

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM SÜREÇLERİ ÇERÇEVESİNDE  
ÖĞRETMEN DEĞERLENDİRMESİNDE PERFORMANS  
DEĞERLENDİRME: ÖZEL BİR İLKÖĞRETİM OKULUNDAKİ SINIF  
ÖĞRETMENLERİNİN GÖRÜŞLERİ**

**Aykut Zuhat SÜZEN**

**(Yüksek Lisans Tezi)**

**Eskişehir, 2007**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM SÜREÇLERİ ÇERÇEVESİNDE  
ÖĞRETMEN DEĞERLENDİRMESİNDE PERFORMANS  
DEĞERLENDİRME: ÖZEL BİR İLKÖĞRETİM OKULUNDAKİ SINIF  
ÖĞRETMENLERİNİN GÖRÜŞLERİ**

**Aykut Zuhat SÜZEN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Danışman: Prof. Dr. Coşkun BAYRAK**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**

**Mayıs, 2007**

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ.....	iv
ABSTRACT.....	vii
DEĞERLENDİRME KURULU VE ENSTİTÜ ONAYI.....	x
ÖNSÖZ.....	xi
ÖZGEÇMİŞ.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiv
TABLO LİSTESİ.....	xv
1. GİRİŞ .....	1
1.1. Problem .....	1
1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi .....	2
1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetim Süreçlerinde Performans Değerlendirme .....	7
1.1.3. İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirmenin Amaçları ve Kullanım Alanları .....	11
1.1.4. Performans Değerlendirme Süreci .....	13
1.1.5. Türkiye’de Eğitim Örgütlerinde İşgörenlerin Performanslarının Değerlendirilmesi .....	18
1.2. İlgili Araştırmalar .....	25
1.3. Araştırmanın Amacı .....	28
1.4. Araştırmanın Önemi .....	29
1.5. Sınırlılıklar .....	30
1.6. Tanımlar .....	30
2. YÖNTEM .....	31
2.1. Araştırmanın Modeli .....	31
2.2. Katılımcılar .....	32
2.2.1. Araştırmanın Yapıldığı İlköğretim Okulun Belirlenmesi ve Okulun Özellikleri .....	32

2.2.2. Araştırmaya Katılacak Öğretmenlerin Belirlenmesi ve Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri .....	32
2.3. Veri Toplama Süreci .....	34
2.3.1. Veri Toplama Formlarının Hazırlanması .....	35
2.3.2. Pilot Görüşmenin Yapılması .....	36
2.3.3. Görüşmelerin Yapılması .....	37
2.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması .....	38
3. BULGULAR ve YORUMLAR .....	40
3.1. Sınıf Öğretmenlerinin İlköğretim Örgütlerinde “İşgören Performansının Değerlendirilmesi” Kavramına İlişkin Görüşleri .....	40
3.2. Sınıf Öğretmenlerinin, Öğretmen Değerlendirmesinde Performans Değerlendirme Sisteminden Yararlanılmasına İlişkin Görüşleri .....	42
3.2.1. Sınıf Öğretmenlerinin Performans Değerlendirme Sisteminden Neden Yararlanılması Gerektiğine İlişkin Görüşler .....	42
3.2.2. Sınıf Öğretmenlerinin Kendilerinin Değerlendirilmesinde Performans Değerlendirme Sisteminden Yararlanılmasına İlişkin Görüşleri .....	46
3.3. Sınıf Öğretmenlerinin Performans Değerlendirme Sürecine Kimlerin Neden Katılması Gerektiğine İlişkin Görüşleri .....	50
3.4. Sınıf Öğretmenlerinin Performans Değerlendirme Sürecinde Yaşanabilecek Sorunlar ve Bu Sorunların Çözümüne Yönelik Önerilerine İlişkin Görüşleri .....	56
4. SONUÇ VE TARTIŞMA .....	64
4.1. Sınıf Öğretmenlerinin Yaptıkları İlköğretim Örgütlerinde Öğretmenlerin “İşgören Performansının Değerlendirilmesi” Tanımlarına İlişkin Sonuçlar .....	64
4.2. Sınıf Öğretmenlerinin Performans Değerlendirme Sisteminden Neden Yararlanması Gerektiğine İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Sonuçlar .....	65
4.3. Sınıf Öğretmenlerinin Kendilerinin Değerlendirilmesinde Performans	

Değerlendirme Sisteminden Yararlanılmasına İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Sonuçlar .....	67
4.4. Sınıf Öğretmenlerinin Performans Değerlendirme Sürecine Kimlerin Neden Katılması Gerektiğine İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Sonuçlar .....	68
4.5. Sınıf Öğretmenlerinin Performans Değerlendirme Sürecinde Yaşanabilecek Sorunlar ve Bu Sorunların Çözümüne Yönelik Önerilerine İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Sonuçlar .....	70
5. ÖNERİLER .....	73
EKLER.....	74
KAYNAKÇA.....	82

## YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM SÜREÇLERİ ÇERÇEVESİNDE ÖĞRETMEN DEĞERLENDİRMESİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME: ÖZEL BİR İLKÖĞRETİM OKULUNDAKİ SINIF ÖĞRETMENLERİNİN GÖRÜŞLERİ

Aykut Zuhat SÜZEN

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Yüksek Lisans Programı

Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mayıs 2007

Danışman: Prof. Dr. Coşkun BAYRAK

Bu araştırmanın amacı, özel bir ilköğretim okulunda görev yapan sınıf öğretmenlerinin öğretmen değerlendirilmesinde performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşlerini belirlemektir. Bu bağlamda, araştırmada nitel araştırma yaklaşımlardan yarı-yapılandırılmış görüşme tekniğinden yararlanılmış ve veriler içerik analizi yoluyla analiz edilmiştir.

Araştırmanın uygulaması, 2006–2007 öğretim yılı güz döneminde Eskişehir İli MAT-FKB Özel Gelişim İlköğretim Okulu'nda gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya, okulun İlköğretim bölümünde görev yapmakta olan 12 sınıf öğretmeni katılmıştır. Araştırma verileri, öğretmenlerin uygun oldukları saatlerde görev yaptıkları okuldaki veli görüşme odalarında 25 Aralık 2006–15 Ocak 2007 tarihleri arasında toplanmıştır. Araştırmada, Araştırma verileri araştırmacı tarafından hazırlanan “Yarı-yapılandırılmış Görüşme Formu” ve “Öğretmen Kişisel Bilgi Formu” aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma verileri içerik analiz yoluyla çözümlenmiş, daha sonra, araştırma soruları temel alınarak bulgular tanımlanmış ve yorumlanmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak şu sonuçlar ortaya çıkmıştır:

- Araştırmada öğretmenlerin belirttikleri görüşlerin, 2'si performans ve 11'i de performans değerlendirme tanımı biçiminde ortaya çıkmıştır. Performans tanımı yapan öğretmenlere göre, performans, *öğretmenin görevini iyi yapması* olarak tanımlanmıştır.
- Öğretmenlerin biri dışında tümü öğretmen değerlendirmesinde performans değerlendirme sisteminden yararlanılmasını gerektiği yönünde görüş belirtmiştir. Öğretmen değerlendirmesinde performans değerlendirme sisteminin neden kullanılması gerektiğine ilişkin belirtilen görüşlerin 8'i *mesleki gelişim*, 4'ü *örgütsel amaçların gerçekleşme düzeyini belirleme*, 2'si *performansa dönük rehberlik*, 2'si *ödüllendirme*, 1'i *öğretmen eğitimini değerlendirme* ve 1'i de *eğitimin toplumsal işlevini geliştirme* biçimindedir.
- Öğretmenlerin, kendi performansının değerlendirilmesinde performans değerlendirmeden yararlanılmasına ilişkin 11 öğretmen olumlu görüş belirtirken; 1'i bu konuda olumsuz görüş belirtmiştir. Performans değerlendirmenin kendinin değerlendirmesinde neden kullanılması gerektiği yönünde belirtilen görüşlerin 6'sı *mesleki gelişim*, 4'ü *ödüllendirme*, 2'si *performansa dönük rehberlik*, 2'si *eğitim-öğretimin niteliğini geliştirme* ve 1'i de *nesnel değerlendirme* biçimindedir. Bu konuda 1 öğretmen *mesleki deneyimine güvendiği için* performans değerlendirme sisteminin kullanılması gerektiğini neden olarak belirtmiştir. Öğretmen değerlendirilmesinde performans değerlendirme sisteminin kullanılmasını istemediğini belirten 1 öğretmen ise, performans değerlendirme sisteminin kullanılmamasını isteme nedeni olarak bireysel kaygı düzeyinin yüksek olmasını göstermiştir.
- Öğretmenler, öğretmen performansını değerlendirme sürecine birden farklı kişi ve kurumun katılması yönünde görüş açıklamışlardır. Öğretmenlerin tümü okul yönetiminin performans değerlendirme sürecine katılması gerektiği yönünde görüş belirtmiştir. Bunun yanı sıra, öğretmenlerin belirttikleri görüşlerin, 9'u *velilerin*, 7'si *öğrencilerin*, 6'sı *diğer öğretmenlerin*, 4'ü *akademişyenlerin*, 4'ü *müfettişlerin* ve 2'si de *okulda çalışan diğer personelin* de öğretmen performansını değerlendirme sürecine katılması gerektiği biçimindedir. Ayrıca, bu konuda belirtilen 1'er görüş ise, *sivil toplum örgütleri*, *okul bölgesindeki*

*halk, okul-aile birliği, mahalle muhtarı, diğer kamu görevlileri, Valilik ve Milli Eğitim M¼d¼rl¼đ¼ olarak ifade edilmiştir.*

- Performans değerlendirme s¼recinde yaşanabilecek sorunlara ilişkin bir oğretmen dışında t¼m oğretmenler g¼r¼ř bildirmiştir. Bu g¼r¼řlerin 5'i değerlendirme s¼resinin az olması, 5'i yanlı değerlendirme yapılması, 3'¼ iletişim sorunun yaşanması, 2'si sınav sonuçlarının oğretmen performansıyla ilişkilendirilmesi ve 2'si de performans değerlendirme sonuçlarının amaç dışı kullanılması biçimindedir. Birer oğretmen ise, olumsuz oğretmen tutumu, gereksiz rekabete neden olma ve değerlendirmeye az sayıda ilgilinin katılımı konularını performans değerlendirme s¼recinde yaşanabilecek sorunlar olarak ifade etmiştir.

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak geliştirilen öneriler şunlardır:

- Oğretmenler, oğretmen değerlendirmesinde performans değerlendirme sisteminin kullanım amacı ve performans değerlendirme s¼recine ilişkin bilgilendirilmelidir.
- Oğretmenler performans değerlendirme s¼recinde kimlerin neden yer alması gerektiği konusunda bilgilendirilmelidir.
- Oğretmenlere performans değerlendirme sonuçlarından nasıl yararlanılacağı konusunda açıklama yapılmalıdır.



## **ABSTRACT**

### **WITHIN THE FRAMEWORK OF HUMAN RESEOURCE MANAGEMENT PRROCESS PERFORMANCE EVALUATION IN TEACHER EVALUATION: PERCEPTIONS OF PRIMARY SCHOOL TEACHERS IN A PRIVATE PRIMARY SCHOOL**

Aykut Zuhat SÜZEN

M.A. Program In Educational Administration, Supervision, Planning And Economy  
Anadolu University Graduate School of Educational Sciences, May 2007

Advisor: Prof. Dr. Coşkun BAYRAK

The aim of the present study is to figure out the perceptions of primary school teachers on performance evaluation system in teacher evaluation. Regarding this aim, the data of the present study is gathered through a semi structured interview technique, which is a qualitative research method, and the gathered data is analyzed through content analysis method.

The application of the study is held in MAT FKB private Gelişim Primary School in Eskişehir during the Fall semester of 2006 – 2007 educational term. Participants of the study are 12 primary school teachers, who work in the primary section of the school. The data of the study is gathered between 25 December 2006–15 January 2007 in the meeting room of the school in the convenient occasions of the teachers. The data gathering instruments were “Semi-structured Interview Form” and “Teacher Demographic Information Form” which were developed by the researcher. The gathered data were analyzed through content analysis technique and the findings were defined and interpreted with respect to the research questions.

Concerning the gathered data of the present study following findings are defined;

- In the research, concerning to the perceptions of the teachers, it is seen that, two of them defined performance and 11 of them defined performance evaluation. According to the teachers who defined performance, performance is that teachers give importance to their job.
- Except one of the teachers all of them stated that performance evaluation system must be used. Concerning to the reason of using performance evaluation system, teachers stated some factors such as professional development (8), determination of the level of the realization of the organizational aims (4), guidance for the performance (2), awarding (2), assessment of teacher education (1) and developing the communicational function of the education (1).
- About the teacher evaluation via performance evaluation, 11 teachers are positive and one is not. Teachers who believes that performance evaluation system would be used for them, stated some reasons such as professional development (6), awarding (4), guidance for the performance (2), developing the qualification of teaching-training (2), objective evaluation (1). About the use of performance evaluation system, one teacher mentioned his professional experience as a reason. One teacher who negative about the use of performance evaluation system in teacher evaluation, gave personal anxiety level as a reason.
- Teachers agree that there must be multiple persons and institutes in the process of evaluation of teacher performance. And all of the teachers agree that the school managers must take place in the performance evaluation process. Also teachers believes that, parents (9), students (7), other teachers (6), academicians (4), inspectors (4), school personal (2) must take place in the process. Additionally, civil society organizations, the community near the school region, school-family union, village headman, other public officers, governor and national educational ministry have been stated by one of the teachers.
- Except one of the teachers all of them stated their views regarding the problems would be encountered in the process of performance evaluation. These views are, insufficient time for evaluation (5), possibility of subjective evaluation (5), possible problems in communication (3), the fact that examination scores seen as teacher performance (2) and the usage of evaluation results in wrong way (2).

