

**EĞİTİMDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME
SÜRECİ VE İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİNDE KULLANILAN PERFORMANS
DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ**

**Şengül S. ANAGÜN
(Yüksek Lisans Tezi)**

Ağustos 2002

**EĞİTİMDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ VE İNSAN
KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KULLANILAN PERFORMANS
DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ**

Şengül S. ANAGÜN

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Danışman: Prof. Dr. Coşkun BAYRAK

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Ağustos 2002

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

EĞİTİMDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KULLANILAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Şengül S. ANAGÜN

Eğitim Bilimleri (Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi) Anabilim Dalı
Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ağustos 2002

Danışman: Prof. Dr. Coşkun BAYRAK

Bu araştırma ile ilköğretim okullarında uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine ilişkin yönetici görüşlerini ortaya koymak ve bu yöneticilerin insan kaynakları yönetiminde kullanılan performans değerlendirme sürecine ilişkin bilgi düzeylerini belirlemek amaçlanmıştır.

Tarama modelinde desenlenen araştırma, 2001-2002 eğitim-öğretim yılında Eskişehir il merkezinde görev yapan 66 ilköğretim okulu müdürü, 25 ilköğretim müfettişi ve 8 il Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticisi üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın amacına yönelik veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen, üç bölümden oluşan “Uygulanmakta olan performans değerlendirme süreci ve insan kaynakları yönetiminde kullanılan performans değerlendirme yöntemleri anketi” ile toplanmıştır.

Araştırmada verilerin çözümlenmesi aşamasında, araştırma amaçları doğrultusunda, frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma; çoklu küme karşılaştırmalarında tek yönlü varyans analizi (ANOVA) istatistik tekniğinden yararlanılmıştır. Varyans analizi sonucu hesaplanan F değerinin anlamlı bulunduğu durumlarda, farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu saptamak amacıyla Tukey HSD (Tukey’s Honestly Significant Difference Test) çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır. İstatistiksel çözümlenmelerinde 0.05 anlamlılık düzeyinin kullanıldığı araştırmada, çözümlenmeler “SPSS 10.0 for Windows” paket programı ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, ilköğretim okulu müdürleri ve ilköğretim müfettişleri uygulanmakta olan süreci büyük çoğunlukla yeterli görürlerken, Milli Eğitim

Müdürlüğü yöneticileri bu görüşlere daha az katılmaktadırlar. Süreçte kullanılan ölçütlere ilişkin yönetici görüşleri de benzer şekilde ortaya çıkmaktadır. Sicil raporları ile değerlendirmede, çalışanın gerçek performansının yansıtılamayacağı konusunda tüm yöneticiler görüş birliğine varmaktadır. Uygulanmakta olan süreci ilköğretim okulu müdürleri yeterli bulurlarken, ilköğretim müfettişleri ve Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri yetersiz bulmaktadırlar. İnsan kaynakları yönetiminde kullanılan yöntemler hakkında yöneticilerin büyük çoğunluğunun bilgi sahibi olmadığı araştırma sonuçlarıyla ortaya konulmuştur.

ABSTRACT

PERFORMANCE APPRAISAL PROCESS IN EDUCATION AND PERFORMANCE APPRAISAL METHODS USED IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Şengül S. ANAGÜN

Division of Educational Sciences
(Education Administration, Supervising, Planning and Economics)
Anadolu University Institute of Educational Sciences, August 2002
Adviser: Professor Dr. Coşkun BAYRAK

It has been aimed with this study to identify the opinions of managers about the performance appraisal process currently being applied in education and to determine the level of knowledge of the managers for performance appraisal methods used in human resource management.

A total of 99 managers consisting of 66 primary school principals, 25 primary school supervisors, and 8 managers of Directory of National Education in Eskisehir in 2001-2002 Scholastic Year participated in this study which performed based on survey method.

The data collected through a questionnaire, named as "Performance Appraisal Process in Education and Performance Appraisal Methods Used in Human Resource Management", prepared and organized with three sections by the researcher.

The data were analyzed through frequency, percentage, arithmetic mean and one way analysis of variance. When the calculated F value as the result of ANOVA was significant, Tukey HSD multiple comparison test was applied to identify the groups that caused the difference. The analyses were done using "SPSS 10.0 for Windows" program and 0.05 significance level was selected in the statistical analyses.

The result obtained from the study showed that the managers of Directory of National Education are disagree with primary school principals and supervisors regarding to the performance appraisal process currently used in education whether it is effective to

measure teachers' performance. The managers' opinions for the criteria used in the performance appraisal process showed similar results. On the other hand, all of the managers were agreed that the real performance of teachers can not be evaluated as expected using an approach depending on employment records. While the primary school principals mentioned that the current performance appraisal process is qualified, the supervisors and the managers of Directory of National Education considered that the current application is unqualified. Finally, it is also shown that almost all of the managers have a limited knowledge about the performance appraisal methods used in human resource management.

DEĞERLENDİRME KURULU VE ENSTİTÜ ONAYI

Şengül S: Anagün'ün “Eğitimde Performans Değerlendirme Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Performans Değerlendirme Yöntemleri” başlıklı Eğitim Bilimleri (Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi) Anabilim Dalındaki, Yüksek Lisans tezi 17/09/2002 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca değerlendirilerek kabul edilmiştir.

	Adı Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı)	: Prof. Dr. Coşkun BAYRAK	
Üye	: Doç.Dr. Esmahan AĞAOĞLU	
Üye	: Prof. Dr. Ramazan GEYLAN	

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

17./09 / 2002

Prof. Dr. Coşkun BAYRAK
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Dünyada yaşanan hızlı değişim, bilim ve teknolojide ortaya çıkan gelişmeler, tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de değişimi gerekli kılmaktadır. Eğitim örgütlerinin hizmet kalitesinde iyileştirmenin sağlanabilmesinin ve toplumun beklentileri doğrultusunda bireyler yetiştirebilmenin temel koşullarından biri, eğitim çalışanlarının saptanan hedefler doğrultusunda değerlendirilerek, verimliliklerinin artırılmasıdır.

Çalışanların performanslarının etkin bir biçimde değerlendirilmesi ile potansiyel yetenekleri ortaya çıkartılabilir ve eksik olan yönleri belirlenebilir. Araştırmada, eğitim örgütlerinde halen uygulanmakta olan performans değerlendirme süreci hakkında değerlendirmeyi yapan yöneticilerin görüşlerinin belirlenmesi ve insan kaynakları yönetiminde kullanılan performans değerlendirme yöntemleri hakkındaki bilgi düzeylerinin saptanması amaçlanmıştır.

Bu araştırmayı gerçekleştirmeme olanak tanıyan, bilgi ve deneyimleri ile bana yol gösteren tez danışmanım Sayın Profesör Doktor Coşkun Bayrak'a teşekkür ederim.

Böyle bir akademik çalışmayı yapabilme yeterliliğine sahip olduğuma inanan ve beni yüreklendiren hocam Sayın Profesör Doktor Gürhan Can'a teşekkür ederim. Araştırma sürecinde görüşleriyle katkıda bulunan Sayın Öğretim Görevlisi Adnan Boyacı'ya teşekkür ederim.

Bu süreçte manevi desteklerini benden esirgemeyen, sabırla çalışmamın sonuçlanmasını bekleyen eşim ve oğullarıma teşekkür ederim. Ayrıca tüm yaşamım boyunca sınırsız sevgilerini ve emeklerini veren anne ve babama teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ	ii
ABSTRACT	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	vi
ÖNSÖZ	vii
ÖZGEÇMİŞ	viii
ÇİZELGELER LİSTESİ	xiv
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem	1
1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve İşlevleri	5
1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Verimlilik	7
1.1.3. Performans Değerlendirme Kavramı	8
1.1.4. Performans Değerlendirmenin Amaçları ve Kullanım Alanları	11
1.1.5. Performans Değerlendirme Süreci	13
1.1.6. Performans Değerlendirme Sisteminin Planlanması	15
1.1.6.1. Değerlendirme Ne Zaman ve Hangi Sıklıkta Yapılmalıdır?	15
1.1.6.2. Değerlendirme Kim Tarafından Yapılmalıdır?	16
1.1.6.2.1. En Yakın Üst Tarafından Değerlendirme	17
1.1.6.2.2. Akran Tarafından Değerlendirme	18
1.1.6.2.3. Değerleme Komitesi Tarafından Değerlendirme	19
1.1.6.2.4. Birey Tarafından Değerlendirme	20
1.1.6.2.5. Ast(lar) Tarafından Değerlendirme	21
1.1.6.2.6. Çoklu Değerlendirme	21
1.1.6.3. Ne Değerlendirilmelidir?	27
1.1.6.4. Değerlendirme Nasıl Yapılmalıdır?	28
1.2. Araştırmanın Amacı	29
1.3. Araştırmanın Önemi	30
1.4. Sınırlılıklar	31
1.5. Tanımlar	31

2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ	32
2.1. Grafik Dereceleme	32
2.2. Zorunlu Seçim	35
2.3. Kritik Olay	37
2.4. Yazılı Değerlendirme - Öykü Formları	38
2.5. Zorunlu Dağıtım	39
2.6. Sıralama	41
2.7. İkili Karşılaştırma	42
2.8. Kontrol Listesi	44
2.9. Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme	46
2.9.1. Davranışsal Beklenti Ölçeği	47
2.9.2. Davranışsal Gözlem Ölçeği	48
2.10. Amaçlara Göre Yönetim	49
2.11. Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması	51
2.12. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar	55
2.12.1. Hale ve Boynuz Etkisi	55
2.12.2. Merkezi Eğilim	55
2.12.3. Aşırı Hoşgörü	56
2.12.4. Aşırı Sertlik	56
2.12.5. Son İzlenim	57
2.12.6. Önyargılı Davranma	57
2.12.7. Zıtlık Etkisi	58
3. YÖNTEM	59
3.1. Araştırma Modeli	59
3.2. Evren ve Örneklem	59
3.3. Veriler ve Toplanması	60
3.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması	62
4. BULGULAR VE YORUM	64
4.1. Sicil Amiri Konumunda Olan Yöneticilerin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Görüşleri	64

4.1.1. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Görüşleri	64
4.1.2. İlköğretim Müfettişlerinin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Görüşleri	68
4.1.3. Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticilerinin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Görüşleri	70
4.2. Sicil Amiri Konumunda Olan Yöneticilerin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanılan Ölçütlere İlişkin Görüşleri	73
4.2.1. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanılan Ölçütlere İlişkin Görüşleri	73
4.2.2. İlköğretim Müfettişlerinin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanılan Ölçütlere İlişkin Görüşleri	75
4.2.3. Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticilerinin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanılan Ölçütlere İlişkin Görüşleri	77
4.3. Sicil Amiri Konumunda Olan Yöneticilerin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinin Yeterliliğine İlişkin Görüşleri	78
4.3.1. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinin Yeterliliğine İlişkin Görüşleri	78
4.3.2. İlköğretim Müfettişlerinin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinin Yeterliliğine İlişkin Görüşleri	79
4.3.3. Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticilerinin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinin Yeterliliğine İlişkin Görüşleri	81
4.4. Sicil Amiri Konumunda Olan Yöneticilerin Performans Değerlendirme Yöntemlerine İlişkin Bilgi Düzeyleri	82
4.5. Araştırmanın Amaçlarına Göre Öğrenim Durumu Değişkeni İçin Yapılan Analizler	83
4.5.1. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Sicil Amiri Konumunda Olan Yöneticilerin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Görüşleri	83

4.5.2.	Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Sicil Amiri Konumunda Olan Yöneticilerin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanılan Ölçütlere İlişkin Görüşleri	86
4.5.3.	Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Sicil Amiri Konumunda Olan Yöneticilerin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinin Yeterliliğine İlişkin Görüşleri	88
4.6.	Araştırmanın Amaçlarına Göre Görevdeki Kıdem Değişkeni İçin Yapılan Analizler	91
4.6.1.	Görevdeki Kıdem Değişkenine Göre Sicil Amiri Konumunda Olan Yöneticilerin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Görüşleri	91
4.6.2.	Görevdeki Kıdem Değişkenine Göre Sicil Amiri Konumunda Olan Yöneticilerin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanılan Ölçütlere İlişkin Görüşleri	92
4.6.3.	Görevdeki Kıdem Değişkenine Göre Sicil Amiri Konumunda Olan Yöneticilerin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinin Yeterliliğine İlişkin Görüşleri	94
4.7.	Araştırmanın Amaçlarına Göre Mesleki Kıdem Değişkeni İçin Yapılan Analizler	95
4.7.1.	Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Sicil Amiri Konumunda Olan Yöneticilerin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Görüşleri	95
4.7.2.	Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Sicil Amiri Konumunda Olan Yöneticilerin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanılan Ölçütlere İlişkin Görüşleri	96
4.7.3.	Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Sicil Amiri Konumunda Olan Yöneticilerin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinin Yeterliliğine İlişkin Görüşleri	97
4.8.	Araştırmanın Amaçlarına Göre Kurumdaki Görev Değişkeni İçin Yapılan Analizler	98
4.8.1.	Kurumdaki Görev Değişkenine Göre Sicil Amiri Konumunda Olan Yöneticilerin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Görüşleri	99

4.8.2. Kurumdaki Görev Değişkenine Göre Sicil Amiri Konumunda Olan Yöneticilerin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanılan Ölçütlere İlişkin Görüşleri	100
4.8.3. Kurumdaki Görev Değişkenine Göre Sicil Amiri Konumunda Olan Yöneticilerin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinin Yeterliliğine İlişkin Görüşleri	102
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	105
5.1. Sonuçlar	105
5.2. Öneriler	108
EKLER	111
KAYNAKÇA	134

ÇİZELGELER LİSTESİ

ÇİZELGE	<u>Sayfa</u>
1. Grafik Dereceleme Ölçeği	33
2. İş Bilgisinin Değerlendirilmesine Yönelik Değerlendirme Ölçeği Örnekleri	34
3. Kontrol Listesi Örneği	45
4. Davranışsal Beklenti Ölçeği	47
5. Davranışsal Gözlem Ölçeği Formu	48
6. Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Üstünlük ve Sınırlılıkları	52
7. Çalışma Evreni	60
8. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Görüşleri	65
9. İlköğretim Müfettişlerinin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Görüşleri	69
10. Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticilerinin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Görüşleri	71
11. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanılan Ölçütlere İlişkin Görüşleri	74
12. İlköğretim Müfettişlerinin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanılan Ölçütlere İlişkin Görüşleri	76
13. Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticilerinin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanılan Ölçütlere İlişkin Görüşleri	77
14. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinin Yeterliliğine İlişkin Görüşleri	78
15. İlköğretim Müfettişlerinin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinin Yeterliliğine İlişkin Görüşleri	80
16. Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticilerinin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinin Yeterliliğine İlişkin Görüşleri	81
17. Sicil Amiri Konumundaki Yöneticilerin Performans Değerlendirme Yöntemlerine İlişkin Bilgi Düzeyleri	82
18. Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	84

19. Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	85
20. Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Görüşlerinin Tukey HSD Testi Sonuçları	85
21. Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanılan Ölçütlere İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	87
22. Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanılan Ölçütlere İlişkin Görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	88
23. Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinin Yeterliliğine İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	89
24. Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinin Yeterliliğine İlişkin Görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	90
25. Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinin Yeterliliğine İlişkin Görüşlerinin Tukey HSD Testi Sonuçları	90
26. Yöneticilerin Görevdeki Kıdeme Göre Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	92
27. Yöneticilerin Görevdeki Kıdeme Göre Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanılan Ölçütlere İlişkin Görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	93
28. Yöneticilerin Görevdeki Kıdeme Göre Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinin Yeterliliğine İlişkin Görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	94
29. Yöneticilerin Mesleki Kıdeme Göre Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	96

30. Yöneticilerin Mesleki Kıdeme Göre Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanılan Ölçütlere İlişkin Görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	97
31. Yöneticilerin Mesleki Kıdeme Göre Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinin Yeterliliğine İlişkin Görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	98
32. Yöneticilerin Kurumdaki Göreve Göre Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	99
33. Yöneticilerin Kurumdaki Göreve Göre Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	100
34. Yöneticilerin Kurumdaki Göreve Göre Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanılan Ölçütlere İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	101
35. Yöneticilerin Kurumdaki Göreve Göre Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanılan Ölçütlere İlişkin Görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	102
36. Yöneticilerin Kurumdaki Göreve Göre Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinin Yeterliliğine İlişkin Görüşlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	103
37. Yöneticilerin Kurumdaki Göreve Göre Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinin Yeterliliğine İlişkin Görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	104

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde, sırasıyla araştırmanın teorik temellerini ve gerekçesini oluşturan problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıklar ve araştırmada kullanılan kavramların tanımları açıklanmıştır.

1.1. Problem

Teknolojik, ekonomik, sosyal ve siyasal gelişmeler, tüm toplumsal örgütlerin yapısını etkileyerek yeni arayışlara yol açmaktadır. Kalkınma, toplumun değişme bilincine ulaşmasına bağlıdır. Değişim yaşamın gereğidir. Örgütler de ayakta kalabilmek, yaşamlarını sürdürebilmek, çevreye uyum sağlayabilmek için sürekli bir değişim içinde verimliliklerini sağlamak zorundadırlar (Yamak, 1998, s: 3). Örgütlerin değişimini hızlandıran pek çok etmen vardır.

Küreselleşme örgütlerdeki değişimi hızlandıran nedenlerin en başında yer almaktadır. Küreselleşmenin etkisiyle örgütlerde yoğunlaşan rekabet, yeni dönemin en belirleyici özelliğidir. Hemen her alanda yaşanan kıyasıya rekabette başarılı olmak isteyen örgütler, yapılarında köklü değişiklikler yapma durumuyla karşı karşıya kalabilmektedirler (Bingöl, 1998).

Örgütler rekabet sınırlarını zorlayabilmek için; iş, teknoloji, pazar, üretim, kalite kaygılarının ötesinde, insan kaynağının potansiyelinin etkin kullanılabilmesine, insanın yaratıcı zeka ve yeteneklerinin işe koşulabilmesine giderek artan biçimde gereksinim duymaktadırlar. Gelişen ve değişen çevresel koşullara örgütün uyum sağlayabilmesi için insan faktörü en dinamik kaynaktır (Yüksel, 1998, s: 9). Bu bakış açısıyla, örgütler, çok yönlü değişken ve karmaşık insan davranışlarını anlama, yorumlama, geliştirme çabaları sonucu, insan kaynakları yönetimi yaklaşımını ortaya çıkartmışlardır.

İnsan kaynakları yönetimi, insana bir bütün olarak tüm yönleri ile bakma gereksinimi olarak ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları örgütünün anahtar kaynağı olan insanları işe

alma, geliştirme, motive etme ve onların örgüte bağlılıklarının kazanılmasına yönelik stratejik bir yaklaşım olarak tanımlanabilir (Bingöl, 1998, s: 3).

İnsan kaynakları yönetimi kavramı, geleneksel personel yönetimi işlevlerini içermesine karşın personel yönetimi ile sınırlı kalmayan bir bakış açısına sahiptir. Personel yönetimi, insan kaynakları yönetimin bir alt çalışma alanını oluşturmaktadır. İki kavram arasındaki en önemli farklılık, personel yönetiminin daha çok işletme çıkarlarını ya da işgücü verimliliğini temel amaç olarak seçmesine karşın, insan kaynakları yönetiminin işgücü verimliliği yanında bir iç müşteri olarak tanımlanan çalışanın memnuniyetini de amaçlamış olmasında görülebilir (Sabuncuoğlu, 2000, s: 7).

İnsan kaynakları yönetimi, tüm olarak genel bir yönetim faaliyeti biçiminde yönetsel yararlarla özdeşleşen ve işgücünden nispeten uzak bir imajı ortaya koyan, stratejik ve bütüncül bir yaklaşımdır (Bingöl, 1998, s: 4).

Dünyada yaşanan hızlı değişimin, rekabet gücünü belirleyen en önemli etken olması, teknolojiyi üretebilen, yaratıcı insan yetiştiren ve yeni teknolojilerin hızla üretime uygulanmasını sağlayan nitelikli insanların eğitime önem veren kurumlara duyulan gereksinimi de arttırmıştır (Bulut ve diğerleri, 1998).

Bilim ve teknolojinin gelişimi ile “bilgi toplumu” ve “bilgi insanı” kavramları önem kazanmış, bilginin gerçek sermaye ve zenginlik yaratan başlıca kaynak olduğu kabul edilmiştir. Bilgi toplumunun gerektirdiği insan modeli bilgi insanıdır. Bilgi insanının en temel özelliği sürekli öğrenme ve gelişmeye açık olmasıdır.

Bilgi insanını yetiştirme görevi ise; bilgiyi üreten ve işleyen eğitim örgütlerine düşmektedir. Eğitim örgütlerini, diğer örgütlerden ayıran en önemli özellik, insanı şekillendirmeleri ve belirlenen değerler ile donatmalarıdır. İnsana hizmet, eğitim örgütlerinin temel felsefesini oluşturmaktadır.

Makro açıdan bakıldığında eğitim, toplumun yaratıcı gücünü verimliliğini arttıran, kalkınma çabasının gerçekleşmesi için gerekli nitelik ve nicelikteki elemanların

yetişmesini sağlayan ve toplumdaki bireylere; yeteneklerine göre yetişme olanağı veren, en etkili araçtır (Kaynak ve diğerleri, 2000, s:170).

Kalkınmanın ilk koşulu eğitimidir. Kalkınmayı etkileyen insan girdisi, diğer girdileri kullanan, yönlendiren, etkinliklerinin yönünü ve derecesini belirleyen karar verici değişkendir. Bu nedenle insan gücünün önemi diğer girdilerden çok daha fazladır (Başar, 1998, s: 2). Ekonomik kalkınmanın insan gücüne gereksinimi artık yadsınamaz bir gerçektir.

Değişen dünyanın, değişen gereksinim ve beklentilerine daha etkin karşılık verebilme, tüm örgütlerde olduğu gibi, eğitim örgütlerinde de yenilenme ve yeni gereksinimlerin karşılanmasını zorunlu kılmaktadır (zden, 1999, s: 1). Bireylerin değişime ayak uydurabilmeleri, problem çözme yollarını kullanabilmeleri, anında ve yerinde karar verme yetisi kazanmaları, geçerli çözüm yolları üretmeleri, rasyonel düşünebilme yetisi kazanabilmeleri ağdaş eğitim anlayışının hedeflerindedir.

Bilgi işleme ve üretme merkezi olması gereken eğitim örgütlerinde, çalışanlara yeteneklerini kullanma ve kendilerini geliştirme fırsat ve olanaklarının tanınması, onların düşünen, üreten, karar verebilen ve sorumluluk yüklenen bireyler yetiştirmelerine katkıda bulunabilecektir.

Eğitim örgütlerinin hizmet kalitelerinin iyileştirilebilmesi ve nitelikli eleman yetiştirebilmeleri, insan kaynakları yönetiminin temel amaç ve işlevlerini benimsemeleriyle mümkün olabilecektir.

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün insana yönelik tüm çalışmalarını içerir. Örgüt içinde, insan kaynaklarının planlanması, bunun için gerekli iş analizlerinin ve görev tanımlamalarının yapılması, insan kaynağının seçilmesi için iş ilanlarının verilmesi, başvuruların kabul edilmesi, görüşmelerin yapılması, işe uyum eğitimi, eğitim ve geliştirme çalışmaları, başarı ve performans değerlendirmesi, terfi, iş değiştirme, işten çıkarıma, iş değerlendirme, ücret yönetimi, disiplin, sosyal-kültürel etkinlikler, sağlık hizmetleri ve benzeri çalışmaları koordine eder (Fındıkçı, 2000, s: 23-24).

İnsan kaynakları yönetiminin tüm bu etkinlikleri içerisinde performans değerlendirme, örgütlerin yoğun rekabet ortamında, etkin biçimde yönetilmesinin temel koşullarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden birisidir. Örgütlerin etkin ve verimli yönetimi tüm çalışanların başarılarının değerlendirilmesi ile sağlanabilir.

Performans değerlendirme örgütler için yaşamsal bir önem taşır. Örgütün değişikliklere ayak uydurabilmesi ve toplumsal işlevini yerine getirebilmesi, örgütte görev alan çalışanların bir bütün olarak genel amaçlara istenilen düzeyde katkıda bulunabilmelerine ve onların sürekli olarak değerlendirilip iyileştirilmelerine bağlıdır (Bingöl, 1998, s: 226).

Performans değerlendirme ile; kişinin potansiyel yetenekleri doğrultusunda verilen görevi yerine getirme düzeyi ölçülebilir, eğitim gereksinimleri saptanabilir ve çalışanın hak ettiği ücreti belirlenebilir ve kariyer planlarına uygun işleyiş sağlanabilir.

Türkiye’de devlet memurlarının performansları 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun ilgili hükümlerinin gereklerine uygun olarak değerlendirilmektedir. Gizli sicil raporları ile yapılan değerlendirmelerde, çalışanlar hangi konularda ve ölçütlerle değerlendirildiklerini bilmemeleri yanında, sonuçlarından da haberdar edilmemektedirler.

Eğitim sisteminde personelin sicil işlemleri Milli Eğitim Bakanlığı Sicil Amirleri Yönetmeliği’ne göre yürütülmektedir (Tebliğler Dergisi, 1991, sayı:2340). Öğretmenlerin değerlendirilmesinde, ilköğretim okulu müdürleri birinci sicil amiri iken, ilköğretim müfettişleri ikinci sicil amiri olma özelliğini taşımaktadırlar. Orta öğretim kurumlarını denetleyen bakanlık müfettişlerinin ise sicil verme yetkisi bulunmamaktadır.

Çalışanların performansının sicil raporları ve denetçi raporları ile değerlendirilmesinin pek çok olumsuzlukları bulunmaktadır. Sicil raporları ile değerlendirme yapılmasının en olumsuz yanı, sonuçlarının çalışanlar ile paylaşılmaması ve sağlıklı ölçütlere göre değerlendirme yapılmamasıdır. Bu koşullarda çalışanlar üstün ya da eksik oldukları yönleri görme ve bunları değerlendirmeyi yapan kişi ile paylaşma şansına sahip olamamaktadırlar. Denetçi raporları ile değerlendirmede ise; denetçi sayısının yetersizliği nedeniyle değerlendirmeye ve mesleki yardım ile iş başında yetiştirme görevlerinin yerine getirilmesine yeterince zaman ayıramamaktadır. Bu durum objektif değerlendirme yapma şansını ortadan kaldırmaktadır. Sayılan bu olumsuzlukların yanı sıra değerlendiricilerin yeterliliği ve değerlendirme yöntemleri hakkında yeterli bilgi sahibi olup olmamaları da değerlendirme sonuçlarını etkilemektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri olan performans değerlendirme kavram ve uygulamalarını eğitim örgütleri için gündeme almak, performans değerlendirmeye ilişkin görüşlerin neler olduğunu saptamak ve eğitimde çalışanın performansının değerlendirilmesine yeni bir bakış açısı getirebilmektir. Bu amacın sağlıklı olarak ortaya çıkarılabilmesi için insan kaynakları yönetimi ve performans değerlendirme konularının ayrıntılı olarak irdelenmesinde yarar görülmektedir. İzleyen başlıklarda bu konular ayrıntılı biçimde irdelenmektedir.

1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve İşlevleri

Bir örgütün belirlediği hedeflere tam anlamıyla ulaşabilmesi, örgütün verimliliğini etkileyen; fiziksel, mali ve insan kaynakları olarak tanımlanan üç değişkenin etkin bir biçimde değerlendirilmesine bağlıdır (Palmer ve Winters, 1993, s: 10). Ellerindeki mali kaynakları, mevcut fiziksel olanaklarını teknolojiye paralel olarak iyileştirmeyi hedefleyen örgütler; pazar payında artış sağlamak ve maliyetleri düşürmek gibi temel amaçlara ulaşmada, çalışanların moralinin yüksek tutulması, teşvik edilmesi, bir takım sosyal haklarına gereken önemin gösterilmesi gibi unsurları dikkate almak durumundadırlar. Bu nedenle örgütün en önemli kaynağı olan insan faktörünün, verimliliği arttıracak biçimde kullanılması büyük önem kazanmaktadır.

Örgütlerin verimliliği sağlamaları ve etkinlik gösterdikleri alanda rekabet edebilmeleri, büyük oranda çalışanların niteliğine ve etkin çalışmalarına bağlıdır. Bu bağlamda, eğitim düzeyi itibarıyla uygun personel alımı, yeni personelin işe uyumu, eski personelin örgütün amaç ve hedeflerine uygun olarak yeteneklerinin ve bilgi birikiminin artırılmasını sağlayacak eğitimlerin planlaması, çalışanların teşvik edilmesini sağlayacak ölçütlerin oluşturulması, çalışma performansına, hizmet süresine bağlı olarak ücretinin belirlenmesi gibi önemli işlevleri tüm çalışanlara ayırım yapmadan yerine getirecek insan kaynakları yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır. Palmer ve Winters (1993, s: 25)'a göre örgütün personel işlevi olarak da ifade edilebilen insan kaynakları yönetiminin iki temel hedefi vardır:

- İnsan kaynaklarının örgütün hedefi doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak,
- Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasını ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamak.

İnsan kaynakları yönetimi; örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin olarak tanımlanabilir (Yüksel, 1998, s: 8).

Herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin yönetilmesi gerekmektedir. İş yaşamının kalitesinin iyileştirilmesi üzerinde etkili olan insan kaynakları yönetiminin işlevleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kaynak ve diğerleri, 2000, s: 19-20):

- Planlama (planlama ve programlama, iş analizleri)
- Kadrolama (personel sağlama, seçme ve yerleştirme, işe alıştırma)
- Değerleme ve Ödüllendirme (performans değerlendirme, temel ücret ve maaşlar, özendirici sistemler, yan ödüller)
- Yetiştirme ve Geliştirme (eğitim ve yetiştirme, kariyer planlaması)
- Endüstri İlişkileri (toplu pazarlık, şikayet yöntemleri, örgütlenme)
- Koruma ve Geliştirme (iş güvenliği, işgören sağlığı, iş yaşamının kalitesi, veri toplama ve kullanma).

İnsan kaynakları yönetimini oluşturan işlevler bir süreç olarak ele alındığında; sürecin planlama işlevi ile başladığı söylenebilir. Planlama işlevi süreçte yer alan diğer işlevlere veri sağlama ve örgüt için insan kaynağı gereksiniminin nasıl gelişeceğini belirlenmesi olarak açıklanabilir. Kadrolamanın temel amacı ise; örgüte en yararlı olabilecek kişileri bulmak ve bunlar arasından seçim yapmaktır. İşe alınan bu kişilerin belirlenen hedeflere ulaşp ulaşmadığının saptanması ise, değerlendirme işlevinin görev alanına girmektedir. Başarılı bulunanların ödüllendirilmesi, yetersizliklerin giderilmesi için eğitim ve geliştirme çalışmalarının yapılması, değerlendirmeyi izleyen işlevlerin yerine getirilmesi ile gerçekleştirilmektedir. İnsan kaynakları birimi, bu işlevlerin yanında bilgi üretme ve danışmanlık faaliyetlerinde bulunma işlevlerini de yerine getirmek durumundadır (Yüksel, 1998, s: 29). Örgüt stratejisi belirlenirken, bu işlevlerin yerine getirilmesi örgütsel etkinlik açısından önemlidir.

İnsan kaynakları yönetiminin söz konusu işlevleri beklenen düzeyde gerçekleştirebilmesi, o örgüte özgü olarak, örgütün kültürünü, çevresel ve fiziksel koşullar ile değer yargılarını içine alan bir yaklaşımla ele almasına bağlıdır. İnsan kaynakları yönetimi, örgütün insan kaynağı aracılığıyla amaçlarını gerçekleştirme süreci ile ilgilenmektedir. Bu süreç; insan ilişkileri, verimlilik ve kalite gibi unsurların oluşturduğu örgüt kültürünün yaşama geçirilmesi üzerine odaklanmıştır.

1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Verimlilik

İnsan kaynaklarının etkin olarak kullanılmadığı örgütlerde; yüksek oranda devamsızlık ve işgücü devri, iş kazaları ve meslek hastalıkları nedeniyle oluşan kayıplar, hatalı veya kalitesiz üretimden kaynaklanan müşteri şikayetleri, moral ve motivasyon eksikliği, personel ile işveren arasındaki anlaşmazlıklar görülebilir. Bu uyumsuzluklar, genel anlamda maliyetlerin artmasına ve işgücü saatine isabet eden üretim miktarı olarak tanımlanan işgücü verimliliğinin düşmesine neden olur (Kaynak ve diğerleri, 2000, s: 15).

Örgüt ve üretim olgusuna insanla olan ilişkisi açısından bakıldığında, örgütler aracılığı ile gerçekleştirilen üretimin niceliği ve niteliği, ancak bu üretimi tüketecek insanların varlığı ile anlamlıdır. Örgüte ve üretime ilişkin yararlılık, verimlilik, kalite vb. kavramlar, örgütün iç ve dış müşterilerini oluşturan insanlar aracılığı ile anlam kazanmaktadır (Açıkalın, 1999, s: 16).

Örgütlerin en önemli kaynağı olan insan kaynaklarının etkin kullanımı, örgütün verimliliği açısından büyük önem taşımaktadır. İnsan kaynaklarının verimliliği, çalışanların performansları ölçülerek izlenebilir. Bu ölçümleri sağlıklı olarak yapabilmek için; yeni personel alımı, mevcut personelin kendisinden isteneni yerine getirip getirmediğinin araştırılması, eğitim ihtiyacının belirlenerek planlanması ve teşvik edilebilirliğinin incelenmesi gibi konularda örgüt içinde doğrudan kullanılacak bir performans değerlendirme uygulamasının sistemli ve düzenli olarak gerçekleştirilmesi gereklidir. Bu nedenle izleyen başlıklarda performans değerlendirme kavramı, performans değerlemenin amaçları ve kullanım alanları, performans değerlendirme süreci ve kullanılan teknikler ile uygulama adımlarına ayrıntılı olarak yer verilmektedir.

1.1.3. Performans Değerlendirme Kavramı

Etkinlik alanları ne olursa olsun, tüm örgütler, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak, onlara ürün veya hizmet sağlamak durumundadırlar. Ekonomik ve sosyal gelişimlerle bağlantılı olarak, örgütlerin toplum yaşamındaki önemi giderek artmaktadır. Bu nedenle, örgüt yöneticilerinin almış oldukları kararlar, dolaylı olarak da olsa toplumu etkilemektedir. Diğer yandan, toplumlarda demokratikleşme, iç ve dış rekabetin artması, yönetimin görevini daha da güçleştirmektedir. Yöneticinin başarısında pek çok kişi ya da grubun etkili olması, yönetim ile bu gruplar arasında işbirliğini kaçınılmaz kılmaktadır. Yöneticilerin örgüt içindeki süreçlerin özelliğini tanıyamamaktan kaynaklanan hataları sadece kendilerini değil, örgütü de başarısızlığa sürükleyebilir.

Başarının değerlendirilmesi, hem yöneticilere hem de örgüte ve topluma etki eden sonuçlar doğurabilir. Değerlendirme, örgütsel kararların alınabilmesi amacıyla sık

başvurulan bir süreçtir. Çeşitli amaçlar için sıklıkla kullanımı, sürecin dinamik ve sürekli bir nitelik kazanmasını sağlayabilir.

Değerlendirme süreci, çalışan kişi açısından da süreklilik göstermektedir. Öncelikle işe alınma aşamasında bir değerlendirme ile karşı karşıya kalan kişi, örgütsel yaşamı boyunca, belirli amaçlar için belirli aralıklarla değerlendirilir. İşe kabul aşamasında birey, sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekleri ile örgütün gelecekte kendisinden bekleyeceği özellikler açısından değerlendirilir. Daha sonraki değerlendirmeleri ise, bireyin iş başında gösterdiği performansı ile ilgilidir. Bu yolla bireyin, o andaki mevcut durumu, gelişimi ve gelecekteki konumu belirlenir.

Yirminci yüzyılın başlarında, insanların değerleri hakkında yargıya varılmasında, biçimsel olmayan, sistematik özellik taşımayan ve büyük oranda kişiselleştirilmiş planların kullanımı, örgütlerin değerlendirme planlarında geniş bir reformu gerekli kılmıştır (Castetter, 1992, s: 253). Örgütlerde çalışanların performanslarının sistematik ve bilimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örneklerine A.B.D.'de kamu hizmeti veren kurumlarda rastlanılmaktadır. Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığıyla çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi sonucu, performans değerlendirme kavramı örgütlerde bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır (Kaynak ve diğerleri, 2000, s:206).

Geleneksel yaklaşımdaki değerlendirme yöntemleri biçimsel olup, belli kalıplar içinde uygulanmaktaydı. Saptanan amaçlara yönelik olarak düzenlenen sistemler, astların üstlerce değerlendirilmesi temeline dayanmaktaydı. I. Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda kişilik özelliklerini ölçüt olarak benimseyen, çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirildiyse de, 1950'li yıllardan sonra, kişinin ürettiği iş ya da sonuçlarına yönelik ölçütleri temel alan teknikler A.B.D.'deki örgütlerde daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır (Kaynak ve diğerleri, 2000, s: 206). Yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesi de bu yıllarda daha fazla önem kazanmıştır.

Eğitim alanındaki yönetici personelin değerlendirilmesiyle ilgili yetersizlikler A.B.D.'de eğitim araştırma servisinin 1968 yılında yayımladığı raporda ilk kez yer aldı. İzleyen yıllarda yapılan çalışmalar, eğitim personelinin yetersiz performansının, okul

sistemine olduğu kadar ekonomik, politik ve sosyal sonuçları da olduğu ortaya çıkarmıştır. Bu durum uygulanan geleneksel performans değerlendirme sisteminde değişikliği zorunlu kılmuştur. Castetter (1992, s: 263)'e göre değişimi zorlayan nedenler; örgütsel değişiklikler, sosyal değişiklikler, müşteri tepkisi, personel tepkisi, bilim adamlarının tepkisi ve yasal değişiklikler olarak sıralanmaktadır.

Türkiye'de ilk kez kamu kesiminde uygulanmaya başlayan performans değerlendirmenin 80 yıllık bir geçmişi bulunmaktadır. Performans değerlendirme konusuna özel sektörün ilgisinin artması; işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması ve modern yönetim tekniklerinin tanınması ile olmuştur (Kaynak ve diğerleri, 2000, s:206).

Performans değerlendirmede geleneksel yöntemlerin gözden düşüşü ve yetersizliği salt bireyi değerlendirmeleri nedeniyle olmuştur. Geliştirilen “güdöleme kavramları” bireylerin sosyal çevreleri ile birlikte düşünölmesi gerekliliğini vurgulamışlardır. Başarı değerlendirmenin, yalnız ücret ve yükselme uygulamalarına yoğunlaşması, buna karşılık başarı ile doyum, üretkenlik ve ücret arasında tam bir ilgi bulunmayışı, geleneksel yöntemlerin önemini azaltmıştır (Ataay, 1990, s: 227). Bunların yerine; çalışanın doyumunu, üretkenlik gibi sorunların çözümü, örgüt etkililiğinin artışı, bireyin güdülenmesinde kişilik, çevre ve kültürel birikimlerinin ve davranışa yönelik diğer konulara yönelen yeni yöntemlerin geliştirilmesi zorunlu hale gelmiştir.