And negative teacher attitudes, causing unnecessary rivalry and very few attendant participation factors have been stated by one of the teachers.

According to the results of the study, following suggestions were made;

- Teachers must be informed about the aim and process of performance evaluation in teacher evaluation.
- Teachers must be informed regarding the persons who must be in teacher evaluation process.
- Teachers must be informed about the functions of performance evaluation system.

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Aykut Zuhat SÜZEN'in, "İnsan Kaynakları Yönetim Süreçleri Çerçevesinde Öğretmen Değerlendirmesinde Performans Değerlendirme: Özel Bir İlköğretim Okulundaki Sınıf Öğretmenlerinin Görüşleri" başlıklı tezi 08/05/2007 tarihinde, aşağıda belirtilen jüri üyeleri tarafından Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Programı yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Adı-Soyadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Coşkun BAYRAK

Üye : Yard.Doç.Dr.Adnan BOYACI

Üye : Yard.Doç.Dr.Erdoğan KAYA

Prof.Dr.İlknur KEÇİK  
Anadolu Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

## ÖNSÖZ

Formal eğitim süreci, okulöncesi eğitim, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim aşamalarından oluşur. Her aşamanın işlevleri ayrı olmasına rağmen, bir sonraki aşamaya hazırlık işlevi de görür. Doğal olarak bu süreç, bir alt kademedeki düzenli olarak yerine getirilmediğinde, bireyin eğitim yaşantısını olumsuz olarak etkileyebilir. Her eğitim kurumu, öğrenciyi ne kadar iyi eğitirse, bir sonraki eğitim kurumunun etkinliğini de o derece arttırmış olur. Bu nedenle eğitim kurumlarının performans düzeylerinin belirlenmesi, değerlendirilmesi, düzeltme ve geliştirme işlevlerinin yerine getirilmesi gerekir.

Performans değerlendirme, öğretmenlerin görevlerini hangi düzeyde yerine getirdiklerinin belirlediği bir süreçtir. Performans değerlendirmesinin amaçları; öğrencilere yüksek kalitede öğrenim imkanları sağlamak, yasal ve sözleşme gereklerini yerine getirmek, öğretmen performansının göze çarpan yönlerini kaydetmek, öğretmenlerin mesleki becerilerini geliştirmek için onlara fırsat sağlamak, öğretmenlerin hedefleri amaçları ve diğer personelle ilgili konularda okul yönetimi ile öğretmenler arasında çift yönlü iletişim imkanı sağlamak, öğretmenlerin yönetim tarafından ödüllendirilmesi, üst idari görevlere getirilmesi, sözleşmenin iptal edilmesi durumlarında, karar sürecinde olan okul yöneticisine hazır doküman sağlamak, beklentilere uygun olacak iyi öğretmenleri hizmete almak, geliştirmek için okul yönetimine veriler sağlamak şeklinde belirtilebilir. Bu bağlamda araştırmada, özel bir ilköğretim okulunda görev yapan sınıf öğretmenlerinin öğretmen değerlendirilmesinde performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşlerini belirlemek amaçlanmıştır.

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde desteklerini ve katkılarını esirgemeyen pek çok kişi olmuştur. Araştırmanın başından itibaren her aşamasında değerli katkıları ve olumlu eleştirileriyle akademik ve manevi desteğini aldığım hocam ve tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Coşkun BAYRAK'a teşekkürüm sonsuzdur.

Araştırma için gerekli izni veren MAT-FKB Özel Gelişim Okulları yönetimine ve araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerine ne kadar teşekkür etsem azdır.

Araştırma boyunca her zaman maddi ve manevi desteğini gördüğüm sevgili aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Aykut Zuhat SÜZEN

Eskişehir, 2007

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil		Sayfa
1.	İnsan Kaynakları ve Verimlilik	3
2.	İnsan Kaynakları Yönetimi: Öncelikli Etkinlikler	4
3.	Değerlendirmenin Yararları	13
4.	Örgüt Akış Şeması	25

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo</b>		<b>Sayfa</b>
1.	Görüşme Yapılan Sınıf Öğretmenlerinin Kod İsimleri, Cinsiyeti, Mezun Olduğu Okul ve Mesleki Hizmet Süreleri. ....	34
2.	Görüşme Takvimi .....	37



# 1. GİRİŞ

## 1.1. Problem

Bir toplumun varlığını sürdürmesi ve gelişmesinde en önemli kaynak, amaçlarına uygun olarak yetiştirdiği insanlardır. Eğitim sisteminin üretici bir alt sistemi olan okulun, toplumun üyesi olan bireyleri işe yarar davranışlarla donanımlı kılmak, toplumun yapı ve işleyişiyle gelişimini sağlamak, istendik insan gücünü sürekli yaratabilmek bakımından toplumda tuttuğu yer büyük bir ağırlık taşımaktadır. Eğitim ve okul, başka alanlarda ve sektörlerde olmadığı kadar çok sayıda kişi ve kurumların ilgilendiği bir alandır. Başta devlet, din, siyaset, iş dünyası, toplum ve sivil kuruluşlar gibi birçok kurum kendi bakış açıları ve gereksinimleri doğrultusunda eğitimi etkilemek isterler. Çünkü okullar, bu kurumların gereksinim duyduğu ve önemseydiği bilgi, beceri ve değerleri üreten sistemlerdir.

Formal eğitim süreci, okul öncesi eğitim, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim aşamalarından oluşur (MEB, 2002). Her eğitim aşamasının işlevleri ayrı olmasına rağmen, bir sonraki aşamaya hazırlık işlevi de görürler. Doğal olarak her bir süreç işlevini bir alt kademede düzenli olarak yerine getirilmediğinde, bireyin eğitim yaşantısını olumsuz olarak etkileyebilir. Her eğitim kurumu, öğrenciyi ne kadar iyi eğitirse, bir sonraki eğitim kurumunun etkinliğini de o derece arttırmış olur. Bu nedenle eğitim kurumlarının performans düzeylerinin belirlenmesi, değerlendirilmesi, düzeltme ve geliştirme işlevlerinin yerine getirilmesi gerekir.

Öğretmen ve işgörenlerin hem potansiyel güçlerinin meydana çıkarılmasında hem de okulun amaçlarını gerçekleştirmede katkılarının en üst düzeye çıkarılmasını sağlayacak bir yapıya gereksinim vardır. Bireylerin yeteneklerinin ortaya çıkarılması ve değerlendirilmesi demokratik ortamlarda, insana duyarlı bir yönetim anlayışı ile mümkün olmaktadır. İşgörenlere verilen görevlerin yeterlilikler ve ilgiler doğrultusunda planlanması, kararlara katılımında konu hakkında birikimleri olanlardan özellikle yararlanılması gerekir.

### 1.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

Örgütsel amaçlara işgörenlerle ulaşılır. Dolayısıyla işgörelere değışen maliyet ögesi olarak değil yatırım yapılan değerli kaynaklar olarak bakmak gerekmektedir. Yatırım yapılarak, geliştirilerek varolan değerleri artırılır. Örgütsel etkililik bütünleşmiş örgüt ve insan kaynakları stratejilerinin geliştirilmesine örgütsel kültüre biçim verilmesine yakın ilgi ve dikkat göstermekle arttırılabilir. İşgöreleri yönetmekte ve uygun bir bütünleşmiş kültür geliştirmekte uzun soluklu bakış açıları önemlidir. İnsan kaynakları yönetiminin her yönü, örgüt yönetimi ile bütünleşmeli ve istenen örgüt kültürünü güçlendirmelidir. İnsan kaynaklarından optimum düzeyde yararlanma, tutarlı ve uyumlu politikalar geliştirmekle olanaklıdır. İnsan kaynakları yönetimi kapsamında birey, yalnızca örgüt içindeki konumu ile değil tüm varlığı ve yaşantısı ile bir “durum” olmaktan çok bir “süreç” olarak kabul edilmektedir (Canman, 2000, ss.62-64).

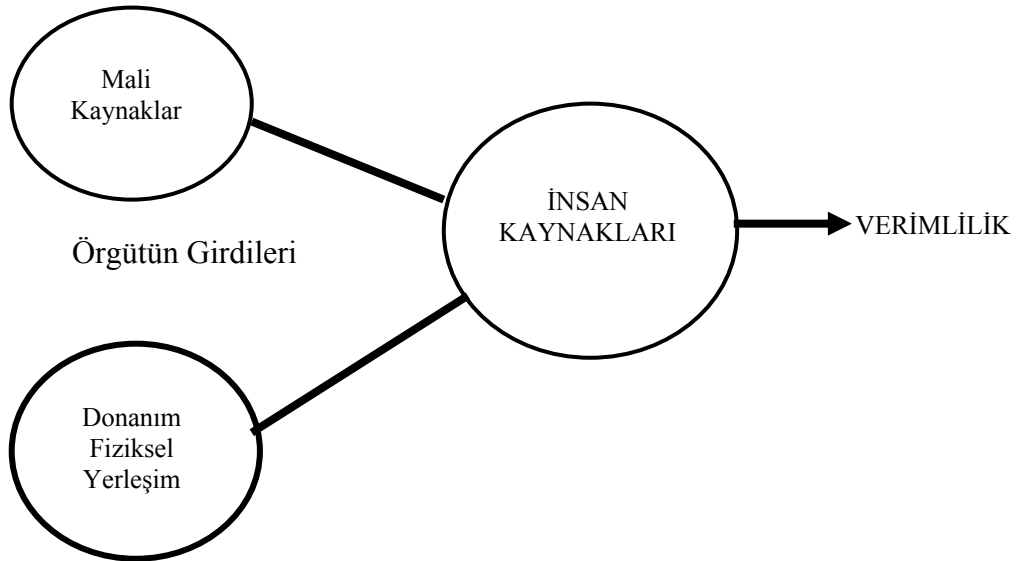
Her örgütte insanlar ortak elemandır. Örgütler için yenilikleri yaratanlar ve stratejileri belirleyenler onlardır. Bir ülkenin ileri gitmesinde ve gelişmesinde örgütlerde işgörelenler önemli roller üstlenirler. Örgütte insan kaynakları yönetimi bölümü ve insan kaynaklarını iyi organize ederek örgütün rekabet olanaklarını en yükseğe çıkartabilir. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetiminin tanımı için üç tip yaklaşım vardır. Bu yaklaşımlar aşağıda belirtildiği gibidir (Yüksel, 1998, s.3):

- Genel olarak insan kaynakları yönetimini personel yönetimine verilen yeni bir ad olarak ele alan yaklaşımlar.
- İnsan kaynakları yönetimini personel yönetiminden farklı görüp, insan kaynakları yönetiminin bir kurama dayandırılması gerektiğini, kuram geliştirmenin de sosyal bilimlere dayanılarak mümkün olabileceğini iler süren yaklaşımlar.
- Stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımı.

İnsan kaynakları yönetimi örgütlerde işgörelen insanların stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için nasıl daha etkin bir şekilde yönetilebileceği konusunu ele alır. İnsanların iş yaşamlarında daha mutlu, daha üretken olabilmeleri için ne yapıldığı, ne yapılabileceği ve ne yapılması gerektiği üzerinde durur. Buradan hareketle, insan kaynakları yönetimini örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politikalar oluşturma, planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme etkinliklerini içeren bir disiplin olarak

tanımlamak mümkündür. Bu etkinlikler öyle düzenlenmeli ki, bir yandan işletme amaçları gerçekleştirilebilirken diğer yandan işgörenlerin gereksinimleri karşılanabilmeli ve işletmenin topluma karşı sorumlulukları yerine getirilmelidir (Yüksel, 1998, s.8).

Örgütler amaçlarına işgörenlerin verimliliği ile ulaşabilirler. Bir örgütün temel olarak üç kaynağı vardır. Bu kaynaklar insan kaynakları, mali kaynaklar ve fiziksel kaynaklar olarak nitelendirilmektedir. Örgüt verimliliğini doğrudan etkileyebilmesinden dolayı bu kaynaklardan en önemlisi insan kaynaklarıdır (Ersen, 1997, ss.81-82). Bu bağlamda, insan kaynaklarının amaçları; işgörenlerin örgütün amacı doğrultusunda en verimli biçimde kullanılmasını sağlamak ve onların gereksinimlerinin karşılanmasını ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamaktır (Palmer ve Winters, 1993, s.24). Şekil 1’de insan kaynakları ile verimlilik arasındaki ilişki görülmektedir.

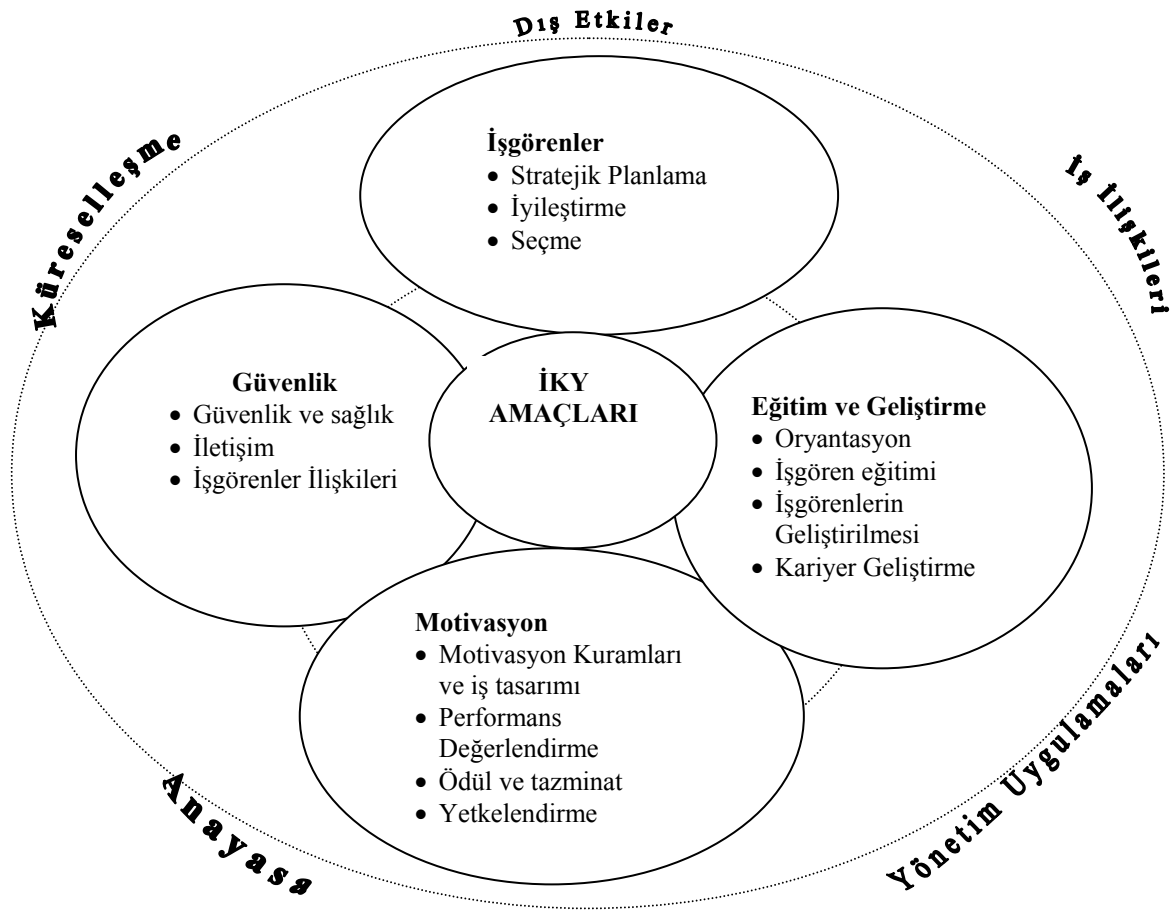


**Şekil 1: İnsan Kaynakları ve Verimlilik**

Kaynak: Palmer, M. & Winters, K. T. (1993). *İnsan kaynakları*. İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti. s.5’den alınmıştır.

Şekil 1’de de görüldüğü gibi insan kaynakları yönetiminin verimlilik üzerinde çok büyük bir etkisi vardır. Örgütün amaçlarına insanların çabasıyla varılacağı için, örgütün ne ölçüde üretken ve etkili olacağı işgörenlerin verimine bağlıdır. Verimlilik ise insan

kaynaklarının iki girdisine gösterilen özen ve dikkatle doğru orantılıdır. Örgütlerde işgörenler ile ilgilenmek, insan kaynaklarının görevidir (Palmer ve Winters, 1993, ss.9-10; Canman, 2000, ss.64-65). Örgüt, insan gereksinimlerini karşılamak amacıyla verimli, etkili ve etkin çalışabilmek için insanları kendine çekebilmeli, onları örgütte tutabilmeli ve güdüleyebilmelidir (Yüksel, 1998, s.1; Castetter ve Young, 2000, ss.5-7). İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri insan kaynağının ve dolayısıyla örgütün etkinliğini artırmaya yönelik etkinliklerin bütünüdür. İnsan kaynakları yönetimini özel olarak ele almak için dört temel işlevi Şekil 2’de gösterilmektedir



**Şekil 2. İnsan Kaynakları Yönetimi: Öncelikli Etkinlikler**

Kaynak: DeCenzo, D. A. & Robbins, S. P. (1999). *Human resource management*. 6th Ed. John Wiley ve Sons Inc. New York. s.9’den alınmıştır.

Şekil 2’de görüldüğü gibi insan kaynaklarının işlevleri yönetim, eğitim ve geliştirme, motivasyon ve ücret-güvenliktir. (DeCenzo ve Robbins, 1999, ss.8-9).

**Yönetim İşlevi:** Günümüzde işgörenler gelişigüzel alınmamaktadır. Gerekli insangücü etkili bir şekilde örgüt amaçlarına ilişkin planlanmaktadır. Örgüte dahil edilecek işgücünün özel becerileri, bilgisi ve tutumları örgüt içinde yerleştirilecek işe uygun olmak zorundadır. Bilimsel test ve görüşmelerle seçimlerin gerçekleştirilmesi söz konusudur. Bu sorumluluk insan kaynakları yönetiminin temel işlevidir. İnsan kaynakları yöneticisi, öncelikle örgütün misyon ve stratejisini tam anlamı ile geliştirmedeği sürece insan kaynağının gereksinimlerini tanımlayamaz. Öncelikle yönetici olarak stratejik planlama yapmalı, amaçları tanımlamalıdır (DeCenzo ve Robbins, 1999, ss.12-13).

**Eğitim ve Geliştirme İşlevi:** İşgörenler örgüte dahil edildiklerinde öncelikle çevresine uyum sağlama gereksinimlerinin karşılanması gerekmektedir. Sosyalleşme bu uyumun anahtarıdır. İşgörenler ile kurallar, düzenlemeler ve örgüt amaçları, bölüm ve çalışma birimi üzerine bir uyum çalışması yapılması gerekmektedir. Ancak bu şekilde işgören yeni çalışma çevresinde rahat edecek ve eğitim-geliştirme etkinliklerinin daha etkili bir şekilde gerçekleşmesine olanak sağlayacaktır. İnsan kaynakları yönetiminin söz konusu işlevi işgörenin örgütte devamını sağlamak için kariyer planlaması yapmaktır ve buna ilişkin işgörenlerin bilgi, beceri ve tutumlarını eğitim programları ile geliştirme yoluna giderek örgütün başarısını garantilemiş olmaktadır. Tüm bunlara paralel İK işgörenlerin motivasyonlarını yüksek düzeye çıkarmak için yolları araştırır ve uygular (DeCenzo ve Robbins, 1999, ss.13-14).

**Motivasyon İşlevi:** İnsan kaynakları yönetimi sürecinin en önemli ve en zor işlevi motivasyondur. Çünkü insan davranışları karmaşıktır. Davranış bilimleri uzun yıllardır insan davranışlarını açıklamaya çalışmakta ve nelerin bireyi motive ettiği konusunda insan kaynakları yönetiminin yönünü belirlemektedir. Bir örgüte dahil edilen bir işgören motive edilmesinde öncelikle şu düzenlemelere gidilmelidir: İşgören eğitimi, işgörenlerin geliştirilmesi; kariyer geliştirme ve örgütsel gelişmedir. İyi yetiştirilmiş ve iyi motive edilmiş işgörenler sağlayarak örgütün verimliliğini arttırılmış olacaktır (DeCenzo ve Robbins, 1999,s.14-15; Yüksel, 1998, s.27).

Etkin insan kaynakları yönetimi geleceğe dönüktür; yetenekli ve iyi motive edilmiş işgörenler sağlayarak örgütün bugünkü amaçları yanında gelecekteki amaçlarının da gerçekleştirilebilmesine hizmet eder. Etkin insan kaynakları yönetimi eyleme dönüktür; yalnızca kuralları uygulama ve rapor yazma gibi rutin etkinlikleri değil, insan kaynaklarına ilişkin sorunlara eğilmeyi de içerir. İnsan kaynakları yönetimi her bireyi kendine has özellikleri olan kişiler olarak ele alır ve eğitim programlarını bu özelliklere göre hazırlar (Yüksel, 1998, s.28).

**Ücret-Güvenlik İşlevi:** İnsan kaynakları yönetimi sürecinin son basamağı ücret-güvenlik işlevidir. İnsan kaynakları yönetimi, çalışma ortamının güvenilir ve sağlıklı olmasını sağlamalı, işgörenlerin ortamda kendilerini iyi hissetmelerini sağlayacak düzenlemelere gitmeli ve sürekli gözden geçirmelidir. Ayrıca işgörenlerin sağlık, sigorta ve emekliliğine ilişkin görevleri de etkili bir şekilde yürütmelidir. Bunlara paralel olarak işgörenlerin özel hayatında yaşadıklarının iş ortamına her zaman yansiyebileceğini de kabullenmelidir. İnsan kaynakları yöneticisi bu yüzden iletişim, stres yönetimi ve çatışma yönetimi uzmanı olmalıdır (DeCenzo ve Robbins, 1999, s.16; Yüksel, 1998, s.27).

İnsan kaynakları yönetiminin söz konusu işlevleri beklenen düzeyde gerçekleştirebilmeleri, o örgüte özgü olarak, örgütün kültürünü, çevresel ve fiziksel koşullar ile değer yargılarını içine alan bir yaklaşımla ele alınmasına bağlıdır. İnsan kaynakları yönetimi, örgütün insan kaynağı aracılığıyla amaçlarını gerçekleştirme süreci ile ilgilenmektedir. Bu süreç; insan ilişkileri, verimlilik ve kalite unsurlarının oluşturduğu örgüt kültürünün yaşama geçirilmesi üzerine odaklanmıştır (Anagün, 2002, s.7).

Örgütlerin en önemli kaynağı olan insan kaynaklarının etkin kullanımı, örgütün verimliliği açısından büyük önem taşımaktadır. İnsan kaynaklarının verimliliği, işgörenlerin performansları ölçülerek izlenebilir. Bu ölçümleri sağlıklı olarak yapabilmek için örgüt içinde doğrudan kullanılacak bir performans değerlendirme uygulamasının sistemli ve düzenli olarak gerçekleştirilmesi gereklidir (Anagün, 2002, s.8). Bu bağlamda, izleyen başlıklarda insan kaynakları yönetimi süreçlerinde

performans değerlendirme kavramı, performans değerlendirmenin amacı ve kullanım alanları, performans değerlendirme süreci ve performans değerlendirme sürecine katılanlar irdelenecektir.

### **1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetim Süreçlerinde Performans Değerlendirme**

En önemli küresel değişimlerden birisi, örgütlerin işgörenlerden geçmişte olduğundan daha farklı yeni türden beceriler istemeleridir. Örgütlerde gereksinim duyulan beceri türleri basitten karmaşığa doğru gelişmektedir. Eğitimli bir iş gücü, bir ülkenin diğerleriyle rekabet edebilmesi için tek varlıktır. Özellikle Türk eğitim sisteminin mezunlarının şimdiki ve gelecekteki iş piyasası ve Avrupa Birliği ile rekabete hazır durumda bulunmaları, eğitim sisteminde kalitenin yükseltilmesini ve etkin bir performans değerlendirme sistemini zorunlu kılmaktadır.

Örgütte değerlendirme insan unsuruyla başlar ve onunla ilgisi olan düzenlemelerle birlikte sona erer. Performans değerlendirme, bireyin uyumsuzluğunu, etkinliği hemen azaltabileceği gibi işgöreni iyileştirmeye, onun örgüte uyumunu en üst düzeye çıkarmaya yönelik önemli bir çalışmadır. İş yaşamında, işgörenler arasında performans ve başarı derecesi bakımından farklılıklar olması, hatta aynı kişinin performans ve başarı düzeyinde zaman zaman değişiklikler meydana gelmesi, işgöreni değerlendirmenin önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca periyodik değerlendirmeler bir işgörenin ne kadar ilerleme gösterdiğini, ne kadarının takdir edileceğini ve ödüllendirileceğini de gösterir.

Etkinlik alanları ne olursa olsun, tüm örgütler, müşterilerin gereksinim ve beklentilerini karşılamak, onlara ürün veya hizmet sağlamak durumundadırlar. Ekonomik ve sosyal gelişmelerle 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 (Anagün, 2002, s.8).