Geliştirilen yeni yöntemler, günümüzde performans değerlendirme kavramına yeni boyutlar kazandırmıştır. Bu bağlamda, **performans değerlendirme** ile ilgili tanımlar şu şekilde yapılabilir:

- Performans değerlendirme; bireyin geçmiş ya da şu andaki performansı hakkında, iş çevresindeki geçmişı ve örgüt için gelecekteki potansiyeli açısından bir yargıya varmaktır (Castetter, 1992, s: 253).
- Performans değerlendirmesi, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin isteki performansını değerlendirme sürecidir (Palmer, 1993, s: 9).
- Performans değerlendirme, personelin işindeki başarısının o işin gereklerine göre değerlendirilmesi sürecidir (Geylan, 1996, s: 140)

- Personel değerlendirmesi (performans değerlendirmesi), temelde bireyi odak noktası alan, bireyle kurumun karşılıklı yararlarını en yüksek düzeye çıkarmak amacına yönelik, bir yanı ile geçmişe, diğer yanı ile geleceğe yönelik bir işlemdir (Taymaz, 1997, s: 164).
- Performans değerlendirme, çalışanın işinde nasıl olduğunun saptanması, iletişimde bulunulması süreci ve ideal gelişim planı oluşturma dır (Byars ve Rue, 1997, s: 284).
- Başarım değerlendirmesi (performans değerlendirmesi), personelin işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine yapmış olduğu katkının ölçülmesidir. Diğer bir deyişle personelin görev ve sorumluluklarını etkin olarak yerine getirip getirmediğinin belirlenmesidir (Aldemir ve diğerleri, 2001, s: 267).
- Performans değerlendirme, çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir (Fındıkçı, 2000, s: 298).

Uzmanlarca farklı Şekillerde adlandırılan performans değerlendirme, Dessler (2000, s:321) tarafından, çalışanların mevcut ya da geçmişteki performanslarının, performans standartları ile ilişkilendirilerek değerlendirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Yapılan tanım, örgüte uygun iş standartlarının belirlenmesi ve çalışanların gerçek performansının bu standartlara göre değerlendirilmesinin yanı sıra, çalışana performans arttırması ya da performans hatalarının giderilmesinde motivasyon sağlamak amacıyla dönüt verilmesi gibi faaliyetleri içerdiğinden, performans değerlendirme kavramına ilişkin en uygun tanım olarak benimsenmiştir.

1.1.4. Performans Değerlendirmenin Amaçları ve Kullanım Alanları

Her örgütte biçimsel ve biçimsel olmayan değerlendirme sistemlerinin bulunduğu kabul edilir. Biçimsel olmayan değerlendirme, performansın etkililiği hakkında, sistematik olmayan ölçütlerin kullanımıyla bir yargıya varılmasıdır. Performans değerlendirme öznel olup, yöneticilerin astları hakkındaki fikirlerinden oluşur. Biçimsel değerlendirme sistemi ise, belirli kurullarca onaylanan ve sistematik olarak yürütülen değerlendirme sisteminin hangi amaçlarına ulaşıldığının saptandığı bir süreçtir.

Dessler (2000, s: 322), “Niçin performans değerlendirme” sorusuna şu yanıtları vermiştir. Değerlendirmeler;

1. Terfi ya da ücret artışının yapılması için bilgi sağlar.
2. Yöneticilere ve onların çalışanlarına işle ilişkili davranışlarını gözden geçirme fırsatı sağlar. Her iki tarafa da, değerlendirme sonucu ortaya çıkacak eksiklik ve hataların düzeltilmesini sağlayacak bir planlama yapılması ya da doğru yapılan işlerin desteklenmesi olanağını ortaya koyar.
3. Örgütün kariyer planlama sürecinin de bir parçasıdır. Bireyin; güçlü ve zayıf yönlerinin ışığında, kariyer planlaması yapılması, değerlendirme sonuçları ile mümkün olur.
4. Örgütün performansının geliştirilmesi ve daha iyi yönetimin sağlanmasına yardımcı olur.

Palmer (1993, s: 9-10), performans değerlendirmenin; yönetsel kararların alınması amacıyla iş performansı hakkında bilgi edinmek ve çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamak olmak üzere iki temel amacı olduğunu ifade etmektedir.

Belirtilen bu amaçlar doğrultusunda, performans değerlendirme sonuçları çalışanlara ilişkin çeşitli kararların alınmasında kullanılabilir. Performans değerlendirmenin en bilinen kullanım alanlarından biri; yükseltme (terfi), iş değiştirme (tayin), işten çıkarma ve uzaklaştırma, ücret artışları gibi yönetsel kararların verilmesidir (Byars ve Rue, 1997, s: 284). Kişinin iş performansı, onun doğrudan terfi etmesi, ödüllendirilmesi, ücretinin arttırılması gibi konularda değerlendirilmesini sağlar.

Personel değerlendirmesi bilgileri, eğitime ihtiyacı olan personelin belirlenmesinde önemli bir kaynaktır (Geylan, 1996, s: 142). Her bir birey için yapılan değerlendirme çalışmaları, çalışanların bireysel olarak güçlü ve zayıf oldukları konuları ve alanları belirlemek amacıyla kullanılabilir. Bu tür bilgiler, aynı zamanda çalışanların oluşturduğu örgütün eğitim ve gelişim gereksinimlerinin saptanmasında yardımcı olur.

Performans değerlendirmenin diğer önemli bir kullanım alanı, yönetici ve personele işteki başarılarını arttırmaya yönelik dönüt sağlamasıdır. Bu durumda performans değerlendirme, çalışan ile görüşme yoluyla, işinde nasıl olduğunun belirtilmesi ve davranış, tavır, yetenek ve bilgi gereksinimlerin önerilmesi anlamında kullanılır (Byars ve Rue, 1997, s: 284).

1.1.5. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme; genel anlamda neyin, ne zaman, kim tarafından ve nasıl değerlendirileceğinin belirlendiği bir süreçtir (Glueck, 1978, s: 294). Bu süreç aşağıdaki adımları içerir (Schuler, 1995, s: 306-307):

1. İş görev ve sorumluluklarına yönelik ölçütlerin tanımlanması amacıyla iş analizlerinin yapılması,
2. Çıktıların değerlendirilmesi için uygun ve geçerli performans değerlendirme yönteminin seçilmesi,
3. Değerlendirme dönemi öncesinde çalışanlardan beklenen işlerin belirlenmesine yönelik süreç geliştirilmesi,
4. İş performansına yönelik dönüt sisteminin oluşturulması,
5. Performans değerlendirme sisteminin belirlenen amaçlar doğrultusunda ne denli iyi olduğunun değerlendirilmesi ve gerekli düzenlemelerin yapılması.

Değerlendirme sisteminin başarısı; örgütün ve değerlendirenin özelliklerine, değerlendirilen personelin niteliklerine, neyin ölçülmesi gerektiğine ve neyin başarılı olarak adlandırılacağına bağlıdır (Erdoğan, 1991). Performans standartları örgütteki başarı düzeyi veya ölçütü olarak ifade edilebilir. Performans değerlendirmesinde; üretilen ve satılan miktara göre yapılan değerlendirmeler için üretim ve satış ölçütleri, devamsızlık, şikayetler, yorgunluk, ücret artışları gibi personel özelliklerini dikkate alan ölçütler ve bu ikisinin mümkün olmadığı durumlarda değerlendirmenin tümüyle yöneticinin takdirine bırakıldığı yargısal ölçütler kullanılmaktadır (Aldemir ve diğerleri, 2001, s: 275-276).

Ölçütlerden hangisi kullanılırsa kullanılsın, tüm ölçme araçlarında bulunması gereken; geçerlilik, güvenilirlik ve kullanılabilirlik gibi temel özellikler vardır (Castetter, 1992, s: 275; Başar, 1995, s: 3; Aldemir ve diğerleri, 2001, s: 276; Ataay, 1990, s: 245).

Ölçme aracının geçerliliği, onun nesnellik, kapsamlılık, yansızlık gibi özellikleri taşımasını gerekli kılar. Geçerlilik, bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği, başka herhangi bir özellikle karıştırmadan, doğru olarak ölçebilme derecesidir (Tekin, 2000, s: 42). Ölçülmek istenilen özellikler, bireylerin özellikleri yerine işin özelliklerine dayalı olmalıdır. Değerlendiren kişiler kendi önyargılarını, düşüncelerini ve kişisel tercihlerini değerlendirme sürecine yansıtmayacak yapıda olmalıdırlar. Performans değerlendirmenin geçerliliği, değerlendirme sonuçlarının örgütün amaçlarına uygun olmasına bağlıdır. Değerlendirmede kullanılan yöntemin, iş ile ilgili ölçütlerin; örgüt içindeki tüm bireyler tarafından anlaşılabilir ve kullanılabilir olması son derece önemlidir (Glueck, 1978, s: 299). Değerlendirme yargıları tek tek eylemlerin yanında, değerlendirmenin tümünün gözetildiğini ortaya koyabilmelidir.

Performans değerlendirme süreci tutarlı, güvenilir ve tekrar edilebilir sonuçlar üretmelidir (Cherrington, 1995, s: 282; Palmer, 1993, s: 33). Bu durum, farklı zamanlarda değerlendiren veya değerlendirilenden bağımsız olarak, değerlendirme sonuçları, puanlar ve sıralamalar yönlü bireysel değerlerin değişmemesi veya benzer olması hali olarak yorumlanabilir (Barrett, 1986). Bir ölçme aracının ölçtüğü özelliği en az hata ile gerçekleştirmesi gerekir.

Performans değerlendirme sürecinde yer verilen ölçütlerin kullanılabilirliği, bu ölçütlerin pratik, kolay uygulanabilir, ekonomik olması ve çok zaman alıcı olmaması şeklinde açıklanabilir. Çok karışık ölçütlerin değerlendiren ve değerlendirilen açısından anlaşılması ve uygulanmasında güçlüklerle karşılaşılabilir. Çalışanın performansını mükemmelere yakın olarak ölçen bir araç, çok zaman alıyor ya da ekonomik değilse bu ölçütün uygulanmasının sağlayacağı yarar ile getireceği yük karşılaştırılıp bir sonuca varılması uygundur. Uygulayanlar tarafından iyi anlaşılabilen bir değerlendirme sisteminin geçerlilik ve güvenilirliği de tartışılabilir. İyi anlaşılabilen, kullanılabilir ölçütler gereksiz karmaşa ve sürtüşmelerden doğacak zaman ve emek kaybını önler (Geylan,

1996, s: 144). Ölçütlerin pratik olması aynı meslek grubundakilere aynı tür ölçütlerin uygulanması olarak algılanabilir. Bu yolla kişileri birbirleriyle kıyaslama fırsatı yaratılabilir.

1.1.6. Performans Değerlendirme Sisteminin Planlanması

Biçimsel performans değerlendirme sisteminin örgütlerin insan kaynakları açısından etkin olabilmesi veya olumlu etki gösterebilmesi izleyen faktörlere bağlıdır (Glueck, 1978, s: 294):

- Değerlendirme ne zaman ve hangi sıklıkta yapılmalıdır? (zamanlama)
- Değerlendirme kim tarafından yapılmalıdır? (değerlendiriciler)
- Ne değerlendirilmelidir? (değerlendirme ölçütleri)
- Değerlendirme nasıl yapılmalıdır? (değerlendirme yöntemleri)

1.1.6.1. Değerlendirme Ne Zaman ve Hangi Sıklıkta Yapılmalıdır?

Performans değerlendirmesi genel olarak değerlendirme kapsamına giren çalışan gruplarının niteliklerine, konumlarına ve değerlendirme yöntemine bağlıdır (Ataay, 1990, s:241). Birçok örgütte çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde, personelin işe alındığı tarih veya tüm personeli kapsayacak biçimde seçilen herhangi bir gün dikkate alınır. Tüm personel için bir gün belirlenmesi yönetsel açıdan iyi bir yaklaşım gibi görülürse de, aynı günde değerlendirmenin yapılması için; çok sayıda değerlendiricinin fazla zaman harcaması gerekecektir. Öte yandan, işgörenin işe başladığı gün itibarıyla birer yıllık aralıklar halinde (kıdem yılı) değerlendirilmesi, kıdeme ve performansa bağlı maaş artışlarında ve örgüt içindeki görevlendirmelerde daha etkili olabilir (Glueck, 1978, s: 294-295).

Türkiye’de 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’na göre yapılan performans değerlendirmede, çalışanlara ilişkin sicil raporları, en yakın üstleri tarafından doldurulmaktadır. Sicil raporları, çalışanın günlük iş, insan ilişkileri, gelişme düzeyi, görevlerini gerçekleştirme başarısı gibi ölçütlerin sistematik biçimde gözlenerek gerekli kayıtların tutulmasına dayanır (Fındıkcı, 2000, s: 315).

Eğitim sisteminde öğretmenlerin değerlendirilmesi, birinci sicil amiri olan okul mdrlerrinin, yılda bir kez olmak kaydıyla sicil raporlarını doldurarak bağlı buldukları il Milli Eğitim Müdürlüklerine göndermeleri yoluyla gerçekleşmektedir. Okul mdrlerrince doldurulan sicil formu rneği Ek 1’de sunulmuştur. İlkretim okullarında ilkretim denetçileri, ikinci sicil amir olarak öğretmenlere ve okul yöneticilerine sicil verme yetkisine sahip olmalarına karşın, bakanlık denetçilerinin kurum personeline sicil verme yetkisi bulunmamaktadır (Taymaz, 1997, s: 169).

Değerlendirmenin sıklıkla yapılarak sonuçlarının personele iletilmesi örgüt verimliliği açısından son derece önemlidir. Bu bağlamda, personelin örgüt içindeki pozisyonuna ve seçilen yönteme bağlı olarak performans değerlendirmenin; ücretliler için yılda üç, maaşlılar için yılda iki defa gerçekleştirilmesi, gerekli olması halinde izleyen yıllarda değerlendirme sıklığında artış veya azalmaların yapılması mümkün olabilir (Ataay, 1990, s: 242; Glueck 1978, s: 295).

şubat 2001 tarih ve 2521 sayılı Tebliğler Dergisi; Milli Eğitim Bakanlığı İlkretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi’nde, rehberlik ve teftiş ilkeleri başlığında yer alan hükümlerinde, rehberlik ve teftişin açıklık ve güvenilirliği gerektirdiği, denetçinin öğretmenin gereksinim duyduğu konuları birlikte belirleyip denetim sonrası görüşlerini öğretmenle paylaşacağı, ekonomiklik ve verimliliğin gerektiği, sistemi amaçlarına uygun olarak yaşatmayı, madde ve insan kaynaklarının en verimli biçimde kullanılmasının esas alınacağı yer almaktadır.

Performans değerlendirmenin ne zaman yapılacağının belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken en önemli faktör, değerlendirmelerin ne çok sık ne de çok seyrek olarak yapılacağıdır. Her iki durumda da, değerlendirmeye tabi tutulan kişi gelişmesi için gerekli olan dönütü kullanamayabilir (Aldemir ve diğerleri, 2001, s: 280).

1.1.6.2. Değerlendirme Kim Tarafından Yapılmalıdır?

Performans değerlendirmesinin kim ya da kimler tarafından yapılacağı, örgütün yönetim ve insan kaynakları politikaları ile değerlendirmenin amaçları çerçevesinde

seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenir (Castetter, 1992, s: 277 ; Uyargil, 1996, s: 158). Genelde performans değerlendirmesi aşağıdaki değerleyiciler tarafından gerçekleştirilir (Dessler, 2000, s: 343):

1. En yakın üst,
2. Akran,
3. Değerleme komitesi,
4. Birey,
5. Ast(lar),
6. Çoklu değerlendirme.

1.1.6.2.1. En Yakın Üst Tarafından Değerlendirme

Çalışanın kendisine en yakın üst tarafından değerlendirilmesinde, üstün örgüt amaçları doğrultusunda, çalışanın performansını daha iyi biçimde analiz edebilecek, yorumlayabilecek ve performans düzeyine göre ödül veya cezalandırma uygulamasında bulunabilecek kişi olduğu göz önüne alınır (Glueck, 1978, s: 296). Aşağı doğru dönüt (downward appraisal) olarak da bilinen bu uygulama; astın, üstün elindeki ödül ve cezalandırma gücü nedeniyle kendini tehdit altında hissetmesi, değerlendirmenin tek yönlü olması nedeniyle değerlendirilenin savunma eğilimi göstermesi, üstün geri bildirim sağlayacak iletişimi kuracak yeteneklerde olmaması, üstün değerlendirmede ahlaki davranmaması ve cezalandırma yoluyla astı işten soğutması gibi olumsuzluklar söz konusudur (Schuler, 1995, s: 315). Bu olumsuzluklar nedeniyle, örgütler, değerlendirme sürecine farklı statü ve birimlerden kişilerin katılmalarını sağlayan yeni yaklaşımların arayışı içerisindeyler.

Eğitim örgütlerinde de en yakın üst tarafından değerlendirilmenin olumsuz etkileri bulunmaktadır. Değerlendiricilerin, çalışanın performansının değerlendirilmesine etkileri; değerlendiricinin; kişilik özellikleri ve değerlendirme yeterliliği açısından ele alınabilir. Eğitim örgütlerinin performans sürecinde diğer örgütlerde olduğu gibi karşılıklı etkileşim vardır. Bu durumda etkileşen kişilerin kişilik özellikleri önemli bir etken olmaktadır. Değerlendirme için; görev tanımlamasına dayalı, nesnel ölçme aracı olmayan örgütlerde, değerlendirme yetkisi ile kişilik özellikleri birleştiğinde,

değerlendiricilerin değişik biçimde farklı değerlendirme davranışlarının ortaya çıkarttığı görülmektedir (Başaran, 1985, s: 98). Bu durum değerlendirilen personelin, kendilerini değerlendiren müdürlere karşı her defasında farklı tutumlar takınmalarını gerektirmesi nedeniyle ikilem yaşamalarına neden olmaktadır.

Değerlendirmeyi yapan okul müdürlerinin kendilerine özgü yönetim anlayışı, insana yaklaşım ve tutumlarının bulunması da personel ilişkilerini etkilemektedir. Diğer önemli bir etken, okul müdürlerinin personel değerlendirmedeki yeterlilikleridir. Performans değerlendirme konusunda yeterince bilgi sahibi olmayan bir yönetici, performans değerlendirme amaçlarını gerçekleştiremez. Bu tür olumsuzluklardan doğan sorunlar, sadece değerlendirileni değil, tüm eğitim sürecini zarara uğratabilmektedir.

1.1.6.2.2. Akran Tarafından Değerlendirme

Değerlendirmenin personelin kendi düzeyindeki ve ilişkide bulunduğu arkadaşları tarafından yapılması, özellikle değerlendiricilerle, değerlendirilenler arasında değerlendirme sorunları çıktığı zamanlarda uygulanan bir yöntemdir (Ataay, s: 1990, s: 243). Bazen üstün yaptığı değerlendirmeden daha geçerli sonuçların elde edilebildiği bu yöntemin başarısı; akranların birbirlerine güvenmelerine ve terfi veya promosyon için birbirleriyle rekabet etmemelerine bağlıdır. Bu yaklaşım, akranlar arasında sıkı işbirliği olduğu durumlarda yararlıdır (Glueck, 1978, s: 296).

Eğitim örgütlerinde akran değerlendirmeleri, deneyimli danışman öğretmenlerin işe yeni başlayan öğretmenlerin bilgi ve yeteneklerini geliştirmelerine destek sağlamaları amacıyla kullanılmaktadır (Hertling, 1999). Bu değerlendirme çalışmalarında, danışman öğretmenler biçimsel değerlendirmeler yaparak, işe yeni başlayan öğretmenler hakkında görüş bildirirler, ancak öğretmenin mesleki yaşama devam edebilmesi konusunda tek karar verici değillerdir. Akran değerlendirmesinin avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Bu değerlendirmenin savunucuları, bunun acele ile ve yetersiz şekilde gerçekleştirilen geleneksel müdür değerlendirmesinden daha üstün olduğunu söylemektedirler. Diğer bir olumlu bakış açısı da, akran değerlendirmelerinin

öğretmenler ile okul müdürlerine öğretim yöntemlerinin geliştirilmesinde rakip olmaktan yandaş olmaya dönüştürdüğü yönündedir (Hertling, 1999).

Akran değerlendirmesinin dezavantajı olarak, bu yolla öğretmen kalitesinin ardındaki gerçek sorunların açıklanamayacağı düşünülmektedir. Bir grup ise; okul yöneticilerinin görevlerinin performans değerlendirme olduğunu, eğer müdürler bunu gerçekleştiremiyorlarsa onların yönetim yeteneklerini geliştirmeye odaklanılmasını söylemektedirler. Aynı düzeydeki iş arkadaşlarının birbirlerini değerlendirmelerinde, mesleki rekabet ve kıskançlık olumsuz etkiler yaratabilir. Örgütteki birey, statü için başkalarıyla yarışmak durumunda olduğundan bir bireyin başarısı başkalarının başarısızlığına bağlı olmaktadır (Başar, 1995, s: 20).

1.1.6.2.3. Değerleme Komitesi Tarafından Değerlendirme

Örgütlerde, çalışanın, kendisine en yakın üstü tarafından değerlendirilmesinde yaşanan olumsuzlukların ortadan kaldırılması amacıyla, çalışana en yakın üstüne ek olarak birkaç üstün de yer aldığı bir değerlendirme komitesi oluşturulur. Tek kişilik değerlendirmede oluşan anlaşmazlıkların, komite değerlendirmesinde olmayacağı, değerlemenin daha güvenilir, adil ve geçerli olacağı beklenmektedir (Dessler, 2000, s: 343). Komite üyelerinin görüşleri farklı olsa da, yapılan tartışma sonrasında belli bir görüşte birleşme sağlanarak çalışanın performansı konusunda ortak karara varılır.

Eğitim örgütlerinde, Sicil Amirleri Yönetmeliği'ne göre, sicil verecek personel ile sicil amirleri listesi aşağıdaki gibidir (Tebliğler Dergisi, Temmuz 1991, Sayı: 2340):

Türkiye'de ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin performansları ilköğretim müfettişleri tarafından değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmelerde öğretmenlerin sınıf içi davranışları gözlenerek, yapılan çalışma ve etkinliklere ilişkin raporlar düzenlenir. İlköğretim müfettişlerince kullanılan öğretmen teftiş formu örneği Ek 2'de sunulmuştur. Birinci sicil amiri ile ikinci sicil amiri arasında verilen puanlarda on puandan daha fazla farkın olduğu durumlarda üçüncü sicil amirinin görüşlerine başvurulması gerekmektedir. Örneğin, ilköğretim okullarında okul müdürü ile ilköğretim müfettişlerinin değerlendirmeleri arasındaki farklılığın on

puandan fazla olması durumunda il Milli Eğitim Müdür Yardımcısı'nın görüşlerine başvurulmaktadır.

MERKEZ ÖRGÜTÜ

<u>Sicil Verilecek Personel</u>	<u>1. Sicil Amiri</u>	<u>2. Sicil Amiri</u>	<u>3. Sicil Amiri</u>
1. Teftiş Kurulu Başkanı	Müsteşar	Bakan	
2. Baş Müfettiş, Müfettiş	Tef. Kur.Başkanı	Müsteşar	Bakan
3. Müfettiş Yardımcısı	Baş Müfettiş veya Müfettiş	Tef. Kur. Başkanı	Müsteşar

TAŞRA ÖRGÜTÜ

1. İlköğ. Müf. Kurulu Bşk.	İl M.E. Müdürü	Vali	Müsteşar
2. İlköğ. Müfettişi	İlköğ. Müf. K. Bşk	İl M.E. Müdürü	Vali
3. İlköğ. O. Müdürü (İlçe)	İlköğ. Müfettişi	İlçe M.E. Müdürü	Kaymakam
4. İlköğ. O. Müdürü (Merkez İlçe)	İlköğ. Müfettişi	İl M.E. Müdür Yardımcısı	İl M.E. Müdürü
5. İlköğ. O. Md. Yar. (İlçe)	Okul Müdürü	İlköğ. Müfettişi	İlçe M.E. Müdürü
6. İlköğ. O. Md. Yar. (Merkez İlçe)	Okul Müdürü	İlköğ. Müfettişi	İl M.E. Müdür Yardımcısı
7. İlköğ. O. Öğretmeni (İlçe)	Okul Müdürü	İlköğ. Müfettişi	İlçe M.E. Müdürü
8. İlköğ. O. Öğretmeni (Merkez İlçe)	Okul Müdürü	İlköğ. Müfettişi	İl M.E. Müdür Yardımcısı

1.1.6.2.4. Birey Tarafından Değerlendirme

Çalışanın kendi kendini değerlendirmesi (öz değerlendirme), çalışanların kendilerini akran veya üstlerinden daha yüksek göstergelerle değerlendirmeleri nedeniyle pek sık tercih edilmeyen bir yöntemdir. Ancak, özellikle kendisini değerleyebilecek düzeyde sorumluluk taşıyabilen kişilerin yaptığı değerlendirmelerin sonuçlarının bireysel gelişim ve amaçlara erişim kapsamında uygulanabileceği ifade edilmektedir (Schuler, 1995, s:312; Aldemir ve diğerleri, 2001, s:278; Dessler, 2000, s.343).

Kişiye kendini tanıyabilme olanağı ve yeterliliği kazandırılmadan, öz değerlendirme yaptırılmasının sakıncaları Küçükahmet (1976) tarafından yapılan bir araştırmada ortaya konmuştur. Öğretmen yetiştiren kurumların öğretmenleri üzerinde yapılan araştırmada, öğretmenler kendi yeterlik ve performanslarını "çok iyi" ve "iyi" olarak

değerlendirmişlerdir (Başar, 1995, s: 21). Öğretmen değerlendirilmesinde öz değerlendirme, öğretim yöntemleri ve sınıf yönetimi becerilerinin zayıf yönlerinin belirlenmesinde kullanılabilir. Bireysel gelişim için büyük bir kaynak olmakla beraber, yetkilendirme kararları için uygun değildir (Barrett, 1986).

1.1.6.2.5. Ast(lar) Tarafından Değerlendirme

Pek çok örgüt, astların kendi üstlerinin performanslarını değerlendirmelerine izin vermektedirler. Bu süreç “yukarı doğru dönüt” (upward appraisal) olarak adlandırılmaktadır (Dessler, 2000, s: 344). Exxon, Chrysler, Amoco, Cigna ve Du Pont gibi firmalarda ve bazı üniversitelerde kullanılmakta olan bu tür değerlendirmede; daha çok üstün astlarını koruyup korumadığı, ilişki eğilimli olup olmadığı, örgüt gelişimi konusunda yapılanlarının etkili olup olmadığı, iyi yöneticiler yetiştirilip yetiştirilmediği gibi ölçütler önem kazanmakta ve astlar tarafından değerlendirme yaklaşımı çoğunlukla gelişim amaçlı kullanılmaktadır (Schuler, 1995, s: 315; Aldemir ve diğerleri, 2001, s:278).

Eğitim örgütlerinde astın üstü değerlendirmesi uygulamalarına üniversitelerde, öğrencilerin öğretim üyelerini değerlendirmeleri biçiminde yer verilmektedir. YÖK’ün son yıllarda üniversitelerde bu uygulamayı yaygınlaştırma yönünde önemli girişimleri olduğu gözlenmektedir. Dessler (2000, s: 321), bu yolla öğretimin etkinliğinin artırılabilirliğini savunmaktadır. Bunun yanı sıra; korku, öfke ve baskı yaratacağı, bazı öğrencilerin eleştiri konusundaki yetersizlikleri gibi gerekçelerle karşı olanlar da vardır (Başar, 1995, s: 21).

1.1.6.2.6. Çoklu Değerlendirme

Yöneticiler; yaptıklarının etkilerini anlamak, gelişime rehberlik etmek ve performanslarını arttırmak için farklı kaynaklardan gelen verilere ihtiyaç duyarlar. Sözü edilen kaynaklar, yöneticilere, farklı bakışlardan performansları hakkında gelişimsel temelli dönüt sağlama anlamında kullanılmaktadır (Brutus ve diğerleri, 1998). Gelişime önem veren ve personel kararlarında birden çok kaynağı dikkate almak isteyen örgütler,

yukarıya doğru dönüt fikrini 360 derece dönüt olarak genişletmiştir. Bu yaklaşımda, performans bilgileri; çalışanlardan, onların üstlerinden, astlarından, akranlarından, iç ve dış müşterilerden elde edilir (Dessler, 2000, s: 344).

Aynı zamanda çoklu değerlendirme, yukarıya doğru değerlendirme, akran dönütü, çok yönlü değerlendirme, tam daire dönütü olarak da adlandırılan 360 derece dönütün örgütlerdeki kullanımını aşağıdaki nedenlerden dolayı giderek artmaktadır (Garavan ve diğerleri, 1997):

- Değerlendirme merkezlerinin daha etkin seçeneklere gereksinim duyması,
- Çoklu kaynaklardan gelen verileri, düzenli dönüt raporlarına dönüştüren değerlendirme programlarının sayısındaki artış,
- Gelişme çabalarının sürekli ölçümüne duyulan gereksinim,
- Kariyer yükselmesinden etkilenen personele yönelik yapılan iş ile ilgili dönüt gereksinimi,
- Teknolojik değişim, rekabet ortamı ve artan işgücü çeşitliliğinde çalışanın verimliliğini artırma gereksinimi.

360 derece dönüt sisteminde; değerlendiricinin değerlendirmeyi bitirmesi için zamanın kısıtlı olması, yöneticilerin negatif bilgi veren değerlendiricileri belirleme ve cezalandırma istemi, sonuçları belirlemek için bir yardımcı ihtiyacı ve örgüt yöneticilerinin bulunan dönüt üzerine çalışma yollarını bulmadaki hataları (gelişim planlaması, değerlendirici toplantıları, kurslar alma) gibi kısıtlamalar söz konusudur (Noe, 1999, s: 265).

Geleneksel yukarıdan aşağı dönütten veya en yakın üst tarafından yapılan değerlendirmeden farklı olarak, personel hakkında birden fazla kaynaktan elde edilen verilerin kullanımıyla değerlendirmenin gerçekleştirildiği 360 derece dönüt; örgütsel ve bireysel bakış açılarından farklı alanlarda kullanılır (Garavan ve diğerleri, 1997). Sadece örgütün gelişimine hizmet edebilecek çoklu değerlendirme, örgütsel bakış açısından;

- Çalışanın yetkilendirilmesi, ekip çalışmasının özendirilmesi ve kültürel değişikliklerinin kolaylaştırılması,

- Planlama sisteminin başarısı,
- Üst düzey yöneticilerinin gelişimi,
- Örgütün temel değerleri ve iş stratejilerinin güçlendirilmesi ve başarılı yöneticilerin bu temel değerleri geliştirmelerine dönüt sağlaması,
- Örgütün, performans değerlendirme sistemine girdi sağlanması gibi amaçlar için kullanılmaktadır.

Öte yandan, 360 derece dönüt, bireysel bakış açısından değerlendirildiğinde farklı amaçlar söz konusu olmaktadır:

- Çalışanların zayıf hatta yetersiz olduğu alanların belirlenmesine yardımcı olur.
- Özellikle zayıf yönler gündeme getirildikten sonra, bire bir ilgilenilerek, çalışanın, zayıf yönlerine ilişkin çaresizliğinin etkisinin azaltılmasında kullanılabilir.
- Çalışanların birbirleri hakkında negatif dönüt vermelerinde araç olarak kullanılabilir.
- Çalışanın, yeteneklerini doğru olarak algılamasının sağlanmasında kullanılabilir.

Akranları, astları ve bazı durumlarda müşterileri dönüt halkası içine alan bir süreç olan 360 derece dönütün, üst düzey yöneticilerinin ve çalışanların gelişimi, kariyer planlaması, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılması ve dolayısıyla gelişime dayalı eğitimler ile bireysel gelişim amaçlı pek çok başarılı uygulamasından söz etmek mümkündür (Brutus ve diğerleri, 1999). Literatürde, 360 derece dönütün, değerlendirmeye nazaran gelişim yönlü daha etkili olduğu önerilmektedir. Dönüt, öğrenme sürecinin önemli bir bileşenidir ve dönütün kullanıldığı gelişim planlarının hazırlanmasında aşağıdaki konular dikkate alınmalıdır (Garavan ve diğerleri, 1997):

- Dönüt, örgütün diğer eğitim ve gelişim sistemleri ile bütünleşmelidir.
- Sürecin işleyişindeki hataların asgariye indirilmesi, duyarlılığın artırılması ve güvenilir bir dönüt sağlanması için, dönütü veren kişilerin; 360 derece dönütün işleyişi ve dönütün içeriği hakkında bilgi sahibi olmalıdırlar.
- Gelişimsel konularda 360 derece dönütün başarılı olması, örgütün temel değerlerinin eğitim ve gelişimi destekleyici olmasına ve örgütlerin eğitim ve gelişim sürecini rekabet aracı olarak görmeye inanmalarına bağlıdır.

- 360 derece dönüt, örgütsel öğrenme felsefesinin bir bölümü olarak görülebilir. Öğrenen örgütler konusundaki yeni çalışmalar, açık dönüt sistemlerine ve sürekli gelişmeye duyulan ihtiyacı dile getirmektedir.
- 360 derece dönüt sürecinde, dönüt sağlamak amacıyla kullanılan veya seçilen araç son derece önemlidir. Uygulamada anketlerin bu amaçla daha fazla kullanıldığı ifade edilmekte ve anket hazırlanırken; çalışanın katılımı, anketin uzunluğu ve kullanılan dereceleme ölçeği gibi konulara dikkate edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Brutus ve diğerlerinin (1998); her birinden farklı ırk, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve pozisyona sahip 180 tane olmak üzere, üretim, sağlık, finans, eğitim, askeri ve kamu sektöründe çalışan yöneticiler üzerinde yaptığı araştırmada; akran, ast, üst ve öz değerlendirme biçimindeki veri kaynakları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonuçları; 360 derece dönütün farklı sektörlerde uygulanabileceğini ortaya koymuştur. Değerleme türleri itibariyle sektör bazında farklılıkların olduğu, özellikle eğitim kurumlarında, çoklu değerlendirme kapsamındaki farklı kaynaklarca yapılan değerlemelerde diğer sektörlerle kıyasla kuvvetli düzeyde hemfikirlik ve kamu sektöründeki değerlemelerin özel sektöre kıyasla daha yumuşak olduğunu görülmüştür. Brutus ve diğerleri (1999) tarafından 2163 yönetici üzerinde yapılan diğer bir araştırmada, çoklu değerlendirmenin gelişim amaçlarının seçiminde katkı sağladığını, özellikle astların değerlendirme sonuçlarının amaçların belirlenmesinde, diğer değerlendirme sonuçlarına kıyasla daha önemli olduğunu ortaya koymuştur.

Milli Eğitim Bakanlığı'nca başlatılan Milli Eğitimi Geliştirme Projesi çerçevesinde belirlenen amaçlarda; ilk ve orta öğretimde kalite artırılarak öğrenci başarısının yükseltilmesi, öğretmen eğitiminde kalitenin artırılması, yönetim becerilerin artırılarak kaynak kullanımında daha etkin olunması konularında görüş birliğine varılmıştır. Bu kapsamda başlatılan çalışmalarda Müfredat Laboratuvar Okulları (MLO) adı verilen, yeni öğretim ve yönetim anlayışlarını sistem geneline yaygınlaştırılmasını, teknolojik gelişmelerin okullarda yaygınlaştırılmasını yansıtan pilot okullarda uygulamalar başlatılmıştır. Bu okulların yönetiminde toplam kalite yönetimi felsefesi ve ilkeleri ile eğitim ve öğretim hizmetlerinin yürütülmesi öngörülmüştür. Bu yeni yönetim anlayışı,

eğitim örgütlerinde geleneksel denetim sisteminde değişiklikleri gerekli kılmuştır. Yapılan değişikliklerle Ocak'2000 tarihli tebliğler dergisinde bakanlık ve ilköğretim müfettişlerinin görev tanımları dört alanda toplanmıştır. Bunlar; inceleme-araştırma, denetim, rehberlik-mesleki yardım ve soruşturmadır.

Denetçilere “danışmanlık” sıfatının yüklenmesiyle birlikte denetçi; yol gösteren, yöneten, öğreten, etkileşen bir kişi özelliği kazanmıştır. Bu bağlamda MLO denetçilerinden danışmanlık isteğinde bulunabilecekler; okul yönetimi, okulun eğitim ve öğretim çalışanları, destek personeli, okuldaki birimler, okulun öğrencileri, okul çevresi ve veliler, okul aile birliği ve okul koruma derneği üyeleri, gerektiğinde il ve ilçe Milli Eğitim müdürlükleri, MLO modelini uygulamaya geçecek okul yönetimleri olarak belirtilmiştir (MEB, 1999a, s: 185-186).

Bu anlayış ile denetçinin okula ve okul personeline ayırdığı zamanın arttırılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Çağdaş eğitim denetiminde; görünüşe göre değil amaçlara göre, okul çalışanlarının mesleki kıdemine göre değil mesleklerinden gösterdikleri performansa göre, dar bir zamana göre değil geniş ve sürekli bir zamana göre, yargılamak anlayışı yerine rehberlik ve danışmanlık etmeye göre, denetçinin sadece kendi görüş ve fikirlerine göre değil denetlediği personelin de kararlarına göre yapılan bir denetim anlayışı vardır (MEB, 1999a, s: 189).

Yukarıda sayılan çağdaş denetim anlayışının gereklerinin okullarda uygulanmasına geçilmesi halinde, 360 derece dönüt uygulamalarının da eğitim örgütlerine uyarlanabileceği görüşü benimsenebilir. Özellikle “okul geliştirme”, “toplam kalite yönetimi uygulamaları”, “eğitim bölgeleri çalışmaları” uygulamayı başlatmak için yeterli ortam yaratmaktadır. Denetçiler, yukarıda sayılan danışma grubunda yer alan kişiler ve gruplar, performans değerlendirmede etkin görev alabilirler.

Özellikle gelişim programlarının ve değerleme planlarının desteklenmesinde giderek kabul gören 360 derece dönüt, kişilerin birbiriyle çelişen iki farklı tepki göstermelerine neden olur (Huggett, 1998). Bunlardan ilki, gerçek ilgidir. Bireysel anlamda, kişiler başkaları tarafından değerlendirilmeyi fırsat olarak görürler ve örgüt bazında bu

düzenlemenin açıklığı ve dürüstlüğü teşvik ettiğini savunurlar. Buna karşı olan diğer tepki ise doğrudan şüphencilik ile ilgilidir. Kişiler, aynı ortamda sınırlı bir yükselme için sürekli rekabet halinde oldukları akranları ve örgüt içinde yapılmakta olan faaliyetler nedeniyle sürekli kontrol altında tutulmakta olan astları tarafından değerlendirilmenin ne denli güvenilir olacağı konusunda şüphe duyarlar. Sürece duyulan doğal tepki olarak düşünülebilen bu şüphe, 360 derece dönütü, yararlı bir araç yerine, eleştirilere en açık yöneticileri bile ürküten tehlikeli bir silaha dönüştürmektedir.

Farklı kaynaklardan derlenen verilerin kullanımıyla örgüt içinde özellikle gelişim amaçlı kararların alınmasında kullanılan 360 derece dönüt bazı **sınırlılıkları** vardır (Garavan ve diğerleri, 1997):

- Değerlendirme sonrası elde edilen sonuçların olumsuz olduğu ve değerlendirmeyi yapanların olumsuz davranış konusunda fikir birliğine varmaları durumunda, dönüt, yöneticilerin taşıyabileceklerinden daha fazla baskı hissetmelerine neden olabilir.
- Yöneticiler kendilerine uygulanan farklı bir değerlendirme sürecinden, astlar ise üstlerinden elde edilecek sonuçların arzu edilenden farklı olması halinde üstlerinin davranışlarında farklılık olacağı düşüncesiyle kendilerini tehdit altında hissederler.
- Örgüt içinde bir kişinin performans değerlendirmesi amacıyla birden fazla kişinin bir dizi form doldurması, doldurulan formların toplanması ve hazırlanan anketlerin cevaplandırılması söz konusudur. Bu durum değerlendirmenin zaman alıcı ve yönetim sürecinin daha karmaşık hale gelmesine neden olur.
- Kişilerin görüş ve düşüncelerinin rakamlarla ifade edilmesi önemli oranda bilgi kaybını doğurabilir.
- Ölçülen yönetim becerileri veya davranışları, kişilerin örgüt içindeki pozisyonları ya da örgüt için önemli değil ise, iyileşme amacıyla gösterilen gayret zaman kaybından öte gidemez.
- Değerlendirilen kişiye değerleyiciyi seçme şansı verildiğinde, değerlendirilen kişi kendisine en yakın gördüğü birisini seçerek sistemin taraflı çalışmasına neden olabilir.

- Yöneticilerin, astları tarafından ancak belirli açılardan değerlendirilebilecekleri düşüncesi yöntemin etkinliğini sınırlamaktadır.
- 360 derece dönüt süreci, değerlendirmenin yapılması ve raporlanması yönüyle, standart raporlamaya kıyasla daha pahalı olabilir.

Öte yandan, çok yönlü iletişim sayesinde örgüt içinde daha iyi iş ilişkilerinin yaratılmasına ve görüşlerinin dikkate alındığı çalışanların katılım şansının artırılmasına yardımcı olan, 360 derece dönüt aşağıdaki **üstünlükleri** içerir (Edwards, 1996; Garavan ve diğerleri, 1997; Rowe, 1995):

- Dönüt bir çok kaynaktan geldiği için derlenen bilginin kalitesi daha iyidir.
- Yönetimsel performansa olumlu dönüt sağlayarak gelişim alanlarını gösterir.
- Bireyleri gerçek gösterdikleri davranışlar ile kendi düşündükleri arasındaki farklılıkları giderme açısından güçlü motivasyon sağlar.
- Performans iyileşmesine yardımcı olacak kariyer geliştirme planlarını düzenlemede rehberlik eder.
- Eğitim etkinliğinin ölçülmesini sağlar.
- Anlaşmazlıkların ortaya çıkması ve çözümlenmesinde yardımcı olur.
- Bireylere isimsiz olarak birlikte çalıştıkları kişileri övme ya da eleştirme şansını verir.
- Kişisel birikimi artırarak sürekli öğrenmeyi destekler,
- Değerlendiren kişi açısından performans bilgilerinin güvenilirliğini, geçerliliğini artırır ve değerlendirmeyi adaletli kılar.

1.1.6.3. Ne Değerlendirilmelidir?

İşgörenin değerlendirilmesinde kullanılacak; işgörenin yaptığı işin kalitesi, miktarı ve işgörenin diğer çalışanlarla olan ilişkisi gibi faktörler değerlendirme kriterleri olarak tanımlanır. Değerlendirmede kullanılacak bu faktörlerin uygunsuz seçimi sistemin performans değerlendirme yerine işgören değerlendirme konumuna dönüşmesine neden olabilir. Bunun önüne geçmek için örgütte çalışanların performanslarını etkin biçimde değerlendirebilmek amacıyla seçilen ölçütler; olabildiğince işin çıktısını ölçebilecek

geçerli ve güvenilir ölçüler, kişiden bağımsız, doğrudan örgüt amaçlarıyla ilgili ve içinde bulunulan örgüt için ölçülebilir ve etkin olmalıdırlar (Glueck, 1978, s: 299).

Neyin değerlendirileceği kararı; değerlendirme sisteminin amaçlarının ve içeriği itibarıyla personel etkinliğinin nasıl saptanacağına belirlenmesine yöneliktir. Değerlendirme ölçütleri; personelin kişiliğine, sürece, üretilen ürün ve/veya hizmete ve bunların bir birleşimi olan özelliklere dayalıdır. Bir dizi araştırmada söz edilen çoklu ölçüt yaklaşımının etkinliği öğretim etkinlikleri dikkate alınarak aşağıda öğretim üzerinde örneklenmiştir (Castetter, 1992, s: 275-276).

<u>Değerleme Ölçütü</u>	<u>Açıklama</u>
Kişilik ölçütleri	Sağlık, görünüş, bağlılık, iş motivasyonu, birlikte çalışma ve kişiler arası ilişkiler.
Süreç ölçütleri	<u>Sınıf içi davranışlar</u> ; öğretmen sunuşu, sorular, dönüt, öğretim şekli, öğretme ortamı, etkileme şekli ve bireyselleştirme <u>Sınıf dışı davranışlar</u> ; öğretimsel olmayan sorumluluklar; örnek olma, hoşgörülü olma, adil olma, ilkeli davranma.
Ürün ölçütleri	Öğrenci başarıları; test, ödev ve gözlem yoluyla öğrenci davranışlarının ölçülmesi. Başarılabacak bir dizi performans hedefleri veya artışları. Hem öğrenci sonuçları hem de bireysel personel çıktıları olarak ifade edilen ürünler.
Çoklu ölçütler	Süreç, ürün veya kişisel özelliklerin birleşimi.

1.1.6.4. Değerlendirme Nasıl Yapılmalıdır?

Performans değerlendirmenin ne zaman, kim tarafından ve hangi ölçütler dikkate alınarak değerlendirileceğine karar verildikten sonraki aşamada uygun değerlendirme yönteminin seçilmesi gerekmektedir. Performans değerlendirme yöntemleri farklı kaynaklarda farklı başlıklarda ele alınmakla birlikte; yöntemlerde veya uygulama biçimlerinde farklılık söz konusu değildir.

Performans değerlendirme yöntemlerinin neler olduğu, nasıl çalıştıkları ve yöntem seçiminde ne tür ölçütlerin dikkate alınması gerektiği gibi konular araştırmanın amacı açısından önemli görüldüğünden ve konu hakkında ilgilileri bilgilendirmek amaçlandığından ayrı bir bölüm (Bölüm II) olarak ele alınıp açıklanmaktadır.

Örgütler değişen dünyanın artan rekabet koşullarında başarılı olabilmek için insan kaynağına giderek artan boyutlarda yatırım yapmaktadırlar. Varlıklarının ve geleceklerinin güvencesinin insan olduğu bilincine varan örgütler, insan kaynakları ve onun yönetimine daha çok önem vermektedirler. Sahip olunan işgücünün etkin ve verimli kullanımını sağlamak ancak çalışanların performanslarının uygun yöntemler seçilerek değerlendirilmesi ile mümkündür.

Bu yaklaşım ile gerçekleştirilen çalışmada, ilköğretim okullarında sicil amiri konumunda olan yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine ilişkin görüşleri ve insan kaynakları yönetiminde kullanılan performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin bilgi düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Sicil amiri konumunda olan; okul müdürleri, ilköğretim müfettişleri ve milli eğitim müdürlüğü yöneticilerinin,

1. Uygulanmakta olan değerlendirme sürecine ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Değerlendirmede kullanılan ölçütlere ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Değerlendirme sürecinin yeterliliğine ilişkin görüşleri nelerdir?
4. İnsan kaynakları yönetiminde kullanılan performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin bilgi düzeyleri nasıldır?
5. Okul müdürleri, ilköğretim müfettişleri ve milli eğitim müdürlüğü yöneticilerinin uygulanmakta olan değerlendirme sürecine, değerlendirmede kullanılan ölçütlere ve değerlendirme sürecinin yeterliliğine ilişkin görüşleri;
 - a) Mezun olunan okula
 - b) Kurumdaki görev yılına

- c) Mesleki kıdeme
- d) Bulunulan göreve göre
değişmekte midir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Günümüzde eğitimin temel amacı; çağdaş toplumsal gelişme ve gereksinimlere uygun bireyler yetiştirmek ve topluma nitelikli işgücü kazandırmaktır. Eğitimin niteliğini ve kalitesini yükseltmede, öğrencilerin akademik başarılarını geliştirmek yanında, her bakımdan yeterli ve dengeli bireyler yetiştirmek de büyük önem taşımaktadır. Bu durum, tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de insan kaynakları yönetimine giderek artan düzeyde önem verilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu tür çalışmalara olan gereksinimden dolayı bu araştırmaya yönelinmiştir.

Örgütlerin faaliyetlerinde başarılı olmaları, yöneticilerin bu faaliyetler konusundaki tutumları ve yeterlilikleri ile yakından ilişkilidir. Yöneticiler insan kaynaklarının etkin yönetimini sağlamak açısından; belirlenen politikalara uygun programları düzenlemek ve yürütmek, bunları denetlemek ve değerlendirmek rollerini yerine getirmek durumundadırlar. Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, tüm örgütlerde olduğu gibi, eğitim örgütlerinde de verimliliği ve iş yaşamının kalitesini arttırmada, insan kaynakları yönetiminin önemli bir işlevi olarak karşımıza çıkmaktadır. Öğretmen performansının etkin değerlendirilmesi, öğrencilere verilecek eğitimin niteliğini arttıracığı gibi, öğretmenin performansının üstünlük ve eksikliklerinin belirlenmesi yoluyla mesleki gelişimleri için fırsatlar sağlayabilecektir.

Bu araştırmadan elde edilecek bulgular ile, halen uygulanmakta olan değerlendirme sürecinin eksikliklerini belirlenerek, performans değerlendirme yöntemlerinin eğitim örgütlerinde uygulanması konusunda yöneticilerin yeterlilik ve görüşlerini ortaya konulmasına ışık tutması beklenmektedir. Bu amaçla düzenlenecek hizmet öncesi, hizmet içi eğitim programlarının hazırlanmasına katkı sağlanabilmesi amaçlanmaktadır.

1.4. Sınırlılıklar

1. Araştırma, 2001-2002 eğitim- öğretim yılında Eskişehir Merkez ilçede görev yapan ilköğretim okulu müdürleri, Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı olarak çalışan ilköğretim müfettişleri ve İl Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri ile sınırlıdır.
2. Araştırma ile ilgili verilerin toplanması anket uygulaması ile sınırlı tutulmuştur.
3. İnsan kaynakları yönetiminde kullanılan performans değerlendirme yöntemleri on tane ile sınırlıdır.
4. Araştırma sonuçları, çalışma evreni olarak seçilen Eskişehir il merkezinde, sicil amiri konumunda bulunan yöneticilerle sınırlıdır.

1.5. Tanımlar

Performans: Bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğinin, neyi sağlayabildiğinin nitel ya da nicel anlatımıdır.

Performans Değerlendirme: Çalışanların mevcut ya da geçmişteki performanslarının, performans standartları ile ilişkilendirilerek değerlendirilmesidir.

Sicil Raporları: Çalışanların kişisel ve mesleki özelliklerini belirlemeye yönelik hazırlanmış ve onların yükseltmelerinde kullanılan matbu formlar.

Öğretmen Performans Değerlendirmesi: Öğretmenlerin yeterliliğini belirlemek ve mesleki gelişimini sağlamak amacıyla yapılan ölçme ve değerlendirme sürecidir.

BÖLÜM II

PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Bu bölümde performans değerlendirmesinde kullanılan yöntemler, yöntemlerin üstünlük-sınırlılıkları açıklanarak değerlendirmede yapılan hatalar üzerinde durulmuştur.

Performans değerlendirmede kullanılan; grafik dereceleme, zorunlu seçim, kritik olay, yazılı değerlendirme, zorunlu dağıtım, sıralama, karşılaştırma, kontrol listesi, davranışsal temellere dayalı değerlendirme ve amaçlara göre yönetim yöntemleri, hakkındaki bilgiler ayrıntılı olarak izleyen başlıklarda sunulmuştur.

2.1. Grafik Dereceleme (Graphic Rating Scales)

Grafik dereceleme, belli sayıda ölçüte bağlı olarak oluşturulan ölçek(ler) ile performans değerlendirmesinde yaygın olarak kullanılan geleneksel ve sistematik bir yöntemdir (Flippo, 1984, s: 229). Geliştirme kolaylığı, değerlendirilen personelin ve bölümlerin sayısal olarak karşılaştırılmasına olanak tanınması ve performansa ilişkin farklı boyut veya ölçütler içermesi nedeniyle geniş kullanıma sahiptir (Schuler, 1995, s: 319).

Grafik dereceleme ölçeğinin geliştirilmesinde dikkate alınması gereken bazı noktalar vardır. Bunlar; ölçütlerin seçimi ve derecelendirilmesi olmak üzere aşağıdaki iki aşamada toplanabilir (Cherrington, 1995, s: 289):

Değerlendirilecek ölçütlerin seçilmesinde, değerlendirmenin kim(ler) için yapılacağı önemlidir. Örneğin bir eğitim örgütünde öğretmenlerin değerlendirilmesinde ders hazırlıkları; plan yapma, araç-gereç hazırlama, kendini hazırlama, öğrencileri hazırlama ve ders dışı çalışmalar; eğitici kollarla ilgili çalışmalar, sınav ve ödev işleri, okul ve sınıfın ders dışı etkinliklerine katılma, çevre eğitimine katkı gibi ölçütler önem taşır. Yönetim düzeyindeki personel için; liderlik, iletişim, karar verme, planlama, yetkilendirme ve saygınlık gibi ölçütler dikkate alınmaktadır.

Örgütün etkinliğinin belirlenmesine yardımcı olacak ölçütlerin tür ve sayısı genellikle sezgisel veya deneysel olarak karşılaştırılır. Zeka, baskınlık, ataklık gibi temel kişilik özellikleri genellikle göz ardı edilir. Zihinsel yetenek dışında kalan kişisel özellikler örgütün etkinliği ile ilişkili değildir. Kişilik yönlü dönütlerin personel üzerinde kişilik değişimi konusunda yardımcı veya etkili olmayacağı düşüncesiyle, kişilerin değil davranışların değerlendirilmesi üzerine odaklanılır. Bir grafik dereceleme ölçeği Çizelge 1’de verilmiştir.

Çizelge 1
Grafik Dereceleme Ölçeği

1. İşin niceliği	5	4	3	2	1
2. İşin kalitesi	5	4	3	2	1
3. Bağlılık	5	4	3	2	1
4. Karar verme	5	4	3	2	1
5. Anlama	5	4	3	2	1
6. Tutum	5	4	3	2	1
7. Katılım	5	4	3	2	1
8. Gelişmelere uygun kapasite ve hırs	5	4	3	2	1
9. Genel değerlendirme	5	4	3	2	1
	5	4	3	2	1
	Mükemmel	Nitelikli	Beklenen Düzeyde	Beklenenin Altında	En Düşük Düzeyde
	İlk %5	%10	%70	%10	Son %5

Personelin performansının belirlenen ölçütler temelinde değerlendirilmesi amacıyla; değerlendiricinin iki uç değer arasındaki bütün dereceleri göz önüne alabilmesini sağlayan sürekli veya mükemmel (ilk %5) ile en düşük (son %5) arasında belli sayıda gruptan oluşan kesikli dereceleme ölçeği kullanılır.

Sürekli dereceleme ölçeğinde, değerlendirici mükemmel ile en düşük düzey arasında değerlendirdiği kişiye uygun puan vermesi gerekirken; en az 3, en fazla 10 ve en uygun 7 kategori içermesi önerilen kesikli dereceleme ölçeğinde ise, değerleyici değerlendirilen kişiye uygun olduğu düşünülen bir grup seçmek durumundadır. Sürekli ve kesikli dereceleme için kullanılabilir dereceleme ölçekleri Çizelge 2’de yer almaktadır.

yazılı açıklamaları farklı biçimde yorumlamalarına neden olur ki, bu durum yöntemi değerlendiriciye bağımlı kılmakta ve değerlendirme sonuçlarının; yumuşaklık, hoşgörüsüzlük, merkezi eğilim ve halo etkisi gibi çeşitli türde hata içermesine neden olmaktadır (Byars ve Rue, 1997, s: 291; Schuler, 1995, s: 320).

Çizelge 2

İş Bilgisinin Değerlendirilmesine Yönelik Değerlendirme Ölçeği Örnekleri

A. İş Bilgisi	Düşük						Yüksek
B. İş Bilgisi	Düşük//////	Yüksek
		1	2	3	4	5	6	7
C. İş Bilgisi	Düşük						Yüksek
		1	2	3	4	5	6	7
D. İş Bilgisi		Zayıf		Orta		İyi		Mükemmel
E. İş Bilgisi		Düşük	Ortalama	Ortalama	Ortalama	Yüksek		
			Altı		Üstü			
F. İş Bilgisi		Okuldaki araç-gereçlerin yerlerini ve özelliklerini bilmez.	Bazı araç-gereçlerin yerlerini ve özelliklerini bilir ancak çoğunun özelliklerini bilmez.	Araç-gereçlerin çoğunun yerlerini ve bazılarının özelliklerini bilir.	Bütün araç-gereçlerin yerlerini ve özelliklerini bilir. Yanlış yere koyulmuş araç-gereçleri tanıyabilir.			

Cherrington (1995, s: 291)'dan yararlanılarak hazırlanmıştır.

Söz konusu hatalara ek olarak, grafik dereceleme yönteminin sonuçlarının gelişim amaçlı kullanılmıyor olması da eleştirilen bir konudur. Yöntem, astların kendilerini nasıl iyileştirebileceklerinin belirlenmesinde yetersizdir ve astların kariyer gelişim ihtiyaçları için yararlı değildir. Bu nedenle, örgütler, değerlendirme sonuçlarının hem gelişim hem de değerlendirme amaçlı kullanılmasını sağlamak için değerlendirmede kullanılan formları sürekli gözden geçirirler, hatta form üzerinde, değerlendirilen kişi(ler) için ek açıklamaların yapılmasını sağlayan alanlar oluştururlar. Performansı değerlendirilen kişinin, belirlenen özelliği sağlayıp sağlamadığının *evet* veya *hayır* seçenekleriyle değerlendirilmesi yerine, özellikle *hayır* seçeneğinin kullanımında, değerlendirmeyi yapanın görüşünün alınması kişinin gelişimine yönelik planlamanın yapılmasını sağlayabilir (Schuler, 1995, s: 321).

Performansı değerlendirilen kişi hakkında yapılacak açıklamaların niteliksel yapıda olması, değerlendirme sonuçlarının bir bölüm içinde veya örgütte çalışanların tümünün karşılaştırılmasında kullanımını güçleştirmektedir. Niteliksel yapıdaki verilerin kişiye göre değişiyor olması; ücret artışı, yükseltme ve işten çıkarma gibi konulardaki kararlarda değerlendirme sonuçlarının kolaylıkla kullanılamamasına neden olabilir.

Grafik dereceleme yöntemi; anlaşılabilirlik, geliştirilmesindeki basitlik ve kullanım kolaylığı açısından avantajlıdır. Ölçüt temelinde verilen puan veya gruplardan uygun olanının seçilmesi sonrasında performans puanını elde etmek, bütünü göz önüne alarak istatistiksel hesaplamalar yapmak ve personeli seçilen ölçütlere göre veya genel anlamda karşılaştırmak mümkün olur. Bütün bu avantajlar; uygun ölçütlerin seçilmiş, derecelemenin doğru yapılmış ve toplam puanın gruplara doğru olarak dağıtılmış olmasına halinde söz konusudur (Cherrington, 1995, s: 292).

Toplam puanın gruplara paylaşılmasındaki yanlışlık, bir ölçüte göre mükemmel, diğerine göre en düşük olarak değerlendirilmiş kişinin, her iki ölçüt için de ortalamada değerlendirilen bir başka kişi ile aynı puanı paylaşmasına ve dolayısıyla kişilerin performanslarının, ölçekte yer alan ölçütler temelinde farklı olsa da, objektif olarak değerlendirilememelerine neden olabilir. Bu gibi durumlarda, kişileri performanslarına dayalı olarak değerlendirebilmek, bir anlamda kişileri toplam puanlarına göre sıralayabilmek, için puanlarda ağırlıklandırma yapılabilir.

Hazırlanması kolay olan grafik derecelendirme yönteminde; üstler tarafından aynı değerlendirme formu kullanılırsa ve bütün personel aynı faktörler dikkate alınarak değerlendirilirse, performans karşılaştırması yapılabilir. Ancak, değerlendiricilerin düşünceleri ve önyargıları değerlendirmeyi etkileyebileceğinden karşılaştırma objektif olmayabilir (Halloran, 1986, s:165).

2.2. Zorunlu Seçim (Forced Choice)

Ordudaki askeri personelin performanslarını değerlendiren bir grup endüstri psikologu tarafından II. Dünya Savaşı öncesinde geliştirilen zorunlu seçim yöntemi, değerlendiricinin,

personelin kişilik ve yönetim becerileri temelinde kendisini en iyi biçimde tanımlayan ölçütü seçmesiyle değerlendirmesini sağlar (Cherington, 1995, s: 294; Halloran, 1986, s: 168).

Zorunlu seçim yönteminin temel amaçlarından birisi, değerleyiciyi eşit ağırlığa sahip personelin performansını tanımlayan ifadelerden bir seçim yapmaya zorlayarak, değerleyicinin yanlış davranma şansını azaltmak veya ortadan kaldırmaktır (Flippo, 1984, s: 232). Böylelikle, geleneksel grafik derecelendirme yöntemlerinde karşılaşılan yüksek puan verme eğilimi önlenmektedir. Yöntem; üstler, akranlar ve astlar tarafından kullanılabilir (Glueck, 1978, s: 303)

Geylan (1996, s: 154)'a göre, personelin performansını ortaya çıkarabilmek amacıyla kullanılan form aşağıdaki gibi ifadeleri içerir ve ifadelerin tümü ya olumsuz ya da olumlu olur.

1. Çabuk öğrenir	Sıkı çalışır
2. Çok iyi iş çıkarır	Çalışması diğerlerine iyi bir örnek teşkil eder
3. Sık sık işe gelmez	Sürekli işe geç kalır
4. İşte çok hata yapar	İşi yoğun bir dikkatle takip edemez

Seçilen ifadelerin her zaman iki seçeneği ve tümüyle olumlu ya da olumsuz olması gerekli değildir. Hava Kuvvetleri'ndeki öğretmenlerin değerlendirilmesinde kullanılan zorunlu seçim yönteminde yer alan ifadelerin bazıları aşağıdaki verilmiştir (Glueck, 1978, s: 306):

- a) Dersin amacını net olarak ortaya koyar
 - b) Kendi tecrübelerini anlatmak amacıyla fazla zaman kullanımından kaçınır
 - c) Başkaları ile alay etme eğilimi vardır
 - d) Her bir öğrencinin problemlerini öğrenmeye istekli değildir
-
- a) Yavaş öğrenenlere karşı sabırlıdır
 - b) Kendine güvenerek sunuş yapar
 - c) Sınıfın düzenini, temizliğini artırma çabasındadır
 - d) Sınıfa karşı hoşgörülü değildir.

Değerlendirme sürecinde seçilen ifadenin gerçek değeri veya ağırlığı, değerlendiricinin kasıtlı olarak yanlı davranmasını engellemek amacıyla gizli tutulur. Böylelikle değerleyici toplam puanın kendi isteği doğrultusunda oluşmasını sağlayamaz. Değerlendiriciler, personelin davranışını en iyi biçimde tanımlayan ifadeyi işaretleyen raportör konumundadırlar. İfadelerin puanlandırılması insan kaynakları biriminde yapılır (Byars ve Rue, 1997, s: 296).

Zorunlu seçim yöntemi, personelin gelişimi göz önüne alındığında yetersizdir. Ne değerlendiren ne de değerlendirilen, kullanılan formdan hareketle arzu edilen davranışın ne olması gerektiğini belirleyemezler. Hatta, değerlendirmede kullanılan form, değerlendirilene gösterilirse, uygulama veya arkasındaki felsefe kabul edilmeyebilir (Flippo, 1984, s: 233).

Zorunlu seçim ölçeğinin hazırlanması çok zaman ve yüksek düzeyde beceri gerektirmesine rağmen, yöntemin diğer ölçekli değerlendirme yöntemleriyle karşılaştırılmasına ilişkin çalışmalar, yöntemin, diğer yöntemlere kıyasla daha az yanlı olduğunu göstermiştir (Cherrington, 1997, s: 295). Bu yöntemin kullanımının yaygınlaşmamasının nedeni, değerlendiricilerin, uygun olmadığına inandıkları ölçütler konusunda karar vermeye zorlanmalarıdır.

2.3. Kritik Olay (Critical Incident)

Grafik dereceleme yöntemindeki ölçeklerin yetersizliği, davranışa odaklanan diğer yöntemlerin gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Davranışa odaklanan performans değerlendirme yöntemlerinden en sistematik olanı kritik olay yöntemidir (Schuler, 1995, s: 323). Bu yöntem, çalışanın işin yapılması sırasında ortaya çıkan istenen ya da istenmeyen davranışlarının, yöneticiler tarafından gözlemlenip, kaydedilmesine dayanır. Bu davranışlara “kritik olaylar” adı verilir.

Kaydedilen kritik özellikteki davranışlar gruplandırılır. Gruplandırılan ifadeler değerlendirmeyi yapacak olan kişiye verilir ve değerlendirmesini yapacağı kişinin başarımını bu gruplarda yer alan ifadelerden uygun gördüğünü seçerek değerlendirmesi istenir (Aldemir ve diğerleri, 2001, s: 283). Bu amaçla, seçilen ifadelerle ilgili herhangi bir durum ortaya çıkınca yönetici hemen ilgili çalışana ait kayıtlara not alır. Sonuçta, bu kayıtlar çalışanın başarı derecesini belirlemede kullanılır (Ataay, 1990, s: 260).

Kritik olay yöntemi personele geri bildirimde bulunmak için ideal bir yöntemdir. Bu yöntemle değerlendiriciden kaynaklanan değerlendirme hataları en aza indirgenir (Geylan, 1996, s: 156). Değerlendirilen çalışan eksik ve zayıf yönlerinin neler olduğunu belirgin ifadelerle öğrenme şansına sahiptir. Bu nedenle daha nesnel ve etkin bir yöntem olduğu ileri sürülebilir (Aldemir ve diğerleri, 2001, s: 284).

Çalışanların performansının tüm yıl boyunca kaydedilen olaylara dayandırılması, çalışanın sadece son dönemlerdeki performansının değil, aynı zamanda geçmiş dönemlerdeki performansının da göz önüne alınmasına olanak sağlar.

Bu yöntem tek başına çalışanları karşılaştırmada veya ücret kararlarında yararlı değildir (Dessler, 2000, s: 329). Ancak, örgütteki çeşitli iş alanları hakkında bilgi toplayan bir yönetici, yeni iş alanlarında çalışan elemanlarla nasıl ilgileneceği konusunda bu yöntemden çok yararlanabilir (Palmer, 1993, s: 47).

Kritik olay yönteminin en belirgin sakıncası, değerlendirenin olayları anında ve düzenli olarak kayıt etmesini gerektirmesidir. Bu durum tüm çalışanlar için uygulandığında çok zaman alıcı olabilir. Kritik olaylar iş performansındaki önemlerine uygun olarak gruplandırılmazsa, farklı kişilerce farklı şekillerde algılanabilir. Ayrıca bu yöntem, çalışan ile yönetici arasında, çalışanın yöneticinin kendisi hakkında kayıt tuttuğunu bilmesinden dolayı rahatsızlık duymasına neden olabilir (Byars ve Rue, 1997, s: 290).

2.4. Yazılı Değerlendirme (Essay Method) – Öykü Formları (Narrative Forms)

Çalışanların değerlendirilmesinde kullanılan en esnek fakat en zor yöntemlerden biri, yazılı değerlendirme ya da öykü formları ile değerlendirmedir (Halloran, 1986, s: 163). Bu yöntemde ölçütler başlıklar halinde verilir. Tipik bir yazılı değerlendirme sorusu; “Bu çalışanın performansını, kendi sözcüklerinizle: işin niteliği ve niceliği, iş bilgisi ve diğer çalışanlarla uyumu konularını içerecek şekilde anlatınız. Çalışanın güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?” şeklinde olabilir (Byars ve Rue, 1997, s: 290).

Bu yöntemin uygulanmasında karşılaşılan en önemli sorun; çalışanın değerlendirilmesinde, değerlendirenin çalışan hakkında ayrıntılı bilgiye sahip olmasını gerektirmesidir. Bunun sağlanması; çok yakın, düzenli ve yoğun gözlemlemeyi gerekli kılmaktadır. Çalışanların, yöneticilerden farklı alanlarda dağınık olarak çalışmaları nedeniyle, çalışan hakkında bir şeyler yazmak her zaman olanaklı değildir. Bu yöntemin en iyi uygulaması yöneticilerin değerlendirilmesidir (Halloran, 1986, s: 164).

Aldemir ve diğerleri (2001, s: 283) tarafından yöntemin sakıncaları aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

1. Her değerlendirenin değişik ölçütler kullanması genelleme ve kıyaslama olanağını ortadan kaldırmıştır.
2. Değerlendirmenin, değerlendiriciye bağlı olması yöntemi öznel kılmaktadır. Değerlendiricinin özelliklerine bağlı olarak aynı kişi farklı biçimlerde değerlendirilebilir ve bunu önleyecek herhangi bir önlem yoktur.
3. Her değerlendirici iyi bir yazar olmayabilir. Etkin bir yazar, sıradan bir çalışanın performansını olduğundan iyi gösterebileceği gibi; iyi yazamayan bir değerlendirici olumlu durumları bile olumsuz anlamlar verecek biçimde aktarabilir.

2.5. Zorunlu Dağıtım (Forced Distribution)

Bu yöntem; değerlendiricilerin değerlendirdikleri işgörenleri öznel yargılarla değerlendirme ölçeğinin herhangi bir yerinde kümelenmelerini ve bu nedenle ortaya çıkacak tutarsızlıkları önlemek amacıyla geliştirilmiştir (Bingöl, 1998, s: 243). Yöntemin dayandığı varsayım, bir örgütte çalışanların çok küçük bir grubunun çok başarılı, yine çok küçük bir grubunun çok başarısız olacağı; diğerlerinin ise bu iki grup arasında orta, ortanın biraz üzerinde ve biraz altında kalacağıdır (Yüksel, 1998, s: 174). Çalışanların performans düzeylerinin “çan eğrisi” ya da “normal dağılım” a göre belirleneceği varsayılır. Örneğin; en başarılıdan en başarısza doğru normal dağılım eğrisindeki %10, %20, %40, %20 ve %10 oranlarına göre çalışanların yerleştirilmeleri uygun görülebilir.

Bu varsayım ışığında, 50 kişinin çalıştığı bir örgütte; 5 kişinin çok başarılı, 10 kişinin başarılı, 20 kişinin orta düzeyde başarılı, 10 kişinin başarısız ve 5 kişinin de en düşük başarı düzeyinde olması beklenir.

Eğitim sisteminde kullanılan çan eğrisi ile değerlendirme, zorunlu dağıtım yönteminin uygulama alanlarına örnek olarak gösterilebilir. Bir okulda zorunlu dağıtım yöntemine göre notlandırma yapılması, herkesin “A” alamayacağı anlamını taşır (Dessler, 2000, s: 327).

Yöntemin kullanımının üstünlükleri yanında, sınırlılıkları da bulunmaktadır. Değerlendiricinin çalışanlarını gruplara göre sıralama zorunluluğunda oluşu, sürekli olumlu veya ortalama puan verme eğilimini ortadan kaldırır. Çoğunlukla üstler tarafından kullanılan bu yöntem, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından da kullanılabilir (Aldemir ve diğerleri, 2001, s: 286). Bölümler arasındaki farkları ve yanılmaları en aza indirdiği, öznel yargı hatalarını azalttığı, uygulama kolaylığı, psikolojik doyum ortamı yaratabilmesi bakımından özellikle saat ücretli çalışanlara uygulanabilen bir yöntemdir (Ataay, 1990, s: 258). Diğer yöntemlerle desteklenerek kullanıldığında kadrolama ve yükseltme kararlarında da yararlanılabileceği söylenebilir. Diğer yandan, yöntem ile ilgili hesaplamaların bilgisayar ile yapılabilmesi, yöntemle ilişkin zaman eleştirisini de ortadan kaldırabilir.

Tüm bu üstünlüklerinin yanında yöntem, önyargılı olmakla eleştirilmektedir. Çünkü, çalışanlar daha işin başlangıcında belirli başarı ve başarısızlık oranları ile sınırlandırılmaktadır (Yüksel, 1998, s: 175). Halbuki bir örgütte çalışanlar üst ve alt noktalarda yığılma gösterebilir. Bu durumda değerlendirmeye başlangıçta hatalı başlanmış olabilir. Karşılaşılan diğer bir sorun, küçük grup çalışanlarına normal dağılımın uygulanamayabilir oluşudur (Byars ve Rue, 1997, s: 297). Kaynak ve diğerlerinde (2000, s: 212) belirtildiği gibi; çeşitli güvenilir ve geçerli seçme yöntem ve araçları ile seçilerek işe alınan işgörenlerin %10'unun daha ilk yılın sonunda zorunlu olarak tam başarısız, %20'sinin başarısız sayılmaları yöntemin tutarsızlığının bir göstergesidir.

Yöntem, çalışanların performanslarını genel bir ölçüte dayalı, global olarak değerlendirdiğinden, değerlendiren ile değerlendirilenin karşılıklı sonuçları tartıştığı açık sistemlerde kullanılması mümkün görülememektedir. Çünkü, tek bir ölçüte dayalı görüşler,

değerlendirenin astını yeterince açıklaması ve ikna etmesi yönünde sorunlar yaratabilmektedir.

2.6. Sıralama (Ranking)

Çalışanların genel başarı durumlarına, yaptıkları işlerin gerektirdiği belirli özellik ve niteliklere veya değerlendiricinin genel izlenimlerine göre yapılan değerlendirmedir (Taymaz, 1997, s: 171). Yöntem kendi içinde uygulanan sıralama tekniğine göre; basit sıralama (simple or straight ranking) veya birbirini izleyen sıralama (alternation ranking) olarak gruplandırılabilir. Basit sıralamada, değerlendirici astlarını, genellikle tüm performansları temelinde en iyiden en kötüye doğru sıralar. Çalışanlar belirli işlerdeki performanslarına göre de sıralanabilir (Schuler, 1995, s: 317; Kaynak ve diğerleri, 2000, s: 210).

Bu tür sıralamaların sadece küçük örgütlerde uygulanabilmesi söz konusudur. Çalışanların sayısı arttıkça, bunların performansları arasındaki farklılıkları ayırt etmek güçleşebilir. Bu durum, en iyi ile en kötünün belirlenmesinden çok, ortalama düzeyde çalışanların belirlenmesinde daha fazla sorun yaratır.

Basit sıralamada ortaya çıkan bu sorunlara çözüm üretmek amacıyla birbirini izleyen sıralama yöntemi ortaya çıkartılmıştır. Bu yöntemde göre; değerlendirilecek çalışanların sayısı dikkate alınarak bir çizelge hazırlanır. Çizelgede, değerlendirmede yer alacak nitelikler belirlenir. Söz konusu nitelikler açısından en başarılı bulunan çalışan, listenin en üstüne, en başarısız bulunan ise listenin en altına yazılır. Daha sonra ikinci en başarılı ve en başarısız olanların yazılması yoluyla çizelge doldurulur. Böylece personelin isimlerinin yazılı olduğu listenin karşı sütununda, personelin en başarılıdan en başarısıza doğru sıralanmış şekli oluşturulur.

Yöntemin kullanılmasının yararları, Palmer (1993, s: 45) tarafından; uygulanması kolay ve pratik olması, bütün çalışanların aynı konularda değerlendirilmesi, niteliklerin nesnel olarak belirlenmesi durumunda, değerlendirmeyi de nesnel kılacağı ve iş davranışlarının tanımlı olmasından dolayı değerlendirmenin daha açık olacağı şeklinde belirtilmiştir.

Yöntemin uygulanmasının yukarıda sayılan yararları yanında sakıncaları da bulunmaktadır. Sıralama yönteminin subjektif olduğu ve değerlendiriciden kaynaklanan hatalara açık olduğu söylenebilir (Geylan, 1996, s: 158). Yöntemin diğer bir sakıncası da, kişileri genel olarak tek bir ölçüte dayalı olarak değerlendirmesidir. Bazı örneklerde, sıralamada birden çok ölçütün dikkate alındığı görülmekteyse de, bu gibi uygulamalarda çok genel ve gözlenmesi çok zor ölçütlerin değerlendirmeyi güçleştirdiği ve karşılaştırma sayısını da arttığı gözlenmektedir. Uygulamada karşılaşılan diğer bir güçlük de, ortada biriken çalışanların sıralanmasında ortaya çıkmaktadır. Bireyler arasındaki farkın ne ölçüde olduğu ve eksikliklerin neler olduğu kesin olarak ortaya konulamadığından, sıralamanın nesnel olduğunu söylemek pek mümkün değildir. Halloran (1986, s: 167) iş arkadaşlarını bu tür bir sıraya sokmanın kıskançlıklara neden olabileceğini söylemektedir.

Sayılan bu sınırlılıkları nedeniyle, sıralama yöntemleri örgütlerde pek fazla kabul görmemektedir. Ancak bazı örgütler, kullandıkları diğer performans değerlendirme tekniklerini desteklemek amacıyla bu yöntemden yararlanmaktadırlar. Aynı düzeydeki kişiler arasında kadrolama konusunda seçim yapılacağı zaman, bu yönetime başvuran örgütler olduğu görülmektedir (Kaynak ve diğerleri, 2000, s: 211).

2.7. İkili Karşılaştırma (Paired Comparison)

İkili karşılaştırma yöntemi; tek bir ölçüte göre kimin daha iyi olduğunu saptamak amacıyla her bir çalışanın diğeri ile ikili olarak karşılaştırılmasıdır (Schuler, 1995, s: 317). Bu yöntem, karşılaştırma sonrası elde edilen sıralamayı daha güvenilir ve kusursuz yapmaya yardımcı olur.

Yöntemi bir örnekle açıklayabiliriz. Değerlendiricinin altı çalışmanı değerlendireceğini varsayalım. Çalışanların isimleri sol ve üst tarafında yazılı olduğu bir çizelge hazırlanır. Değerlendirici seçilen performans ölçütüne göre; birinci kişi ile ikinciyi karşılaştırır. Hangi çalışanın daha iyi olduğunu düşünürse, onun isminin yanına işaret koyar. Daha sonra bu değerlendirme 3., 4., 5. ve 6. kişi için tekrarlanır. Üstün olan belirlenir. Süreç, her çalışanın diğer çalışanlarla karşılaştırılmasına kadar devam eder. En fazla işaret alan çalışan, en iyi çalışan olarak düşünülür. En az işaret alan ise, en kötü performansı olan kişi olarak kabul

edilir (Byars ve Rue, 1997, s: 297). Yöntemin kullanımı sonrasında elde edilen karşılaştırma aşağıda verilmiştir.

	A	B	C	D	E	F
A		-	+	-	+	+
B			+	+	+	+
C				-	+	+
D					-	+
E						-
F						

Yukarıdaki karşılaştırmaya göre en başarılı çalışan F, en kötü çalışan olarak da D ortaya çıkmaktadır.

Yöntemin en önemli sakıncası, karşılaştırılacak kişi sayısı arttıkça, karşılaştırma sayısının da artmasıdır. Bu durumda yöntemin kullanımı zaman alıcı olacaktır.

$$\text{Karşılaştırma sayısı} = \frac{n(n-1)}{2}, \text{ (n: karşılaştırılacak kişi sayısı)}$$

Yukarıdaki formüle göre, karşılaştırma sayısı; 20 çalışanın karşılaştırılmasında 190 olacaktır. 30 kişi için 435 karşılaştırma yapmak gerekecektir. (Kaynak ve diğerleri, 2000, s:211; Bingöl, 1998, s: 242).

Ataay (1990, s: 237) yöntemi uygulayabilmek için, eğer 30'dan fazla çalışan varsa, bunların gruplandırılarak karşılaştırılabileceğini, daha sonra her grubun iyilerinin karşılaştırılmasının uygun olacağını söylemektedir.

Basit sıralama ya da ikili karşılaştırma yöntemlerinin günümüzdeki kullanım alanları oldukça sınırlıdır. Çünkü; her bir ölçüt için kişilerin ikili olarak karşılaştırılması çok zaman almasının yanında, gözlemlenmesi zor ölçütler, uygulamayı öznel kılmaktadır.