Başarının değerlendirilmesi, yöneticilere, 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, işgören 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.

İlk olarak A.B.D ordusunda değişik bölümlerde değerlendirme yöntemleri geliştirilmiştir. 1920-1930 yılları arasında endüstride saat ücretinin rasyonel olarak belirlenmesi konusunda çalışmalar yapılmıştır. 1950'li yıllardan itibaren performans değerlendirme tekniklerinin geliştirilmesi konusunda önemli adımlar atılmış, yöneticiler ve işgörenler için sistemler oluşturulmuştur. Bu gelişmeler sonucunda aynı işi yapan fakat farklı özelliklere sahip bireylerin ücretlerinin de farklı olduğu görülmüştür (Erdoğan, 1991).

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 (Cattetter, 1992, s. 253). Örgütlerde işgörenlerin performanslarının sistematik ve bilimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örneklerine A.B.D.'de kamu hizmeti veren kurumlarda rastlanmaktadır. Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığıyla işgörenlerin verimliliklerinin ölçülmesi sonucu, performans değerlendirme kavramı örgütlerde bilimsel 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 yayınladığı raporda ilk kez yer almıştır. İzleyen yıllarda yapılan çalışmalar, eğitim personelinin yetersiz performansının, okul sistemine olduğu kadar ekonomik, politik ve sosyal sonuçları da olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum uygulanan geleneksel performans değerlendirme sisteminde değişikliği zorunlu kılmıştır. Castetter (1992, s. 263)'e göre değişimi zorlayan nedenler; örgütsel değişiklikler, sosyal değişiklikler, müşteri tepkisi, personel tepkisi, bilim insanlarının tepkisi ve yasal değişiklikler olarak sıralanmaktadır.

Türkiye'deki performans değerlendirme uygulamaları ilk kez kamu kesiminde 1920'lerde başlamıştır. Türkiye'de personel değerlendirmesi 1986 yılına kadar 5 Aralık 1947 tarihinde ıkarılan Memurların Yeterliklerinin Takdiri Hakkında Tüzük ve 21 Temmuz 1951 tarihinde ıkarılan T.C. Emekli Sandığı ile İlgili Memur ve Hizmetlilerin Sicilleri zerinde Emekliye Sevkleri Hakkında Tüzük hükümlerine göre yapılmıştır. Bu tüzükler uygulamada kaldıkları süre içinde çok eleştirilmişlerdir. 1965 yılında ıkarılan 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda personel değerlendirmesinde bu tüzükler yeterli görülmemiş ve personel değerlendirilmesi ile ilgili yeni bir tzgn çıkarılması hükme bağlanmıştır. Tzklerden biri personel değerlendirme amacı ile değil, personelin sicilleri üzerinde emekliye sevk edilmesi amacıyla çıkarılmıştır. Sicil sisteminde az kullanılmasına rağmen takdir, teşvik, ödül ve ceza ile ilgili hükümler vardır. Ancak iyi işleyen bir performans değerlendirme sisteminin kurulamamış olması birçok soruna neden olmaktadır (İsbir, 1977, Akt: Aykaç, 1986).

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 "güdüleme kavramları"

bireylerin sosyal çevreleri ile birlikte düşünülmesi gerekliliğini vurgulamışlardı. Başarı değerlendirilmenin, 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; işgörenlerin doyumu, 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 geçmişi ve örgüt için gelecekteki potansiyeli açısından bir yargıya varmaktır (Cattetter, 1992, s. 253).
- Performans değerlendirmesi, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, iş görenlerin işteki performansını değerlendirme sürecidir (Palmer, 1993, s. 9).
- Performans değerlendirme, personelin işindeki başarısının o işin gereklerine göre değerlendirilmesi sürecidir (Geylan, 1996, 140).
- Personel değerlendirmesi (performans değerlendirmesi), temelde bireyi odak noktası alan, bireyle kurumun karşılıklı yararlarını en yüksek düzeye çıkarmak amacıyla yönelik, bir yanı ile geçmişe, diğer yanı ile geleceğe yönelik bir işlemdir (Taymaz, 1997, s. 64).
- Performans değerlendirme, işgörenin işinde nasıl olduğunun saptanması, iletişimde bulunulması süreci ve ideal gelişim planı oluşturmaktır (Byars ve Rue, 1997, s. 284).
- Başarımlar değerlendirilmesi (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, 200, s. 267).
- Performans değerlendirme, işgörenin 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, işgörenlerin mevcut ya da geçmişteki performanslarının, performans standartları ile ilişkilendirilerek değerlendirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Yapılan tanım, örgüte uygun iş standartlarının belirlenmesi ve işgörenlerin gerçek performansının bu standartlara göre değerlendirilmesinin yanı sıra, işgörene performans artırması ya da performans hatalarının giderilmesinde motivasyon sağlamak amacıyla dönüt verilmesi gibi faaliyetleri içermektedir.

### **1.1.3. İnsan Kaynaklarında 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;

- Terfi ya da ücret artışının yapılması için bilgi sağlar.
- Yöneticilere ve onların işgörenlerine işle ilişkili davranışlarını gözden geçirme olanağı 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.
- Örgütün kariyer planlama sürecinin de bir parçasıdır. Bireyin; güçlü ve zayıf yönlerinin ışığında, kariyer planlaması yapılması, değerlendirme sonuçları ile olası olur.
- Örgütün performansının geliştirilmesi ve daha iyi yönetimin sağlanmasına yardımcı olur.

Palmer (1993, ss. 9-10), performans değerlendirmenin; yönetsel kararların alınması amacıyla iş performansı hakkında bilgi edinmek ve işgörenlerin iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne lde yaklaştığına ilişkin geri bildirim sağlamak olmak üzere iki temel amacı olduğunu ifade etmektedir. Belirtilen bu amaçlar doğrultusunda, performans değerlendirme sonuçları işgörenlere ilişkin çeşitli kararların alınmasında kullanılabilir. Performans değerlendirmenin en bilinen kullanım alanlarından biri; yükseltme (terfi), iş değiştirme (tayin), işten çıkarma ve uzaklaştırma, ücret artışları gibi yönetimsel 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, işgörenlerin bireysel olarak güçlü ve zayıf oldukları konuları ve alanları belirlemek amacıyla kullanılabilir. Bu tür bilgiler, aynı zamanda işgörenlerin oluşturduğu örgütün eğitim ve gelişim gereksinimlerinin saptanmasına yardımcı olur. Gillen (1997, s.8), performans değerlendirmenin örgüt, değerlendiren ve değerlendirilen için sağladığı yararları aşağıda Şekil 3'te grldğu biçimiyle ifade etmektedir.



**Şekil 3. Değerlendirmenin Yararları**

Kaynak: Gillen, T. (1997). *Değerlendirme tartışması*. Çeviren: Bora, A. & Cankoçak, O. Ankara: İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti., s.8'den alınmıştır.

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

#### **1.1.4. Performans Değerlendirme Süreci**

Performans değerlendirme süreci oluşturmak ve oluşturulan sistemi işletmek oldukça güçtür. Bu noktada, kurumun yapısına ve kültürüne en uygun sistemi seçmek, kurmak

ve işletmek konuda uzman olmayı gerektirmektedir. Performans değerlendirme sürecini oluşturmak amacıyla ön çalışmaların yapılması gerekmektedir. Performans değerlendirme sürecinin başlangıç noktasını amaçların belirlenmesi oluşturmaktadır. Bir değerlendirme sisteminin sonuçları her zaman beklenen amaca hizmet etmeyebilir. Bu nedenle, değerlendirme hangi amaçla kullanılacaksa, konuya ilişkin özel amaçların belirlenmesi gerekmektedir. Ayrıca, bu amaçların ulaşılabilir nitelikte olması da gerekmektedir (Bingöl, 2003, s.284; Uçar, 2005).

Performans değerlendirme süreci genel olarak; performans kriterlerinin belirlenmesi, performans değerlendirme standartlarının belirlenmesi, performans değerlendirme sıklığının belirlenmesi, değerlendiricilerin eğitimi, yönetici ve işgörenlere bilgi verilmesi ve değerlemecileri belirleme aşamalarından oluşmaktadır. Bu noktada, performans değerlendirmede dikkate alınması gereken temel öğelerden biri de değerlendirmeyi yapacak değerlemecileri belirlemektir. Değerlemecilerin seçimi, örgütün insan kaynakları yönetim politikası ve seçilecek performans değerlendirme tekniğine göre farklılaşmaktadır (Uyargil, 1996, s.158). Performans değerlendirme yöntemleri farklı biçimlerde yapılmaktadır. En yaygın olarak kullanılan yöntemler şu şekilde sıralanabilir (Dessler, 2000, s.343):

- En yakın üst,
- Akran,
- Değerleme komitesi,
- Birey,
- Ast,
- Müşteri,
- 360 derece geribildirim.

**En yakın üst tarafından değerlendirme:** Üst, değerlendirilecek olan işgörenin yöneticisidir. En yakın üst tarafından yapılan değerlendirmeye ilişkin temel varsayım, işgörenin işini ve performansını kimsenin yöneticiden daha iyi bilemeyeceği düşüncesidir. Ancak, yöneticiler tarafından yapılan değerlendirme kimi olumsuzluklara sahiptir (Boyacı, 2006, s.29). Schuler (1990, s.110), söz konusu bu olumsuzlukları şu

biçimde özetlemektedir (Akt: Boyacı, 2006, ss.29-30):

- Yöneticiler, cezalandırma ve ödüllendirme gücünü elinde bulundurdıkları için işgören kendini tehdit altında hisseder.
- Değerlendirme tek yönlü bir süreç olacağı için, işgören, kendini savunmacı bir konumda değerlendirir.
- Yöneticiler, gerekli dönütleri verecek bireyler arası iletişim becerisine sahip olmayabilir.
- Yöneticiler, “tanrıyı oynama” diye adlandırılan yargılamanın gerektirdiği bir öngörüye etik olarak karşı olabilirler.
- Yöneticiler, ceza vererek işgörelere yabancılaşabilir.

**Akran Değerlendirmesi:** Kişinin performansı hakkında bilgi sağlayan diğer bir kaynak da kişiyle aynı seviyede işgören iş arkadaşlarıdır. Yöneticinin yaptığı değerlendirme ile karşılaştırıldığında, kişiyle aynı seviyede olan iş arkadaşlarının yaptıkları değerlendirme daha güvenilir ve doğru sonuçlar vermektedir. Çünkü kişinin çalışma esnasında sürekli yanında olan iş arkadaşları, yöneticinin her zaman gözleme imkanı bulamadığı bazı davranışları gözlemleyebilirler. Ayrıca farklı deneyime, eğitime ve iş sorumluluğuna sahip olan iş arkadaşları kişinin performansı hakkında kaliteli bilgi edinilmesine katkı sağlarlar (Edwards ve Ewen, 1996).

**Değerleme Komitesi Tarafından Değerlendirme:** Örgütlerde, işgörenin kendisine en yakın üstü tarafından değerlendirilmesinde yaşanan olumsuzlukların ortadan kaldırılması amacıyla, işgörelere en yakın üstünün yanı sıra, diğer üstlerin de yer aldığı bir değerlendirme komitesi oluşturulur. Tek kişilik değerlendirmede oluşan anlaşmazlıkların, komite değerlendirmesinde olmayacağı; değerlendirmenin daha güvenilir, adil ve gerçekçi olacağı beklenmektedir (Dessler, 2000, s.343; Akt: Anagün, 2002, s.19).

**Birey Değerlendirmesi:** Günümüzün gelişmiş yönetim modelinde, işgörenlerin kendi performanslarını kendilerinin değerlendirmesi yaygın kabul görmektedir. Kendi performanslarının değerlendirilmesine işgörenlerin de katılması onların kendi

çabalarından duyduğu memnuniyeti genellikle artırmaktadır. İşgörenler, kendi performanslarını değerlendirme olanağı verildiğinde dürüst ve açık sözlü olmaya, yöneticilerin göremediği eksiklikleri açığa çıkarmaya eğilimli olurlar. Ayrıca, işgörenler kendi yeteneklerini gerçekte olduğundan daha büyük görmemeyi öğrenirler. Böylece, işgörenler kendileri hakkında ziyaretçilerin yapacağından daha yüksek değerlendirmeler yapabilirler (Palmer, 1993, s.52).

Kişiler çoğunlukla kendi olumlu yönlerini görmeyi tercih ederler. Bunun altında olumsuz yönlerini görmezden gelmek ve önemsememek, gerçekleri saptırmak ve kendi egosunu korumak yatmaktadır. Kişinin kendini değerlendirmesi diğer kaynakların değerlendirmesinden daha anlamlıdır. Çünkü bireyin kendisini nasıl gördüğü ile diğer kaynakların bireyi nasıl gördüğü arasındaki fark bu yolla ortaya çıkar. Bu fark, bireye değişim göstermesi yolunda motivasyon sağlamada en etkili yoldur (Antonioni, 1996).