Çoklu karşılaştırma yapılması başka sorunlar da çıkarabilmektedir. Örneğin; A çalışanı, B'den iyi, B çalışanı da C'den iyi olarak görülebilir. Fakat C'nin A'dan iyi bulunması durumunda sorun ortaya çıkmaktadır (Schuler, 1995, s: 317). Bu yöntemin diğer bir sakıncası da, izleyen bölümde ele alınacak olan, pozisyondan etkilenme hatasının ortaya çıkarmasıdır. Örneğin bir müdür yardımcısının memurdan daha başarılı olması gerekir

görüşü ile, müdür yardımcılarını listenin başında, daha alt görev unvanlarındaki kişiler ise listenin sonunda yer alacaktır (Kaynak ve diğerleri, 2000, s:211).

Yöntemde, kişiler sayısal olarak değerlendirilmediklerinden, kişiler arası başarı farklılıklarının derecesi de saptanamamaktadır. Bu nedenle ücret artışlarında bu yöntemin kullanılması uzmanlarca uygun bulunmamaktadır. Ayrıca bu yöntemle, kişilerin gelişim gereksinimi olan alanların saptanması da yapılamamaktadır.

2.8. Kontrol Listesi (Checklist)

Değerlendiricilerin üzerindeki sorumluluğu azaltmak amacıyla kullanılacak bir yöntemdir. Değerlendirici çalışanın performansını değerlendirmekten çok rapor etmektedir. Yazılan raporun değerlendirilmesi insan kaynakları birimlerinde yapılmaktadır (Flippo, 1984, s: 231).

Kontrol listesi yönteminde; değerlendiren çalışanın davranışları ve nitelikleri ile ilgili bir dizi soruyu evet-hayır şeklinde yanıtlar (Byars ve Rue, 1997, s: 292). Değerlendirilecek kişiyi tanımlayan ifadeler, kritik olaylara dayalı olarak geliştirilmiş cümlelerden oluşmaktadır. Değerlendiriciler bu ifadelerden kişiye uygun olanlarını seçerek değerlendirmelerini yaparlar (Kaynak ve diğerleri, 2000, s: 219). İşaretlenen olumlu ya da olumsuz cümleler daha sonra uzmanlar tarafından değerlendirilir. İstenilen durumlarda her ifadenin veya ölçütün önemine göre ağırlıklı puanlar verilebilir. Bu durumda yöntem, "Ağırlıklı Kontrol Listesi" adını alır. Ağırlıklı kontrol listesinin kullanılması durumunda, elde edilen puanlar, verilen ağırlıklarla çarpılarak, ağırlıklı değerler hesaplanır (Bingöl, 1998, s: 244).

Değerlendirici genellikle ağırlık değerlerini bilmez, fakat sorunun olumlu ya da olumsuz oluşuna göre bir ayırımıda bulunabilir. Böylece eğilim hakkında yargıya varabilir. Bu durumda, değerlendiricinin tutarlılığını test etmek için aynı soru iki kez fakat farklı biçimlerde sorulabilir (Flippo, 1984, s: 231). Tutarlılık testinin yapılabilmesini sağlamak amacıyla hazırlanmış bir kontrol listesi örneği Çizelge 3'de verilmiştir (çizelgede yer alan 3. ve 10. sorular bu amaçla hazırlanmıştır).

Özetle, yanıtların geçerliliği araştırıldıktan sonra değerlendirme çizelgesi, işaretlenen tüm tanımsal deyimlerin ağırlıklı ortalaması alınarak puanlanır. Ağırlıklı puanların toplanması ile işgörenin başarı derecesi bulunur (Bingöl, 1998, s: 245).

Yöntemin çeşitli üstünlük ve sakıncaları bulunmaktadır. Eğer liste için temel niteliklerini oluşturan ifadelere yer veriyorsa, yöntemin diğer yöntemlere göre geçerlilik ve güvenilirlik açısından daha üstün olduğu söylenebilir (Kaynak ve diğerleri, 2000, s: 219). İfadelerin açık (kesin) olması nedeniyle uygulanması kolaydır. Değerlendirici için çok fazla eğitim gerektirmez.

Çizelge 3 Kontrol Listesi Örneği

İşgörenin Adı ve Soyadı:	Unvanı:
Bölümü:	Kısım:
Değerlendirme Tarihi:	Değerlendirmeyi Yapan:

ÖZELLİKLER	Evet	Hayır
1. Gönüllü olarak iyi fikirler vermekte midir?		
2. İşe karşı dikkati çeken bir ilgi gösterilmiş midir?		
3. Tüm astlara eşit işlem yapılmış mıdır?		
4. Astlarını genellikle desteklemekte midir?		
5. Teçhizat iyi koşullarda korunmakta mıdır?		
6. Yeterince iyi iş bilgisine sahip mi?		
7. İş sözleşmesinin hükümlerine tamamiyle uymaya çalışıyor mu?		
8. Astları ona saygı gösteriyor mu?		
9. İşyeri genellikle temiz ve düz bir şekilde korunabiliyor mu?		
10. Belirli astlar için taraf tutuyor mu?		
11. İşgören sorunlarını dinlemek için genellikle zaman bulabiliyor mu?		
12. Bir işgöreni arkadaşlarının arasında açıkça uyardı mı?		
13. Üstünün işlemleri hakkında hiç yakındı mı?		
14. Duygularını denetleyebiliyor mu?		
15. Sorumluluğu genellikle bir üst yöneticinin üzerine atıyor mu?		
16. Emirler genellikle yerine getirilir mi?		
17. Gözetimcinin emirleri genellikle yerine getirilir mi?		
18. Çok iyi iş yapana takdir eder mi?		
19. Programlara genellikle uyar mı?		
20. Hiç hata yapar mı?		

(Flippo, 1984, s: 232)

Yöntemin sakıncaları olarak; her iş grubu için soru düzenlenmesinin ve ağırlıklandırılmasının zaman alıcı olması, soruların her değerlendirici için farklı anlam taşıyabileceği için değerlendirme hatalarına açık olması sayılabilir (Byars ve Rue, 1997, s: 293). Ayrıca, yöneticilerin kendilerine sunulan ifadelerle değerlendirme yapmaları, onları sınırlamakta ve örgütle yönetici arasındaki güven duygusunu sarsabilmektedir (Kaynak ve diğerleri, 2000, s:219).

2.9. Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme (Behaviorally Anchored Rating Scales - BARS)

Bu yöntem; kritik olay, grafik dereceleme ve zorunlu seçim yöntemlerinin sakıncalarını ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiş, karma bir yöntemdir (Werther ve Davis, 1994, s: 352). Bu yöntem de grafik dereceleme yöntemi gibidir, ancak dereceleme belirli davranışların daha hassas olarak tanımlanması yoluyla yapılır. Kritik olayların kullanımı, grafik derecelemede karşılaşılan iki temel sorunun ortadan kalkmasını sağlar. Bunlar ölçütlerin seçimi ve derecelenmesidir. Kritik olaylar etkili ve etkisiz olan birey davranışlarını tanımladığından, ölçütler bu kritik olaylara dayandırılır (Cherrington, 1995, s: 293).

En fazla kullanılan davranışsal değerlendirme ölçeklerinden ikisi; davranışsal beklenti ölçekleri (Behavior Expectation Scales -BES) ve davranışsal gözlem ölçekleri (Behavior Observation Scales – BOS) dir.

Dessler'e göre (2000, s: 331-332) davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçeğinin geliştirilmesinde beş adım izlenir:

1. Kritik olayların belirlenmesi: Değerlendiriciden etkili ya da etkisiz performansın göstergelerini tanımlamaları istenir.
2. Performans boyutlarının geliştirilmesi: Performans göstergeleri olarak toplanan veriler gruplandırılır. Yönetmelik yeterlilik, kişiler arası ilişkiler tipik performans boyutlarına örnek olarak verilebilir. Her boyut çalışanı değerlendirmede bir ölçüt olarak kullanılır.
3. Olayların yeniden gruplandırılması: Kritik olaylar ikinci aşamada belirlenen sınıf ve boyutlar içinde toplanır.
4. Olayların derecelenmesi: Kritik olaylarda tanımlanan davranışlar 7 ya da 9 aralıkla derecelendirilir.
5. Değerlendirme ölçeğinin geliştirilmesi: Davranışsal değerlendirme ölçeği, her boyut için "davranışsal dayanak" kullanılarak geliştirilir.

2.9.1. Davranışsal Beklenti Ölçekleri (Behavior Expectation Scales -BES)

Davranışsal beklenti ölçekleri; kişileri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmamalarına göre değil, belirli iş gereklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir (Kaynak ve diğerleri, 2000, s: 216).

Bu yöntem, diğer yaklaşımların performans ölçümünde yaptıkları hatalar ve nesnelliği azaltma amacıyla kullanılabilir. Belirli ölçütler için geliştirilmiş ifadeler, ölçekte aynı zamanda performans düzeylerini de göstermektedir. Çizelge 4'de bir yöneticinin performansının ölçümü için geliştirilmiş davranışsal temelli bir ölçek yer almaktadır.

Çizelge 4
Davranışsal Beklenti Ölçeği

	9	Bir tam gün satışları analiz eden bir çalışma yapması beklenir.
Elemanlarına sorumluluk duygusu ve özgüven verebilmek için bir çok önemli görevi delege etmesi beklenir.	8	
	7	Elemanları ile yapacağı haftalık eğitim toplantılarını planlanan saatte, hiç aksatmadan yapması beklenir.
Astlarına sevgi ve saygı ile yaklaşması beklenir.	6	
	5	Elemanlarına müşteri beklerken boş zamanlarında birbirleri ile sohbet etmemeleri gerektiğini hatırlatması beklenir.
Memnun olmadığı takdirde, eski bölümüne dönebileceği konusunda herhangi bir astına verdiği sözü yerine getirmesi beklenir.	4	
	3	Hastalık mazereti olan elemanların gelip, kendisinden izin istemelerini söylemesi beklenir.
Astlarının olumsuz tutumlar geliştirmeleri riskini alarak, işyeri standartlarını onların önünde oldukça sert bir biçimde eleştirmesi beklenir.	2	
	1	İşletme politikalarına aykırı olduğunu bilmesine rağmen, bölüm satışlarına bağlı ücret zammı konusunda astlarına söz vermesi beklenir.

(Flippo, 1994, s: 235)

Bu yöntemin kullanılmasının halo etkisi ve aşırı hoşgörüyü azaltan bir etkisi olduğu savunulmakla birlikte, yöntemin geliştirilmesinin uzun zaman alması ve yüksek maliyet gerektirmesi kullanımını azaltmaktadır (Flippo, 1994, s: 235).

2.9.2. Davranışsal Gözlem Ölçekleri (Behavior Observation Scales -BOS)

Bu yöntem, davranışsal beklenti ölçeklerinin sakıncalarını ortadan kaldırmak, güçlü yönlerinden yararlanmak için geliştirilmiştir (Kaynak ve diğerleri, 2000, s: 217).

Yöntem; belirli, tanımlanmış davranışları ölçüt olarak kullanır ve değerlendiriciden bu davranışların ortaya çıkış sıklığını rapor etmesini ister (Werther ve Davis, 1994, s: 352). Davranışsal beklenti ölçeklerinde, temel dayanak en kötü ya da mükemmel performansın tanımlanmasıdır. Oysa davranışsal gözlem ölçeklerinde, tanımlanan davranışsal temellerin sıklığını belirlemeleri istenir. Bu genellikle beş seçenekli bir ölçekte “asla”dan “her zaman”a doğru bir derecelendirme ile gerçekleştirilir. Kişinin davranışlarını belirten ifadeler gözlemlenip ölçekte işaretlenmekte ve her bir ifadeden alınan puanlar toplanarak çalışanın performans puanı ortaya çıkarılmaktadır. Çizelge 5’te servis sisteminde çalışan bir personel için, “müşteri ilişkileri” ölçüt alınarak hazırlanan bir değerlendirme formu verilmiştir.

Çizelge 5
Davranışsal Gözlem Ölçeği Formu

Performans Ölçütü : Müşteri İlişkileri

- | | | |
|----|---|-----------|
| 1. | Müşterileri tanır, onlarla kurallara uygun ilişkiler kurar | |
| | Asla | Her zaman |
| | 1 2 3 4 | 5 |
| 2. | Çalışandan tartışmaları kavgaya dönüştürmeden durdurmasını bekleyebilirsiniz. | |
| | Asla | Her zaman |
| | 1 2 3 4 | 5 |
| 7. | Mesai saati sonuna doğru müşteri işini dikkate almaz. | |
| | Asla | Her zaman |
| | 1 2 3 4 | 5 |
-

(Werther ve Davis, 1994, s: 354)

Davranışsal temellere dayalı değerlendirme yöntemlerinin en önemli üstünlüğü doğrudan doğruya iş ile ilgili davranışları ölçmesidir (Palmer, 1993, s: 44). Bu yöntemlerle çalışanların performanslarının ölçümü, onlara hangi alanlarda kendilerini düzeltmeleri gerektiği konusunda dönüt vermeyi olanaklı kılar.

Davranışsal temellerin belirlenmesinde çalışan ve yöneticinin birlikte karar veriyor olması yöntemin diğer yöntemlerden üstünlüğüdür (Byars ve Rue, 1997, s: 294). Yöntem, işe ilişkin davranışlara odaklandığı için, kişilik ve tutum gibi ölçütlerin tartışma konusu yapılmasına engel olur. Ayrıca, değerlendirme yapılmadan önce beklentilerin çalışan ile birlikte belirlenmesi, çalışan ile yönetici arasındaki güven duygusunun gelişimine katkıda bulunabilir.

Sayılan bu üstünlükler yanında, daha önce de söz edildiği gibi, yöntemin uygulanması uzun zaman alır ve maliyeti yüksektir. Her iş grubu için ayrı ayrı geliştirilmesinin gerekliliği de yöntemin kullanılmasını güçleştirmektedir. İş analizleri gerektirmesi, sınırlı performans ölçütlerinin dikkate alınarak değerlendirme yapılması da yöntemin sakıncaları arasında sayılabilir. Bu nedenlerle, yöntemin kullanımının diğer yöntemlere göre üstün olduğunu savunan çok az sayıda araştırma bulunmaktadır (Cascio, 1994, s: 281).

2.10. Amaçlara Göre Yönetim (Management By Objectives)

Amaçlara göre yönetim, ilk kez 1954 yılında Peter Drucker tarafından kullanılmıştır. Drucker'e göre; amaçlarla yönetim, örgütün amaçları ile örgüt üyelerinin kişisel amaçları arasında var olduğu ileri sürülen doğal çelişkiyi gidermek ve kişiyle örgütü bütünleştirmek amacıyla geliştirilmiştir (Bingöl, 1998, s: 248).

Amaçlara göre yönetim yaklaşımının temel noktası her bir işgören veya yöneticinin performansını gelecekte yapacağı işe göre geliştirmek ve hazırlamaktır. Bu durumun gerçekleştirilmesinde ideal olan, amaçlar üzerinde işgören ve yöneticinin karşılıklı kabulünün olması ve objektif olarak ölçülebilir amaçların belirlenmiş olmasıdır (Werther ve Davis, 1994). Amaçlara göre yönetim çalışanın davranışlarının ölçümü yerine her çalışanın örgütün başarısına katkısının ölçümüdür (Cascio, 1994, s: 282).

Byars ve Rue (1997, s: 287), amaçlara göre yönetim sürecinde izlenecek adımları aşağıdaki şekilde belirlemiştir:

1. Çalışan tarafından yerine getirilecek görevin amaçlarının açık ve net olarak tanımlanması,
2. Bu amaçlara nasıl ulaşılabileceğinin belirtildiği bir faaliyet planının geliştirilmesi,

3. Bu faaliyet planının nasıl yerine getirileceğinin çalışana bildirilmesi,
4. Amaç başarımlarının ölçülmesi;
5. Gerekğinde düzeltici faaliyetlerin yapılması,
6. Gelecek için yeni amaçlar oluşturulması.

Halloran (1986, s: 170) ise yöntemin izlediği kuralları şu şekilde belirtmiştir:

1. Belirli amaçlar: Yönetici ve çalışanın katılımıyla, çalışanın doğrudan sorumlu olacağı ulaşılabilecek amaçlar belirlenir.
2. Ölçülebilir amaçlar: Her iki tarafın katılımıyla performansın nasıl ölçülebileceği kararlaştırılır.
3. Zaman dilimi: Her iki taraf birlikte, verilen zaman çerçevesinde ulaşılması istenen kısa süreli amaçlar geliştirirler.
4. Çalışanın sorumluluğu: Değerlendirme, çalışanın belirlenen amaçların geliştirilmesinde ortaya çıkan sonuçlara odaklanır.

Amaçlara göre yönetim sürecinin başarılı olabilmesi için göz önünde bulundurulması gereken bazı koşullar vardır. Öncelikle amaçların somut bir şekilde belirtilmiş ve ölçülebilir olması gereklidir. Ölçülemeyen ya da en azından doğrulanamayan amaçlardan kaçınılmalıdır. Amaçlar bu özelliklerinin yanında ulaşılabilir olmalı ancak rekabetçi bir özellik de taşınmalıdır, açık ve net olarak yazılı biçimde belirtilmelidir. Bunun yanı sıra, amaçlara göre yönetim, amaç belirleme sürecine çalışanın katılımını gerektirir. Çalışanın aktif katılımı, faaliyet planı geliştirilmesinde de gereklidir. Başarılı bir amaçlara göre yönetim için son gereklilik ise; amaçların ve faaliyet planının, çalışanın performansı hakkında, yönetici ile çalışanın düzenli tartışmaları temeline hizmet etmesidir. Bu düzenli tartışmalar çalışan ve yöneticiye gelişim için yapılacakları belirleme ve gerektiğinde amaçları değiştirme şansını verir (Byars ve Rue, 1997).

Amaçlara göre yönetim yönteminin, diğer performans değerlendirme yöntemlerine göre üstünlükleri bulunmaktadır. Bu yöntemde çalışanın somut olarak ortaya koyduğu iş çıktıları/verimliliğinin daha objektif olarak değerlendirildiği söylenebilir. Bu yaklaşımla çalışanın kişilik özellikleri değil, gerçek anlamda yaptığı iş değerlendirilebilir.

Yüksel (1998, s: 172-173) ise yöntemin yararlarını şöyle sıralamıştır:

1. Her pozisyon için amaçların saptanması, örgütün farklı birimleri arasında birlik sağlar.
2. Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde doğrudan amaçlara yönelik faaliyetlerin yapılmasına olanak sağlar.
3. Amaçların önceden saptanmış olması çalışanın güdülenmesini sağlar ve başarı ihtiyacını canlandırır.
4. Çalışanın; özdenetimi gerçekleştirmesine, daha çok yetki ve sorumluluk almasına, karar süreçlerine aktif olarak katılmasına olanak sağlar ki, bu durum çalışanın örgütsel amaçları benimsemesine katkıda bulunur.

Sayılan üstünlüklere rağmen, amaçlara göre yönetimin çeşitli sakıncalarının da bulunması, yöntemin kullanım alanlarını sınırlamıştır. Bu sakıncalar şu şekilde belirtilebilir: Karşılaşılan en temel sorun açık olmayan ve ölçülemeyen amaçların saptanmasıdır. Bunun yanı sıra, çalışanların niceliksel amaçlara ulaşmayı seçmesi durumunda kalite göz ardı edilebilir. Kaliteyi belirleyen amaçların ölçülmesinin zor olması, yönetici ve çalışanları öznel amaçlara doğru yöneltebilir (Werther ve Davis, 1994). Yöntemin diğer bir sakıncası hazırlanması için uzun zaman gerektirmesidir. Performansı ölçülmesine zaman ayrılması yanında; hedef belirleme, gelişimin ölçülmesi ve dönüt sağlanmasına da zaman ayrılması sürecin çok uzun olmasına neden olmaktadır. Çalışanlarla birlikte amaçların belirlenmesi, üstlerle çalışanların arasında çekişmeler neden olabilir. Üstler performans hedeflerini yukarıya doğru çekmeye çalışırken, astlar daha düşük olanların seçilmesini zorlayabilirler. Bu durumda işin özellikleri ve kişinin yeteneklerinin bilinmesi büyük önem taşır. Standartların belirlenmesinde güvenilirlik ancak bu özellikler ve yeteneklerin bilinmesiyle sağlanabilir. Aksi durumlarda performans, değerlendirmenin yararlılığından söz edilmez (Dessler, 2000).

2.11. Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması

Çalışma kapsamında genel çizgileriyle açıklanan performans değerlendirme yöntemlerinin, kullanımları dikkate alınarak üstünlük ve sınırlılıkları Çizelge 6'da verilmiştir.

Çizelge 6

Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Üstünlük ve Sınırlılıkları

Değerlendirme Yöntemi	Üstünlükleri	Sınırlılıkları
Grafik Dereceleme	<ul style="list-style-type: none">• Yöntemin geliştirilmesi ve yürütülmesi az maliyet ve emek ile gerçekleştirilir.• Değerlendiricinin eğitimi kolaydır.• Değerlendirme sonrasında yetersiz olanlar açıkça görülebilir.• Sayısal analize ve karşılaştırma yapmaya olanak tanır.	<ul style="list-style-type: none">• Güvenilirliği azdır.• Yöntem değerlendiriciye bağımlı olup, sonuçlar yumuşaklık, hoşgörüsüzlük, merkezi eğilim ve halo etkisi hatalarına açıktır.• Sonuçlar gelişim amaçlı kullanılamaz.• Çalışanların tümünün karşılaştırılmasında kullanımı zordur.
Zorunlu Seçim	<ul style="list-style-type: none">• Pratik ve kolaydır.• Farklı işlerde rahatlıkla uygulanabilir.• Değerlendirenden kaynaklanan hataları en aza indirir.	<ul style="list-style-type: none">• Kümelerde yer alan ifadeler iş ile ilgili olmayabilir.• Değerlendiricilerin uç noktalardan kaçınma ve ortalarda yoğunlaşma eğilimini azaltır.• Değerlendirme sonuçları çalışanda çelişki yaratabilir.
Kritik Olay	<ul style="list-style-type: none">• Çalışana dönüt sağlamak için idealdir.• Değerlendiriciden kaynaklanan hataları en aza indirir.	<ul style="list-style-type: none">• Sürekli izlemek çalışanda huzursuzluk yaratır.• Zaman alıcıdır ve yöneticinin iş yükünü artırır.• Kritik olayların kayıt edilmesi ihmal edilebilir.• Kritik olay ve davranışların seçimi zordur.• Çalışanları karşılaştırmada ve ücret belirleme kararlarında güçlük yaratır.
Yazılı Değerlendirme ve Öykü Formları	<ul style="list-style-type: none">• Çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin açıklanmasına yardımcı olur.• Yöneticilerin değerlendirilmesinde etkilidir.	<ul style="list-style-type: none">• Tek başına kullanımı uygun değildir.• Değerlendiricinin iyi bir gözlemci ve analizci olmasını gerektirir.• Değerlendiricilerin değişik ölçütler kullanması; genelleme ve kıyaslama olanağını ortadan kaldırır.

Çizelge 6

Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Üstünlük ve Sınırlılıkları (devam)

Değerlendirme Yöntemi	Üstünlükleri	Sınırlılıkları
Zorunlu Dağıtım	<ul style="list-style-type: none">• Basit ve kolay uygulanır.• Değerlendiricinin abartılı bir şekilde çalışanı korumasına engel olur.• Başarı faktörleri açısından çalışanların çok yönlü değerlendirilmesine olanak sağlar.• Merkezi eğilim hatasını ortadan kaldırır.	<ul style="list-style-type: none">• Küçük gruplar üzerinde uygulanması sakıncalıdır.• Çalışanlar başlangıç aşamasında belli başarı ve başarısızlık oranlarıyla sınırlıdır.• Değerlendirme sonuçları tartışmaya açık olmadığından, açık sistemlerde kullanımı mümkün değildir.
Sıralama	<ul style="list-style-type: none">• Uygulanması kolay ve ucuzdur.• En basit yöntemdir.	<ul style="list-style-type: none">• Çalışana geleceğe yönelik dönüt sağlamaz.• Subjektif ve çalışanların <u>sadece</u> kendi bölümlerindekilerle karşılaştırılmasına olanak tanır.
İkili Karşılaştırma	<ul style="list-style-type: none">• Çalışanlar arasındaki görece farklılıkları belirleyebilir.• Bütün çalışanlar aynı konularda değerlendirilir.	<ul style="list-style-type: none">• Kalabalık gruplara uygulanması zordur.• Halo etkisi ve son izlenim hatalarına açıktır.• Terfi kararlarında kullanılması sakıncalıdır.• Çalışana yapılacak öneriler <u>sadece</u> değerlendirme formunda yer alan konularla sınırlıdır.
Kontrol Listesi	<ul style="list-style-type: none">• İşin temel niteliklerini oluşturan ifadeler dikkate alındığından sonuçlar oldukça güvenilirdir.• İfadelerin kesin olması işaretlemeyi kolaylaştırır.• Değerlendiricilerin eğitimi kolaydır.• Pratik, ekonomik ve standarttır.	<ul style="list-style-type: none">• Değerlendirici hatalarına özellikle halo etkisine açıktır.• İşe yönelik ifadelerden çok kişisel özelliklere yönelik ifadelere yer verilmesi, değerlendirenlere göre değişen bir yorumlamaya neden olabilir.• İfadelerde kullanılan ağırlıklı puanlar abartılı olabilir ve işten işe değişiklik gösterebilir.• Yetersiz tanımlanan ifadelerde değişiklik yapma olanağı yoktur.

Çizelge 6

Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Üstünlük ve Sınırlılıkları (devam)

Değerlendirme Yöntemi	Üstünlükleri	Sınırlılıkları
Davranışsal Temelli Değerlendirme	<ul style="list-style-type: none">• Doğrudan işe yöneliktir.• Değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesinde çalışanın katılımına izin verir.• Değerlendiricinin öznelliğini azaltır.• Dönüt sağlamayı kolaylaştırır.	<ul style="list-style-type: none">• Geliştirilmesi uzun zaman alır ve yüksek maliyetlidir.• Her bir iş grubu için ayrı davranışsal temel geliştirilmesi zorunludur.• Değerlendiren sınırlı bir performans ölçütüne göre değerlendirmeyi gerçekleştirir.• Çalışanın gözlenebilir davranışlarına dayanması nedeniyle değerlendirme sürecinde hala yargılar önemli rol oynar.
Amaçlara Göre Yönetim (AGY)	<ul style="list-style-type: none">• Gelecekteki amacın belirlenmesine çalışanların katılımı, çalışanın amaca ulaşmak için davranışlarını düzenlemesini sağlar.• Güdülenmeyi sağlar.• Çalışanın amaçlara ulaşmak için geliştirilmesi gereken yönlerini ortaya çıkarır.• Tam olarak uygulanması halinde, çalışanın iş başarısını açık ve net olarak ortaya çıkarır.• Her çalışana tek başına değerlendirir.• Her pozisyon için amaçların saptanması, örgütün farklı birimleri arasında koordinasyon sağlanmasına olanak tanır.• Çalışanın kendini denetlemesine, yetki ve sorumluluk almasına olanak sağlar.	<ul style="list-style-type: none">• Belirlenen amaçların ulaşımı çok zor ya da çok kolay ise, çalışanın başarısı hakkında karar vermeyi güçleştirir.• Sayısal verilerden çok anlatıma dayalı olması; ücret artışı ve terfilerde kullanımını zorlaştırır.• Değerlendiricinin eğitimi zordur.• Alt düzeylerde amaçlar büyük ölçüde kesin ve uygulanabilir olarak tanımlanırken, hiyerarşik yapının üst basamaklarında somutlaşma tam olarak sağlanamamıştır.

2.12. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar

Uygulamada performans değerlendirme sürecinde değişik hatalar yapılmaktadır. Bu hatalar ve hatalara karşı alınabilecek önlemlerin açıklanmasında yarar görülmektedir.

2.12.1. Halo ve Boynuz Etkisi (Halo and Horn Effect)

Kişinin performansının sadece bir yönünün olağanüstü olumlu ya da olumsuz olması ve değerlendiricinin de bu özellikten etkilenerek tüm değerlendirmeyi bu doğrultuda gerçekleştirmesi olarak tanımlanabilir. Olumlu halden etkilenme halo etkisi, olumsuz halden etkilenme boynuz (horn) etkisi olarak adlandırılır (Schuler, 1995, s: 332). “Diğerleriyle iyi geçinme” özelliği değerlendirilirken, “yapılan iş miktarı” ölçütünün bu değerlendirmeden etkilenmesi örnek olarak verilebilir. Burada sorun, değerlendirilenin değerlendirene arkadaşça ya da düşmanca tutuma sahip olduğu durumlarda ortaya çıkar. Değerlendirenin arkadaşça olmayan tutumu, onun diğer özellikler yönünden de yetersiz görülmesi durumunu ortaya çıkarabilir (Dessler, 2000).

Bu hatanın önlenmesi ya da azaltılması yönünde yapılabileceklerin başında yöneticilerin eğitimi sayılabilir. Bu yolla değerlendiricilerin bilinçlenmeleri sağlanarak, bu hatayı yapmaktan kaçınabileceklerini söylemek mümkündür.

2.12.2. Merkezi Eğilim (Central Tendency)

Değerlendirmeyi yapan kişinin tüm personeli ortaya yakın bir biçimde değerlendirmesi olarak tanımlanabilen bir performans değerlendirme hatasıdır. Hiç kimse mükemmel ya da çok yetersiz değerlendirme almaz.

Bu tür bir yaklaşım, değerlendirmenin; ücret artışı, yükseltme ya da danışmanlık gereksinimini belirleme yönünde kullanılmasını engeller. Çalışanlar gerçek performansları hakkında bilgi alamadıkları için gelişimlerine temel olacak verilerden yoksun kalırlar (Palmer, 1993, s: 22).

2.12.3. Aşırı Hoşgörü (Leniency)

Değerlendiricinin, çalışanlarla çatışmadan kaçınabilmek için onları olması gerekenden daha yüksek puanlarla değerlendirmesidir. Bu durum çalışanla çalışmayan arasında eşitsizliğe ve değerlendirene karşı güven kaybına neden olur.

2.12.4. Aşırı Sertlik (Strictness)

Aşırı hoşgörü hatasının tersine, değerlendiricinin çalışanları sürekli olumsuz olarak değerlendirmesidir. Performans üzerindeki çevre kısıtlamalarından yeterince haberdar olmayan deneyimsiz, kendine güveni düşük olan ya da sürekli düşük puanlar almış olan değerlendiriciler bu hataya yönelirler (Schuler, 1995). Bunların dışında örgüt standartlarının aşırı yüksek oluşu, kendini mükemmeliyetçi bir yönetici olarak tanıtmaya arzusu ya da başarılı değerlendirilen astın ileride kendisine rakip olabileceği düşüncesi de, yöneticileri çalışanlarının performanslarını düşük olarak vermeye yöneltebilir (Kaynak ve diğerleri, 2000, s: 223).

Aşırı olumlu ya da olumsuz puanlara yönelme hatalarının her ikisi de grafik dereceleme yönteminde en fazla görülmektedir. Çünkü bu yöntemde değerlendiriciler, çalışanların tümüne yüksek/düşük puan vermekten kaçınmak zorundan değillerdir (Dessler, 2000, s:338). Bu hatalar sıralama ya da zorunlu dağıtım yöntemlerinde yapılamaz.

Bu tür hataları önlemek amacıyla değerlendiriciler eğitime alınarak, değerlendirme hakkında bilgilendirilmeleri sağlanabilir. Bunun yanı sıra değerlendiricilerin, değerlendirmeleri destekler nitelikte açıklamalar yapmalarını istemek de bu tür hatalara karşı alınabilecek önlemler arasında sayılabilir.

2.12.5. Son İzlenim (Recency)

Değerlendiricilerin, çalışanı değerlendirirken son dönemde, özellikle de son bir ya da iki ayın performansına bakarak karar verme eğiliminde olmasıdır (Byars ve Rue, 1997, s:298).

Çalışanın bir yıllık ya da altı aylık değerlendirme sürecinde, başlangıçtan itibaren göstermiş olduğu iyi performans, son dönemde herhangi bir nedenden ötürü düşebilir. Tüm süreci değerlendirmek yerine, görevini sadece sürecin sonuna doğru hatırlayan bir değerlendirici, son dönemdeki performansı dikkate alarak, başlangıçtaki olumlu performansı göz ardı edebilir. Bunun tam tersine, değerlendirilen kişi yapılabilecek bu tür hatanın farkında ise, tüm süreç yerine sadece değerlendirmenin yapılacağı son dönemde çok üstün performans gösterebilir.

Yönetici ya da değerlendiriciler bu hatadan kaçınmak için sürekli ya da kritik olaylara ilişkin kayıtları düzenli olarak tutmalıdırlar. Bu durum zaman alıcı olmasına karşın, değerlendirme sürecinin tümünün göz önüne alındığına ilişkin somut veriler sağlar.

2.12.6. Önyargılı Davranma (Personel Bias)

Çalışanın değerlendirilmesinde; yaş, ırk, cinsiyet gibi bireysel farklılıkların, değerlendirme sonuçlarını etkilemesi eğilimi olarak tanımlanabilir. Yapılan bir çalışmada, 60 yaş üzerindeki çalışanların değerlendirilmesinde; “performans kapasitesi” ve “gelişim için potansiyeli” ölçütlerinde sistematik olarak düşük değerlendirme sonuçlarının ortaya çıktığı görülmüştür (Dessler, 2000, s: 339).

Etkili bir değerlendirme yapılabilmesi, değerlendirme sürecinde önyargılara yer verilmemesinin sağlanması ile mümkündür. Kişisel duygular, düşünce kalıpları ya da diğer her türlü önyargı, çalışanların performansları değerlendirilirken bir yana bırakılmalıdır. Bunun sağlanması ise, değerlendiricilerin eğitimi ile gerçekleştirilebilir (Palmer, 1993).

2.12.7. Zıtlık Etkisi (Contrast Effect)

Ölçütlerin açık olmadığı ya da sıralama yönteminin kullanıldığı durumlarda ortaya çıkan bir durumdur. Orta düzeyde performans gösteren bir çalışan, kötü performanslı birisi ile karşılaştırılırken üstün performans gösterdiği şeklinde değerlendirilebilir. Buna karşın aynı kişi üstün performanslı birisi ile karşılaştırılırken ortalamanın altında, düşük performanslı bulunabilir.

Bu hatadan kaçınmanın yolu, değerlendirme sürecinden önce açık ve net ölçütlerin belirlenmesidir. Bunun sağlanması durumunda, uygun performans gösteren birisi, kabul edilebilir bir değerlendirme sonucu alabilir (Schuler, 1995).

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amacını gerçekleştirmek için nasıl bir yol izlendiği ele alınmış ve sırası ile araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, verilerin toplanması, verilerin çözümü ve yorumlanmasına ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada ele alınan problemin çözümünde, amaçlarda yer alan yanıtlanması gereken sorulara bağlı kalınarak, “tarama modeli” kullanılmıştır. Tarama modeli, geçmişte ya da halen varolan durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlar (Karasar, 1991a, s:77). Eğitim sorunlarının birçoğunun tanımlanabilir nitelikte olması nedeni ile tarama modelindeki araştırmalar bilginin anlaşılması ve artırılmasında kuramcılara ve uygulamacılara önemli katkılar sağlamaktadır (Balcı, 1997, s:21). Ülkemizde eğitim örgütlerinde uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine ilişkin betimleyici çalışmaların sınırlı olması ve kuramsal araştırmalara yönelik alanyazının yetersizliği nedeniyle araştırmada tarama modeli kullanılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini 2001-2002 Eğitim-Öğretim yılında Eskişehir il merkezindeki 98 resmi ilköğretim okulu müdürü, 32 ilköğretim müfettişi, 4 Milli Eğitim Şube Müdürü, 4 Milli Eğitim Müdür Yardımcısı ve Eskişehir İl Milli Eğitim Müdürü oluşturmaktadır. Uygulama yapılan ilköğretim okulları listesi Ek 3’te verilmiştir. Evrenin ulaşılabilir olması, evrenden toplanan bilgilerin maliyetlerinin yüksek olmayışı nedeniyle evrenden örneklem alma yoluna gidilmeyip “kendini örnekleyen evren” çalışma evreni olarak kabul edilmiştir (Çilenti, 1979, s: 102). Çalışma evreni Çizelge 7’de verilmiştir.

Çizelge 7’den Eskişehir İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden elde edilen okul sayılarına ilişkin verilere dayalı olarak gerçekleştirilen anket uygulamasında il merkezindeki 98 resmi ilköğretim okulu müdürü, 32 ilköğretim müfettişi, 4 Milli Eğitim Şube Müdürü, 4

Milli Eğitim Müdür Yardımcısı ve Eskişehir İl Milli Eğitim Müdürü'ne ulaşıldığı görülmektedir. 66 ilköğretim okulu müdürü, 25 ilköğretim müfettişi (Teftiş Kurulu Başkanı ve Başkan Yardımcısı ile birlikte), 4 Milli Eğitim Şube Müdürü, 4 Milli Eğitim Müdür Yardımcısı anketleri yanıtlamıştır.

Çizelge 7
Araştırmanın Çalışma Evreni

Görev	Dağıtılan Anket Sayısı		Yanıtlanan Anket Sayısı		Yanıtlanmayan Anket Sayısı		Değerlendirilen Anket Sayısı	
	Sayı (N)	Sayı (N)	Yüzde (%)	Sayı (N)	Yüzde (%)	Sayı (N)	Yüzde (%)	
ME Müdürü	1	-	-	1	2,5	-	-	
ME Müdür Yrd.	4	4	4,0	-	-	4	4	
ME Şube Müdürü	4	4	4,0	-	-	4	4	
İlk. Müfettişi	32	25	25,3	7	17,5	25	25,3	
İlk. Okul Müdürü	98	66	66,7	32	80,0	66	66,7	
Toplam	139	99	100	40	100	99	100	

3.3. Veriler ve Toplanması

Araştırmada ele alınacak sorunun çözümüne yönelik olarak kullanılacak veriler alanyazın taraması ile toplanmıştır. Bu amaçla, çalışanların değerlendirilmesi, öğretmen değerlendirmesi, bu değerlendirmelerde dikkate alınacak ölçütler, performans değerlendirme ve insan kaynakları yönetiminde kullanılan performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin veriler toplanmıştır.

Araştırma evrenine giren yöneticilerin, halen kullanılmakta olan performans değerlendirme süreci, bu süreçte kullanılan ölçütlere ilişkin görüşleri ile insan kaynakları yönetiminde kullanılan performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin bilgi düzeyleri, araştırmacı tarafından düzenlenen anket yoluyla elde edilmiştir. Araştırmada kullanılan veri toplama aracı Ek 4'te sunulmuştur.

Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, ankete katılanlara yönelik kişisel bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölüm yöneticilerin halen uygulanmakta olan performans değerlendirme süreci ve bu süreçte kullanılan ölçütlere ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Üçüncü bölüm ise, yöneticilerin insan kaynakları yönetiminde kullanılan performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin bilgi düzeylerinin ne olduğunu belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

Veri toplama aracının geliştirilmesinde ilk olarak taslak anket oluşturulmuştur. Hazırlanan taslak anket çoğaltılarak konu ile ilgili uzmanların görüş ve değerlendirmelerine sunulmuştur. Anlatımların anlaşılabilirliği ve genel olarak ölçme aracının araştırmacının amacına uygun bulunup bulunmadığına yönelik olarak alınan uzman görüşleri sonucunda, veri toplama aracına son şekli verilmiştir. Bu yolla anketin geçerlilik çalışmasının tamamlandığı düşünülmektedir.

Veri toplama aracının güvenilirlik çalışması, rassal olarak seçilen on beş yöneticiye örnek uygulama yapılması ile sağlanmıştır. Bu yöneticilerin anket sorularına verdikleri yanıtlar gözden geçirilerek anketin güvenilirliği saptanmıştır. Anketin güvenilirliğinde istatistiksel hesaplama yoluna gidilmemiştir.

Anketin birinci bölümünde dört soru maddesi yer almaktadır. Kişisel bilgiler olarak adlandırılan bu bölümde, sicil amiri konumunda olan yöneticilerin, öğrenim durumları, buldukları görevdeki kıdemleri, mesleki kıdemleri ve kurumdaki görevlerini belirlemeye yönelik soru maddelerine yer verilmiştir.

Anketin ikinci bölümü; yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine ilişkin görüşlerini belirleme amacına yönelik olarak hazırlanmıştır. Bu bölümde yer alan 24 soru maddesinden; 1,2,3,4,6,7,8,9,11,15,16,18,19 ve 20 numaralı sorular sürecin işleyişine yönelik; 5,13,17, 21,22 ve 23 numaralı sorular kullanılan ölçütlere ilişkin ve 10,12,14 ve 24 numaralı sorular da sürecin yeterliliğini belirlemeye yönelik olarak düzenlenmiştir. Bu bölümde dörtlü likert tipi ölçek kullanılmıştır. Seçenekler “tümüyle katılıyorum”, “katılıyorum”, “az katılıyorum” ve “hiç

katılmıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir. Her seçenek sırasıyla 4,3,2,1 şeklinde puanlanarak değerlendirilmiştir.

Anketin üçüncü bölümü, yöneticilerin insan kaynakları yönetiminde kullanılan performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin bilgi düzeylerini belirleme amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma kapsamında seçilen on yöntemin her birine ilişkin iki ifadeye yer verilmiştir. Bu ifadeler olumlu olarak verilmesine karşın, her yöntemin taşıdığı özelliği yansıtan sadece bir tanesidir. İkinci ifade adı verilen yönetime ait bir özellik taşımamaktadır. Bu bölümde üçlü likert ölçeği kullanılmıştır. Derecelendirme 3,2,1 şeklinde yapılmıştır. Yanıtlama sırasında doğru ifadeye “katılıyorum”, yanlış olana “katılmıyorum” seçeneğini işaretleyenler yöntem hakkında “ bilgi sahibi” olarak değerlendirilmiştir. Sadece bir doğru ya da bir yanlış ifadeyi işaretleyenler “ sınırlı bilgi sahibi”, her iki ifadeyi de yanlış işaretleyenler ve “bilgim yok” seçeneğini işaretleyenler “bilgi sahibi değil” olarak değerlendirilmiştir. Bu yolla aynı zamanda ölçme aracının güvenilirliği de sağlanmıştır. “Bilgim yok” seçeneğini işaretleyenler yorumlamalarda “öğrenmeye açık” bireyler olarak değerlendirilmektedir.

Veri toplama aracının uygulanabilmesi için Eskişehir Valiliği ve Eskişehir İl Milli Eğitim müdürlüğüne başvurularak, gerekli izin onayı alınmıştır (Ek 5). Anketin uygulanmasında, Eskişehir İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nün katkılarından yararlanılmıştır. 98 ilköğretim okulu müdürüne anketler resmi yazı ile dağıtılmış ve toplatılmıştır. İlköğretim müfettişleri ve İl Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin anketleri araştırmacı tarafından elden dağıtılıp toplatılmıştır.

3.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Hazırlanan veri toplama aracı ile elde edilen veriler, araştırmanın amaçları doğrultusunda çözümlenmiştir.

Yöneticilerin kişisel özellikleri, uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine ilişkin görüşleri ve insan kaynakları yönetiminde kullanılan performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin bilgi düzeylerinin belirlenmesine yönelik maddelerin

Çözümlemede frekans ve yüzde hesaplamaları kullanılmıştır. Araştırmanın yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine ilişkin görüşleri ve kişisel özellikleri arasında farklılaşmanın olup olmadığına yönelik, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve F testi çözümlenmeleri yapılmıştır. Varyans analizi sonucu F test istatistiği anlamlı ise farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Tukey HSD (Tukey's Honestly Significant Difference Test) çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır.

Araştırmada kullanılan istatistiksel çözümlenmelerde anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiştir.

Araştırma verilerinin istatistiksel çözümlenmeleri "SPSS 10.0 for Windows" paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümlenmesi amacıyla sicil amiri konumunda bulunan yöneticilerden toplanan verilerin, istatistiksel çözümlenmeleri yapılarak elde edilen bulgulara ve bu bulguların yorumlarına yer verilmiştir. Bulgular ve yorumlarda araştırmanın amaçları ile ilgili soruların sırası izlenmiştir. Araştırmanın birinci amacı, sicil amiri konumunda olan yöneticilerin, uygulanmakta olan değerlendirme sürecine ilişkin görüşlerinin neler olduğunu belirlemektir. Araştırmanın ikinci amacı, uygulanan değerlendirme sürecinde kullanılan ölçütlerin nasıl değerlendirildiğine ilişkin görüşleri belirlemektir. Üçüncü amaç, uygulanan sürecin yeterliliğine ilişkin görüşleri belirlemektir. Araştırmanın dördüncü amacı ise, insan kaynakları yönetiminde kullanılan performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin yöneticilerin bilgilerinin neler olduğunu saptamaktır. Her amaca ilişkin veriler istatistiksel tablolar halinde verildikten sonra bulguların yorumu yapılmıştır.

4.1. Sicil Amiri Konumunda Olan Yöneticilerin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Görüşleri

Sicil amiri konumunda olan okul müdürleri, ilköğretim müfettişleri ve Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine ilişkin görüşlerinin anlam ve değerlendirme kolaylığı bakımından ayrı ayrı alt başlıklarda verilmesinde yarar görülmektedir.

4.1.1. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Görüşleri

İlköğretim okulu müdürlerinin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine ilişkin görüşleri Çizelge 8'de verilmiştir. İlköğretim okulu müdürlerinin uygulanmakta olan sürece ilişkin görüşlerinin 'tümüyle katılıyorum' ve 'katılıyorum' seçeneklerinde oldukları Çizelge 8'de görülmektedir.

Çizelge 8
İlköğretim Okulu Müdürlerinin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme
Sürecine İlişkin Görüşleri
(n=66)

Görüşler	Sergileme Düzeyi		Tümüyle Katılıyorum		Az Katılıyorum		Hiç Katılmıyorum	
	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)
1. çalışanların mesleki gelişimine katkı sağlar.	28	42,4	26	39,4	8	12,1	4	6,1
2. değerlendirilen kişinin potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkartılmasına katkı sağlar.	24	36,4	26	39,4	11	16,7	5	7,6
3. değerlendirilen kişiyle ilgili geriye dönük bilgi sağlar.	16	24,2	29	43,9	17	25,8	4	6,1
4. değerlendirilen kişinin eğitim gereksinimlerini belirlemeye katkı sağlar.	21	31,8	28	42,4	13	19,7	4	6,1
6. Milli Eğitim Sistemi'nin amaçlarına ulaşmaya katkı sağlar.	20	30,3	22	33,3	21	31,8	3	4,5
7. değerlendirilen kişinin örgüte bağlılığını artırır.	16	24,2	26	39,4	19	28,8	5	7,6
8. değerlendirilen kişinin değerlendirme sürecine katılımına olanak tanır.	14	21,2	34	51,5	12	18,2	6	9,1
9. değerlendirilen kişinin bir başka göreve atanmasına katkı sağlar.	13	19,7	21	31,8	17	25,8	15	22,7
11. eğitimin niteliğinin artırılmasına katkı sağlar.	27	40,9	19	28,8	14	21,2	6	9,1
15. mesleki yardım ve iş başında yetiştirme görevlerinin yerine getirilmesi konusunda katkı sağlar.	15	22,7	37	56,1	9	13,6	5	7,6
16. değerlendirilen ile değerlendiren arasındaki karşılıklı güven ilişkisine dayalıdır.	18	27,3	28	42,4	13	19,7	7	10,6
18. değerlendirme sonuçlarını değerlendirilen ile paylaşır.	16	24,2	24	36,4	15	22,7	11	16,7
19. değerlendirilene, kendisi ile ilgili konulardaki kararlara katılma olanağı tanır.	20	30,3	22	33,3	13	19,7	11	16,7
20. değerlendirici ile değerlendirilenin birlikte bir gelişim planı oluşturmalarına olanak tanır.	15	22,7	24	36,4	17	25,8	10	15,1

İlköğretim okulu müdürlerinin görüşlerini performans değerlendirme sürecinde bulunması istenen görüşler olarak değerlendirmek mümkün olabilir. Ancak uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinde okul müdürleri çalışanlarını gizli sicil raporları ile değerlendirmektedirler. Sicil raporlarının gizli oluşu ve sonuçlarının çalışanlar ile paylaşılmaması, okul müdürlerinin uygulanmakta olan değerlendirme sürecinde sonuçların değerlendirilen ile paylaşılması yönünde %24,2'sinin “tümüyle katılıyorum” ve %36,4'ünün “katılıyorum” yönünde belirttikleri görüşler ile çelişmektedir. Çalışanlar ancak altı yıl üst üste 90 ve üzeri veya 60 puanın altında puan almaları durumunda değerlendirme sonuçlarından haberdar olmaktadır. Benzer şekilde; mevcut değerlendirme sürecinin değerlendirici ile değerlendirilenin birlikte bir gelişim planı hazırlamasına olanak tanıdığı yönünde, okul müdürlerinin %22,7'si “tümüyle katılıyorum” %36,4'ü ise “katılıyorum” şeklinde görüş belirtmektedir. Oysa, uygulamada sicil raporları ile değerlendirilen çalışanın kendini değerlendiren ile ortak bir gelişim planı hazırlaması pek olanaklı değildir. Hangi ölçütlerle değerlendirildiği konusunda bile bilgi sahibi olmayan çalışanın değerlendirici ile birlikte gelişim planı hazırlaması söz konusu olamaz.

Mevcut değerlendirme sürecinin kişinin eğitim gereksinimlerini belirlemeye katkı sağladığı yönünde okul müdürlerinin %31,8'i “tümüyle katılıyorum”, %42,4'ü “katılıyorum” görüşünü paylaşmaktadırlar. Sicil raporları ile bu gereksinimler ortaya konulmuş olsa bile, bu durumdan çalışanın haberdar olmamasının, performans değerlendirmenin bu amacının gerçekleşmesine engel olduğunu söylemek gerçekçi bir yaklaşım olarak nitelendirilebilir.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre, uygulanan değerlendirme sürecinin değerlendirilen kişinin bir başka göreve atanmasına katkı sağlamasına, okul müdürlerinin %19,7'si “tümüyle katılıyorum”, %31,8'i “katılıyorum”, %25,8'i “az katılıyorum” ve %22,8'i ise “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu durum okul müdürlerinin %48'inin sicil raporlarını yükselme veya başka göreve atanmaya uygun bulmadıkları şeklinde değerlendirilebilir. Oysaki performans değerlendirmenin amaçlarından biri de yükseltme kararlarına katkı sağlamaktır. Bulgulara bakılarak sicil raporlarının bu amacı gerçekleştirmeye katkı sağlamadığını söylemek olanaklıdır.

Okul müdürleri, mevcut sistemin değerlendirilene kendisi ile ilgili kararlara katılma olanağı sağlaması konusunda %30,3 “tümüyle katılıyorum” ve %33,3 “katılıyorum” şeklinde görüş belirtmektedirler. Oysa Türk eğitim örgütünde yönetim biçimi merkezci ve yetkecidir (Başaran, 1985, s: 95). Bu durum değerlendirme sürecini merkeze bağımlı kılmaktadır. Okul müdürlerince doldurulan sicil raporlarında, değerlendirme yaparken nelerin aranacağı değerlendirme formunda sıralanmıştır. Bu koşullarda değerlendirme yapan yetkilinin, bu işi merkez adına yapması nedeniyle siyasal erkin yönetim biçimi ve bu konudaki görüşlerinden etkilenerek görevini yerine getirmesi kaçınılmazdır. Değerlendiricinin bile kendi adına değerlendirme yapamadığı görülen bir değerlendirme sürecindeki kararlara, değerlendirilenin katıldığı yönünde belirtilen görüşlerin gerçeği ne ölçüde yansıttığı tartışılabilir

Sürecin değerlendirilen ile değerlendiren arasında karşılıklı güven ilişkisine dayalı olması yönünde okul müdürlerinin %27,3’ü “tümüyle katılıyorum” ve %42,4’ü “katılıyorum” şeklinde görüş belirtmişlerdir. Alanyazın, değerlendirme için, görev tanımlamasına dayalı, nesnel ölçme araçlarının olmadığı örgütlerde, değerlendiricilerin değerlendirme yetkisi ile kişilik özelliklerinin birleşmesi durumunda, değerlendirme yapanların farklı değerlendirme davranışları gösterebildiğine işaret etmektedir (Glueck, 1978; Schuler, 1995; Başaran, 1985). Bu durum ise, değerlendirilen kişilerin kendilerini değerlendirenlere karşı güven duymalarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Okul müdürlerince desteklenen mevcut değerlendirme sürecini çalışanlar açısından ele alan araştırmalar bu görüşler ile çelişmektedir. Nitekim, Erken’in (1995) ‘Öğretmenlerin Sicil Sistemini Değerlendirmesi’ adlı araştırmasında, öğretmenlerin büyük çoğunluğunun yeni bir sicil değerlendirme sistemini istedikleri ve değerlendirmenin açık yapılması, sonuçlarının çalışanlarla paylaşılması gerektiği görüşünü belirtmeleri bu çelişik durumu doğrulamaktadır.

4.1.2. İlköğretim Müfettişlerinin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Görüşleri

Çizelge 9 ilköğretim müfettişlerinin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine ilişkin görüşlerini ortaya koymaktadır. Bu grupta da okul müdürlerinin değerlendirmelerine benzer şekilde, uygulanan sürecin sahip olduğu özellikler ile değil sahip olması gereken özellikler bakımından değerlendirildiği söylenebilir. Bunun en çarpıcı örneği, ilköğretim müfettişlerinin, mevcut sürecin mesleki yardım ve iş başında yetiştirme görevlerinin yerine getirilmesinde katkı sağlamasına %62,5 oranında “katılıyorum” yönünde görüş belirtmeleri ile ortaya konulabilir. İlköğretim müfettişlerinin temel görevlerinden olan mesleki yardım ve iş başında yetiştirme, uygulamada ilköğretim müfettişlerinin sayılarının azlığı nedeniyle ancak yılda bir kez ve sınırlı zaman dilimi içerisinde gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Bu koşullarda öğretmenin teftiş formunda yer alan özellikleri taşıyıp taşımadığını gözleyerek bir yargıya varmak ve öğretmenin gereksinimi olan yardımı ve iş başında yetiştirme görevini yerine getirmek olanaklı görülmemektedir. İlköğretim müfettişlerinin uygulanmakta olan sürecin çalışanların mesleki gelişimine katkı sağlaması yönünde belirttikleri %16,7 “tümüyle katılıyorum” ve %58,3 “katılıyorum” görüşleri de aynı neden dolayısıyla uygulamada yer bulamamaktadır.

İlköğretim müfettişleri, uygulanan sürecin değerlendirilen kişinin bir başka göreve atanmasına katkı sağlaması yönünde %45,8 “az katılıyorum” ve %16,7 “hiç katılmıyorum” görüşlerini belirtmişlerdir. Bu durum, çalışanların bir başka göreve atanmasında, hatta ilköğretim müfettişliğine atanmada teftiş raporlarının değil, sadece birinci sicil amiri olan okul müdürlerince verilen sicil raporlarının ölçüt olarak alınmasına gösterilen bir tepki olarak değerlendirilebilir.

İlköğretim müfettişleri, mevcut değerlendirme sürecinin değerlendirilen kişinin örgüte bağlılığını arttırmasına %41,7 “katılıyorum” görüşünü paylaşırken, %37,5 “az katılıyorum” görüşünü sergilemektedirler. Performans değerlendirmenin amaçlarından biri bireyin ve örgütün performansının geliştirilmesidir. Bu durumda yukarıda belirtilen görüşler doğrultusunda, bulunduğu örgüte bağlılığı sınırlı olan bireyler ile bu amacın gerçekleştirilemeyeceği söylenebilir.

Çizelge 9

İlköğretim Müfettişlerin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Görüşleri
(n=25)

Görüşler	Sergileme Düzeyi		Tümüyle Katılıyorum		Katılıyorum		Az Katılıyorum		Hiç Katılmıyorum	
	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)
1. çalışanların mesleki gelişimine katkı sağlar.	4	16,7	14	58,3	2	8,3	4	16,7		
2. değerlendirilen kişinin potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkartılmasına katkı sağlar.	5	20,8	11	45,8	5	20,8	3	12,5		
3. değerlendirilen kişiyle ilgili geriye dönük bilgi sağlar.	1	4,2	13	54,2	7	29,2	3	12,5		
4. değerlendirilen kişinin eğitim gereksinimlerini belirlemeye katkı sağlar.	3	12,5	11	45,8	7	29,2	3	12,5		
6. Milli Eğitim Sistemi'nin amaçlarına ulaşmaya katkı sağlar.	4	16,7	14	58,3	4	16,7	2	8,3		
7. değerlendirilen kişinin örgüte bağlılığını artırır.	3	12,5	10	41,7	9	37,5	2	8,3		
8. değerlendirilen kişinin değerlendirme sürecine katılımına olanak tanır.	1	4,2	12	50,0	6	25,0	5	20,8		
9. değerlendirilen kişinin bir başka göreve atanmasına katkı sağlar.	1	4,2	8	33,3	11	45,8	4	16,7		
11. eğitimin niteliğinin artırılmasına katkı sağlar.	4	16,7	13	54,2	4	16,7	3	12,5		
15. mesleki yardım ve iş başında yetiştirme görevlerinin yerine getirilmesi konusunda katkı sağlar.	1	4,2	15	62,5	6	25,0	2	8,3		
16. değerlendirilen ile değerlendirilen arasındaki karşılıklı güven ilişkisine dayalıdır.	3	12,5	10	41,7	9	37,5	2	8,3		
18. değerlendirme sonuçlarını değerlendirilen ile paylaşır.	2	8,3	12	50,0	4	16,7	6	25,0		
19. değerlendirilene, kendisi ile ilgili konulardaki kararlara katılma olanağı tanır.	2	8,3	10	41,7	7	29,2	5	20,8		
20. değerlendirici ile değerlendirilenin birlikte bir gelişim planı oluşturmalarına olanak tanır.	1	4,2	10	41,7	8	33,3	5	20,8		

Müfettişler, uygulanan sürecin değerlendirme sonuçlarını değerlendirilen ile paylaşmasına %8,3 “tümüyle katılıyorum”, %50 “katılıyorum” yönünde görüş belirtmektedirler. Uygulamada ise, sonuçlar yazılı olarak okul yönetimine iletilmekte ve bireylerin karşılıklı paylaşımı söz konusu olamamaktadır. Bu değerlendirme, müfettişlerin değerlendirici ile değerlendirilenin birlikte bir gelişim planı hazırlamaları konusunda belirttikleri %33,3 “az katılıyorum” ve %20,8 “hiç katılmıyorum” görüşleri ile de desteklenmektedir.

Sürecin değerlendirilenin kendisi ile ilgili kararlara katılma olanağı tanınmasına müfettişler %8,3 “tümüyle katılıyorum”, %41,7 “katılıyorum”, %29,7 “az katılıyorum” ve %20,8 “hiç katılmıyorum” yönünde görüş belirtmektedirler. Bu durum mevcut sürecin değerlendirilen açısından sürece katılımın olmadığı bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

İlköğretim müfettişleri, mevcut sürecin değerlendiren ile değerlendirilen arasında karşılıklı güven ilişkisine dayalı olması konusunda %41.7 “katılıyorum”, %37.5 “az katılıyorum” şeklinde görüşlerini belirtmektedirler. Bu görüşlerin, değerlendiricilerin çalışanların performanslarını değerlendirmeleri yanında, mevzuata aykırı durumlarda inceleme ve soruşturma görevlerini de üstleniyor olmalarının uygun bulunmadığını yansıttığı söylenebilir. Değerlendirilen kişinin, kendisini değerlendirenin aynı zamanda inceleme ve soruşturma yetkisine sahip olduğunu biliyor olması, güven duyabilmesine engel olabilmektedir.

4.1.3. Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticilerinin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Görüşleri

Çizelge 10, Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine ilişkin görüşlerini belirtmektedir. Çizelge 9’a bakarak Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin, ilköğretim okulu müdürleri ve müfettişlerine oranla mevcut uygulamanın aksayan yönlerini daha fazla görebildiklerini söylemek olanaklıdır. Yöneticilerin, uygulanmakta olan sürece ilişkin çoğunlukla “az katılıyorum” ve “hiç katılmıyorum” seçeneklerini benimsedikleri Çizelge 10’da görülebilmektedir.

Çizelge 10
Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticilerinin Uygulanmakta Olan Performans
Değerlendirme Sürecine İlişkin Görüşleri
(n=8)

Görüşler	Sergileme Düzeyi		Tümüyle Katılıyorum		Katılıyorum		Az Katılıyorum		Hiç Katılmıyorum	
	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)
1. çalışanların mesleki gelişimine katkı sağlar.	3	37,5	2	25,0	2	25,0	1	12,5		
2. değerlendirilen kişinin potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkartılmasına katkı sağlar.	1	12,5	4	50,0	1	12,5	2	25,0		
3. değerlendirilen kişiyle ilgili geriye dönük bilgi sağlar.	0	0,0	4	50,0	3	37,5	1	12,5		
4. değerlendirilen kişinin eğitim gereksinimlerini belirlemeye katkı sağlar.	1	12,5	3	37,5	2	25,0	2	25,0		
6. Milli Eğitim Sistemi'nin amaçlarına ulaşmaya katkı sağlar.	2	25,0	2	25,0	4	50,0	0	0,0		
7. değerlendirilen kişinin örgüte bağlılığını artırır.	0	0,0	4	50,0	3	37,5	1	12,5		
8. değerlendirilen kişinin değerlendirme sürecine katılımına olanak tanır.	1	12,5	4	50,0	1	12,5	2	25,0		
9. değerlendirilen kişinin bir başka göreve atanmasına katkı sağlar.	1	12,5	2	25,0	4	50,0	1	12,5		
11. eğitimin niteliğinin artırılmasına katkı sağlar.	4	50,0	0	0,0	2	25,0	2	25,0		
15. mesleki yardım ve iş başında yetiştirme görevlerinin yerine getirilmesi konusunda katkı sağlar.	1	12,5	1	12,5	5	62,5	1	12,5		
16. değerlendirilen ile değerlendirilen arasındaki karşılıklı güven ilişkisine dayalıdır.	2	25,0	1	12,5	4	50,0	1	12,5		
18. değerlendirme sonuçlarını değerlendirilen ile paylaşır.	1	12,5	1	12,5	3	37,5	3	37,5		
19. değerlendirilene, kendisi ile ilgili konulardaki kararlara katılma olanağı tanır.	2	25,0	1	12,5	4	50,0	1	12,5		
20. değerlendirici ile değerlendirilenin birlikte bir gelişim planı oluşturmalarına olanak tanır.	1	12,5	2	25,0	2	25,0	3	37,5		

Yöneticilerin % 50 oranının üzerinde “az katılıyorum” ve “hiç katılmıyorum” seçeneklerini benimsedikleri mevcut sürece ilişkin özellikler şunlardır:

- değerlendirilen kişinin bir başka göreve atanmasına katkı sağlaması (% 62,5)
- mesleki yardım ve iş başında yetiştirme görevlerinin yerine getirilmesi konusunda katkı sağlaması (% 75)
- değerlendiren ile değerlendirilen arasındaki karşılıklı güven ilişkisine dayalı olması (% 62,5)
- değerlendirme sonuçlarını değerlendirilen ile paylaşması (% 75)
- değerlendirilene kendisi ile ilgili konulardaki kararlara katılma olanağı tanınması (%62,5)

Yöneticilerin % 50 oranında “az katılıyorum” ve “hiç katılmıyorum” seçeneklerini benimsedikleri özellikler:

- değerlendirilen kişiyle ilgili geriye dönük bilgi sağlaması
- değerlendirilen kişinin eğitim gereksinimlerini belirlemeye katkı sağlaması
- Milli Eğitim sisteminin amaçlarına ulaşmaya katkı sağlaması
- değerlendirilen kişinin örgüte bağlılığını arttırması
- eğitimin niteliğinin arttırılmasına katkı sağlaması
- değerlendirilen ile değerlendirenin birlikte bir gelişim planı oluşturmalarına olanak tanınması

Yöneticilerin %50'nin üzerinde “tümüyle katılıyorum” ve “katılıyorum” seçeneklerini benimsedikleri özellikler ise şunlardır:

- çalışanın mesleki gelişimine katkı sağlaması(% 62,5)
- değerlendirilen kişinin potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkartılmasına katkı sağlaması (% 62,5)
- değerlendirilen kişinin değerlendirme sürecine katılımına olanak tanınması (% 62,5)

Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri mevcut uygulamanın değerlendirilen kişinin değerlendirme sürecine katılmasına olanak tanınması yönünde % 62,5 oranında destek verirlerken; değerlendirilene kendisi ile ilgili konulardaki kararlara katılma olanağı tanınmasına % 62,5 oranında katılmadıklarını belirtmektedirler. Bu durumda yöneticilerin

kendi değerlendirmeleri ile çelişen bir durum sergiledikleri söylenebilir. Sürece katılabilen bir çalışanın, kendisi ile ilgili kararlara katılamaması, çalışanların sürece de katılmadıkları Şeklinde açıklanabilir.

Yöneticilerin yarısı ve/veya daha fazlasının mevcut sürecin sağlayamadığını belirttikleri özellikler, insan kaynakları yönetiminde uygulanan performans değerlendirme sürecinin taşıması gereken özelliklerdir. Ancak bunların sağlanması halinde objektif ve verimli bir performans değerlendirme yapılabileceği alanyazında yer almaktadır. Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin görüşlerinin, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından da paylaşıldığı Ekim 2001’de EARGED tarafından ilköğretim müfettişlerine sunulan taslak modelde ortaya konulmuştur.

4.2 Sicil Amiri Konumunda Olan Yöneticilerin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanılan ltlere İlişkin Görüşleri

Sicil amiri konumunda olan okul müdürleri, ilköğretim müfettişleri ve Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinde kullanılan ölçütlere ilişkin görüşleri anlam ve değerlendirme kolaylığı bakımından ayrı ayrı alt başlıklarda incelenmiştir.

4.2.1. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanılan ltlere İlişkin Görüşleri

Çizelge 11’de ilköğretim okulu müdürlerinin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinde kullanılmakta olan ölçütlere ilişkin görüşleri yer almaktadır.

İlköğretim okulu müdürleri, mevcut uygulamanın çalışanın objektif ölçütlerle değerlendirilmesine olanak tanınması yönünde %30.3 “tümüyle katılıyorum”,% 39,5 “katılıyorum”, % 22,7 “az katılıyorum”, % 7,5 “hiç katılmıyorum” Şeklinde görüş belirtmektedirler. Oysa alanyazın hem teftiş formunda hem de sicil raporlarındaki ölçütlerin objektif değerlendirmeye uygun olmadığını belirtmektedir (Başar, 1995; Canman, 1993)

Çizelge 11

**İlköğretim Müdürlerinin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinde
Kullanılan Ölçütlere İlişkin Görüşleri**
(n=66)

Görüşler	Sergileme Düzeyi		Tümüyle Katılıyorum		Az Katılıyorum		Hiç Katılmıyorum	
	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)
5. objektif ölçütlerle değerlendirme yapılmasına olanak sağlar.	20	30,3	26	39,5	15	22,7	5	7,5
13. çalışanları sicil raporları ile değerlendirirken yeterli ölçütleri kapsamaktadır.	11	16,7	22	33,3	24	36,3	9	13,7
17. değerlendirilenin kişilik özelliklerine değil işe ilişkin davranışlarına yöneliktir.	16	24,2	28	42,4	14	21,2	8	12,2
21. değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesinde değerlendirilenin görüşlerinden yararlanılmasına olanak tanır.	11	16,7	28	42,4	16	24,2	11	16,7
22. değerlendirmede kullanılan sicil raporları ile, değerlendirilenin gerçek performansını yansıtmaya özelliği taşır.	11	16,7	21	31,8	22	33,3	12	18,2
23. değerlendiricilerin, değerlendirileni yalnızca bir yönüyle değil bir bütün olarak objektif değerlendirmelerini sağlar.	15	22,7	30	45,4	11	16,7	10	15,2

Sicil raporlarının birinci bölümünde; sicil amirleri çalışanların genel durum ve davranışlarını içeren kişilik özelliklerine ilişkin görüşlerini ortaya koymaktadırlar. Değerlendirme; dış görünüş, zeka derecesi ile kavrayış, azim ve sebatkarlık, alkol, kumar v.b. alışkanlıklar, güvenilir olup olmama gibi özellikler üzerinde yapılmaktadır. Okul müdürlerinin mevcut değerlendirme sürecinin, değerlendirilenin kişilik özelliklerine değil, işe ilişkin davranışları ölçmesi yönünde % 24,2 “tümüyle katılıyorum”, % 42,4 “katılıyorum” şeklinde belirttikleri görüşleri, sicil raporlarında yer alan ölçütlerle çelişmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminde kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinde, kişilik özelliklerinin performans değerlendirmede dikkate alınmaması, bunların yerine çalışanın yaptığı işin çıktısını ölçebilecek geçerli ve güvenilir ölçütlerin yer alması gerektiği savunulmaktadır (Başar, 1995). Kişilik özelliklerinin önemli olduğu kabul edilse bile, bu özelliklerin kişinin işe alınmasından önce test edilmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir.

Okul müdürlerinin sicil raporlarının değerlendirilenin gerçek performansını yansıtmazlığı taşıması yönünde % 33,3 “az katılıyorum” ve % 18,2 “hiç katılmıyorum” şeklinde belirttikleri görüşler, mevcut uygulamada kullanılan ölçütlerle performansın ölçülemediği şeklinde değerlendirilebilir.

Okul müdürleri ölçütlerin belirlenmesinde, mevcut sürecin değerlendirilenin görüşlerinden yararlanılmasına olanak tanınmasını % 16,7 “tümüyle katılıyorum” ve % 42,4 “katılıyorum” yönünde değerlendirmişlerdir. Oysa Türkiye’de tüm devlet memurları 657 sayılı kanunun gereklerine uygun olarak standartları belirlenmiş sicil raporları ile değerlendirilmektedirler. Bu koşullarda ölçüt belirlemeye çalışanın katılımı hiçbir şekilde olanaklı olmadığından müdürlerin görüşlerinin gerçek uygulamayı yansıtmadığı düşünülmektedir.

4.2.2. İlköğretim Müfettişlerinin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanılmakta Olan Ölçütlere İlişkin Görüşleri

Çizelge 12 ilköğretim müfettişlerinin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine ilişkin görüşlerini yansıtmaktadır. İlköğretim müfettişleri sicil raporlarının yeterli ölçütleri kapsamaması konusunu, % 40 “az katılıyorum” ve % 24 “hiç katılmıyorum” oranlarında değerlendirmektedirler. Benzer şekilde sicil raporlarının değerlendirilenin gerçek performansını yansıtmamasını % 28 “az katılıyorum” ve % 28 “hiç katılmıyorum” şeklinde değerlendirmektedirler. Bu durum sicil raporlarında kullanılan ölçütlerin ve bu yolla performans değerlendirmenin yetersizliğine ilköğretim müfettişlerin de katıldıklarını göstermektedir.

Çizelge 12
İlköğretim Müfettişlerinin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme
Sürecinde Kullanılan Ölçütlere İlişkin Görüşleri
(n=25)

Sergileme Düzeyi	Tümüyle Katılıyorum		Katılıyorum		Az Katılıyorum		Hiç Katılmıyorum	
	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)
5. objektif ölçütlerle değerlendirme yapılmasına olanak sağlar.	4	16,0	11	44,0	7	28,0	3	12,0
13. çalışanları sicil raporları ile değerlendirirken yeterli ölçütleri kapsamaktadır.	1	4,0	8	32,0	10	40,0	6	24,0
17. değerlendirilenin kişilik özelliklerine değil işe ilişkin davranışlarına yöneliktir.	3	12,0	14	56,0	6	24,0	2	8,0
21. değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesinde değerlendirilenin görüşlerinden yararlanılmasına olanak tanır.	2	8,0	10	40,0	9	36,0	4	16,0
22. değerlendirmede kullanılan sicil raporları ile değerlendirilenin gerçek performansını yansıtmaya özelliği taşır.	1	4,0	10	40,0	7	28,0	7	28,0
23. değerlendiricilerin, değerlendirileni yalnızca bir yönüyle değil bir bütün olarak objektif değerlendirmelerini sağlar.	3	12,0	13	52,0	6	24,0	3	12,0

İlköğretim müfettişlerinin, mevcut sürecin objektif ölçütlerle değerlendirme yapılmasına olanak sağlaması, değerlendirilenin kişilik özelliklerine değil işe ilişkin davranışlarına yönelik olması ve değerlendirileni bütün olarak objektif değerlendirebilmesine “tümüyle katılıyorum” ve “katılıyorum” ağırlıklı yanıtlar verdikleri Çizelge 12’de görülmektedir. Sicil raporlarının ölçütlerini yeterli bulmayan ve bu yolla yapılan değerlendirmenin kişinin gerçek performansını yansıtmadığını düşünen ilköğretim müfettişlerinin, sürecin objektif ölçütlerle değerlendirme yapmaya olanak tanıdığını düşünmeleri kendi görüşleri arasında çelişkili bir durumu ortaya çıkartmaktadır. Bu koşullarda okul müdürleri ve ilköğretim müfettişlerinin mevcut sistemi korumak ve yetkiyi kendi ellerinde bulundurmak adına bu yönde görüş belirttikleri düşünülebilir.

4.2.3. Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticilerinin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanılan Ölçütlere İlişkin Görüşleri

Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin büyük bir çoğunlukla, uygulanmakta olan süreçte kullanılan ölçütlere ilişkin “az katılıyorum” ve “hiç katılmıyorum” yönünde değerlendirme yaptıkları Çizelge 13’de görülmektedir.

Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin okul müdürleri ve ilköğretim müfettişlerine oranla uygulanmakta olan sürecin ölçütlerini daha fazla yetersiz buldukları söylenebilir. Bu durumda, Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin, Milli Eğitim Bakanlığı’ nın performans değerlendirme sürecinde yapmayı düşündüğü değişiklikleri yerinde buldukları söylenebilir.

Çizelge 13

Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticilerinin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanılan Ölçütlere İlişkin Görüşleri (n=8)

Görüşler	Tümüyle Katılıyorum		Katılıyorum		Az Katılıyorum		Hiç Katılmıyorum	
	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)
5. objektif ölçütlerle değerlendirme yapılmasına olanak sağlar.	2	25,0	1	12,5	3	37,5	2	25,0
13. çalışanları sicil raporları ile değerlendirirken yeterli ölçütleri kapsamaktadır.	2	25,0	1	12,5	4	50,0	1	12,5
17. değerlendirilenin kişilik özelliklerine değil işe ilişkin davranışlarına yöneliktir.	1	12,5	2	25,0	4	50,0	1	12,5
21. değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesinde değerlendirilenin görüşlerinden yararlanılmasına olanak tanır.	1	12,5	1	12,5	3	37,5	3	37,5
22. değerlendirmede kullanılan sicil raporları ile, değerlendirilenin gerçek performansını yansıtmaz özelliği taşır.	3	37,5	0	0,0	1	12,5	4	50,0
23. değerlendiricilerin, değerlendirileni yalnızca bir yönüyle değil bir bütün olarak objektif değerlendirmelerini sağlar.	1	12,5	2	25,0	2	25,0	3	37,5

4.3. Sicil Amiri Konumunda Olan Yöneticilerin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinin Yeterliliğine İlişkin Görüşleri

Sicil amiri konumunda olan okul müdürleri, ilköğretim müfettişleri ve Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinin yeterliliğine ilişkin görüşleri anlam ve değerlendirme kolaylığı bakımından ayrı ayrı alt başlıklarda incelenmiştir.

4.3.1. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinin Yeterliliğine İlişkin Görüşleri

İlköğretim okulu müdürlerinin uygulanmakta olan süreci çoğunluğu “tam katılıyorum” ve “katılıyorum” ağırlıklı değerlendirmeleri ile yeterli buldukları Çizelge 14’de görülmektedir.

Çizelge 14

İlköğretim Müdürlerinin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinin Yeterliliğine İlişkin Görüşleri (n=66)

Sergileme Düzeyi	Tümüyle Katılıyorum		Katılıyorum		Az Katılıyorum		Hiç Katılmıyorum	
	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)
10. değerlendiren ile değerlendirilen arasında iki yönlü bir iletişim sürdürülmesi konusunda yeterlidir.	7	10,6	31	46,9	17	25,8	11	16,7
12. değerlendiricilerin, öğretimsel liderlik konusunda yeterliğini sergilemesine olanak tanır.	18	27,3	25	37,8	20	30,4	3	4,5
14. değerlendirilene hangi konularda değerlendirildiğini açıklama konusunda yeterlidir.	8	12,1	31	47,0	20	30,3	7	10,6
24. sicil raporları ile değerlendiricilerin performans değerlendirme işlevini yerine getirebilmesine olanak tanır.	11	16,7	28	42,4	16	24,2	11	16,7

Ölçütlerini yeterli bulmayarak gerçek performansı ölçemediği yönünde görüş belirttikleri bir süreci yeterli bulmaları okul müdürlerinin kendi görüşleri ile çeliştiklerini göstermektedir. Süreci değerlendiren ile değerlendirilen arasında iki yönlü bir iletişim sürdürülmesi konusunda % 10,6 “tümüyle katılıyorum” ve % 46,9 “katılıyorum” oranlarında yeterli bulan okul müdürlerinin görüşlerinin ne ölçüde gerçeği yansıttığı tartışılabilir. Sicil raporları ile yapılan değerlendirme tek yönlü olarak değerlendiren kişinin görüşleri ortaya konulmaktadır. Sonuçlarından değerlendirilenin haberdar edilmediği bir süreçte iki yönlü bir iletişimden söz etmek pek de olanaklı değildir.

Okul müdürleri süreci, değerlendiricilerin öğretimsel liderliğini sergilemesi yönünde % 27,3 “tümüyle katılıyorum” ve % 37,8 katılıyorum” şeklinde değerlendirmektedirler. Bu görüşlerini yaklaşık % 59 oranında katıldıkları, sicil raporları ile değerlendiricilerin performans değerlendirme işlevini yerine getirebilmesine olanak tanınması ile desteklemektedirler. Benzer şekilde süreci değerlendirilene hangi konularda değerlendirildiğini açıklama konusunda yaklaşık % 59 oranında yeterli bulmaktadırlar. Tüm bu görüşler okul müdürlerinin performans değerlendirmeyi, salt bireyi değerlendiren geleneksel yöntemlerdeki gibi ele aldıklarını göstermektedir. İnsan kaynakları yönetiminde kullanılan performans değerlendirme yöntemleri, birey yanında örgütün etkililiğini de arttırmayı, iş doyumunu sağlamayı amaçlamaktadır. Sonuçlarının değerlendirilen ile paylaşılmadığı, ölçütlerinin yeterli bulunmadığı, değerlendirenin görüşlerinin alınmadığı bir performans değerlendirme süreci ile bunların sağlanabileceğini savunmanın gerçeklerle pek de bağdaşmayacağı söylenebilir.

4.3.2. İlköğretim Müfettişlerinin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinin Yeterliliğine İlişkin Görüşleri

İlköğretim müfettişlerinin, süreci büyük çoğunlukla yetersiz olarak değerlendirmelerine karşın; değerlendiricilerin öğretimsel liderlik konusundaki yeterliliğini sergilemesine olanak tanıdığını düşündükleri Çizelge 15'te görülmektedir.