**Astların Değerlendirmesi:** İşgörenler, yöneticilerin performans boyutlarına ilişkin tüm bilgilere ulaşamamalarına karşın, işgören-yönetici iletişimine ilişkin verilere ulaşma olanağı vardır. Bunun yanı sıra, işgörelere yeterli sorumluluğun verilmediği ve yeterince saygı görmedikleri konuları da eleştirilmektedir. Kuşkusuz, işgörenlerin değerlendirme ölçütlerinin tümü nesnel değildir. Bunun nedenlerinden birisi ise, değerlendirme sonrası yöneticilerin işgörenleri olumsuz biçimde notlayacağı ya da başka bir iş biriminden gelen insanı, kendi çalışma ortamındaki bir insana şikayet ederek grup bütünlüğünü bozma endişesidir (Boyacı, 2006, s.31).

**Müşterilerin Değerlendirmesi:** Değerlendirme sürecine dahil edilecek bir diğer kesim de iç ve dış müşterilerdir. İç müşteriler işgörenin etkileşim halinde olduğu, ürettiği değerleri ve hizmetleri girdi olarak kullanan diğer bölümlere mensup kişilerdir. Bu kişilerin yaptığı değerlendirme tıpkı kişi ile aynı seviyede işgören iş arkadaşlarının yaptığı değerlendirmeler gibi, çoğu zaman yöneticinin gözleme imkanı bulamadığı, kişiye ait saklı kalmış yönlerin açığa çıkmasını sağlar (Jones ve William, 1996).

Dış müşteriler ise işletmenin ürettiği ürünleri, hizmetleri ve değerleri kullanan, işletmenin dışında yer alan kişilerdir. Değerlendirme sürecine bu kişileri dahil etmek



müşteri ilişkilerinin güçlenmesini sağlar (Waldman ve Bowen, 1998). Dış müşteriler diğer tüm değerlendirme kaynaklarından farklıdır. İşgörenlerle aynı kültürü paylaşmazlar ve yaptıkları değerlendirme diğer kaynaklardan daha olumludur. Bu nedenle dış müşteriler değerlendirme sürecine dahil edileceği zaman aşağıdaki öneriler göz önünde bulundurulmalıdır (Edwards ve Ewen, 1996):

- Dış müşterilerin verdiği geribildirim diğer kaynaklardan ayrı tutulmalı,
- Ancak ölçütler belirlendikten ve güvenilirlik koşulları sağlandıktan sonra dış müşteriler değerlendirme sürecine dahil edilmelidir.

**360 Derece Geribildirim:** 360 derece geribildirim yöntemi, örgütlerin kullanmakta olduğu geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin eksik kaldığı yönleri tamamlamak için geliştirilmiş bir yöntemdir. Bu yöntem ile farklı kaynaklardan veri sağlanarak, işgörenin sadece geçmişte göstermiş olduğu performans durumunu ortaya çıkarmak değil, aynı zamanda kişinin geleceğe yönelik potansiyel performansını da belirlemek, uygun motivasyon ve yönlendirmelerle gelecekteki performansını yükseltmek amaçlanır. 360 derece geribildirim, bir işgörenin davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o işgörenin bizzat kendisinden, üstlerinden, akranlarından, parçası olduğu ekibin diğer üyelerinden, astlarından ve müşterilerden bilgi toplanan bir yöntemdir.

360 derece geribildirim yöntemi için “çok kaynaklı geri bildirim”, “çok kaynaklı değerlendirme” ve “çoklu değerlendirme” gibi isimler de kullanılmaktadır. Yöntemin adındaki 360 derece terimi, değerlendirilen kişinin çevresini, görevi gereği ilişkide bulunduğu herkesi ifade etmektedir. Bu terim ayrıca değerlendirmenin farklı kaynaklardan yapıldığını gösterir. Bu kaynakların her zaman 360 dereceyi yansıtan kişinin kendisi, astı, üstü ve çalışma arkadaşları olması gerekmektedir. Bazı örgütlerde sadece çalışma arkadaşları ve yöneticiler değerlendirme sürecine katılarak kaynak sayısı az olabilirken, bazı örgütlerde de yukarıda ifade edilen kaynaklara ilave olarak iç ve dış müşteriler de değerlendirme sürecine katılarak değerlendirici sayısı artırılabilir (Lepsinger ve Lucia, 1997).

### 1.1.5 Türkiye’de Eğitim Örgütlerinde İşgörenlerin Performanslarının Değerlendirilmesi

Eğitim sisteminin en önemli öğeleri eğitim yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler ve velilerdir. Bu öğelerin birbirleriyle yapacağı işbirliği eğitimin kalitesinde belirleyici olacaktır. Sistemin en önemli öğesi ise öğretmendir. Öğretmenin ruh sağlığı, mesleğe adanmışlığı, bilgi ve becerisi, güdülenme düzeyi eğitim-öğretim etkinliklerini dolaylı ya da doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle, öğretmenlerin performanslarının artırılması ve onlardan üst düzeyde verim alınması gerekmektedir (Üzmez, 2006, s.51).

1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu’nda öğretmenlik mesleği, devletin eğitim-öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir uzmanlık alanı olarak tanımlanmıştır. Söz konusu Kanuna göre öğretmenler, belirtilen görevlerini Türk Milli Eğitimi’nin amaç ve ilkelerine uygun olarak yerine getirmek durumundadırlar. Dolayısıyla, okulların başarılı bir şekilde yönetilmesinde, eğitim yöneticileri ve öğretmenler önemli bir görev üstlenmektedir.

Günümüzde, insan kaynağının bir örgütün başarısı için vazgeçilmez olan bir etmen olduğu da söylenebilir. Bu bağlamda Üzmez (2006, s.52)’in de belirttiği gibi okullara bir örgüt perspektifinden bakıldığında eğitim yöneticileri ve öğretmenler için devlet işveren; öğrenciler ve veliler de hizmet alanıdır. Her sistemde olduğu gibi eğitim sistemlerinin de etkili bir şekilde amaçlarını gerçekleştirebilmesi için işgörenlerin etkililiğini sağlamak amacıyla performans değerlendirmeye gereksinim duyulmaktadır. Bu işleyiş sonrasında, başarılı ve başarısız süreçlerin birbirinden ayrılması ve başarısız süreçlerin iyileştirilmesi ve sürekli gelişimin sağlanması gerekmektedir.

İnsan kaynakları yönetim süreçlerinde performans değerlendirme sonuçları genel olarak kişilerin kariyer yönetiminde, ücret yönetiminde, terfi, rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme, işten uzaklaştırma, eğitim gereksiniminin belirlenmesi gibi birçok alanda kullanılabilir. Önemli olan, sonuçların insan kaynakları yönetimi ile ilgili tüm uygulamalara mutlaka yansıtılması değil, uygun alanlarda kullanılmasıdır (Fındıkçı, 2000, s.337). Dolayısıyla, eğitim örgütlerinde, örgütsel hedeflerine ulaşmada işgören performansını değerlendirme bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.

Türk Eğitim Sistemi'nde eğitim örgün ve yaygın eğitim kurumlarından oluşmaktadır. Örgün eğitim kurumları ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim basamaklarından oluşmaktadır. İlköğretim basamağı, istihdam ettiği 402.829 işgöreni ile Milli Eğitim örgütü içinde niceliksel olarak önemli bir yer tutmaktadır. Milli Eğitim örgüt sistemi içinde ilköğretim örgütleri; ülkenin demografik yapısı, ilköğretim basamağının ülkenin gelişim misyonu içindeki yeri, çıktılarının diğer öğretim basamaklarının girdisi olması, kullanılan kaynakların büyüklüğü ve ilköğretim basamağında yer alan öğretmen, öğrenci ve okul sayılarının niceliksel büyüklüğü gibi nedenlerden dolayı hem Milli Eğitim örgüt sistemi içinde hem de Türkiye'de bulunan kamusal alanda ayrıcalıklı bir öneme sahiptir (Boyacı, 2006, s.35).

Etkili bir performans değerlendirme sistemi, öğretme ve öğrenmenin geliştirilmesi sürecinin bütünleştirici bir ögesidir. Etkili bir değerlendirme sisteminde, öğretmenler birer profesyonel olarak görülür. Değerlendirme, öğretimin geliştirilmesinde ve etkili uygulamaların desteklenmesinde başarılı bir biçimde kullanılır. Değerlendirme sürecinin iki temel amacı vardır. Bunlardan birincisi, *tüm öğrenciler için belirli bir düzeyde nitelikli bir eğitim öğretimin sağlanmasıdır*. Eğitimde kalitenin artırılması için oluşturulacak kararlarda değerlendirme sürecinden elde edilen bilgiler kritik bir role sahiptir. Değerlendirme sürecinin ikinci amacı ise, *öğretmenlerin meslekî ve bireysel gelişiminde, geliştirmeye açık alanların belirlenmesi ve öğretimin etkililiğinin geliştirilmesinde bu alanlar üzerinde odaklanmayı sağlamaktır*. Etkili bir değerlendirme sistemi, okulda işgören profesyonel personel için asgarî bir yeterlik düzeyini güvence altına almakla birlikte, her bir birey için de bireysel bir meslekî gelişim yol haritasının oluşturulmasını sağlar (MEB, 2002).

İlköğretim örgütlerinde işgörenlerin performansları 1965 tarih ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ve yönetmelikler tarafından geliştirilmeye çalışılmaktadır. İlköğretim örgütlerinde yer alan işgörelere yönelik düzenlemeler Türk kamu yönetim sisteminin temel ilkesi olan "birleşik personel rejimi" üzerine kurulmuş olduğundan, ilköğretim işgörenlerinin performansları ölçülebilir bir belirginlikten uzaktır (Boyacı, 2006, s.48).

İlköğretim örgütlerinde işgörenler, denetçiler tarafından denetlenir ve sicil amirleri tarafından performans ölçümleri yapılır. Bu noktada, ilköğretim örgüt sistemi içinde, performans planlarına temel oluşturacak, yasa ile belirlenmiş, ölçülebilir iş-görev tanımları üzerine yapılandırılmış bireysel performans hedeflerinin varlığından söz edilemez. Öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesi sadece uzmanların, müfettişlerin ya da okul yöneticilerinin yapacağı bir faaliyet değildir. Eğitim-öğretim etkinliğinin varoluş sebebi olan öğrenciler yanında, veliler, portfolyo, öğrenci başarısı, öz değerlendirme gibi çoklu değişkenlere göre performansları değerlendirilmelidir.

Öğretmen performansını değerlendirmenin zorluğu mümkün olduğunca farklı veri kaynaklarından yararlanmayı gerektirmektedir. Çoklu veri kaynaklarının tümünün bir öğretmenin performansının değerlendirilmesinde kullanılmasına gerek olmadığı gibi, her bir veri kaynağının avantajlarının yanı sıra avantajlı olmadığı yönler de mevcuttur. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından belirlenen öğretmen performansının değerlendirilmesinde kullanılacak veri kaynakları şunlardır (MEB Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Okulların Teftiş Sürecinde Performans Değerlendirme İle İlgili Taslak Model, 2001):

- Müfettiş
- Öğrenci
- Öğretmen
- Veli
- Yönetici Raporları
- Meslektaş İncelemesi

**Müfettiş Değerlendirmesi:** Müfettişler, örgütsel amaçlar ile eğitim işgörenlerinin amaçlarının ne ölçüde örtüştüğünü denetler; Milli Eğitim Bakanlığının hedeflerini uygulama alanına taşır, yorumlar, açıklar ve liderlik eder. Uygulama alanında karşılaşılan sorunları bakanlık merkez örgütüne bildirir, öneriler getirir ve çözümler üretir.

Ülkemizde ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin değerlendirmesi ilk yıllardan beri ilköğretim müfettişleri tarafından yapılmaktadır. İlköğretim müfettişleri

tarafından yapılan değerlendirmeler, öğretmenin sadece sınıf içi etkinlikleri gözlenerek ve öğretmenin okul içinde yaptığı varsayılan etkinlikler ve çalışmalara ilişkin düzenlenen raporlar ile düzenlediği tutanaklar üzerinden yapılır (Aydın, 1988).

**Öğrenci Görüşleri:** Öğrenci raporları, öğrencilerin öğretmenin performansı hakkındaki görüşleridir ve öğrencilerin öğretmenleri hakkındaki bakış açılarının sistematik bir şekilde toplanmasıdır. Öğrenci görüşlerini kapsayan araçlar görüşme gruplarını, görüşmeleri ve tarama testlerini kapsamaktadır (Akgemci, 2001).

Öğrenci raporları sayesinde sınıftaki adalet, öğretmen ve öğrenci arasındaki iletişimin ölçütü, sınıftaki öğrenme imkanları, sınıftaki motivasyonun gelişimi, öğrencileri etkileme, yönlendirme ve güdüleme düzeyi, ev ödevleri, testler ve ders kitapları gibi konular hakkında bilgi edinilebilir.

Öğrenci değerlendirmeleri doğrudan doğruya öğretmen ve onun yaptığı işlere yöneliktir. Üstelik öğrencilerin öğretmenlerini değerlendirme süreçlerine katılmaları, onların öğrenme sürecine aktif olarak katılmalarını sağlamaktadır.

Ancak öğrenci raporları öğretmenler hakkında faydalı bilgiler verse de öğretmen performansını sınırlı olarak belirleyebilir. Öğrencilerin tam bir yetişkin olmamaları, öğretmen değerlendirme konusunda uzman olmamaları, sınıf ortamında kendi özel durumları lehine gözlem yapma yeteneğine sahip olmamaları, öğretmenlerin öğrenciler arasındaki popülaritesinin çeşitli nedenlere bağlı olarak farklılık göstermesi, öğrencilerin kendi çıkarlarını ön planda tutarak nesnel yanıt vermemeleri öğrenci raporlarının sınırlılıkları arasında yer almaktadır (Aydın, 1988).

**Öğrenci Başarısı:** Öğrenci başarı düzeyini öğretmen performansını değerlendirmede kullanmak, bazı öğretmenler için uygun olsa da bazı öğretmenler için uygun olmayabilir. Bu veri kaynağını diğer veri kaynakları ile birlikte kullanmak gerekir. Öğrenci başarısı, öğretmenlerin performans değerlendirmesinde temel alınmalıdır. Bunun için şu koşullar gereklidir (Akgemci, 2001):

1. Başarı bilgileri toplanmalı, artırılmalı ve öğretmenin etkisiyle artan başarı değerlendirilmelidir. Teknik değerlendirmede ilk olarak toplanacak olan başarı ilk başarı puanlarıdır.
2. Diğer veri kaynakları da değerlendirilmelidir. Öğrencilerle ilgili olarak yapılan araştırmalar, öğrencilerle ilgili görüşme verileri, yöneticilerin raporları ve mesleki aktiviteleridir. Bu şekilde elde edilen veriler çok fazla veri sağlayacaktır.
3. Hiçbir öğretmen sadece öğrenci başarısına bakılarak değerlendirilmemelidir. Öğretmen, öğrenci verilerini kendi öz değerlendirmesini yaparken kullanmalıdır. Tenkil gereklilik öğretmen tarafından sağlanan veri kaynaklarıdır.
4. Öğretmenlerin performans değerlendirmesinin öğrencilerin başarısına göre yapılmasında, öğretmenin baskın olması gerekir. Değerlendirmeyi ise bağımsız uzmanlar yapmalıdır. Teknik yeterlilik en iyi amaçlara ulaşma sürecinden elde edilen verilerdir.
5. Öğrenci başarısına göre, öğretmenlerin performans değerlendirmesinin yapılabilmesi için öğretmenin kalitesi, iş doyumu en az 3 ile 5 yıl o okulda çalışmış olması gerekir. Öğretmenin kalitesi, iş doyumu, tenkil ve sosyolojik sorumluluklar ve politik değişmelere göre değişme gösterebilir. Teknik gereklilik öğretmenin kalitesini anlamak için kullanılan bir diğer kaynak ve zamandır.
6. Öğrenci başarı verileri, öğretmenlere yapılacak ödemelerde kullanılamaz. Bununla ilgili herhangi bir ödeme söz konusu değildir.
7. Öğretmenlerin performans değerlendirmesinde, öğrenci başarısının kullanılma sebebi, öğretmenlere yönelik kararlarda veri oluşturmak, öğretmen performansını daha teknik açıdan değerlendirmektir. Bununla birlikte, öğretmen performansının değerlendirilmesinde öğrenci başarısının kullanılması, başarı düzeyi düşük bir ölçütün işe koşulmasıdır. Öğrenci başarısının öğretmenlerin performanslarını arttırdığına ve öğretmen tutumlarını değiştirdiğine ilişkin herhangi bir araştırma bulgusu da yoktur. Ancak, alan uzmanları başarılarını arttırmak için daha fazla çaba gösterdiklerini ileri sürmektedirler (Akgemci, 2001).

8. Öğrenci başarısını öğretmen değerlendirmede kullanmada üç büyük engel bulunmaktadır. Birincisi; öğretmenin performansı ile öğrencinin öğrenmesi arasındaki ilişkinin ayrıntılı ve karmaşık nedenlere dayanmasıdır. İkincisi, öğrencilerin öğrenme sürecinde öğretmenin etkisini belirleyecek bilgilerin toplanmasındaki teknik zorluklardır. Üçüncüsü, eğitim sistemi üzerinde öğrenci başarısına dayalı öğretmen değerlendirmenin yanıltıcı etkilerinin bulunmasıdır.
9. Anne-baba beklentileri, ailenin sosyo-ekonomik düzeyi, önceki öğrenme yaşantıları öğrencilerin akademik başarı düzeyleri üzerinde etkili olan faktörlerdir. Sınıftaki öğrenci sayısı, araç-gereç durumu, fiziksel koşullar gibi çoğu okul faktörleri de öğretmenin kontrolü dışındadır.

**Veli Görüşleri:** Öğretmen performansının değerlendirilmesinde veli görüşlerini almak için inceleme formları, görüşmeler, odak grupları gibi yöntemler kullanılabilir. Veli görüşlerinin sistemli bir biçimde alınması, velilerin okul ve sınıf içi eğitsel etkinliklere katılımını da artırmaktadır. Ancak velilerden elde edilecek bilgilerin sistemli bir şekilde toplanmaması ve raporlaştırılmaması durumunda öğretmenler adaletsiz ve güvenilir olmayan bir değerlendirme riski ile karşı karşıya kalacaktır (Akgemci, 2001).

Veli görüşlerinin değerlendirilmesinde odak gruplarının görüşlerinden de yararlanılabilir. Bu bilgilerin öğretmenlerin biçimsel performansı üzerinde büyük değeri vardır. Odak grupları doğal bir ortamda toplanmalı, bu gruplarda tercihen birbirini tanımayan 6-10 kişi bulunmalı, fikir birliğine ulaşılması beklenmeksizin öğretmen hakkında yeni fikir ve bakış açıları tartışılmalıdır. Bu gruplar öğretmen performansı hakkında velilerin görüşlerinin tümünü temsil etmezler, yalnızca öğretmenin çalışmalarını anlayabilmek için daha fazla fikir üretilmesini sağlarlar. Toplantı daha önceden belirlenmiş açık uçlu az sayıdaki sorular ve izleme çalışmalarına dayanmaktadır. Toplantı sonunda öğretmenler ve denetçiler tarafından kullanılabilir bazı fikirlerin ifade edildiği bir rapor hazırlanabilir .

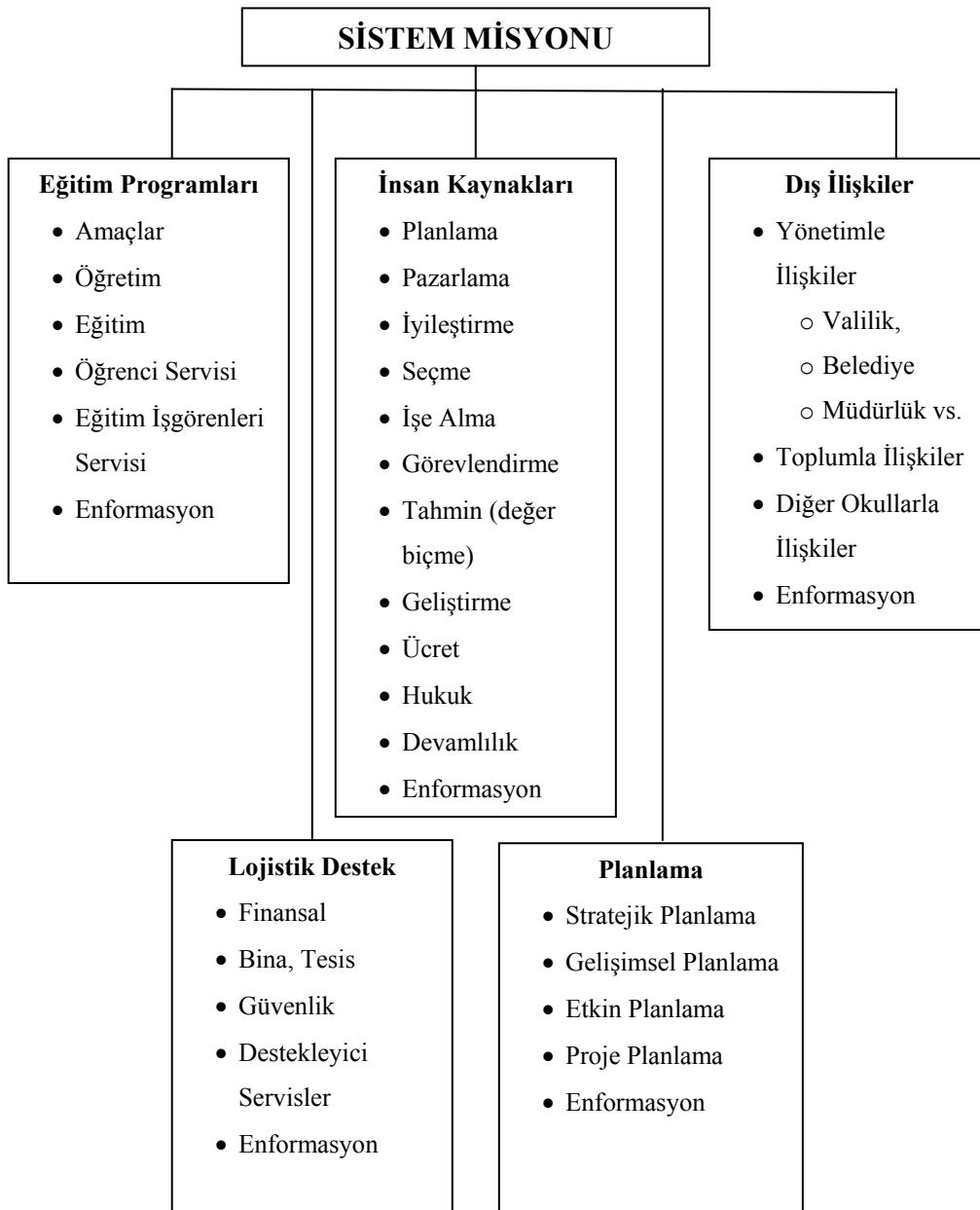
**Öğretmenlerin Mesleki Çalışmalarının Belgelenmesi:** Mesleki çalışmaların belgelenmesi öğretmen niteliğinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Mesleki çalışmaların belgelenmesi, öğretim için gerekli olan önemli hazırlıkların ve kimlik bilgilerinin, mesleki bilgi ve becerilerin geliştirilmesi ve güncelleştirilmesi için gösterilen

her türlü performansın bir özetidir (Akgemci, 2001). Mesleki çalışmalar öğretmenin alt yapısını, sınıftaki öğretime hazırlık çalışmalarına, okul yönetimine ve mesleki organizasyonlara katılım gibi sınıf dışı sorumlulukları ifade eder.

Güçlü bir mesleki çalışma belgelendirmesi, öğretmenin öğretime hazırlanması, performans kalitesini sürdürmeye çalışması ve faaliyetlerinin güncelleştirilmesinin belirleyicisidir. Buna ek olarak bu belgelendirme, öğretmenin meslektaşlarıyla yaptığı çalışmaları desteklemesini, geniş çaplı okul programlarına katılmasını ve sınıf dışındaki eğitimle ilgili konulara katılımını ve aynı zamanda bireysel gelişim için gösterdiği çabayı ifade etmektedir.

Eğitim örgütü olan okul sistemi sosyal kuruluşların içinde en önemli özelliğe sahiptir. Eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetiminin amacı eğitim örgütünü geliştirmek, işgörenleri örgütte tutmak ve motive etmek suretiyle sistemin misyonunu gerçekleştirmektir. Türkiye’deki eğitim örgütlerinde henüz insan kaynakları felsefesinden uzak klasik anlamda “personel hizmetleri” olarak yürütülmektedir. Amerika’da bir çok okul insan kaynakları yönetiminin işlevlerini gerçekleştirme yönünde düzenlemelere gitmiş durumdadırlar. Sistemin misyonunu gerçekleştirmede bir eğitim örgütü olan okullarda insan kaynakları yönetimi basamağının örgütsel şemada Şekil 4’de görüldüğü gibi konumlanabilir.





**Şekil 4. Örgüt Akış Şeması**

Kaynak: Castetter, W. & Young, I. P. (2000). *The human resource function in educational administration*. 7th Ed. Upper Saddle River. New Jersey, s.4'den alınmıştır.

## 1.2 İlgili Araştırmalar

Özbek (1997) "Öğretmenlerin ders teftişi etkinliklerinde müfettişlerden beklentileri ve bu beklentilerin müfettişlerce gerçekleştirilme düzeyleri" adlı bir araştırma

gerçekleştirmiştir. Araştırmaya, 219 ilkokul öğretmeni ve 22 ilköğretim öğretmeni katılmıştır. Araştırmada, öğretmenlerin müfettişlerden kendilerine rehberlik yapması, olumlu yaklaşması, ve nesnel değerlendirme yapması gerektiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Ayrıca, öğretmenlerin bir çoğu müfettişlik sisteminin kaldırılması gerektiği yönünde görüş belirtmişlerdir.