Çizelge 15

**İlköğretim Müfettişlerinin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinin
Yeterliliğine İlişkin Görüşleri
(n=25)**

Sergileme Düzeyi	Tümüyle Katılıyorum		Katılıyorum		Az Katılıyorum		Hiç Katılmıyorum	
	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)
10. değerlendiren ile değerlendirilen arasında iki yönlü bir iletişim sürdürülmesi konusunda yeterlidir.	0	0,0	8	32,0	12	48,0	5	20,0
12. değerlendiricilerin, öğretimsel liderlik konusunda yeterliliğini sergilemesine olanak tanır.	3	12,0	15	60,0	4	16,0	3	12,0
14. değerlendirilene hangi konularda değerlendirildiğini açıklama konusunda yeterlidir.	1	4,0	11	44,0	8	32,0	5	20,0
24. sicil raporları ile değerlendiricilerin performans değerlendirme işlevini yerine getirebilmesine olanak tanır.	1	4,0	8	32,0	11	44,0	5	20,0

Ocak 2000 tarih ve 2508 sayılı Tebliğler Dergisinde yayımlanan İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi'nde teftiş grubunun görev alanları belirtilmektedir. Bu görev alanları incelendiğinde her birinin ayrı bir uzmanlık alanı gerektirdiği açıkça görülebilir. Ayrıca sadece ilköğretim okullarında 324257 öğretmen bulunduğu (MEB, 1999; s:13), bunun yanında özel okullar, dershaneler, kuran kursları, güzellik salonları, sürücü kursları gibi ilköğretim müfettişlerinin denetlemekle yükümlü olduğu diğer çalışma alanları da göz önünde bulundurulduğunda, ilköğretim müfettişlerinin öğretimsel liderlik yapabilmelerinin ne ölçüde mümkün olabileceği düşündürücüdür.

Öğretmenlerin değerlendirilmesi süreci, eğitim sürecini etkileyen tüm süreçlerin göz önünde tutulması ile yapılabilecek bir etkinlikler bütünüdür (MEB, 2001; s: 42). Bu sürecin kendini sürekli yenileyebilen bir dinamiğe sahip olması gerekmektedir. Yetersiz sayıdaki denetleyiciler ile bu dinamiği sağlayabilmek, büyük ölçüde zaman açısından pek olanaklı görülememektedir.

4.3.3. Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticilerinin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinin Yeterliliğine İlişkin Görüşleri

Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin de ilköğretim müfettişlerine paralel olarak, uygulanan performans değerlendirme sürecini büyük çoğunlukla yetersiz buldukları Çizelge 16'da görülmektedir. Mevcut sürecin, değerlendiricilerin öğretimsel liderlik konusundaki yeterliliklerini sergilemelerine, % 50 oranında katılan yöneticilerin, bu görüşlerinin temelinde çoğunlukla buldukları göreve ilköğretim müfettişliğinden yükseltilmiş olmalarının yattığı söylenebilir. Yöneticilerin, daha önceden yerine getirdikleri görevlerini korumak adına ilköğretim müfettişlerine paralel görüş belirttikleri düşünülebilir.

Çizelge 16

Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticilerinin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinin Yeterliliğine İlişkin Görüşleri (n=8)

Görüşler	Sergileme Düzeyi		Tümüyle Katılıyorum		Az Katılıyorum		Hiç Katılmıyorum	
	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)
10. değerlendiren ile değerlendirilen arasında iki yönlü bir iletişim sürdürülmesi konusunda yeterlidir.	1	12,5	2	25,0	3	37,5	2	25,0
12. değerlendiricilerin, öğretimsel liderlik konusunda yeterliliğini sergilemesine olanak tanır.	0	0,0	4	50,0	2	25,0	2	25,0
14. değerlendirilene hangi konularda değerlendirildiğini açıklama konusunda yeterlidir.	1	12,5	2	25,0	1	12,5	4	50,0
24. sicil raporları ile değerlendiricilerin performans değerlendirme işlevini yerine getirebilmesine olanak tanır.	1	12,5	2	25,0	2	25,0	3	37,5

Türk Milli Eğitim sisteminde değerlendirme yapan kişilerin kaynağı büyük çoğunlukla öğretmenlik mesleğidir. Bu koşullarda değerlendiren ile değerlendirilen aynı yeterliliklere sahiptir. Oysa performans değerlendirme süreci ayrı bir uzmanlık ve yeterlilik

gerektirmektedir. Değerlendirmeyi yapan kişilerin değerlendirdikleri kişilerden daha nitelikli özelliklere sahip olmalarını gerektirmektedir. Mevcut süreçte bu koşullar sağlanamadığından, sürecin işleyişinde sorunlar yaşanmaktadır. Değerlendiricilerin yeterliliğini sağlayamayan bir sürecin yeterliliği de tartışmaya açıktır.

4.4. Sicil Amiri Konumunda Olan Yöneticilerin Performans Değerlendirme Yöntemlerine İlişkin Bilgi Düzeyleri

Çizelge 17’de, sicil amiri konumunda olan yöneticilerin performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin bilgi düzeyleri görülmektedir. Çizelgeye göre en fazla bilinen yöntem % 21 oranı ile sıralama yöntemidir. Bunu % 17 ile yazılı değerlendirme ve % 16 ile ikili karşılaştırma yöntemi izlemektedir. Diğer yöntemlerin bilinme düzeyi % 15 veya altındadır.

Çizelge 17

Sicil Amiri Konumunda Olan Yöneticilerin Performans Değerlendirme Yöntemlerine İlişkin Bilgi Düzeyleri (n=99)

Performans Değerlendirme Yöntemleri	Yöntem Biliniyor		Yöntem Hakkında Sınırlı Bilgi Sahibi		Yöntem Hakkında Bilgi Sahibi Değil	
	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)
1. Zorunlu Dağıtım Yöntemi	15	15	24	24	60	61
2. Sıralama Yöntemi	21	21	10	10	68	69
3. Amaçlara Göre Yönetim	10	10	13	13	76	77
4. Davranış Temelli Değerlendirme Yöntemi	14	14	34	34	51	52
5. Kritik Olay Yöntemi	15	15	34	34	50	51
6. Kontrol Listesi Yöntemi	13	13	36	36	50	51
7. Yazılı Değerlendirme Yöntemi	17	17	4	4	78	79
8. Grafik Derecelendirme Yöntemi	6	6	4	4	89	90
9. İkili Karşılaştırma Yöntemi	16	16	5	5	78	79
10. Zorunlu Seçim Yöntemi	8	8	36	36	55	56

En az bilinen yöntem % 6 ile grafik dereceleme yöntemidir. Oysa bu yöntem en eski ve en fazla kullanılan yöntemlerden biridir. Ayrıca toplam kalite yönetiminin ayrılmaz bir

parçasıdır. Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı her derece ve türdeki okullarda “toplam kalite uygulamaları”nın başarıyla gerçekleştiği söylemi bu sonuçla çelişir gözükmektedir. Zorunlu seçim yöntemi % 8 oranı ile grafik dereceleme yöntemini izlemektedir.

Bir grup yönetici performans değerlendirme yöntemleri hakkında sınırlı bilgi sahibi iken, büyük çoğunluğun bu yöntemler hakkında bilgi sahibi olmadığı görülmektedir. Bu durumda sicil amiri konumunda olan yöneticilerin performans değerlendirmede kullanılan yöntemler hakkındaki bilimsel bilgilere sahip olmadan bu işlevi yerine getirdikleri söylenebilir. Değerlendirme yöntemleri konusunda bilgi sahibi olmayan değerlendiricilerin değerlendirme sonuçlarından yararlanmak oldukça düşündürücüdür.

Uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine ilişkin gruplar mezun olunan okula, kurumdaki görev yılına, mesleki kıdeme, bulunulan göreve göre sicil amiri konumunda bulunan yöneticilerin görüşlerinin değişip değişmediği araştırmanın dördüncü amacını oluşturmaktadır. Bu nedenle her bir değişken için görüşlerin ne şekilde ortaya çıktığı ayrı ayrı incelenmiştir.

4.5. Araştırmanın Amaçlarına Göre Öğrenim Durumu Değişkeni İçin Yapılan Analizler

Öğrenim durumu değişkenine göre sicil amiri konumunda olan yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine, kullanılan ölçütlere ve uygulanmakta olan sürecin yeterliliğine ilişkin görüşlerinin değişip değişmediği analiz edilerek aşağıdaki başlıklarda incelenmiştir.

4.5.1. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Sicil Amiri Konumunda Olan Yöneticilerin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Görüşleri

Araştırmanın amacına yönelik olarak, sicil amiri konumundaki yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine ilişkin görüşlerinden elde edilen puanların ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Yöneticilerin uygulanmakta olan

performans değerlendirme sürecine ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasındaki farkların anlamlılığını sınamak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA), farklılığın anlamlı olduğu durumlarda, farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Tukey HSD testi uygulanmıştır. Öğrenim durumu değişkenine göre uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine ilişkin olarak yapılan ANOVA ve Tukey HSD testi sonuçları Ek 6'da verilmiştir.

Öğrenim durumu değişkeni için sicil amiri konumunda olan yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine ilişkin görüşlerine yönelik puanların ortalamaları ve standart sapma değerleri Çizelge 18'de verilmiştir.

Çizelge 18

Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Öğrenim Durumu	Sayı (N)	Aritmetik Ortalama (\bar{X})	Standart Sapma (s)
Eğitim Enstitüsü	28	41,57	8,35
AÖF Önlisans Programı	19	39,21	9,14
Eğitim Fakültesi	14	36,50	8,34
AÖF Lisans Tamamlama	27	38,48	11,39
Yüksek Lisans	6	26,33	14,15
Diğer	5	37,80	11,54

Çizelge 18'de yöneticilerin, uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine yönelik görüşlerine ilişkin puanların aritmetik ortalamalarının, eğitim enstitüsü mezunları için 41,57, AÖF önlisans programı mezunları için 39,21, eğitim fakültesi mezunları için 36,50, AÖF lisans tamamlama programı mezunları için 38,48, yüksek lisans derecesine sahip olanlar için 26,33 ve farklı bölümlerden mezun olanlar için 37,80 olduğu görülmektedir. Öğrenim durumu değişkenine göre, yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine yönelik görüşlerine ilişkin puan ortalamaları arasında,

eğitim enstitüsü mezunu olan yöneticiler en yüksek, yüksek lisans derecesine sahip yöneticiler ise en düşük ortalamaya sahiptir.

Öğrenim durumu değişkenine göre, yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine yönelik görüşlerine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını sınamak için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 19’da sunulmuştur.

Çizelge 19

Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı (KT)	Serbestlik Derecesi (sd)	Kareler Ortalaması (KO)	F Değeri (F)	Anlamlılık Değeri (α)
Gruplar Arası	1220,055	5	244,011	2,468	0,05
Gruplar İçi	9194,389	93	98,864		
Toplam	10414,440	98			

$\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyine göre $F_{\text{tablo değeri}}=2,326$

Çizelge 19’da görüldüğü gibi, sicil amiri konumundaki yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine yönelik görüşlerine ilişkin puan ortalamaları arasında gözlenen farkların istatistiksel anlamlılığını sınamak amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi ile elde edilen F değeri 2,468’dir. $F > 2,326$ olduğundan, 0,05 anlamlılık düzeyine göre, puan ortalamaları arasındaki farklılıklar istatistiksel bakımdan anlamlıdır. Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey HSD testi sonuçları Çizelge 20’de verilmiştir.

Çizelge 20

Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Görüşlerinin Tukey HSD Testi Sonuçları

Öğrenim Durumu	AÖF Önlisans	Eğitim Fakóltesi	AÖF Lisans	Yüksek Lisans	Diğer
Eğitim Enstitüsü	2,3609	5,0714	3,0899	15,2381*	3,7714
AÖF Önlisans	-	2,7105	0,7290	12,8772	1,4105
Eğitim Fakóltesi	-	-	-1,9815	10,1667	-1,3000
AÖF Lisans	-	-	-	12,1481	0,6815
Yüksek Lisans	-	-	-	-	-11,4667

Çizelge 20'ye göre, yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine yönelik görüşlerine ilişkin puanların ortalamaları dikkate alınır; en yüksek puan ortalamasına sahip eğitim enstitüsü mezunu yöneticiler ile en düşük puan ortalamasına sahip yüksek lisans derecesi olan yöneticilerin görüşleri arasında farklılaşmanın olduğu söylenebilir. Yüksek lisans derecesine sahip olan yöneticiler dışında kalan diğer yöneticilerin, uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine ilişkin görüşleri arasında farklılaşma yoktur. Öğrenim durumu değişkeninde yeni bir lisans veya yüksek lisans derecesi kazanma biçimindeki bir gelişmenin, kişilerin bakış açılarında olumlu yönde bir farklılaşma yarattığı, bu sayede sicil amiri konumunda olan yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinin olumlu ve olumsuz yönlerini ortaya çıkarabilecekleri düşünülebilir.

4.5.2. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Sicil Amiri Konumunda Olan Yöneticilerin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanılan Ölçütlere İlişkin Görüşleri

Araştırmanın ikinci amacına yönelik olarak, sicil amiri konumundaki yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinde kullanılan ölçütlere ilişkin görüşlerinden elde edilen puanların ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinde kullanılan ölçütlere ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasındaki farkların anlamlılığını sınamak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA), farklılığın anlamlı olduğu durumlarda, farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Tukey HSD testi uygulanmıştır. Öğrenim durumu değişkenine göre uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinde kullanılan ilişkin olarak yapılan ANOVA ve Tukey HSD testi sonuçları Ek 7'de verilmiştir.

Öğrenim durumu değişkeni için sicil amiri konumunda olan yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinde kullanılan ölçütlere ilişkin görüşlerine yönelik puanların ortalamaları ve standart sapma değerleri Çizelge 21'de verilmiştir.

Çizelge 21

**Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Uygulanmakta Olan Performans
Değerlendirme Sürecinde Kullanılan Ölçütlere İlişkin Görüşlerin Aritmetik
Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Öğrenim Durumu	Sayı (N)	Aritmetik Ortalama (\bar{X})	Standart Sapma (s)
Eğitim Enstitüsü	28	17,14	3,67
AÖF Önlisans Programı	19	15,16	4,25
Eğitim Fakültesi	14	14,43	4,40
AÖF Lisans Tamamlama	27	16,00	4,87
Yüksek Lisans	6	11,50	6,02
Diğer	5	13,60	5,32

Çizelge 21’de yöneticilerin, uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinde kullanılan ölçütlere yönelik görüşlerine ilişkin puanların aritmetik ortalamalarının, eğitim enstitüsü mezunları için 17,14; AÖF önlisans programı mezunları için 15,16; eğitim fakültesi mezunları için 14,43; AÖF lisans tamamlama programı mezunları için 16,00; yüksek lisans derecesine sahip olanlar için 11,50 ve farklı bölümlerden mezun olanlar için 13,60 olduğu görülmektedir. Öğrenim durumu değişkenine göre, yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinde kullanılan ölçütlere yönelik görüşlerine ilişkin puan ortalamaları arasında, eğitim enstitüsü mezunu olan yöneticiler en yüksek, yüksek lisans derecesine sahip yöneticiler ise en düşük ortalamaya sahiptir.

Öğrenim durumu değişkenine göre, yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinde kullanılan ölçütlere yönelik görüşlerine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını sınamak için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 22’de sunulmuştur.

Çizelge 22’de görüldüğü gibi, sicil amiri konumundaki yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine yönelik görüşlerine ilişkin puan ortalamaları arasında gözlenen farkların istatistiksel anlamlılığını sınamak amacıyla uygulanan tek yönlü

varyans analizi ile elde edilen F değeri 2,156'dır. $F < 2,326$ olduğundan, 0,05 anlamlılık düzeyine göre, puan ortalamaları arasındaki farklılıklar istatistiksel bakımdan anlamlı değildir.

Çizelge 22

Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanılan Ölçütlere İlişkin Görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı (KT)	Serbestlik Derecesi (sd)	Kareler Ortalaması (KO)	F Değeri (F)	Anlamlılık Değeri (α)
Gruplar Arası	214,462	5	42,892	2,156	0,05
Gruplar İçi	1850,083	93	19,893		
Toplam	2064,545	98			

$\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyine göre $F_{\text{tablo değeri}}=2,326$

4.5.3. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Sicil Amiri Konumunda Olan Yöneticilerin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinin Yeterliliğine İlişkin Görüşleri

Araştırmanın üçüncü amacına yönelik olarak, sicil amiri konumundaki yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinin yeterliliğine ilişkin görüşlerinden elde edilen puanların ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinin yeterliliğine ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasındaki farkların anlamlılığını sınamak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA), farklılığın anlamlı olduğu durumlarda, farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Tukey HSD testi uygulanmıştır. Öğrenim durumu değişkenine göre uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinin yeterliliğine ilişkin olarak yapılan ANOVA ve Tukey HSD testi sonuçları Ek 8'de verilmiştir.

Öğrenim durumu değişkeni için sicil amiri konumunda olan yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinin yeterliliğine ilişkin görüşlerine yönelik puanların ortalamaları ve standart sapma değerleri Çizelge 23'de verilmiştir.

Çizelge 23

Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinin Yeterliliğine İlişkin Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Öğrenim Durumu	Sayı (N)	Aritmetik Ortalama (\bar{X})	Standart Sapma (s)
Eğitim Enstitüsü	28	11,25	2,35
AÖF Önlisans Programı	19	9,74	2,90
Eğitim Fakültesi	14	9,43	2,71
AÖF Lisans Tamamlama	27	10,48	3,49
Yüksek Lisans	6	7,00	3,69
Diğer	5	9,00	2,92

Çizelge 23’de yöneticilerin, uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinin yeterliliğine ilişkin puanların aritmetik ortalamalarının, eğitim enstitüsü mezunları için 11,25, AÖF önlisans programı mezunları için 9,74, eğitim fakültesi mezunları için 9,43, AÖF lisans tamamlama programı mezunları için 10,48, yüksek lisans derecesine sahip olanlar için 7,00 ve farklı bölümlerden mezun olanlar için 9,00 olduğu görülmektedir. Öğrenim durumu değişkenine göre, yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinin yeterliliğine yönelik görüşlerine ilişkin puan ortalamaları arasında, eğitim enstitüsü mezunu olan yöneticiler en yüksek, yüksek lisans derecesine sahip yöneticiler ise en düşük ortalamaya sahiptir.

Öğrenim durumu değişkenine göre, yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinin yeterliliğine yönelik görüşlerine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını sınamak için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 24’de sunulmuştur.

Çizelge 24

**Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Uygulanmakta Olan Performans
Değerlendirme Sürecinin Yeterliliğine İlişkin Görüşlerinin Tek Yönlü Varyans
Analizi Sonuçları**

Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı (KT)	Serbestlik Derecesi (sd)	Kareler Ortalaması (KO)	F Değeri (F)	Anlamlılık Değeri (α)
Gruplar Arası	113,442	5	22,688	2,589	0,05
Gruplar İçi	815,104	93	8,765		
Toplam	928,545	98			

$\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyine göre $F_{\text{tablo değeri}}=2,326$

Çizelge 24’de görüldüğü gibi, sicil amiri konumundaki yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinin yeterliliğine yönelik görüşlerine ilişkin puan ortalamaları arasında gözlenen farkların istatistiksel anlamlılığını sınamak amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi ile elde edilen F değeri 2,589’dur. $F > 2,326$ olduğundan, 0,05 anlamlılık düzeyine göre, puan ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlıdır. Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey HSD testi sonuçları Çizelge 25’te verilmiştir.

Çizelge 25

**Yöneticilerin Öğrenim Durumuna Göre Uygulanmakta Olan Performans
Değerlendirme Sürecinin Yeterliliğine İlişkin Görüşlerinin Tukey HSD Testi
Sonuçları**

Öğrenim Durumu	AÖF Önlisans	Eğitim Fakültesi	AÖF Lisans	Yüksek Lisans	Diğer
Eğitim Enstitüsü	1,5132	1,8214	0,7685	4,25*	2,25
AÖF Önlisans	-	0,3083	-0,7446	2,7368	0,7368
Eğitim Fakültesi	-	-	-1,0529	2,4286	0,4286
AÖF Lisans	-	-	-	3,4815	1,4815
Yüksek Lisans	-	-	-	-	-2,0000

Çizelge 25’e göre, yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinin yeterliliğine yönelik görüşlerine ilişkin puanların ortalamaları dikkate alınırsa; en yüksek puan ortalamasına sahip eğitim enstitüsü mezunu yöneticiler ile en düşük puan ortalamasına sahip yüksek lisans derecesi olan yöneticilerin görüşleri arasında farklılaşmanın olduğu söylenebilir. Yüksek lisans derecesine sahip olan yöneticiler dışında

kalan diğer yöneticilerin, uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine ilişkin görüşleri arasında farklılaşma yoktur. Öğrenim durumu değişkeninde yeni bir lisans veya yüksek lisans derecesi kazanma biçimindeki bir gelişmenin, kişilerin bakış açılarında olumlu yönde bir farklılaşma yarattığı, bu sayede sicil amiri konumunda olan yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinin yeterli olup olmadığını ortaya çıkarabilecekleri düşünülebilir.

4.6. Araştırmanın Amaçlarına Göre Görevdeki Kıdem Değişkeni İçin Yapılan Analizler

Görevdeki kıdem değişkenine göre sicil amiri konumunda olan yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine, kullanılan ölçütlere ve uygulanmakta olan sürecin yeterliliğine ilişkin görüşlerinin değişip değişmediği analiz edilerek aşağıdaki başlıklarda incelenmiştir.

4.6.1. Görevdeki Kıdem Değişkenine Göre Sicil Amiri Konumunda Olan Yöneticilerin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Görüşleri

Araştırmanın birinci amacına yönelik olarak, sicil amiri konumundaki yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine ilişkin görüşlerinden elde edilen puanların ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasındaki farkların anlamlılığını sınamak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA), farklılığın anlamlı olduğu durumlarda, farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Tukey HSD testi uygulanmıştır. Görevdeki kıdem değişkenine göre uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine ilişkin olarak hesaplanan puan ortalamaları ve standart sapma değerleri ile yapılan ANOVA testi sonuçları Ek 9'da verilmiştir. Görevdeki kıdem değişkeni için elde edilen gözlem değerlerinin bazılarının tek olması nedeniyle standart sapma hesaplanamadığından aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmemiştir.

Görevdeki kıdem değişkenine göre, yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine yönelik görüşlerine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını sınamak için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 26'da sunulmuştur.

Çizelge 26

Yöneticilerin Görevdeki Kıdeme Göre Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı (KT)	Serbestlik Derecesi (sd)	Kareler Ortalaması (KO)	F Değeri (F)	Anlamlılık Değeri (α)
Gruplar Arası	2270,422	26	87,324	0,772	0,05
Gruplar İçi	8144,023	72	113,111		
Toplam	10414,440	98			

$\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyine göre $F_{\text{tablo değeri}}=1,6644$

Çizelge 26'da görüldüğü gibi, sicil amiri konumundaki yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine yönelik görüşlerine ilişkin puan ortalamaları arasında gözlenen farkların istatistiksel anlamlılığını sınamak amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi ile elde edilen F değeri 0,772'dir. $F < 1,6644$ olduğundan, 0,05 anlamlılık düzeyine göre, puan ortalamaları arasındaki farklılıklar istatistiksel bakımdan anlamlı değildir.

4.6.2. Görevdeki Kıdem Değişkenine Göre Sicil Amiri Konumunda Olan Yöneticilerin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanılan Ölçütlere İlişkin Görüşleri

Araştırmanın ikinci amacına yönelik olarak, sicil amiri konumundaki yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinde kullanılan ölçütlere ilişkin görüşlerinden elde edilen puanların ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinde kullanılan ölçütlere ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasındaki farkların anlamlılığını sınamak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA), farklılığın anlamlı olduğu durumlarda, farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Tukey HSD testi uygulanmıştır.

Görevdeki kıdem değişkenine göre uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinde kullanılan ölçütlere ilişkin olarak hesaplanan aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile yapılan ANOVA testi sonuçları Ek 10'da verilmiştir. Görevdeki kıdem değişkeni için elde edilen gözlem değerlerinin bazılarının tek olması nedeniyle standart sapma hesaplanamadığından aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmemiştir.

Görevdeki kıdem değişkenine göre, yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinde kullanılan ölçütlere yönelik görüşlerine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını sınamak için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 27'de sunulmuştur.

Çizelge 27

Yöneticilerin Görevdeki Kıdeme Göre Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanılan Ölçütlere İlişkin Görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı (KT)	Serbestlik Derecesi (sd)	Kareler Ortalaması (KO)	F Değeri (F)	Anlamlılık Değeri (α)
Gruplar Arası	504,543	26	19,406	0,896	0,05
Gruplar İçi	1560,002	72	21,667		
Toplam	2064,545	98			

$\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyine göre $F_{\text{tablo değeri}}=1,6644$

Çizelge 27'de görüldüğü gibi, sicil amiri konumundaki yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinde kullanılan ölçütlere yönelik görüşlerine ilişkin puan ortalamaları arasında gözlenen farkların istatistiksel anlamlılığını sınamak amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi ile elde edilen F değeri 0,896'dır. $F < 1,6644$ olduğundan, 0,05 anlamlılık düzeyine göre, puan ortalamaları arasındaki farklılıklar istatistiksel bakımdan anlamlı değildir.

4.6.3. Görevdeki Kıdem Değişkenine Göre Sicil Amiri Konumunda Olan Yöneticilerin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinin Yeterliliğine İlişkin Görüşleri

Araştırmanın üçüncü amacına yönelik olarak, sicil amiri konumundaki yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinin yeterliliğine ilişkin görüşlerinden elde edilen puanların ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinin yeterliliğine ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasındaki farkların anlamlılığını sınamak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA), farklılığın anlamlı olduğu durumlarda, farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Tukey HSD testi uygulanmıştır. Görevdeki kıdem değişkenine göre uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinin yeterliliğine ilişkin olarak yapılan ANOVA ve Tukey HSD testi sonuçları Ek 11’de verilmiştir. Görevdeki kıdem değişkeni için elde edilen gözlem değerlerinin bazılarının tek olması nedeniyle standart sapma hesaplanamadığından aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmemiştir.

Görevdeki kıdem değişkenine göre, yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinin yeterliliğine yönelik görüşlerine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını sınamak için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 28’de sunulmuştur.

Çizelge 28

Yöneticilerin Görevdeki Kıdeme Göre Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinin Yeterliliğine İlişkin Görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı (KT)	Serbestlik Derecesi (sd)	Kareler Ortalaması (KO)	F Değeri (F)	Anlamlılık Değeri (α)
Gruplar Arası	246,067	26	9,464	0,998	0,05
Gruplar İçi	682,479	72	9,479		
Toplam	928,545	98			

$\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyine göre $F_{\text{tablo değeri}}=1,6644$

Çizelge 28’de görüldüğü gibi, sicil amiri konumundaki yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinin yeterliliğine yönelik görüşlerine ilişkin puan ortalamaları arasında gözlenen farkların istatistiksel anlamlılığını sınamak amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi ile elde edilen F değeri 0,998’dir. $F < 1,6644$ olduğundan, 0,05 anlamlılık düzeyine göre, puan ortalamaları arasındaki farklılıklar istatistiksel bakımdan anlamlı değildir.

4.7. Araştırmanın Amaçlarına Göre Mesleki Kıdem Değişkeni İçin Yapılan Analizler

Mesleki kıdem değişkenine göre sicil amiri konumunda olan yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine, kullanılan ölçütlere ve uygulanmakta olan sürecin yeterliliğine ilişkin görüşlerinin değişip değişmediği analiz edilerek aşağıdaki başlıklarda incelenmiştir.

4.7.1. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Sicil Amiri Konumunda Olan Yöneticilerin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Görüşleri

Araştırmanın birinci amacına yönelik olarak, sicil amiri konumundaki yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine ilişkin görüşlerinden elde edilen puanların ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasındaki farkların anlamlılığını sınamak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA), farklılığın anlamlı olduğu durumlarda, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Tukey HSD testi uygulanmıştır. Mesleki kıdem değişkenine göre uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine ilişkin olarak yapılan ANOVA ve Tukey HSD testi sonuçları Ek 12’de verilmiştir. Mesleki kıdem değişkeni için elde edilen gözlem değerlerinin bazılarının tek olması nedeniyle standart sapma hesaplanamadığından aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmemiştir.

Mesleki kıdem değişkenine göre, yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine yönelik görüşlerine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını sınamak için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 29’da sunulmuştur.

Çizelge 29

Yöneticilerin Mesleki Kıdeme Göre Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı (KT)	Serbestlik Derecesi (sd)	Kareler Ortalaması (KO)	F Değeri (F)	Anamlılık Değeri (α)
Gruplar Arası	2793,024	23	121,436	1,195	0,05
Gruplar İçi	7621,421	75	101,619		
Toplam	10414,440	98			

$\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyine göre $F_{\text{tablo değeri}}=1,69$

Çizelge 29’da görüldüğü gibi, sicil amiri konumundaki yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine yönelik görüşlerine ilişkin puan ortalamaları arasında gözlenen farkların istatistiksel anlamlılığını sınamak amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi ile elde edilen F değeri 1,195’dir. $F < 1,69$ olduğundan, 0,05 anlamlılık düzeyine göre, puan ortalamaları arasındaki farklılıklar istatistiksel bakımdan anlamlı değildir.

4.7.2. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Sicil Amiri Konumunda Olan Yöneticilerin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanılan Ölçütlere İlişkin Görüşleri

Araştırmanın ikinci amacına yönelik olarak, sicil amiri konumundaki yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinde kullanılan ölçütlere ilişkin görüşlerinden elde edilen puanların ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinde kullanılan ölçütlere ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasındaki farkların anlamlılığını sınamak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA), farklılığın anlamlı olduğu durumlarda, farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Tukey HSD testi uygulanmıştır. Mesleki kıdem değişkenine göre uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinde kullanılan ölçütlere ilişkin olarak yapılan ANOVA ve Tukey HSD testi sonuçları Ek 13’te verilmiştir. Mesleki kıdem değişkeni için elde edilen gözlem değerlerinin bazılarının tek olması nedeniyle standart sapma hesaplanamadığından aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmemiştir.

Mesleki kıdem değişkenine göre, yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinde kullanılan ölçütlere yönelik görüşlerine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını sınamak için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 30'da sunulmuştur.

Çizelge 30

Yöneticilerin Mesleki Kıdeme Göre Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanılan Ölçütlere İlişkin Görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı (KT)	Serbestlik Derecesi (sd)	Kareler Ortalaması (KO)	F Değeri (F)	Anlamlılık Değeri (α)
Gruplar Arası	535,427	23	23,279	1,142	0,05
Gruplar İçi	1529,119	75	20,388		
Toplam	2064,545	98			

$\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyine göre $F_{\text{tablo değeri}}=1,69$

Çizelge 30'da görüldüğü gibi, sicil amiri konumundaki yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinde kullanılan ölçütlere yönelik görüşlerine ilişkin puan ortalamaları arasında gözlenen farkların istatistiksel anlamlılığını sınamak amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi ile elde edilen F değeri 1,142'dir. $F < 1,69$ olduğundan, 0,05 anlamlılık düzeyine göre, puan ortalamaları arasındaki farklılıklar istatistiksel bakımdan anlamlı değildir.

4.7.3. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Sicil Amiri Konumunda Olan Yöneticilerin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinin Yeterliliğine İlişkin Görüşleri

Araştırmanın üçüncü amacına yönelik olarak, sicil amiri konumundaki yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinin yeterliliğine ilişkin görüşlerinden elde edilen puanların ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinin yeterliliğine ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasındaki farkların anlamlılığını sınamak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA), farklılığın anlamlı olduğu durumlarda, farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Tukey HSD testi uygulanmıştır. Mesleki kıdem değişkenine göre uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinin yeterliliğine

ilişkin olarak yapılan ANOVA ve Tukey HSD testi sonuçları Ek 14’de verilmiştir. Mesleki kıdem değişkeni için elde edilen gözlem değerlerinin bazılarının tek olması nedeniyle standart sapma hesaplanamadığından aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmemiştir.

Mesleki kıdem değişkenine göre, yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinin yeterliliğine yönelik görüşlerine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını sınamak için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 31’de sunulmuştur.

Çizelge 31

Yöneticilerin Mesleki Kıdeme Göre Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinin Yeterliliğine İlişkin Görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı (KT)	Serbestlik Derecesi (sd)	Kareler Ortalaması (KO)	F Değeri (F)	Anlamlılık Değeri (α)
Gruplar Arası	210,674	23	9,160	0,957	0,05
Gruplar İçi	717,871	75	9,572		
Toplam	928,545	98			

$\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyine göre $F_{\text{tablo değeri}}=1,69$

Çizelge 31’de görüldüğü gibi, sicil amiri konumundaki yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinin yeterliliğine yönelik görüşlerine ilişkin puan ortalamaları arasında gözlenen farkların istatistiksel anlamlılığını sınamak amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi ile elde edilen F değeri 0,957’dir. $F < 1,69$ olduğundan, 0,05 anlamlılık düzeyine göre, puan ortalamaları arasındaki farklılıklar istatistiksel bakımdan anlamlı değildir.

4.8. Araştırmanın Amaçlarına Göre Kurumdaki Görev Değişkeni İçin Yapılan Analizler

Kurumdaki görev değişkenine göre sicil amiri konumunda olan yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine, kullanılan ölçütlere ve uygulanmakta olan sürecin yeterliliğine ilişkin görüşlerinin değişip değişmediği analiz edilerek aşağıdaki başlıklarda incelenmiştir.

4.8.1. Kurumdaki Görev Değişkenine Göre Sicil Amiri Konumunda Olan Yöneticilerin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Görüşleri

Araştırmanın birinci amacına yönelik olarak, sicil amiri konumundaki yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine ilişkin görüşlerinden elde edilen puanların ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasındaki farkların anlamlılığını sınamak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA), farklılığın anlamlı olduğu durumlarda, farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Tukey HSD testi uygulanmıştır. Kurumdaki görev değişkenine göre uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine ilişkin olarak yapılan ANOVA ve Tukey HSD testi sonuçları Ek 15'te verilmiştir.

Kurumdaki görev değişkeni için sicil amiri konumunda olan yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine ilişkin görüşlerine yönelik puanların ortalamaları ve standart sapma değerleri Çizelge 32'de verilmiştir.

Çizelge 32

Yöneticilerin Kurumdaki Göreve Göre Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Kurumdaki Görev	Sayı (N)	Aritmetik Ortalama (\bar{X})	Standart Sapma (s)
Okul Müdürü	66	40,06	10,38
İlköğretim Müfettişi	25	35,52	9,47
Milli Eğitim Şube Müdürü	4	37,00	10,03
Milli Eğitim Müdür Yard.	4	31,50	10,97

Çizelge 32'de yöneticilerin, uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine ilişkin puanların aritmetik ortalamalarının, okul müdürleri için 40,06, ilköğretim müfettişleri için

35,52, Milli Eğitim Şube Müdürleri için 37,00 ve Milli Eğitim Müdür Yardımcıları için 31,50 olduğu görülmektedir. Kurumdaki görev değişkenine göre, yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine yönelik görüşlerine ilişkin puan ortalamaları arasında, okul müdürleri en yüksek, Milli Eğitim Müdür Yardımcıları ise en düşük ortalamaya sahiptir.

Kurumdaki görev değişkenine göre, yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine yönelik görüşlerine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını sınamak için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 33'de sunulmuştur.

Çizelge 33

Yöneticilerin Kurumdaki Göreve Göre Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı (KT)	Serbestlik Derecesi (sd)	Kareler Ortalaması (KO)	F Değeri (F)	Anlamlılık Değeri (α)
Gruplar Arası	587,447	3	195,816	1,893	0,05
Gruplar İçi	9826,998	95	103,442		
Toplam	10414,440	98			

$\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyine göre $F_{\text{tablo değeri}}=2,326$

Çizelge 33'de görüldüğü gibi, sicil amiri konumundaki yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine yönelik görüşlerine ilişkin puan ortalamaları arasında gözlenen farkların istatistiksel anlamlılığını sınamak amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi ile elde edilen F değeri 1,893'dır. $F < 2,326$ olduğundan, 0,05 anlamlılık düzeyine göre, puan ortalamaları arasındaki farklılıklar istatistiksel bakımdan anlamlı değildir.

4.8.2. Kurumdaki Görev Değişkenine Göre Sicil Amiri Konumunda Olan Yöneticilerin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanılan Ölçütlere İlişkin Görüşleri

Araştırmanın ikinci amacına yönelik olarak, sicil amiri konumundaki yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinde kullanılan ölçütlere ilişkin

görüşlerinden elde edilen puanların ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinde kullanılan ölçütlere ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasındaki farkların anlamlılığını sınamak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA), farklılığın anlamlı olduğu durumlarda, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Tukey HSD testi uygulanmıştır. Kurumdaki görev değişkenine göre uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinde kullanılan ölçütlere ilişkin olarak yapılan ANOVA ve Tukey HSD testi sonuçları Ek 16'da verilmiştir.

Kurumdaki görev değişkeni için sicil amiri konumunda olan yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine ilişkin görüşlerine yönelik puanların ortalamaları ve standart sapma değerleri Çizelge 34'de verilmiştir.

Çizelge 34

Yöneticilerin Kurumdaki Göreve Göre Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanılan Ölçütlere İlişkin Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Kurumdaki Görev	Sayı (N)	Aritmetik Ortalama (\bar{X})	Standart Sapma (s)
Okul Müdürü	66	16,08	4,70
İlköğretim Müfettişi	25	14,76	3,71
Milli Eğitim Şube Müdürü	4	14,75	6,24
Milli Eğitim Müdür Yard.	4	12,50	5,92

Çizelge 34'de yöneticilerin, uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinde kullanılan ölçütlere ilişkin puanların aritmetik ortalamalarının, okul müdürleri için 16,08, ilköğretim müfettişleri için 14,76, Milli Eğitim Şube Müdürleri için 14,75 ve Milli Eğitim Müdür Yardımcıları için 12,50 olduğu görülmektedir. Kurumdaki görev değişkenine göre, yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinde kullanılan ölçütlere yönelik görüşlerine ilişkin puan ortalamaları arasında, okul müdürleri en yüksek, Milli Eğitim Müdür Yardımcıları ise en düşük ortalamaya sahiptir.

Kurumdaki görev değişkenine göre, yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinde kullanılan ölçütlere yönelik görüşlerine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını sınamak için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 35'te sunulmuştur.

Çizelge 35

Yöneticilerin Mesleki Kıdeme Göre Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanılan Ölçütlere İlişkin Görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı (KT)	Serbestlik Derecesi (sd)	Kareler Ortalaması (KO)	F Değeri (F)	Anlamlılık Değeri (α)
Gruplar Arası	73,614	3	24,538	1,171	0,05
Gruplar İçi	1990,931	95	20,957		
Toplam	2064,545	98			

$\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyine göre $F_{\text{tablo değeri}}=2,326$

Çizelge 35'te görüldüğü gibi, sicil amiri konumundaki yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinde kullanılan ölçütlere yönelik görüşlerine ilişkin puan ortalamaları arasında gözlenen farkların istatistiksel anlamlılığını sınamak amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi ile elde edilen F değeri 1,171'dir. $F < 2,326$ olduğundan, 0,05 anlamlılık düzeyine göre, puan ortalamaları arasındaki farklılıklar istatistiksel bakımdan anlamlı değildir.

4.8.3. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Sicil Amiri Konumunda Olan Yöneticilerin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinin Yeterliliğine İlişkin Görüşleri

Araştırmanın üçüncü amacına yönelik olarak, sicil amiri konumundaki yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinin yeterliliğine ilişkin görüşlerinden elde edilen puanların ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinin yeterliliğine ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasındaki farkların anlamlılığını sınamak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA), farklılığın anlamlı olduğu durumlarda, farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Tukey HSD testi uygulanmıştır. Kurumdaki görev değişkenine göre uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinin yeterliliğine ilişkin olarak yapılan ANOVA ve Tukey HSD testi sonuçları Ek 17'de verilmiştir.