Anagün (2002), “Eğitimde performans değerlendirme süreci ve insan kaynakları yönetiminde kullanılan performans değerlendirme yöntemleri” adlı bir araştırma yapmıştır. 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. 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.

Dönmez’in (2002), Malatya ili şehir merkezinde, 33 ilköğretim müfettişinin, 24 ilköğretim okulu yöneticisinin ve 63 öğretmenin yer aldığı tarama modelindeki araştırması, ilköğretim okulu yöneticilerinin yeterliklerini müfettiş, okul yöneticisi ve öğretmen algılarına dayalı olarak; cinsiyet, öğrenim durumu, eğitim yönetimi alanında lisans ya da yüksek lisans yapma, eğitim yönetimi alanında kursa katılıp katılmama değişkenlerine göre belirlemeyi amaçlamıştır. Elde edilen araştırma bulgularından kimileri şunlardır: Okul yöneticileri personeli değerlendirme, değişim dinamikleri ve esnek bir vizyona sahip olma gereğini anlama, okulla ilgili herkesi katılım için nasıl güdüleyeceğini bilme gibi konularda kendi yeterliklerini diğer gruplardan yüksek

algılamaktadırlar. Oysa, müfettişler ve öğretmenler okul yöneticilerinin bu yeterliklerini daha düşük algılamaktadırlar.

Boyacı (2003), “İlköğretim örgütlerinin performans yönetim sistemi süreçleri açısından değerlendirilmesi” adlı bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma 2002-2003 eğitim öğretim yılı güz döneminde Eskişehir merkez ilçedeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ilköğretim okulunda görev yapan 98 ilköğretim okul yöneticisi ve Eskişehir İl Milli Eğitim Müdürlüğü İlköğretim Müfettişliği Başkanlığı'na bağlı çalışan 32 ilköğretim müfettişiyle gerçekleştirilmiştir. Yapılan veri analizlerinden sonra şu sonuca ulaşılmıştır: Milli Eğitim örgüt sistemi içerisinde etkinlik gösteren ilköğretim örgütleri performans yönetim sistemi süreçleri açısından değerlendirildiğinde; performans yönetim sisteminin planlama, uygulama ve değerlendirme alt süreçlerinde birbirinden bağımsız işleyen öğelerin varlığından söz etmek olasıdır. Ancak bu öğeler bir sistem felsefesi içinde çalışmaktan uzaktır. İlköğretim okul yöneticileri ve müfettişleri varolan sistem içerisinde bu öğelerin işleyişine ve ürettikleri sonuçlara ilişkin olumsuz görüşe sahiptirler. İlköğretim okul müdürleri ve müfettişleri performans yönetim sisteminin de dahil olduğu çağdaş yönetim sistemlerinin genel özelliği olan işgöreni bir değer olarak kabul ederek planlama, karar alma ve değerlendirme süreçlerine katma ve yöneticilerin yönetme erkinden kaynaklanan güçlerini işgörenlerle paylaşma gibi konularda klasik yönetim yaklaşımının dışına çıkmayarak olumsuz görüş belirtmektedirler.

Koçak (2006), “Öğretmen performans değerlendirme envanteri (ÖPDE) geçerlik ve güvenilirlik çalışması” adında bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu araştırma bir ölçek geliştirme çalışmasıdır. Araştırma, 2004-2005 eğitim ve öğretim yılında Tokat il merkezinde bulunan 12 ortaöğretim kurumundaki 7000 öğrenci ve 450 öğretmen araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Gaziosmanpaşa Lisesi ve Tokat Anadolu Lisesinde öğrenim gören 261 öğrenci oluşturmuştur. Bu çalışmada 360 derece geri bildirim modeline dayalı öğretmenlerin performansını ölçmeye yönelik bir ölçme aracı geliştirilmiş ve ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda ölçeğin üç faktörlü bir yapıdan oluşan geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Üzmez (2006) “İlk ve ortaöğretim kurumlarında performans değerlendirme süreci – sicil raporu düzenlemesine ilişkin sorunlar ve beklentiler (Elazığ ili örneği)” adlı bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın amacı, alan yazına dayalı olarak, performans değerlendirmenin etkili örgüt yönetimi açısından önemini ortaya koymak; performans değerlendirmedeki ilke ve yöntemleri belirlemek; Türk eğitim sistemindeki ve kimi yabancı ülkelerdeki denetim ve sicil raporu hazırlama gibi performans değerlendirme uygulamalarına yer vermek; Türkiye’de okul müdürlerinin sicil raporu düzenlemedeki etkililiklerini, öğretmen ve okul yöneticisi görüşleri temelinde ortaya koymak ve ulaşılan bulgular esliğinde daha etkili sicil raporu verme yönünde öneriler geliştirmektir. Araştırma tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Bu bağlamda, Elazığ il merkezindeki her eğitim bölgesinden bir ilköğretim ve bir ortaöğretim kurumu örneklem olarak seçilmiş ve bu okullarda görev yapan 356 öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşleri anket aracılığıyla alınmıştır. Elde edilen bulgular cinsiyet, medeni durum, hizmet yılı, okul türü, görev türü, branş türü değişkenlerine göre incelenmiştir. Değişken grupları incelendiğinde; cinsiyet grubunda kadın deneklerin; medeni durum değişkeninde bekar deneklerin; hizmet yılı değişkeninde 5 yıl ve altı hizmet yılına sahip deneklerin; okul türü değişkeninde ilköğretimde görevli deneklerin; görev türü değişkeninde öğretmen deneklerin ve branş değişkeninde ise sınıf öğretmeni deneklerin belirtilen boyutlarda sorunları en fazla hisseden ve destekleyen gruplar olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesinde farklı yönler ele alındığı görülmektedir. Ancak, genel performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşlerin neler olduğu konusuna fazla yer verilmemiştir.

### **1.3. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın genel amacı, özel bir ilköğretim okulunda görev yapan sınıf öğretmenlerinin öğretmen değerlendirilmesinde performans değerlendirme sisteminin kullanılmasına ilişkin görüşlerini belirlemektir. Bu genel amaç doğrultusunda araştırmada şu sorulara yanıt aranmıştır:

Sınıf öğretmenlerinin;

1. İlköğretim örgütlerinde öğretmenlerin “işgören performansının değerlendirilmesi” kavramına ilişkin genel görüşleri nedir?
2. öğretmen değerlendirilmesinde performans değerlendirmeden yararlanılmasına ilişkin görüşleri nelerdir?
3. performans değerlendirme sürecine kimlerin ve neden katılması gerektiğine ilişkin görüşleri nelerdir?
4. performans değerlendirme sürecinde yaşanabilecek sorunlar ve bu sorunların çözümüne ilişkin görüşleri nelerdir?

#### **1.4. Araştırmanın Önemi**

Eğitimin niteliği açısından öğretmen performansının değerlendirilmesi önemli bir durum olarak gözükmektedir. Ancak, öğretmen performansının değerlendirilmesinde, kimlerin görev alacağı, değerlendirmenin hangi ölçütlere göre ve nasıl yapılacağı, değerlendirme sonuçlarının nasıl kullanılacağı yanıtlanması gereken sorulardır. Ayrıca, öğretmenlerinin kendi performanslarının nasıl değerlendirildiğine, değerlendirmenin kimler tarafından yapılması gerektiğine ve değerlendirme sonuçlarının nasıl kullanılması gerektiğine ilişkin görüşleri önemli bir araştırma sorunudur.

#### **1.5. Sınırlılıklar**

Bu araştırma;

- 2006-2007 öğretim yılı güz döneminde Eskişehir ili Özel MAT-FKB Gelişim Okulları'nda görevli 12 sınıf öğretmeninden elde edilen verilerle,
- Nitel araştırma yöntemi ve öğretmenlerden elde edilen nitel verilerin içerik analiziyle,
- Araştırmaya katılan öğretmenlerin içinde buldukları sosyal, ekonomik ve kültürel durumlarla sınırlıdır.

## 1.6. Tanımlar

**Performans:** İşgörenin, kendisi için tanımlanan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içerisinde gerçekleştirmesi (Erdoğan, 1991).

**Performans değerlendirme:** Örgütteki görevi ne olursa olsun işgörenin çalışmalarını, etkinliklerini, yeterliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleriyle gözden geçirme (Fındıkçı, 2000).

## 2. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, katılımcılar, veri toplama süreci, verilerin analizi ve yorumlanması yer almaktadır.

### 2.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, özel bir ilköğretim okulunda görev yapan sınıf öğretmenlerinin öğretmen değerlendirilmesinde performans değerlendirme sisteminin kullanılmasına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlandığından, araştırma tarama modelinde desenlenmiştir. Tarama modeli, geçmişteki ya da şu andaki bir durumu var olduğu biçimiyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır (Karasar, 1998). Araştırma bu modele dayalı nitel araştırma yaklaşımlarından yarı-yapılandırılmış görüşme tekniğiyle gerçekleştirilmiştir.

Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman incelemesi gibi nitel bilgi toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamında gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik izlenen nitel bir süreçtir (Yıldırım, 1999). Nitel araştırma süreci, çalışmanın çeşitli boyutları arasındaki içsel bağlantıların araştırmacı tarafından yönetilmesiyle ortaya çıkan veriler ve analizlerin yer aldığı diyalektik bir süreçtir (Miller & Dingwall, 1997).

Yarı yapılandırılmış görüşmede, araştırmacı görüşme sorularını önceden hazırlar, ancak görüşme sırasında oluşturulan soruların yeniden düzenlenmesi esnekliğine izin verilir (Ekiz, 2003). Yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği sahip olduğu belirli düzeydeki standartlık ve aynı zamanda sağladığı esneklik nedeniyle eğitim araştırmalarında kullanılan daha uygun görüşme tekniğidir (Türnüklü, 2000).

Sınıf öğretmenlerinin öğretmen değerlendirilmesinde performans değerlendirme sisteminin kullanılmasına ilişkin görüşlerin belirlenmesinde nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiştir. Bu amaçla çalışmada yarı-yapılandırılmış görüşme tekniğinden yararlanılmıştır.

## **2.2. Katılımcılar**

Nitel araştırmalarda, gerek araştırma kaynaklarının sınırlılığı, gerekse kullanılan veri toplama araçları ve veri analiz yöntemlerinin özelliği nedeniyle çok sayıda bireyi araştırma örnekleme almaya gereki değildir. Araştırmada nitel araştırma içinde yer alan amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örneklemesinden yararlanılmıştır. (Yıldırım ve şimşek, 2005). Araştırmada, kolay ulaşılabilir durum örnekleme, erişilmesi kolay bir okulun seçilmesi, araştırma maliyetinin azaltılması ve zamanın etkili kullanılması gibi nedenlerden dolayı tercih edilmiştir. Bu nedenle, araştırmada kolay ulaşabilecek bir özel ilköğretim okulu belirlemiş, daha sonra bu okuldaki sınıf öğretmenleri araştırma örnekleme alınmıştır.

### **2.2.1. Araştırmanın Yapıldığı İlköğretim Okulunun Belirlenmesi ve Okulun Özellikleri**

Araştırmacı, Eskiřehir ilindeki özel ilköğretim okulları içinde kolay ulaşabileceğini dūřündüđü MAT-FKB zel Geliřim Okulları yönetimine araştırma yapma isteğini iletmiştir. Araştırmacı, okul yönetimini araştırma konusu, araştırmanın amaı ve yöntemi konusunda bilgilendirmiştir. Okul yönetimi araştırmanın kendi okullarında yapılabileceğini belirtmiştir. Bunun zerine araştırmacı, araştırmasını bu okulda yapmaya karar vermiştir.

Araştırmanın yapıldığı MAT-FKB zel Gelişim Okulları Eskişehir’de 1987 yılında özel dersane olarak kurulmuştur. 1998 yılından sonra ise, MAT-FKB zel Gelişim Okulları adıyla örgün eğitim alanında hizmet vermeye başlamıştır. 2006-2007 ğretim yılında okulun bünyesinde "Ana Sınıfı", "İlköğretim Okulu" ve "Lise" bulunmaktadır. İlköğretimde görev yapan toplam 45 öğretmenin 13’ sınıf öğretmenidir. İlköğretim ilk beş sınıfta öğrenim gören ğrenci sayısı 289’dur.