Kurumdaki görev değişkeni için sicil amiri konumunda olan yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinin yeterliliğine ilişkin görüşlerine yönelik puanların ortalamaları ve standart sapma değerleri Çizelge 36’da verilmiştir.

Çizelge 36

Yöneticilerin Kurumdaki Göreve Göre Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinin Yeterliliğine İlişkin Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Kurumdaki Görev	Sayı (N)	Aritmetik Ortalama (\bar{X})	Standart Sapma (s)
Okul Müdürü	66	10,59	3,09
İlköğretim Müfettişi	25	9,36	2,60
Milli Eğitim Şube Müdürü	4	9,75	3,50
Milli Eğitim Müdür Yard.	4	7,50	4,12

Çizelge 36’da yöneticilerin, uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinde kullanılan ölçütlere ilişkin puanların aritmetik ortalamalarının, okul müdürleri için 10,59, ilköğretim müfettişleri için 9,36, Milli Eğitim Şube Müdürleri için 9,75 ve Milli Eğitim Müdür Yardımcıları için 7,50 olduğu görülmektedir. Kurumdaki görev değişkenine göre, yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinde kullanılan ölçütlere yönelik görüşlerine ilişkin puan ortalamaları arasında, okul müdürleri en yüksek, Milli Eğitim Müdür Yardımcıları ise en düşük ortalamaya sahiptir.

Kurumdaki görev değişkenine göre, yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinin yeterliliğine yönelik görüşlerine ilişkin puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını sınamak için uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 37’de sunulmuştur.

Çizelge 37

Yöneticilerin Mesleki Kıdeme Göre Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecinin Yeterliliğine İlişkin Görüşlerinin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Değişkenlik Kaynağı	Kareler Toplamı (KT)	Serbestlik Derecesi (sd)	Kareler Ortalaması (KO)	F Değeri (F)	Anlamlılık Değeri (α)
Gruplar Arası	57,081	3	10,027	2,074	0,05
Gruplar İçi	871,465	95	9,173		
Toplam	928,545	98			

$\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyine göre $F_{\text{tablo değeri}}=2,326$

Çizelge 37’de görüldüğü gibi, sicil amiri konumundaki yöneticilerin uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinin yeterliliğine yönelik görüşlerine ilişkin puan ortalamaları arasında gözlenen farkların istatistiksel anlamlılığını sınamak amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizi ile elde edilen F değeri 2,074’dür. $F < 2,326$ olduğundan, 0,05 anlamlılık düzeyine göre, puan ortalamaları arasındaki farklılıklar istatistiksel bakımdan anlamlı değildir.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlara ve bunlara ilişkin önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuçlar

- İlköğretim okulu müdürleri, ilköğretim müfettişleri ve Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri, uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinin çalışanların mesleki gelişimine katkı sağladığı yönünde görüş belirtmektedirler.
- İlköğretim okulu müdürleri, ilköğretim müfettişleri ve Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri, uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinin değerlendirilen kişinin potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkartılmasına katkı sağladığı görüşünü sergilemektedirler.
- İlköğretim okulu müdürleri ve ilköğretim müfettişleri, sürecin değerlendirilen kişinin eğitim gereksinimlerini belirlemeye katkı sağladığını düşünürlerken, Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin bu görüşe yanı yana katıldıkları görülmektedir.
- İlköğretim okulu müdürleri ve ilköğretim müfettişleri, sürecin Milli Eğitim Sistemi'nin amaçlarına ulaşmaya katkı sağladığı görüşünde birleşirlerken, Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin %50'si bu görüşe "az" düzeyinde katılmaktadırlar.
- Uygulanmakta olan sürecin değerlendirilen kişinin örgüte bağlılığını arttırmasına ilköğretim okulu müdürleri büyük ölçüde katılmaktadırlar. Buna karşın ilköğretim müfettişlerinin ve Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin yaklaşık yarısı bu görüşe katılmamaktadırlar.
- İlköğretim okulu müdürleri, ilköğretim müfettişleri ve Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri, uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinin,

değerlendirilen kişinin bir başka göreve atanmasına katkı sağlamadığı konusunda görüş birliğine varmaktadırlar.

- Sürecin, eğitimin niteliğinin artırılmasına katkı sağlaması yönünde okul müdürleri ve ilköğretim müfettişleri katılma yönünde görüş sergilemektedirler. Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin ise yarısı katkı sağladığını düşünürken, diğer yarısı bu görüşe katılmamaktadır.
- İlköğretim okulu müdürleri ve ilköğretim müfettişleri uygulanan sürecin mesleki yardım ve iş başında yetiştirme görevlerinin yerine getirilmesine büyük ölçüde katkı sağladığını düşünmektedirler. Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri ise bu görüşe katılmamaktadırlar.
- İlköğretim okulu müdürleri ve ilköğretim müfettişleri uygulanan sürecin değerlendirilen ile değerlendirilen arasında karşılıklı güven ilişkisine dayalı olması konusunda görüş birliğine varmaktadırlar. Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri ise, katılmama yönünde görüş sergilemektedirler.
- Sürecin, değerlendirme sonuçlarını değerlendirilen ile paylaşması yönünde, ilköğretim okulu müdürleri ve ilköğretim müfettişleri katıldıkları yönünde görüş belirtirlerken, Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri büyük çoğunlukla bu görüşe katılmamaktadırlar.
- İlköğretim okulu müdürleri sürecin, değerlendirilene kendisi ile ilgili kararlara katılma olanağını tanıdığını düşünmektedirler. İlköğretim müfettişlerinin yarısı bu görüşe katılırken diğer yarısı katılmamaktadır. Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri ise, çoğunlukla katılmadıkları yönünde görüş belirtmektedirler
- İlköğretim okulu müdürleri sürecin, değerlendirilen ile değerlendirilenin birlikte bir gelişim planı oluşturmalarına olanak sağlamasına katıldıkları yönünde, ilköğretim müfettişleri ve Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri ise katılmadıkları yönünde görüş belirtmektedirler.

- Uygulanmakta olan sürecin objektif ölçütlerle değerlendirme yapılmasına olanak tanınması konusunda, ilköğretim okulu müdürleri ve müfettişleri olumlu görüş sergilerlerken Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri bu görüşe büyük çoğunlukla olumsuz bakmaktadırlar.
- Sürecin, sicil raporu ile değerlendirirken yeterli ölçütleri kapsamaması konusunda ilköğretim okulu müdürlerinin yarısı yeterli olduğunu düşünürlerken, ilköğretim müfettişleri ve Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri bu görüşlere katılmadıklarını belirtmektedirler.
- İlköğretim okulu müdürleri ve ilköğretim müfettişleri uygulanan sürecin ölçütlerinin değerlendirilenin kişilik özelliklerini değil işe ilişkin davranışlarını ölçtüğü yönünde görüş belirtirlerken Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri bu görüşlerden yararlanılmadığını belirtmektedirler.
- İlköğretim okulu müdürleri değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesinde değerlendirilenin görüşlerinden yararlandığını düşünürlerken İlköğretim müfettişleri ve Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri bu görüşlere katılmamaktadırlar.
- İlköğretim okulu müdürleri, ilköğretim müfettişleri ve Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin büyük çoğunluğu sicil raporları ile değerlendirilenin gerçek performansının yansıtılamayacağı konusunda görüş birliğine varmaktadırlar.
- İlköğretim okulu müdürleri ve ilköğretim müfettişleri, değerlendirmede kullanılan ölçütlerin değerlendirileni bir bütün olarak objektif değerlendirmeye olanak tanımadığını düşünürlerken, Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri bu görüşleri paylaşmamaktadırlar.
- Uygulanmakta olan süreci karşılıklı iletişime açık olması konusunda ilköğretim okulu müdürleri yeterli bulurlarken, müfettişlerin yarısı yeterli bulmakta, Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri ise yetersiz buldukları yönünde görüş belirtmektedirler.

- Uygulanmakta olan süreci, değerlendiricilerin öğretimsel liderliğini sergilemesine olanak tanınması yönünde okul müdürleri ve müfettişler yeterli bulurlarken, Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin yarısı bu görüşe katılmamaktadırlar.
- İlköğretim okulu müdürleri süreci değerlendirilenlere hangi konularda değerlendirildiklerini açıklama konusunda yeterli bulurlarken, müfettişler ve Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri katılmama yönünde görüş belirtmektedirler.
- Uygulanmakta olan süreci, sicil raporları ile değerlendiricilerin performans değerlendirme işlevini yerine getirebilmeleri konusunda ilköğretim okulu müdürleri yeterli bulurlarken, ilköğretim müfettişleri ve Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri bu görüşlere katılmamaktadırlar.
- Sicil amiri konumundaki yöneticilerin insan kaynakları yönetiminde kullanılan performans değerlendirme yöntemleri konusunda büyük çoğunlukla bilgi sahibi olmadıkları araştırma sonuçlarıyla ortaya konulmuştur.
- Uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecinin değerlendirilmesi yönünde yüksek lisans yapan yöneticiler ile diğer gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

5.2 Öneriler

Araştırma bulgularına dayalı olarak, sicil amiri konumundaki yöneticilerin performans değerlendirmeye ilişkin yeterlilik ve bilgilerini geliştirmeye yönelik olarak alınması gereken önlemler ve öneriler aşığıda sunulmuştur:

- Yöneticiler, insan kaynakları yönetimi ve işlevleri hakkında hizmet içi eğitimden geçirilmelidir.
- Yöneticiler, performans değerlendirmenin amaçları, kullanım alanları ve performans değerlendirme yöntemleri hakkında eğitim almalıdırlar.

- Performans değerlendirmeye ilişkin tarafların görüşlerini dikkate alan yeni bir model oluşturulmalıdır.
- Performans değerlendirmede veriler çok kaynaktan toplanmalıdır.
- Değerlendirme önceden saptanan zaman dilimlerinde gerçekleştirilmelidir.
- Yapılacak değerlendirmenin amaçları, zamanı ve ltleri değerlendirilecek çalışan tarafından veya onlarla birlikte önceden bilinmelidir.
- Oluşturulacak model, objektif değerlendirme ölçütlerine sahip olmalıdır.
- Performans değerlendirme ltleri çalışanların eksik ve güçlü yönlerini ortaya koyabilmelidir.
- Değerlendirme sonuçları, çalışanların yükseltme, bir başka göreve atanma kararlarına temel olmalıdır.
- Kariyer planlama işlevini yerine getirebilecek bir süreç oluşturulmalıdır.
- Performans değerlendirme gizlilik yerine açıklık ve paylaşıma yönelik olmalıdır.
- Çalışanlar da üstlerini değerlendirebilmelidirler.
- Değerlendirme iletişime açık olmalıdır.
- Performans değerlendirme sonuçları yargılamaktan çok gelişmeye olanak tanıyıcı nitelikte olmalıdır.
- Performans değerlendirme hem bireysel hem de kurumsal kaliteyi geliştirebilmelidir.

- Toplam kalite yönetimi felsefesine uygun bir model geliştirilmelidir.(Planla-Uygula- Kontrol et- Önlem al)
- Performans değerlendirmede yapılan hataların önlenmesi amacıyla, yöneticiler bu konuda eğitilmelidirler.
- Görev tanımlarına dayalı bir süreç geliştirilmelidir.
- Yöneticilerce yapılacak performans değerlendirme çalışmalarında gözlem yapabilmeye ve çalışanın performansı hakkında bilgi toplamaya gereken zaman ayrılmalıdır.

EKLER

EK	Sayfa
1. ÖĞRETMEN TEFTİŞ FORMU	113
2. DEVLET MEMURLARI SİCİL RAPORU	114
3. ANKET UYGULANAN İLKÖĞRETİM OKULLARI LİSTESİ	117
4. VERİ TOPLAMA ARACI	118
5. ANKET UYGULAMA ONAYI.....	121
6. ÖĞRENİM DURUMU DEĞİŞKENİNE GÖRE UYGULANMAKTA OLAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNE İLİŞKİN OLARAK YAPILAN ANOVA VE TUKEY HSD SONUÇLARI	122
7. ÖĞRENİM DURUMU DEĞİŞKENİNE GÖRE UYGULANMAKTA OLAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNDE KULLANILAN ÖLÇÜTLERE İLİŞKİN OLARAK YAPILAN ANOVA VE TUKEY HSD SONUÇLARI	123
8. ÖĞRENİM DURUMU DEĞİŞKENİNE GÖRE UYGULANMAKTA OLAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNİN YETERLİLİĞİNE İLİŞKİN OLARAK YAPILAN ANOVA VE TUKEY HSD SONUÇLARI	124
9. GÖREVDEKİ KIDEM DEĞİŞKENİNE GÖRE UYGULANMAKTA OLAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNE İLİŞKİN OLARAK YAPILAN ANOVA SONUÇLARI	125
10. GÖREVDEKİ KIDEM DEĞİŞKENİNE GÖRE UYGULANMAKTA OLAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNDE KULLANILAN ÖLÇÜTLERE İLİŞKİN OLARAK YAPILAN ANOVA SONUÇLARI	126
11. GÖREVDEKİ KIDEM DEĞİŞKENİNE GÖRE UYGULANMAKTA OLAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNİN YETERLİLİĞİNE İLİŞKİN OLARAK YAPILAN ANOVA SONUÇLARI	127
12. MESLEKİ KIDEM DEĞİŞKENİNE GÖRE UYGULANMAKTA OLAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNE İLİŞKİN OLARAK YAPILAN ANOVA SONUÇLARI	128
13. MESLEKİ KIDEM DEĞİŞKENİNE GÖRE UYGULANMAKTA OLAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNDE KULLANILAN ÖLÇÜTLERE İLİŞKİN OLARAK YAPILAN ANOVA SONUÇLARI	129

14. MESLEKİ KIDEM DEĞİŞKENİNE GÖRE UYGULANMAKTA OLAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNİN YETERLİLİĞİNE İLİŞKİN OLARAK YAPILAN ANOVA SONUÇLARI 130
15. KURUMDAKİ GÖREV DEĞİŞKENİNE GÖRE UYGULANMAKTA OLAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNE İLİŞKİN OLARAK YAPILAN ANOVA VE TUKEY HSD SONUÇLARI 131
16. KURUMDAKİ GÖREV DEĞİŞKENİNE GÖRE UYGULANMAKTA OLAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNDE KULLANILAN ÖLÇÜTLERE İLİŞKİN OLARAK YAPILAN ANOVA VE TUKEY HSD SONUÇLARI 132
17. KURUMDAKİ GÖREV DEĞİŞKENİNE GÖRE UYGULANMAKTA OLAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNİN YETERLİLİĞİNE İLİŞKİN OLARAK YAPILAN ANOVA VE TUKEY HSD SONUÇLARI 133

Ek 1

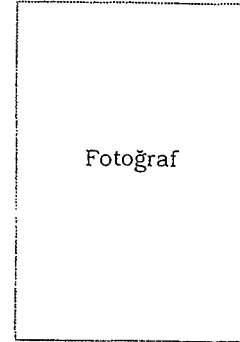
ÖĞRETMEN TEFTİŞ FORMU

1. İli /İlçesi																					
2. Okulu																					
3. Adı ve Soyadı																					
4. Mebis No																					
5. Mesleki Kıdem ve Kadrosu																					
6. Branşı /Ek Branşı																					
7. Okuttuğu Sınıf / Ders																					
8. Teftiş Edilen Sınıf / Ders																					
9. Teftiş Tarihi	02.05.2002																				
GÖZLENEN DAVRANIŞLAR																					
A. DERSLİĞİN EĞİTİM- ÖĞRETİME HAZIRLIK DURUMU																					
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Dersliğin düzenlenmesi,bakımı ve temizliği, ❖ Derslikte gerekli olan etkinlik ve ilgi köşelerini oluşturma, ❖ Derslikte seviyeye uygun ders/oyun,araç,gereç ve materyalleri bulundurma, ❖ Sınıf kitaplığı/kitap köşesi oluşturma ve gerekli kayıtları tutma 																					
B. EĞİTİM ÖĞRETİM DURUMU																					
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Yıllık.ünite,günlük ve diğer öğretim planlarını hazırlama ve uygulama, ➤ Öğretme ilkelerini gözetme,dersin /etkinliğin araç ve konusuna uygun strateji,yöntem,teknik ve araçları seçme.etkili kullanma.Derslikteki etkinlik ve ilgi köşelerini etkili kullanma ve kullandırma.Gezi,gözlem,inceleme ve araştırma ile deneylere yer verme, ➤ Öğrencilerin öğrenme etkinliklerine aktif katılımını sağlayacak ortam ve süreçleri hazırlama.Öğrencilerle etkili iletişim kurma ve sürdürme, ➤ Öğrenci seviyesine ve mevzuatına uygun ödev verme,araştırma yaptırma,bilgiye ulaşma yollarını öğretme,öğrenmeyi öğrenen bireyler yetiştirme, ➤ Öğrencilerde ulusal bilinci ve ulusal değerlere saygı ve sevgiyi geliştirme, seviyelerine uygun olarak istiklal Marşı,Atatürk'ün Gençliğe Hitabesi,Öğrenci Andı,Atatürk İlke ve İnkılaplarını öğrenme.Öğrencilere okuma zevki ve alışkanlığı kazandırma,Türkçe'yi etkili ve doğru kullanma ve kullandırma. ➤ Öğrencilere ders programlarının öngördüğü hedef ve hedef davranışları kazandırma,sorumluluk ve güven duygusu kazandırma. ➤ Sınıflarda özel eğitimi gerektiren öğrencilerle ilgili etkinlikleri yürütme, ➤ Öğrenci başarısını ölçme ve değerlendirme, ➤ Öğretmenin sınıf içi çevredeki eğitimsel liderliği becerisi 																					
C.YÖNETİM-ÇEVRE İLİŞKİLERİ VE MESLEKİ GELİŞİMİ																					
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Yönetici öğretmen ve diğer personel ile iş birliği içinde verilen görevleri yapma, ❖ Okuttuğu sınıf ve dersle ilgili defter,dosya ve kayıtları tutma, ❖ Törenlere.mesleki toplantı,eğitici kol etkinlikleri,öğretmenler kurulu,şube öğretmenleri kurulu ve zümre öğretmenleri toplantılarına katılma.Karar alma ve uygulama, ❖ Çevreyi tanıma ve koruma,velilerle uyumlu ilişkiler kurma,eğitim öğretim etkinliklerinde çevreden yararlanma. ❖ Öğrencileri.Okulunu ve öğretmenlik mesleğini sevmeye,benimsemeye ve örnek olma. ❖ Mesleğin ve görevin gerektirdiği ilke ve kurallara uyma, Kendini yetiştirme,eğitimle ilgili eserleri okuma mevzuatı ve çağdaş öğretim stratejilerini izleme.öğrenme ve uygulama, 																					
D. HİZMETİÇİ EĞİTİM GEREKSİNİMİ	E. DEĞERLENDİRME																				
Aktif Öğretme Yön.Fen Bil. Yeni Yaklaşımlar	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;">BÖLÜM</td> <td style="width: 10%;">A</td> <td style="width: 10%;">B</td> <td style="width: 10%;">C</td> <td style="width: 50%;">TOPLAM</td> </tr> <tr> <td>Puan Değeri</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Başarı Puanı</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Başarı Derecesi</td> <td colspan="4" style="text-align: center;">ÇOKIYI</td> </tr> </table>	BÖLÜM	A	B	C	TOPLAM	Puan Değeri					Başarı Puanı					Başarı Derecesi	ÇOKIYI			
BÖLÜM	A	B	C	TOPLAM																	
Puan Değeri																					
Başarı Puanı																					
Başarı Derecesi	ÇOKIYI																				

Ek 2

T.C.
DEVLET MEMURLARI
SİCİL RAPORU

Memurun
Adı ve Soyadı :
Doğum tarihi :
Görev Yeri :
Görevi :
Sicil numarası :
Sicil raporunun ait olduğu yıl :
İlk Göreve Başlama Tarihi :
Bul. Yerde Göreve Başl. Tarihi :



DEVLET MEMURLARI SİCİL YÖNETMELİĞİNİN 16. MADDESİ:

Sicil raporlarının doldurulmasında uygulanacak not usulü ve notların derecelendirilmesi

Madde 16 - Sicil amirleri, sicil raporunun memurların mesleki, yöneticilik ve yurt dışı görevlerindeki ehliyetlerinin belirlenmesini sağlayan soruların herbirini ihtiva ettikleri unsurları esas almak suretiyle 100 tam not üzerinden değerlendirir ve sorulara verdikleri notların toplamını soru sayısına bölerek memurların sicil notunu tespit ederler. Her bir sicil amirince bu şekilde belirlenen sicil notları toplamının sicil amiri sayısına bölünmesi sureti ile memurların sicil notu ortalaması bulunur ve buna göre sicil notu ortalaması:

- a) 60'dan 75'e kadar olanlar *orta*
- b) 76'dan 89'a kadar olanlar *iyi*
- c) 90'dan 100'e kadar olanlar *çok iyi*

derecede başarılı olmuş, olumlu; 59 ve daha aşağı not alanlar ise yetersiz görülmüş, olumsuz sicil almış sayılır.

Sicil notu hesaplanırken kesirler tam sayıya tamamlanır.

Hizmet özelliklerinin gerektirmesi ve Devlet Personel Başkanlığının olumlu görüşünün alınması kaydıyla, kurumlar sicil raporundaki memurların mesleki ehliyetleriyle ilgili konularda en fazla iki soru ilave edebilirler. İlave edilen sorular 100 üzerinden değerlendirilir.

EK BİLGİLER :

ÖĞRETMENİN GERİYE DÖNÜK SON 4 YILINA AİT BİLGİLER			
İLİ	OKULU	YILI	GÖREVİ

**SİCİL AMİRLERİNİN MEMURUN GENEL DURUM VE DAVRANIŞLARI HAKKINDAKİ
DÜŞÜNCELERİ (KİŞİLİK DEĞERLENDİRMESİ)**

NOT : Bu sütun Yönetmeliğin 17. maddesi gereğince tesbit edilebilen iyi ve kötü alışkanlıklar ile beceriler dikkate alınarak doldurulur.

1 NCI SİCİL AMİRİNİN DÜŞÜNCESİ	2 NCI SİCİL AMİRİNİN DÜŞÜNCESİ	3 ÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN DÜŞÜNCESİ

SİCİL AMİRLERİNİN MEMURUN MESLEKİ EHLİYETİ HAKKINDAKİ NOTLARI

(Görevde Gösterilen Başarının Değerlendirilmesi)

SORULAR	1 NCI SİCİL AMİRİNİN NOTU	2 NCI SİCİL AMİRİNİN NOTU	3 ÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN NOTU
1. Sorumluluk duygusu (Görev ve yetki alanına giren işleri kendiliğinden, zamanında ve doğru yapma; takip edip sonuçlandırma alışkanlığı)			
2. Görevini başarırken iş heyecanı			
3. Meslekî bilgisi, yazılı ve sözlü anlatım becerisi, kendini geliştirme ve yenileme çabası			
4. Düzen ve titizliği			
5. İşbirliği yapmada ve değişen şartlara, görevlere uymada gösterdiği başarı			
6. Tarafsızlığı (Görevini yerine getirirken, dil, ırk, cins, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ayrıntıklarından etkilenmeme)			
7. Amirlerine, mesai arkadaşlarına, iş sahiplerine karşı tutum ve davranışı			
8. İnsan haklarına saygısı, insanların kişiliğine ve haklarına saygı gösterme, hiç kimseye insanlık onuruyla bağdaşmayan muamelede bulunmama.			
9. Disipline riayeti			
10. Görevini yerine getirmede çalışkanlığı, becerisi ve verimliliği			
11. Yurtdışı görevlerde temsil yeteneği, meslekî ehliyet ve yabancı dil bilgisi			

SİCİL AMİRLERİNİN MEMURUN YÖNETİCİLİK EHLİYETİ HAKKINDAKİ NOTLARI

(Yalnız yönetici durumundaki memurlar için doldurulur)

SORULAR	1 NCI SİCİL AMİRİNİN NOTU	2 NCI SİCİL AMİRİNİN NOTU	3 ÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN NOTU
1. Zamanında doğru ve kesin karar verme kabiliyeti?			
2. Planlama, organizasyon ve koordinasyon kabiliyeti?			
3. Temsil ve müzakere kabiliyeti?			
4. Takip, denetim ve örnek olma kabiliyeti?			
5. Mevzuat ve teknolojik gelişmelere intibak kabiliyeti?			
6. Mahiyetindekileri değerlendirme kabiliyeti ve yetiştirme-deki başarısı?			
7. İş hakimiyeti ve kendine güveni?			
8. Sosyal ve beşeri münasebetleri?			

SİCİL AMİRLERİNİN YURT DIŞINDA GÖREVLİ MEMURUN EHLİYETİ HAKKINDAKİ NOTLARI

(Ülkeyi temsilde ve menfaatlerini korumada gösterilen başarının değerlendirilmesi)

SORULAR	1 NCI SİCİL AMİRİNİN NOTU	2 NCI SİCİL AMİRİNİN NOTU	3 ÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN NOTU
1. Yabancı Dil Bilgisi?			
2. Gerekli ve yararlı ilişkileri kurma ve geliştirmedeki başarısı			
3. Ülke menfaatlerini korumada gösterilen itina ve hassasiyet?			
4. Temsil icaplarını yerine getirmedeki başarısı?			
5. Görevli olduğu ülkenin şartlarına uyum kabiliyeti?			

1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU :	2 İNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU :	3 ÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN NOTU :
------------------------------	------------------------------	------------------------------

MEMURUN SİCİL NOTU ORTALAMASI :

MEMURUN BAŞARI DERESESİ VE SİCİLİ :

1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN	2 İNCİ SİCİL AMİRİNİN	3 ÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN
Adı :	Adı :	Adı :
Soyadı :	Soyadı :	Soyadı :
Görevi :	Görevi :	Görevi :
İmzası :	İmzası :	İmzası :

Ek 3

ANKET UYGULANAN İLKÖĞRETİM OKULLARI LİSTESİ

1. Adalet İlköğretim Okulu
2. Adnan Menderes İlköğretim Okulu
3. Ahmet Olcay İlköğretim Okulu
4. Ahmet Sezer İlköğretim Okulu
5. Ali Fuat Cebesoy İlköğretim Okulu
6. Ali Rıza Efendi İlköğretim Okulu
7. Anadolu İlköğretim Okulu
8. Ata İlköğretim Okulu
9. Atatürk İlköğretim Okulu
10. Av. Mail Büyükerman İlköğretim Okulu
11. Av. Şahap Demirer İlköğretim Okulu
12. Aziz Bolel İlköğretim Okulu
13. Barbaros İlköğretim Okulu
14. Battalgazi İlköğretim Okulu
15. Cahit Kural İlköğretim Okulu
16. Cengiz Topel İlköğretim Okulu
17. Cumhuriyet İlköğretim Okulu
18. Çamlıca Ticaret Odası İlköğretim Okulu
19. Dr. Halil Akkurt İlköğretim Okulu
20. Dr. Mustafa Çamkoru İlköğretim Okulu
21. Dumlupınar İlköğretim Okulu
22. Edebali İlköğretim Okulu
23. 1. HİBM İlköğretim Okulu
24. Erdal Abacı İlköğretim Okulu
25. Erenköy İlköğretim Okulu
26. Ertuğrulgazi İlköğretim Okulu
27. F. Sultan Mehmet İlköğretim Okulu
28. Gazi İlköğretim Okulu
29. Halil Yasin İlköğretim Okulu
30. Havacılar İlköğretim Okulu
31. Huzur İlköğretim Okulu
32. Hürriyet İlköğretim Okulu
33. İ Karaoğlanoğlu İlköğretim Okulu
34. İki Eylül İlköğretim Okulu
35. İsmetpaşa İlköğretim Okulu
36. İsmet İnönü İlköğretim Okulu
37. İstiklal İlköğretim Okulu
38. İlhan Ünügür İlköğretim Okulu
39. Kardeşler İlköğretim Okulu
40. Kazım Karabekir İlköğretim Okulu
41. Fahri Günay İlköğretim Okulu
42. Kılıçarslan İlköğretim Okulu
43. Krg. Lütfi Akdemir İlköğretim Okulu
44. Kurtuluş İlköğretim Okulu
45. Kutipoğlu İlköğretim Okulu
46. Malhatun İlköğretim Okulu
47. M. Fevzi Çakmak İlköğretim Okulu
48. Mehmet Akif Ersoy İlköğretim Okulu
49. M. Ali Yasin İlköğretim Okulu
50. Mehmetçik İlköğretim Okulu
51. Mehmet Gedik İlköğretim Okulu
52. Melahat Ünügür İlköğretim Okulu
53. Milli Zafer İlköğretim Okulu
54. Mimar Sinan İlköğretim Okulu
55. Mithatpaşa İlköğretim Okulu
56. Mualla Zeyrek İlköğretim Okulu
57. Murat Atılğan İlköğretim Okulu
58. Mustafa Kemal İlköğretim Okulu
59. Namık Kemal İlköğretim Okulu
60. Nasrettin Hoca İlköğretim Okulu
61. Necatibey İlköğretim Okulu
62. 19 Mayıs İlköğretim Okulu
63. Org. Halil Sözer İlköğretim Okulu
64. Orhangazi İlköğretim Okulu
65. Osmangazi İlköğretim Okulu
66. Plevne Özel İdare İlköğretim Okulu
67. Plt. Bnb. Ali Tekin İlköğretim Okulu
68. Porsuk İlköğretim Okulu
69. Reşat Benli İlköğretim Okulu
70. Sakarya İlköğretim Okulu
71. Sami Sipahi İlköğretim Okulu
72. Emine Cahide İlköğretim Okulu
73. Sinan Alağaç İlköğretim Okulu
74. Metin Sönmez İlköğretim Okulu
75. S. Havva Kamışlı İlköğretim Okulu
76. Ş. Ali Gaffar Okkan İlköğretim Okulu
77. Şht. Tgm. Subutay Alkan İlköğretim Okulu
78. Şeker İlköğretim Okulu
79. TEİ Alparslan İlköğretim Okulu
80. Ticaret Borsası İlköğretim Okulu
81. Tunalı İlköğretim Okulu
82. Turan İlköğretim Okulu
83. Ülkü İlköğretim Okulu
84. Vali Ali Fuat Güven İlköğretim Okulu
85. Vali Bahaeddin Güney İlköğretim Okulu
86. Vali Münir Raif Güney İlköğretim Okulu
87. Vali Sami Sönmez İlköğretim Okulu
88. Yrb. M. Yaşar Gülle İlköğretim Okulu
89. Yavuz Selim İlköğretim Okulu
90. Yenikent İlköğretim Okulu
91. 75. Yıl İlköğretim Okulu
92. 24 Kasım İlköğretim Okulu
93. 23 Nisan İlköğretim Okulu
94. 30 Ağustos İlköğretim Okulu
95. Yunusemre İlköğretim Okulu
96. 100. Yıl İlköğretim Okulu
97. Ziya Gökalp İlköğretim Okulu
98. Zübeyde Hanım İlköğretim Okulu

Ek 4

BÖLÜM I

Kişisel Bilgiler

Bu bölümde kişisel bilgilere yer verilmiştir. Lütfen aşağıdaki bilgilerden size uygun olan seçeneklerin yanındaki parantezlerin içine (X) işareti koyarak, açık uçlu sorulara ilişkin yanıtlarınızı uygun boşluklara yazarak belirtiniz.

1. Öğrenim durumunuz.

- Öğretmen Okulu
- Eğitim Enstitüsü
- Eğitim Yüksek Okulu
- AÖF Eğitim Ön Lisans Programı
- Eğitim Fakültesi
- AÖF Eğitim Lisans Tamamlama Programı
- Yüksek Lisans
- Doktora
- Diğer (belirtiniz)

2: Bulduğunuz görevdeki kıdeminiz. yıl

3. Mesleki kıdeminiz. yıl

4. Kurumdaki göreviniz.

- Okul Müdürü
- İlköğretim Müfettişi
- İlköğretim Müfettişleri Başkanı
- Millî Eğitim Şube Müdürü
- Millî Eğitim Müdür Yardımcısı
- Millî Eğitim Müdürü

BÖLÜM II

Yöneticilerin Uygulanmakta Olan Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Görüşleri

Açıklama : Bu bölümde, eğitim örgütlerinde halen uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine ilişkin görüşlerinizin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla aşağıda konu ile ilgili bazı anlatımlara yer verilmiştir. Sizden beklenen, "Mevcut performans değerlendirme süreci" anlatımını her cümle başına koyarak, size uygun gelen seçeneğin yanındaki parantezin içine (X) işareti koymanızdır. Lütfen her anlatım için sadece bir seçenek işaretlemeyi unutmayınız ve yanıtız madde bırakmayınız.

Mevcut performans değerlendirme süreci,	Tümüyle katılıyorum	Katılıyorum	Az Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum
1. çalışanların mesleki gelişimine katkı sağlar.	()	()	()	()
2. değerlendirilen kişinin potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkartılmasına katkı sağlar.	()	()	()	()
3. değerlendirilen kişiyle ilgili geriye dönük bilgi sağlar.	()	()	()	()
4. değerlendirilen kişinin eğitim gereksinimlerini belirlemeye katkı sağlar.	()	()	()	()
5. objektif ölçütlerle değerlendirme yapılmasına olanak sağlar.	()	()	()	()
6. Milli Eğitim Sistemi'nin amaçlarına ulaşmaya katkı sağlar.	()	()	()	()
7. değerlendirilen kişinin örgüte bağlılığını artırır.	()	()	()	()
8. değerlendirilen kişinin değerlendirme sürecine katılımına olanak tanır.	()	()	()	()
9. değerlendirilen kişinin bir başka göreve atanmasına katkı sağlar.	()	()	()	()
10. değerlendiren ile değerlendirilen arasında iki yönlü bir iletişim sürdürülmesi konusunda yeterlidir.	()	()	()	()
11. eğitimin niteliğinin artırılmasına katkı sağlar.	()	()	()	()
12. değerlendiricilerin, öğretimsel liderlik konusunda yeterliğini sergilemesine olanak tanır.	()	()	()	()
13. çalışanları sicil raporları ile değerlendirirken yeterli ölçütleri kapsamaktadır.	()	()	()	()
14. değerlendirilene hangi konularda değerlendirildiğini açıklama konusunda yeterlidir.	()	()	()	()
15. mesleki yardım ve iş başında yetiştirme görevlerinin yerine getirilmesi konusunda katkı sağlar.	()	()	()	()
16. değerlendirilen ile değerlendiren arasındaki karşılıklı güven ilişkisine dayalıdır.	()	()	()	()
17. değerlendirilenin kişilik özelliklerine değil işe ilişkin davranışlarına yöneliktir.	()	()	()	()
18. değerlendirme sonuçlarını değerlendirilen ile paylaşır.	()	()	()	()
19. değerlendirilene, kendisi ile ilgili konulardaki kararlara katılma olanağı tanır.	()	()	()	()
20. değerlendirici ile değerlendirilenin birlikte bir gelişim planı oluşturmalarına olanak tanır.	()	()	()	()
21. değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesinde değerlendirilenin görüşlerinden yararlanılmasına olanak tanır.	()	()	()	()
22. değerlendirmede kullanılan sicil raporları ile, değerlendirilenin gerçek performansını yansıtmaya özelliği taşır.	()	()	()	()
23. değerlendiricilerin, değerlendirileni yalnızca bir yönüyle değil bir bütün olarak objektif değerlendirmelerini sağlar.	()	()	()	()
24. sicil raporları ile, değerlendiricilerin performans değerlendirme işlevini yerine getirebilmesine olanak tanır.	()	()	()	()

BÖLÜM III

Yöneticilerin Performans Değerlendirme Yöntemlerine İlişkin Görüşleri

Açıklama : Bu bölümde, insan kaynakları yönetiminde kullanılmakta olan performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin bilgilerinizin belirlenmesi amaçlanmıştır. Aşağıda verilen cümlelerde, performans değerlendirme yöntemlerinin adları ve bunlara ait bazı özellikler sıralanmıştır. Verilen özelliğin, başında yer alan yönetime ait bir özellik olduğuna inanıyorsanız, "**katılıyorum**", inanmıyorsanız "**katılmıyorum**", bilginizin olmadığını düşünüyorsanız "**bilgim yok**" seçeneğinin altında yer alan parantezin içine (X) işareti koyarak belirtiniz.

	Katılıyorum	Katılmıyorum	Bilgim yok
1. Zorunlu dağıtım yöntemi, değerlendirenleri çalışanları ayırt etmeye zorlamaktadır.	()	()	()
2. Sıralama yöntemi, çalışanlara geleceğe yönelik bilgi sağlamaktadır.	()	()	()
3. Amaçlara göre yönetim yönteminde, değerlendiren kişi önceden belirlediği hedeflerden çalışanları haberdar etmektedir.	()	()	()
4. Davranışsal temelli değerlendirme yöntemi, değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesinde çalışanın katılımına izin vermektedir.	()	()	()
5. Amaçlara göre yönetim yöntemi, çalışanın özdenetimine, yetki ve sorumluluk almasına olanak tanımaktadır.	()	()	()
6. Sıralama yöntemi, sonuçlarının çalışanlar tarafından kabulü en düşük düzeyde olan yöntem olarak ifade edilmektedir.	()	()	()
7. Zorunlu dağıtım yöntemi, değerlendirme sonuçlarını çalışanlarla paylaştığından açık sistemlerde uygulanabilen bir yöntemdir.	()	()	()
8. Kritik olay yöntemi, çalışanlara dönüt sağlamak için ideal bir yöntem olarak kabul edilmektedir.	()	()	()
9. Kontrol listesi yöntemi, sonuçlarının güvenilirliği yüksek olan bir yöntem olarak ifade edilmektedir.	()	()	()
10. Yazılı değerlendirme yöntemi, değerlendirme sonuçları itibarıyla çalışanlar arasında genelleme ve kıyaslama yapmaya olanak tanımaktadır.	()	()	()
11. Grafik dereceleme yöntemi, güvenilirliği yüksek ve sonuçları çalışanların gelişimine katkı sağlamak amacıyla kullanılan bir yöntem olarak tanımlanmaktadır.	()	()	()
12. Karşılaştırma yöntemi, çalışanların eksik yönlerini ve gelişim gereksinimlerini ortaya çıkarabilecek özelliklere sahip bir yöntem olarak ifade edilmektedir.	()	()	()
13. Davranışsal temelli değerlendirme yöntemi, değerlendirmede kullanılan ölçütlerin geliştirilmesinin son derece kolay olduğu bir yöntem olarak tanımlanmaktadır.	()	()	()
14. Kontrol listesi yöntemi, değerlendirenden kaynaklanabilecek hataları en aza indiren yöntem olarak tanımlanmaktadır.	()	()	()
15. Kritik olay yöntemi, değerlendiriciler tarafından kolaylıkla uygulanabilen bir yöntem olarak ifade edilmektedir.	()	()	()
16. Grafik dereceleme yöntemi, geliştirilebilmesi ve yürütülmesi az emek ve maliyet ile gerçekleştirilebilen bir yöntem olarak tanımlanmaktadır.	()	()	()
17. Zorunlu seçim yöntemi, değerlendirme sonuçlarının çalışanlar tarafından anlaşılabilmesi güç bir yöntem olarak ifade edilmektedir.	()	()	()
18. Yazılı değerlendirme yöntemi, değerlendiricinin iyi bir gözlemci ve analizci olmasını gerektirmektedir.	()	()	()
19. Karşılaştırma yöntemi, kalabalık gruplarda uygulanması zor ve terfi kararlarında kullanılması sakıncalı bir yöntem olarak ifade edilmektedir.	()	()	()
20. Zorunlu seçim yöntemi, değerlendirici hatalarına açık bir yöntem olma özelliği taşımaktadır.	()	()	()

Ek 5
T.C.
ESKİŞEHİR VALİLİĞİ
MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ

SAYI : B.08.4.MEM.4.26.00.02.000)/
KONU : Anket Uygulaması.

05.04.02*010292

VALİLİK MAKAMINA

Anadolu Üniversitesi Rektörlüğünden alınan 22/03/2002 tarih ve 241-1207 sayılı yazıda, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Yüksek Lisans Programı öğrencisi Şengül Saime ANAGÜL'ün yürütmekte olduğu "Performans Değerlendirme Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Performans Değerlendirme Yöntemleri" konulu yüksek lisans tezi ile ilgili olarak, İlimiz İlköğretim Okulu Müdürleri, İlköğretim Müfettişleri ve Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin konuya ilişkin görüşlerini ve bilgilerini saptamaya yönelik, anket uygulamasına izin verilmesi istenilmekte olup, uygulanacak anketin sonuçlarından bilgi verilmesi kaydıyla konu Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

İbrahim GÜMÜŞ
Milli Eğitim Müdür V.

O L U R.

Q.Y.104/2002

M.Yaşar ÖZGÜL
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek 6

**ÖĞRENİM DURUMU DEĞİŞKENİNE GÖRE UYGULANMAKTA OLAN
PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNE İLİŞKİN OLARAK YAPILAN
ANOVA VE TUKEY HSD SONUÇLARI**

Descriptives

GÖZLEM

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
2,00	28	41,5714	8,3508	1,5781	38,3333	44,8095	22,00	54,00
4,00	19	39,2105	9,1383	2,0965	34,8060	43,6151	19,00	56,00
5,00	14	36,5000	8,3367	2,2281	31,6866	41,3134	22,00	50,00
6,00	27	38,4815	11,3861	2,1913	33,9773	42,9857	17,00	56,00
7,00	6	26,3333	14,1516	5,7774	11,4822	41,1845	14,00	49,00
9,00	5	37,8000	11,5412	5,1614	23,4697	52,1303	23,00	50,00
Total	99	38,4444	10,3087	1,0361	36,3884	40,5005	14,00	56,00

ANOVA

GÖZLEM

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1220,055	5	244,011	2,468	,038
Within Groups	9194,389	93	98,864		
Total	10414,44	98			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: GÖZLEM

	(I) MEZUN_OK	(J) MEZUN_OK	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	2,00	4,00	2,3609	2,9554	,967	-6,2393	10,9611
		5,00	5,0714	3,2546	,628	-4,3996	14,5425
		6,00	3,0899	2,6819	,858	-4,7144	10,8943
		7,00	15,2381*	4,4731	,012	2,2214	28,2548
		9,00	3,7714	4,8274	,970	-10,2764	17,8193
	4,00	2,00	-2,3609	2,9554	,967	-10,9611	6,2393
		5,00	2,7105	3,5022	,971	-7,4809	12,9019
		6,00	,7290	2,9774	1,000	-7,9353	9,3934
		7,00	12,8772	4,6563	,072	-,6727	26,4270
		9,00	1,4105	4,9976	1,000	-13,1327	15,9537
	5,00	2,00	-5,0714	3,2546	,628	-14,5425	4,3996
		4,00	-2,7105	3,5022	,971	-12,9019	7,4809
		6,00	-1,9815	3,2747	,990	-11,5108	7,5479
		7,00	10,1667	4,8517	,299	-3,9519	24,2853
		9,00	-1,3000	5,1802	1,000	-16,3746	13,7746
	6,00	2,00	-3,0899	2,6819	,858	-10,8943	4,7144
		4,00	-,7290	2,9774	1,000	-9,3934	7,9353
		5,00	1,9815	3,2747	,990	-7,5479	11,5108
		7,00	12,1481	4,4877	,083	-,9110	25,2073
		9,00	6,815	4,8409	1,000	-13,4057	14,7687
	7,00	2,00	-15,2381*	4,4731	,012	-28,2548	-2,2214
		4,00	-12,8772	4,6563	,072	-26,4270	-,6727
		5,00	-10,1667	4,8517	,299	-24,2853	3,9519
		6,00	-12,1481	4,4877	,083	-25,2073	-,9110
		9,00	-11,4667	6,0208	,406	-28,9874	6,0541
	9,00	2,00	-3,7714	4,8274	,970	-17,8193	10,2764
		4,00	-1,4105	4,9976	1,000	-15,9537	13,1327
		5,00	1,3000	5,1802	1,000	-13,7746	16,3746
		6,00	-,6815	4,8409	1,000	-14,7687	13,4057
		7,00	11,4667	6,0208	,406	-6,0541	28,9874

Ek 7

**ÖĞRENİM DURUMU DEĞİŞKENİNE GÖRE UYGULANMAKTA OLAN
PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNDE KULLANILAN ÖLÇÜTLERE
İLİŞKİN OLARAK YAPILAN ANOVA VE TUKEY HSD SONUÇLARI**

Descriptives

GÖZLEM

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
2,00	28	17,1429	3,6688	,6933	15,7202	18,5655	8,00	22,00
4,00	19	15,1579	4,2461	,9741	13,1113	17,2044	8,00	21,00
5,00	14	14,4286	4,3978	1,1754	11,8894	16,9678	7,00	23,00
6,00	27	16,0000	4,8675	,9367	14,0745	17,9255	6,00	24,00
7,00	6	11,5000	6,0249	2,4597	5,1772	17,8228	6,00	22,00
9,00	5	13,6000	5,3198	2,3791	6,9946	20,2054	8,00	20,00
Total	99	15,5455	4,5899	,4613	14,6300	16,4609	6,00	24,00

ANOVA

GÖZLEM

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	214,462	5	42,892	2,156	,066
Within Groups	1850,083	93	19,893		
Total	2064,545	98			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: GÖZLEM

Tukey HSD	(I) MEZUN_OK	(J) MEZUN_OK	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
	2,00	4,00	1,9850	1,3257	,667	-1,8729	5,8428
		5,00	2,7143	1,4599	,434	-1,5342	6,9628
		6,00	1,1429	1,2030	,932	-2,3580	4,6437
		7,00	5,6429	2,0065	,064	-,1961	11,4818
		9,00	3,5429	2,1654	,577	-2,7586	9,8444
	4,00	2,00	-1,9850	1,3257	,667	-5,8428	1,8729
		5,00	-,7293	1,5710	,997	-3,8423	5,3009
		6,00	-,8421	1,3356	,988	-4,7287	3,0445
		7,00	3,6579	2,0887	,502	-2,4202	9,7360
		9,00	1,5579	2,2418	,982	-4,9658	8,0816
	5,00	2,00	-2,7143	1,4599	,434	-6,9628	1,5342
		4,00	-,7293	1,5710	,997	-5,3009	3,8423
		6,00	-1,5714	1,4689	,892	-5,8460	2,7032
		7,00	2,9286	2,1764	,759	-3,4047	9,2618
		9,00	-,8286	2,3237	,999	-5,9335	7,5906
	6,00	2,00	-1,1429	1,2030	,932	-4,6437	2,3580
		4,00	-,8421	1,3356	,988	-3,0445	4,7287
		5,00	1,5714	1,4689	,892	-2,7032	5,8460
		7,00	4,5000	2,0130	,232	-1,3580	10,3580
		9,00	2,4000	2,1715	,878	-3,9192	8,7192
	7,00	2,00	-5,6429	2,0065	,064	-11,4818	-,1961
		4,00	-3,6579	2,0887	,502	-9,7360	2,4202
		5,00	-2,9286	2,1764	,759	-9,2618	3,4047
		6,00	-4,5000	2,0130	,232	-10,3580	1,3580
		9,00	-2,1000	2,7008	,971	-9,9593	5,7593
	9,00	2,00	-3,5429	2,1654	,577	-9,8444	2,7586
		4,00	-1,5579	2,2418	,982	-8,0816	4,9658
		5,00	-,8286	2,3237	,999	-7,5906	5,9335
		6,00	-2,4000	2,1715	,878	-8,7192	3,9192
		7,00	2,1000	2,7008	,971	-5,7593	9,9593

Ek 8

**ÖĞRENİM DURUMU DEĞİŞKENİNE GÖRE UYGULANMAKTA OLAN
PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNİN YETERLİLİĞİNE İLİŞKİN
OLARAK YAPILAN ANOVA VE TUKEY HSD SONUÇLARI**

Descriptives

GÖZLEM

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
2,00	28	11,2500	2,3511	,4443	10,3383	12,1617	6,00	15,00
4,00	19	9,7368	2,9029	,6660	8,3377	11,1360	4,00	14,00
5,00	14	9,4286	2,7094	,7241	7,8642	10,9929	4,00	14,00
6,00	27	10,4815	3,4903	,6717	9,1008	11,8622	4,00	16,00
7,00	6	7,0000	3,6878	1,5055	3,1299	10,8701	4,00	13,00
9,00	5	9,0000	2,9155	1,3038	5,3800	12,6200	6,00	13,00
Total	99	10,1212	3,0781	,3094	9,5073	10,7351	4,00	16,00

ANOVA

GÖZLEM

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	113,442	5	22,688	2,589	,031
Within Groups	815,104	93	8,765		
Total	928,545	98			

Multiple Comparisons

Dependent variable: GÖZLEM

	(I) MEZUN OK	(J) MEZUN OK	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	2,00	4,00	1,5132	,8800	,523	-1,0475	4,0738
		5,00	1,8214	,9691	,421	-,9985	4,6414
		6,00	,7685	,7985	,929	-1,5552	3,0922
		7,00	4,2500*	1,3318	,023	,3743	8,1257
		9,00	2,2500	1,4373	,623	-1,9327	6,4327
	4,00	2,00	-1,5132	,8800	,523	-4,0738	1,0475
		5,00	,3083	1,0428	1,000	-2,7262	3,3427
		6,00	-,7446	,8865	,959	-3,3244	1,8351
		7,00	2,7368	1,3864	,365	-1,2976	6,7712
		9,00	,7368	1,4880	,996	-3,5933	5,0670
	5,00	2,00	-1,8214	,9691	,421	-4,6414	,9985
		4,00	-,3083	1,0428	1,000	-3,3427	2,7262
		6,00	-1,0529	,9750	,888	-3,8902	1,7844
		7,00	2,4286	1,4446	,548	-1,7752	6,6323
		9,00	,4286	1,5424	1,000	-4,9169	4,9169
	6,00	2,00	-,7685	,7985	,929	-3,0922	1,5552
		4,00	,7446	,8865	,959	-1,8351	3,3244
		5,00	1,0529	,9750	,888	-1,7844	3,8902
		7,00	3,4815	1,3362	,106	-,4068	7,3698
		9,00	1,4815	1,4414	,907	-2,7129	5,6759
	7,00	2,00	-4,2500*	1,3318	,023	-8,1257	-,3743
		4,00	-2,7368	1,3864	,365	-6,7712	1,2976
		5,00	-2,4286	1,4446	,548	-6,6323	1,7752
		6,00	-3,4815	1,3362	,106	-7,3698	,4068
		9,00	-2,0000	1,7927	,874	-7,2167	3,2167
	9,00	2,00	-2,2500	1,4373	,623	-6,4327	1,9327
		4,00	-,7368	1,4880	,996	-5,0670	3,5933
		5,00	-,4286	1,5424	1,000	-4,9169	4,0598
		6,00	-1,4815	1,4414	,907	-5,6759	2,7129
		7,00	2,0000	1,7927	,874	-3,2167	7,2167

Ek 9

**GÖREVDEKİ KIDEM DEĞİŞKENİNE GÖRE UYGULANMAKTA OLAN
PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNE İLİŞKİN OLARAK YAPILAN
ANOVA SONUÇLARI**

Warnings

Post hoc tests are not performed for GÖREV_PU because at least one group has fewer than two cases.
--

Descriptives

GÖREV_PU	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	5	34,6000	10,9681	4,9051	20,9813	48,2187	23,00	50,00
2,00	6	34,5000	15,0167	6,1305	18,7410	50,2590	14,00	49,00
3,00	3	29,6667	15,9478	9,2075	-9,9499	69,2833	19,00	48,00
4,00	2	30,0000	11,3137	8,0000	-71,6496	131,6496	22,00	38,00
5,00	1	49,0000	,	,	,	,	49,00	49,00
6,00	1	40,0000	,	,	,	,	40,00	40,00
7,00	8	34,6250	11,5751	4,0924	24,9480	44,3020	17,00	47,00
8,00	15	38,9333	6,1000	1,5750	35,5553	42,3114	22,00	46,00
9,00	2	36,0000	8,4853	6,0000	-40,2372	112,2372	30,00	42,00
10,00	6	41,6667	6,6533	2,7162	34,6844	48,6489	32,00	52,00
11,00	1	42,0000	,	,	,	,	42,00	42,00
12,00	4	33,5000	19,4336	9,7168	2,5767	64,4233	14,00	56,00
13,00	3	34,0000	11,5326	6,6583	5,3515	62,6485	25,00	47,00
14,00	1	54,0000	,	,	,	,	54,00	54,00
15,00	2	45,5000	9,1924	6,5000	-37,0903	128,0903	39,00	52,00
16,00	7	46,0000	6,0828	2,2991	40,3744	51,6256	37,00	53,00
17,00	5	40,2000	12,7945	5,7219	24,3135	56,0865	21,00	54,00
18,00	5	39,4000	5,5946	2,5020	32,4533	46,3467	35,00	48,00
19,00	1	36,0000	,	,	,	,	36,00	36,00
20,00	7	40,5714	10,0309	3,7913	31,2944	49,8485	22,00	56,00
21,00	1	43,0000	,	,	,	,	43,00	43,00
22,00	5	39,8000	12,9499	5,7914	23,7206	55,8794	19,00	52,00
23,00	2	38,0000	7,0711	5,0000	-25,5310	101,5310	33,00	43,00
25,00	2	33,5000	16,2635	11,5000	-112,6214	179,6214	22,00	45,00
26,00	1	27,0000	,	,	,	,	27,00	27,00
28,00	2	38,0000	8,4853	6,0000	-38,2372	114,2372	32,00	44,00
30,00	1	54,0000	,	,	,	,	54,00	54,00
Total	99	38,4444	10,3087	1,0361	36,3884	40,5005	14,00	56,00

ANOVA

GÖREV_PU

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2270,422	26	87,324	,772	,767
Within Groups	8144,023	72	113,111		
Total	10414,44	98			

Ek 10

**GÖREVDEKİ KIDEM DEĞİŞKENİNE GÖRE UYGULANMAKTA OLAN
PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNDE KULLANILAN ÖLÇÜTLERE
İLİŞKİN OLARAK YAPILAN ANOVA SONUÇLARI**

Descriptives

GÖREV_PU	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	5	14,0000	5,5227	2,4698	7,1427	20,8573	8,00	23,00
2,00	6	13,3333	6,5013	2,6541	6,5107	20,1560	6,00	22,00
3,00	3	13,0000	6,9282	4,0000	-4,2106	30,2106	9,00	21,00
4,00	2	11,5000	6,3640	4,5000	-45,6779	68,6779	7,00	16,00
5,00	1	22,0000	,	,	,	,	22,00	22,00
6,00	1	16,0000	,	,	,	,	16,00	16,00
7,00	8	12,7500	4,4960	1,5896	8,9912	16,5088	6,00	19,00
8,00	15	15,8667	2,8752	,7424	14,2744	17,4589	10,00	21,00
9,00	2	13,5000	6,3640	4,5000	-43,6779	70,6779	9,00	18,00
10,00	6	18,0000	3,3466	1,3663	14,4879	21,5121	12,00	21,00
11,00	1	19,0000	,	,	,	,	19,00	19,00
12,00	4	13,7500	7,2744	3,6372	2,1748	25,3252	7,00	21,00
13,00	3	16,0000	5,5678	3,2146	2,1689	29,8311	10,00	21,00
14,00	1	22,0000	,	,	,	,	22,00	22,00
15,00	2	16,5000	2,1213	1,5000	-2,5593	35,5593	15,00	18,00
16,00	7	18,2857	2,9841	1,1279	15,5259	21,0455	16,00	24,00
17,00	5	16,4000	3,8471	1,7205	11,6232	21,1768	11,00	21,00
18,00	5	15,6000	4,3359	1,9391	10,2163	20,9837	11,00	21,00
19,00	1	19,0000	,	,	,	,	19,00	19,00
20,00	7	15,8571	4,4881	1,6963	11,7064	20,0079	9,00	24,00
21,00	1	18,0000	,	,	,	,	18,00	18,00
22,00	5	17,0000	6,2048	2,7749	9,2957	24,7043	10,00	24,00
23,00	2	16,0000	2,8284	2,0000	-9,4124	41,4124	14,00	18,00
25,00	2	12,5000	6,3640	4,5000	-44,6779	69,6779	8,00	17,00
26,00	1	8,0000	,	,	,	,	8,00	8,00
28,00	2	15,0000	,0000	,0000	15,0000	15,0000	15,00	15,00
30,00	1	21,0000	,	,	,	,	21,00	21,00
Total	99	15,5455	4,5899	,4613	14,6300	16,4609	6,00	24,00

ANOVA

GÖREV_PU

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	504,543	26	19,406	,896	,612
Within Groups	1560,002	72	21,667		
Total	2064,545	98			

Ek 11

**GÖREVDEKİ KIDEM DEĞİŞKENİNE GÖRE UYGULANMAKTA OLAN
PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNİN YETERLİLİĞİNE İLİŞKİN
OLARAK YAPILAN ANOVA SONUÇLARI**

Descriptives

GÖREV_PU

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	5	9,2000	2,9496	1,3191	5,5376	12,8624	6,00	14,00
2,00	6	8,5000	4,3243	1,7654	3,9619	13,0381	4,00	13,00
3,00	3	7,0000	4,3589	2,5166	-3,8281	17,8281	4,00	12,00
4,00	2	7,5000	2,1213	1,5000	-11,5593	26,5593	6,00	9,00
5,00	1	13,0000	,	,	,	,	13,00	13,00
6,00	1	10,0000	,	,	,	,	10,00	10,00
7,00	8	8,5000	3,2514	1,1495	5,7818	11,2182	5,00	12,00
8,00	15	10,2000	1,9346	,4995	9,1286	11,2714	6,00	14,00
9,00	2	9,5000	3,5355	2,5000	-22,2655	41,2655	7,00	12,00
10,00	6	11,3333	1,5055	,6146	9,7534	12,9133	10,00	14,00
11,00	1	13,0000	,	,	,	,	13,00	13,00
12,00	4	8,7500	4,9917	2,4958	,8072	16,6928	4,00	14,00
13,00	3	10,3333	3,2146	1,8559	2,3479	18,3187	8,00	14,00
14,00	1	14,0000	,	,	,	,	14,00	14,00
15,00	2	13,5000	,7071	,5000	7,1469	19,8531	13,00	14,00
16,00	7	12,5714	1,5119	,5714	11,1732	13,9697	11,00	15,00
17,00	5	10,0000	3,0822	1,3784	6,1729	13,8271	6,00	14,00
18,00	5	10,8000	2,7749	1,2410	7,3545	14,2455	8,00	15,00
19,00	1	10,0000	,	,	,	,	10,00	10,00
20,00	7	10,5714	3,3594	1,2697	7,4645	13,6784	6,00	16,00
21,00	1	13,0000	,	,	,	,	13,00	13,00
22,00	5	11,2000	5,0200	2,2450	4,9669	17,4331	4,00	16,00
23,00	2	8,0000	1,4142	1,0000	-4,7062	20,7062	7,00	9,00
25,00	2	9,5000	3,5355	2,5000	-22,2655	41,2655	7,00	12,00
26,00	1	7,0000	,	,	,	,	7,00	7,00
28,00	2	9,0000	,0000	,0000	9,0000	9,0000	9,00	9,00
30,00	1	13,0000	,	,	,	,	13,00	13,00
Total	99	10,1212	3,0781	,3094	9,5073	10,7351	4,00	16,00

ANOVA

GÖREV_PU

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	sig.
Between Groups	246,067	26	9,464	,998	,482
within Groups	682,479	72	9,479		
Total	928,545	98			

Ek 12

**MESLEKİ KIDEM DEĞİŞKENİNE GÖRE UYGULANMAKTA OLAN
PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNE İLİŞKİN OLARAK YAPILAN
ANOVA SONUÇLARI**

Warnings

Post hoc tests are not performed for KIDEM_PU because at least one group has fewer than two cases.

Descriptives

KIDEM_PU	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
5,00	1	48,0000	,	,	,	,	48,00	48,00
9,00	1	50,0000	,	,	,	,	50,00	50,00
10,00	1	38,0000	,	,	,	,	38,00	38,00
11,00	1	24,0000	,	,	,	,	24,00	24,00
12,00	3	33,3333	17,7858	10,2686	-10,8489	77,5156	14,00	49,00
13,00	1	25,0000	,	,	,	,	25,00	25,00
18,00	3	40,6667	17,2143	9,9387	-2,0961	83,4294	21,00	53,00
20,00	12	43,3333	11,5076	3,3220	36,0218	50,6449	21,00	56,00
21,00	8	34,2500	10,0392	3,5494	25,8570	42,6430	17,00	45,00
22,00	7	42,2857	7,6532	2,8926	35,2077	49,3637	26,00	49,00
23,00	9	39,2222	8,4820	2,8273	32,7024	45,7421	19,00	48,00
24,00	9	40,7778	6,9422	2,3141	35,4415	46,1140	29,00	52,00
25,00	6	42,6667	12,5804	5,1359	29,4643	55,8690	22,00	56,00
26,00	7	29,4286	13,2144	4,9946	17,2073	41,6498	14,00	52,00
27,00	8	37,5000	7,7275	2,7321	31,0396	43,9604	22,00	44,00
28,00	6	34,6667	10,3859	4,2400	23,7673	45,5660	19,00	44,00
29,00	2	34,5000	2,1213	1,5000	15,4407	53,5593	33,00	36,00
30,00	5	37,0000	4,8477	2,1679	30,9808	43,0192	30,00	42,00
31,00	2	44,5000	3,5355	2,5000	12,7345	76,2655	42,00	47,00
32,00	3	41,0000	2,6458	1,5275	34,4276	47,5724	38,00	43,00
34,00	1	45,0000	,	,	,	,	45,00	45,00
35,00	1	32,0000	,	,	,	,	32,00	32,00
38,00	1	54,0000	,	,	,	,	54,00	54,00
45,00	1	22,0000	,	,	,	,	22,00	22,00
Total	99	38,4444	10,3087	1,0361	36,3884	40,5005	14,00	56,00

ANOVA

KIDEM_PU

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2793,024	23	121,436	1,195	,276
Within Groups	7621,421	75	101,619		
Total	10414,44	98			

Ek 13

**MESLEKİ KIDEM DEĞİŞKENİNE GÖRE UYGULANMAKTA OLAN
PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNDE KULLANILAN ÖLÇÜTLERE
İLİŞKİN OLARAK YAPILAN ANOVA SONUÇLARI**

Descriptives

KIDEM_PU		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
5,00	1	18,0000	,	,	,	,	18,00	18,00	
9,00	1	23,0000	,	,	,	,	23,00	23,00	
10,00	1	13,0000	,	,	,	,	13,00	13,00	
11,00	1	9,0000	,	,	,	,	9,00	9,00	
12,00	3	14,0000	8,0000	4,6188	-5,8731	33,8731	6,00	22,00	
13,00	1	12,0000	,	,	,	,	12,00	12,00	
18,00	3	17,6667	8,5049	4,9103	-3,4607	38,7940	8,00	24,00	
20,00	12	18,0833	4,4407	1,2819	15,2619	20,9048	9,00	24,00	
21,00	8	13,8750	4,9696	1,7570	9,7204	18,0296	6,00	19,00	
22,00	7	17,8571	4,7759	1,8051	13,4401	22,2741	8,00	22,00	
23,00	9	15,3333	3,5707	1,1902	12,5886	18,0780	9,00	21,00	
24,00	9	16,1111	4,0757	1,3586	12,9783	19,2440	12,00	24,00	
25,00	6	16,5000	5,5767	2,2767	10,6476	22,3524	7,00	23,00	
26,00	7	11,5714	4,5408	1,7163	7,3719	15,7710	7,00	19,00	
27,00	8	15,0000	2,6186	,9258	12,8108	17,1892	10,00	18,00	
28,00	6	13,6667	3,7238	1,5202	9,7588	17,5746	8,00	17,00	
29,00	2	16,5000	3,5355	2,5000	-15,2655	48,2655	14,00	19,00	
30,00	5	14,4000	3,7815	1,6912	9,7046	19,0954	9,00	18,00	
31,00	2	16,0000	4,2426	3,0000	-22,1186	54,1186	13,00	19,00	
32,00	3	17,6667	2,3094	1,3333	11,9298	23,4035	15,00	19,00	
34,00	1	17,0000	,	,	,	,	17,00	17,00	
35,00	1	15,0000	,	,	,	,	15,00	15,00	
38,00	1	21,0000	,	,	,	,	21,00	21,00	
45,00	1	8,0000	,	,	,	,	8,00	8,00	
Total	99	15,5455	4,5899	,4613	14,6300	16,4609	6,00	24,00	

ANOVA

KIDEM_PU					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	sig.
Between Groups	535,427	23	23,279	1,142	,324
Within Groups	1529,119	75	20,388		
Total	2064,545	98			

Ek 14

**MESLEKİ KIDEM DEĞİŞKENİNE GÖRE UYGULANMAKTA OLAN
PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNİN YETERLİLİĞİNE İLİŞKİN
OLARAK YAPILAN ANOVA SONUÇLARI**

Descriptives

KIDEM_PU	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
5,00	1	11,0000	,	,	,	,	11,00	11,00
9,00	1	14,0000	,	,	,	,	14,00	14,00
10,00	1	8,0000	,	,	,	,	8,00	8,00
11,00	1	6,0000	,	,	,	,	6,00	6,00
12,00	3	8,6667	4,5092	2,6034	-2,5349	19,8683	4,00	13,00
13,00	1	9,0000	,	,	,	,	9,00	9,00
18,00	3	10,3333	4,7258	2,7285	-1,4062	22,0729	5,00	14,00
20,00	12	11,8333	3,1286	,9031	9,8455	13,8211	6,00	16,00
21,00	8	9,2500	2,8158	,9955	6,8960	11,6040	5,00	13,00
22,00	7	11,4286	3,4572	1,3067	8,2312	14,6260	4,00	15,00
23,00	9	10,0000	3,1225	1,0408	7,5998	12,4002	4,00	14,00
24,00	9	10,6667	2,4495	,8165	8,7838	12,5495	8,00	16,00
25,00	6	12,0000	3,5214	1,4376	8,3046	15,6954	6,00	16,00
26,00	7	8,1429	4,1805	1,5801	4,2766	12,0091	4,00	15,00
27,00	8	8,7500	1,5811	,5590	7,4281	10,0719	6,00	10,00
28,00	6	8,8333	2,8577	1,1667	5,8343	11,8323	4,00	11,00
29,00	2	8,5000	2,1213	1,5000	-10,5593	27,5593	7,00	10,00
30,00	5	10,2000	2,0494	,9165	7,6553	12,7447	7,00	12,00
31,00	2	9,5000	4,9497	3,5000	-34,9717	53,9717	6,00	13,00
32,00	3	11,6667	,5774	,3333	10,2324	13,1009	11,00	12,00
34,00	1	12,0000	,	,	,	,	12,00	12,00
35,00	1	9,0000	,	,	,	,	9,00	9,00
38,00	1	13,0000	,	,	,	,	13,00	13,00
45,00	1	7,0000	,	,	,	,	7,00	7,00
Total	99	10,1212	3,0781	,3094	9,5073	10,7351	4,00	16,00

ANOVA

KIDEM_PU	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	210,674	23	9,160	,957	,528
within Groups	717,871	75	9,572		
Total	928,545	98			

Ek 15

**KURUMDAKİ GÖREV DEĞİŞKENİNE GÖRE UYGULANMAKTA OLAN
PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNE İLİŞKİN OLARAK YAPILAN
ANOVA VE TUKEY HSD SONUÇLARI**

Descriptives

KURUM_PU

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	66	40,0606	10,3847	1,2783	37,5077	42,6135	14,00	56,00
2,00	25	35,5200	9,4742	1,8948	31,6093	39,4307	14,00	54,00
3,00	4	37,0000	10,0333	5,0166	21,0348	52,9652	23,00	46,00
4,00	4	31,5000	10,9697	5,4848	14,0448	48,9552	19,00	43,00
Total	99	38,4444	10,3087	1,0361	36,3884	40,5005	14,00	56,00

ANOVA

KURUM_PU

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	587,447	3	195,816	1,893	,136
within Groups	9826,998	95	103,442		
Total	10414,44	98			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: KURUM_PU

Tukey HSD	(I) Kurumdaki Görev	(J) kurumdaki görev	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
1,00		2,00	4,5406	2,3885	,235	-1,7056	10,7868
		3,00	3,0606	5,2372	,937	-10,6352	16,7564
		4,00	8,5606	5,2372	,364	-5,1352	22,2564
2,00		1,00	-4,5406	2,3885	,235	-10,7868	1,7056
		3,00	-1,4800	5,4771	,993	-15,8032	12,8432
		4,00	4,0200	5,4771	,883	-10,3032	18,3432
3,00		1,00	-3,0606	5,2372	,937	-16,7564	10,6352
		2,00	1,4800	5,4771	,993	-12,8432	15,8032
		4,00	5,5000	7,1917	,870	-13,3072	24,3072
4,00		1,00	-8,5606	5,2372	,364	-22,2564	5,1352
		2,00	-4,0200	5,4771	,883	-18,3432	10,3032
		3,00	-5,5000	7,1917	,870	-24,3072	13,3072

Ek 16

**KURUMDAKİ GÖREV DEĞİŞKENİNE GÖRE UYGULANMAKTA OLAN
PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNDE KULLANILAN ÖLÇÜTLERE
İLİŞKİN OLARAK YAPILAN ANOVA VE TUKEY HSD SONUÇLARI**

Descriptives

KURUM_PU

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1,00	66	16,0758	4,7045	,5791	14,9192	17,2323	6,00	24,00
2,00	25	14,7600	3,7112	,7422	13,2281	16,2919	7,00	21,00
3,00	4	14,7500	6,2383	3,1192	4,8234	24,6766	8,00	21,00
4,00	4	12,5000	5,9161	2,9580	3,0862	21,9138	8,00	21,00
Total	99	15,5455	4,5899	,4613	14,6300	16,4609	6,00	24,00

ANOVA

KURUM_PU

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	73,614	3	24,538	1,171	,325
Within Groups	1990,931	95	20,957		
Total	2064,545	98			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: KURUM_PU

Tukey HSD	(I) Kurumdaki Görev	(J) Kurumdaki Görev	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	3,00	1,3158	1,0751	,613	-1,4957	4,1272
		4,00	1,3258	2,3573	,943	-4,8388	7,4904
		3,00	3,5758	2,3573	,432	-2,5888	9,7404
2,00	1,00	3,00	-1,3158	1,0751	,613	-4,1272	1,4957
		4,00	1,000E-02	2,4653	1,000	-6,4370	6,4570
		3,00	2,2600	2,4653	,796	-4,1870	8,7070
3,00	1,00	2,00	-1,3258	2,3573	,943	-7,4904	4,8388
		4,00	-1,000E-02	2,4653	1,000	-6,4570	6,4370
		2,00	2,2500	3,2371	,899	-6,2153	10,7153
4,00	1,00	2,00	-3,5758	2,3573	,432	-9,7404	2,5888
		3,00	-2,2600	2,4653	,796	-8,7070	4,1870
		2,00	-2,2500	3,2371	,899	-10,7153	6,2153

Ek 17

**KURUMDAKİ GÖREV DEĞİŞKENİNE GÖRE UYGULANMAKTA OLAN
PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNİN YETERLİLİĞİNE İLİŞKİN
OLARAK YAPILAN ANOVA VE TUKEY HSD SONUÇLARI**

Descriptives

KURUM_PU									
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
1,00	66	10,5909	3,0933	,3808	9,8305	11,3513	4,00	16,00	
2,00	25	9,3600	2,5962	,5192	8,2884	10,4316	4,00	13,00	
3,00	4	9,7500	3,5000	1,7500	4,1807	15,3193	6,00	14,00	
4,00	4	7,5000	4,1231	2,0616	,9392	14,0608	4,00	12,00	
Total	99	10,1212	3,0781	,3094	9,5073	10,7351	4,00	16,00	

ANOVA

KURUM_PU					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	57,081	3	19,027	2,074	,109
Within Groups	871,465	95	9,173		
Total	928,545	98			

Multiple Comparisons

Dependent variable: KURUM_PU

	(I) Kurumdaki Görev	(J) Kurumdaki Görev	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	1,00	2,00	1,2309	,7113	,314	-,6292	3,0910
		3,00	,8409	1,5596	,949	-3,2376	4,9194
		4,00	3,0909	1,5596	,202	-,9876	7,1694
	2,00	1,00	-1,2309	,7113	,314	-3,0910	,6292
		3,00	-,3900	1,6310	,995	-4,6553	3,8753
		4,00	1,8600	1,6310	,666	-2,4053	6,1253
	3,00	1,00	-,8409	1,5596	,949	-4,9194	3,2376
		2,00	,3900	1,6310	,995	-3,8753	4,6553
		4,00	2,2500	2,1416	,720	-3,3507	7,8507
	4,00	1,00	-3,0909	1,5596	,202	-7,1694	,9876
		2,00	-1,8600	1,6310	,666	-6,1253	2,4053
		3,00	-2,2500	2,1416	,720	-7,8507	3,3507

KAYNAKÇA

Açıkalın, Aytaç. **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi**. Ankara: Pegem Yayıncılık, 1994.

_____ **İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi**. Ankara: Pegem Yayıncılık, 1999.

Aldemir Ceyhan, Alpay Ataol ve Gönül Budak. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Dördüncü Basım, İzmir: Barış Yayıncılık, 2001.

Ataay, İsmail Durak. **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No:235, 1990.

Balcı, Ali. **Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler**. İkinci Basım, Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi, 1997.

Barrett, Joan. "The Evaluation of Teachers". **ERIC Clearinghouse on Teacher Education**, 1986.

Başar, Hüseyin. **Eğitim Denetçisi**. Ankara: Pegem Yayınları, 1998.

_____ **Öğretmenlerin Değerlendirilmesi**. Ankara: Pegem Yayınları, 1995.

Başaran, İ. Ethem. "Eğitimde İşgören Değerlemesi", **Eğitim Yönetiminde Denetleme ve Değerlendirme Sempozyumu**, A.Ü Eğitim Fakültesi Yayınları No:147, s:93-102, 1985.

Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Dördüncü Basım, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1998.

Brutus Stephane, John W. Fleenor, Manuel London. "Does 360-Degree Feedback Work in Different Industries?". **Journal of Management Development**, Volume: 17, No:3, pp. 177-190, 1998.

Brutus Stephane, Manuel London, Jennifer Martineau. "The Impact of 360-Degree Feedback on Planning For Career Development". **Journal of Mangement Development**, Volume: 18, No:8, pp. 676-693, 1999.

Bulut, Ömer, Ramazan Gülbunar, Emin Çivi ve Mehmet E. Öztürk. "Eğitim Yönetiminin Çağdaşlaştırılması: Eğitimde TKY Uygulaması ve Yararları". **TÜSİAD-Kalder, 2. TKY Makale Yarışması Ödül Kazanan Makaleler** (1997). İstanbul: Kalder Yayınları, 1998.

Bursalıoğlu, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: Pegem Yayınları, 1999.

Byars L.Lloyd and Leslie W.Rue. **Human Resource Management**, Fifth Edition, Chicago, IL, Irwin, Times Mirror Higher Education Group, 1997.

Canman, Doğan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Yargı Yayınevi, 2000.

Cascio, W.F.. **Managing Human Resources: Productivity, Quality Of Work Life, Profits**, New York, NY, Mc Graw Hill Inc., 1994.

Castetter, William. **The Personnel Function in Educational Administration**. Fifth Edition, New York, NY, McMillan Publishing Co., 1992.

Cherrington, David J.. **The Management Of Human Resources**. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1995.

Dessler, Gary. **Human Resource Management**. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 2000.

Edwards Mark R. "Improving Performans With 360 Degree Feedback" **Career Development International**, Volume: 1, No: 3, pp. 5-8, 1996.

Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 248, 1991.

Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Alfa Yayınları, 2000.

Flippo, Edwin B. **Personel Management**., Sixth Edition, Singapore, McGraw-Hill Book Co., 1984.

Garavan Thomas N. ,Michael Morley and Mary Flynn. "360 Degree Feedback :Its Role in Employee Development", **Journal of Management Development**, Volume: 16, No: 2, pp. 134-147, 1997.

Geylan, Ramazan (Editör). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları No:537, 1999.

Geylan, Ramazan. **Personel Yönetimi**. Eskişehir: Birlik Ofset, 1996.

Glueck F.William. **Personnel A Diagnostic Approach**. Texas, Business Publication, 1978.

Halloran, Jack. **Personnel and Human Resource Management**. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1986.

Hasting, Simon. "A Strategy Evaluation Model For Management", **Management Decisions**, Volume: 34, No:1, pp. 25-34, 1996.

Hertling, Elizabeth. "Peer Review of Teachers", **ERIC Clearinghouse on Educational Management**, ED429343, pp. 1-4, 1999.

Huggett, Marianne. "360-Degree Feedback-Great Expectations?", **Industrial and Commercial Training**, Volume: 30, No: 4, pp. 128-130, 1998.

Kaynak Tuğray, Zeki Adal, İsmail Ataay, Cavide Uyargil, Ömer Sadullah, Ahmet Cevat Acar, Oya Özçelik, Gönen Dünder ve Reha Uluhan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İkinci Basım, İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 2000.

Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler**. Ankara,:3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd., 1991a.

_____ **Araştırmalarda Rapor Hazırlama**. Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd., 1991b.

Milli Eğitim Bakanlığı, "Okulların Teftiş Sürecinde Performans Değerlendirme İle İlgili Taslak Modelin Tanıtımı Semineri", İçel: Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Yayınlanmamış Seminer Notu, 2001.

_____ **Müfredat Laboratuvar Okulları MLO Modeli.** Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı Yayınları: 003, 1999a.

_____ **Okul Gelişim Modeli.** Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı Yayınları: 038, 1999b.

_____ **Tebliğler Dergisi.** Cilt: 63, Sayı: 2508, Ocak 2000.

_____ **Tebliğler Dergisi.** Cilt: 64, Sayı: 2521, Şubat 2001.

Noe, Raymond. **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi.** Çeviren: Canan Çetin, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1999.

Özden, Yüksel. **Eğitimde Dönüşüm: Eğitimde Yeni Değerler.** İkinci Basım, Ankara: Pegem Yayıncılık, 1999.

— Palmer, Margaret J. **Performans Değerlendirmeleri,** Çeviren: Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayıncılık, 1993.

— Palmer Margaret ve Kenneth T. Winters. **İnsan Kaynakları,** Çeviren: Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayıncılık, 1993.

Rowe, Christopher. "Introducing 360-Degree Feedback: The Benefits and Pitfalls", **Executive Development,** Volume: 8, No: 7, pp. 14-20, 1995.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** Birinci Basım, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 2000.

— Schuler, Randall S. **Managing Human Resources.** Fifth Edition, Minneapolis, West Publishing Co., 1995.

Taymaz, Haydar. **Eğitim Sisteminde Teftiş,** Ankara: TAKAV Matbaası, 1997.

Tekin, Halil. **Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme.** Ondördüncü Basım, Ankara: Yargı Yayınevi, 2000.

Uyargil, Cahide. **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayın No: 262, İstanbul, 1996.

Werther, W.B. ve Davis, K. **Human Resources and Personnel Management**, New York, NY, Mc Graw Hill Book Co., 1993.

Yamak, Oygur. **Kalite Odaklı Yönetim**. İstanbul: Panel Matbaacılık, 1998.

Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İkinci Basım, Ankara: Gazi Kitabevi, 1998.