### **2.2.2. Araştırmaya Katılan ğretmenlerin Belirlenmesi ve ğretmenlerin Kişisel Özellikleri**

Araştırmanın MAT-FKB zel Gelişim Okullarında yapılmasına karar verildikten sonra, okulda görüşme yapılacak sınıf ğretmenlerinin belirlenmesi aşamasına geçilmiştir. Bu



amaçla araştırmacı 15 Aralık 2006 tarihinde okula gitmiştir. Okul yönetiminden sınıf öğretmenlerinin ad ve soyadları alınmıştır. Aynı gün saat 12.30'da okulda görev yapan sınıf öğretmenleri ile bir toplantı yapılmıştır. Toplantıda sınıf öğretmenlerine araştırmanın amacı ve araştırmanın nasıl yapılacağına ilişkin bilgi verilmiştir. Toplantı sonunda öğretmenlerin görüşme için uygun oldukları saatler belirlenmiştir. Öğretmenlerin her gün saat 12.00'dan sonra görüşme yapmak için uygun oldukları ortaya çıkmıştır. Araştırmacı ve sınıf öğretmenleri 18 Aralık 2006 ve 15 Ocak 2007 tarihleri arasında okulun açık olduğu günlerde saat 12.00'dan sonra olmak koşuluyla görüşme yapılabileceğini kararlaştırmışlardır. Araştırmaya okulda görev yapan 13 sınıf öğretmenin tümü katılacağını belirtmiştir. Araştırmacı bir kadın öğretmenle 20 Aralık 2006 tarihinde saat 12.00'da pilot görüşme yapmayı kararlaştırmıştır. Araştırmacı, öğretmenlere belirledikleri tarihler arasında görüşme yapmak üzere okula geleceğini belirterek okuldan ayrılmıştır.

Araştırmacı, 20 Aralık 2006 tarihinde alınan randevu gereği pilot görüşme yapmak üzere okula gelmiştir. Bu tarihte saat 12.30'da bir öğretmenle pilot görüşme yapılmıştır. Daha sonra 25 Aralık 2006 tarihleri ile 15 Ocak 2007 tarihleri arasında 12 sınıf öğretmeni ile saat 12.00'dan sonra görüşmeler yapılmıştır. Araştırma verileri 12 sınıf öğretmeninden toplanmıştır. Pilot görüşme de dahil olmak üzere görüşmelerin nasıl yapıldığı "Veri Toplam Süreci" başlığı altında ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Araştırmaya katılan 12 öğretmenin, araştırma raporunda kullanılan kod isimleri, cinsiyetleri, mezun oldukları okul ve mesleki hizmet sürelerine ilişkin bilgiler Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1'e göre, araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin 7'si kadın, 5'i erkektir. Sınıf öğretmenlerinin 7'si Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Önlisans Tamamlama Programı, 2'si Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Lisans Tamamlama Programı, 2'si Eğitim Enstitüsü ve 1'i de Eğitim Yüksek Okulu mezunudur. Öğretmenlerin mesleki hizmet süreleri ise, 2'si 35 yıl, 2'si 31 yıl, 2'si 30 yıl, 2'si 28 yıl, 2'si 22 yıl, 1'i 36 yıl, 1'i 34 yıl ve 1'i 32 yıl biçiminde ortaya çıkmıştır.

**Tablo 1. Görüşme Yapılan Sınıf Öğretmenlerinin Kod İsimleri, Cinsiyetleri, Mezun Oldukları Okul ve Mesleki Hizmet Süreleri**

Kod İsim	Cinsiyet	Mezun Olduğu Okul	Mesleki Hizmet Süresi (Yıl)
Derya	Kadın	Anadolu Üniversitesi AÖF Önlisans	31
Serap	Kadın	Anadolu Üniversitesi AÖF Önlisans	31
Sibel	Kadın	Niğde Eğitim Yüksek Okulu	22
Canan	Kadın	Anadolu Üniversitesi AÖF Önlisans	30
Hasan	Erkek	Anadolu Üniversitesi AÖF İş İdaresi Lisans	34
Bülent	Erkek	İstanbul Atatürk Eğitim Enstitüsü	28
Necati	Erkek	Anadolu Üniversitesi AÖF Önlisans	35
Esra	Kadın	Anadolu Üniversitesi AÖF Lisans	22
Mehmet	Erkek	Anadolu Üniversitesi AÖF Önlisans	35
Neslihan	Kadın	Giresun Eğitim Enstitüsü	28
Dilek	Kadın	Anadolu Üniversitesi AÖF Lisans	32
Yaşar	Erkek	Anadolu Üniversitesi AÖF Önlisans	36

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerin kişisel özellikleri değerlendirildiğinde, öğretmenlerin cinsiyet bakımından yarısından fazlasının kadın, mezun olunan okul bakımından yarısından fazlasının Açıköğretim Fakültesi Önlisans Tamamlama Programı mezunu olduğu görülmektedir. Ayrıca, öğretmenlerin yarısından fazlası 30 yıl ve üzeri mesleki hizmet süresine sahiptir.

### 2.3. Veri Toplama Süreci

Araştırma verileri öğretmenlerin uygun oldukları gün ve saatlerde görev yaptıkları okuldaki veli görüşme odalarında 25 Aralık 2006 ile 15 Ocak 2007 tarihleri arasında yapılan yarı-yapılandırılmış görüşme tekniğiyle toplanmıştır. Bu araştırmada, araştırmanın problemi doğrultusunda hazırlanan farklı veri toplama formları kullanılmıştır. Bu formların adları ve özellikleri aşağıda açıklanmıştır.

### 2.3.1. Veri Toplama Formlarının Hazırlanması

Araştırma verileri araştırmacı tarafından hazırlanan “Öğretmen Kişisel Bilgi Formu” (EK-1) ve “Yarı-yapılandırılmış Görüşme Formu”(EK-4) aracılığıyla toplanmıştır. Ayrıca, bu formların yanı sıra, görüşme yapılan öğretmenleri araştırma konusu ve süreci konusunda bilgilendirmek amacıyla “Öğretmen Görüşme Bilgilendirme Formu” (EK-2) ve öğretmenlerden araştırmaya gönüllü olarak katıldıklarına ilişkin yazılı izin almak amacıyla “Öğretmen Görüşme Yazılı İzin Formu” (EK-3) hazırlanmıştır.

**Öğretmen görüşme bilgilendirme formu:** Bu form öğretmenleri yapılacak araştırma ve görüşme konusunda bilgilendirmek amacıyla hazırlanmıştır. Formda, formun okunduktan sonra yazılı izin belgesi alınacağı, araştırmacının adı, görüşme sürecinin nasıl yürütüleceği ve araştırma sonucunda elde edilecek sonuçları kimlerin görebileceği gibi bilgilere yer verilmiştir. Bu formun görüşmeye başlamadan önce araştırmaya katılan öğretmenler tarafından okunması sağlanmıştır.

**Öğretmen görüşme yazılı izin formu:** Bu form araştırmaya öğretmenlerin gönüllü olarak katıldıklarını, öğretmen görüşme bilgilendirme formunu okuduklarını ve formu anladıklarını imzalarıyla kabul ettiklerini doğrulamak amacıyla hazırlanmıştır. Bu form öğretmenler tarafından öğretmen bilgilendirme formu okunduktan sonra imzalanmıştır.

**Öğretmen kişisel bilgiler formu:** Öğretmenlerin adı soyadı, cinsiyeti, mezun olduğu okul ve mesleki hizmet sürelerini belirlemek amacıyla hazırlanmış bir formdur. Bu form görüşmelerden önce öğretmenler tarafından doldurulmuştur.

**Yarı-yapılandırılmış görüşme formu:** Yarı-yapılandırılmış görüşmelerde, tüm görüşmelerde kullanılmak için bir dizi soru hazırlanır. Görüşme yapılan kişilere hazırlanan sorular aynı sırada sorulur. Ancak, görüşmelerde görüşülen kişilerin soruları istediği genişlikte yanıtlamasına izin verilir. Görüşme soruları görüşme yapılan kişilerin kullandığı ve bildiği terminolojiye uygun olarak hazırlanır. Bu görüşmede, görüşülen kişiye gerektiğinde ek sorular sorulabilir (Türnüklü, 2000). Bu araştırma için hazırlanan yarı-yapılandırılmış görüşme formunda beş soruya yer verilmiştir. Hazırlanan sorular, araştırma problemi ve amacının olduğu bir form haline getirilerek yedi alan uzmanının

görüşüne sunulmuş ve alınan görüşler doğrultusunda görüşme sorularında gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Daha sonra hazırlanan yarı-yapılandırılmış görüşme sorularının anlaşılır olup olmadığını sınamak amacıyla araştırmanın örnekleminde yer alan bir sınıf öğretmeni ile pilot görüşme yapılmıştır. Pilot görüşme sonuçlarına göre yarı-yapılandırılmış görüşme formuna son biçimi verilmiştir.

### **2.3.2. Pilot Görüşmenin Yapılması**

20 Aralık 2006 tarihinde bir öğretmeniyle Okul Müdürü'nün belirlediği yer olan Veli Görüşme Odasında pilot görüşme yapılmıştır. Pilot görüşme yapılan öğretmenin "Öğretmen Görüşme Bilgilendirme Formu"nu okuması, daha sonra da "Öğretmen Yazılı Görüşme İzin Formu"nu imzalaması sağlanmıştır. Öğretmeninden görüşme için yazılı izin alındıktan sonra, öğretmenin "Öğretmen Kişisel Bilgiler Formu"nu doldurması istenmiştir. Öğretmen bu formu doldurduktan sonra kendisiyle görüşme yapılmıştır. Görüşme başlangıcında öğretmenin gerekli formları okuduğu, araştırmaya gönüllü olarak katıldığı ve yazılı izin formunu imzaladığı sözlü olarak tekrar edilmiş ve ses kayıt cihazı ile kayıt edilmesi sağlanmıştır. Böylece öğretmenin pilot görüşmeye gönüllü olarak katıldığı yazılı ve sözlü olarak kayıt altına alınmıştır.

Yapılan pilot görüşme kaseti çözümlenerek yazılı bir form biçimine getirilmiştir. Pilot görüşmenin yazılı dökümü üzerinde öğretmenin görüşme sorularını anlayıp anlamadığı değerlendirilmiştir. Bu kapsamda öğretmenin kimi soruları anlamadığı belirlenmiştir. Özellikle öğretmenin, performans değerlendirmeyi öğrenci performansını değerlendirme biçiminde anladığı ve kimi sorulara bu doğrultuda yanıtlar verdiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca, görüşme sırasında araştırmacının öğretmene sık sık yönelttiği soruların öğretmen performansının değerlendirilmesine ilişkin olduğunu hatırlatmak zorunda kaldığı görülmüştür. Bu durum üzerine araştırmacı daha sonra yapacağı görüşmelerde öğretmenlere yönelteceği soruların öğretmen performansının değerlendirilmesine ilişkin olduğunu sözel olarak açıklamaya karar vermiştir. Daha sonra pilot görüşme sonuçlarına dayalı olarak görüşme sorularına son biçimi verilmiştir.

### 2.3.3. Görüşmelerin Yapılması

Araştırmaya katılan sınıf öğretmenleriyle 25 Aralık 2006 ile 15 Ocak 2007 tarihlerinde okulun Veli Görüşme Odasında görüşmeler yapılmıştır. Öğretmenlerin görüşmeye başlamadan önce bilgilendirme formunu okumaları ve yazılı izin formunu imzalamaları sağlanmıştır. Daha sonra öğretmenler Kişisel Bilgi Formu'nu doldurmuşlardır. Görüşme sorularını öğretmenlere yöneltmeden önce, her öğretmene araştırmanın amacı bir daha hatırlatılmış ve araştırmanın öğretmen değerlendirilmesinde performans değerlendirmenin kullanımına ilişkin olduğu sözel olarak belirtilmiştir. Öğretmenlere yapılacak olan görüşmenin kayıt edileceği, bu kayıtları ve dökümleri araştırmacı dışında kimsenin dinlemeyeceği ve görmeyeceği, araştırma raporunda da görüşülen öğretmene bir kod isim verileceği ve bu kod ismin kullanılacağı bir kez daha ifade edilmiştir. Öğretmenlerle yapılan görüşme takvimi Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2. Görüşme Takvimi**

Kod İsim	Kaset Numarası	Görüşmenin Yapıldığı Tarih	Görüşme Saati	Görüşme Süresi
Derya	1	25.12.06	12.30	30'
Serap	2	26.12.06	12.30	25'
Sibel	3	27.12.06	12.30	20'
Canan	4	28.12.06	12.30	30'
Hasan	5	08.01.07	12.30	45'
Bülent	6	09.01.07	12.00	15'
Necati	7	09.01.07	12.45	35'
Esra	8	10.01.07	12.30	40'
Mehmet	9	11.01.07	12.30	50'
Neslihan	10	12.01.07	12.00	46'
Dilek	11	12.01.07	12.50	35'
Yaşar	12	15.01.07	12.30	40'

Tablo 2'de görüldüğü gibi öğretmenlerle 25 Aralık 2006 ile 15 Ocak 2007 tarihlerinde arasında görüşme yapılmıştır. Görüşmelerde her öğretmen için ayrı bir kaset kullanılmış, kasetlerin üzerine görüşme sırasına göre numara verilmiş, öğretmenin adı

soyadı ve görüşme tarihi yazılmıştır. Yapılan görüşmeler süre olarak en az 15' en çok 50' sürmüştür. Öğretmenlerle toplam 6 saat 51 dakikalık görüşme yapılmıştır.

#### 2.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Araştırmada içerik analizinden yararlanılmıştır. İçerik analizinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucuların anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Araştırmada içerik analizi aşağıdaki aşamalar izlenerek gerçekleştirilmiştir:

**Görüşme kasetlerinin görüşme dökümü formuna yazımı:** Görüşmeye dayalı nitel veri analizinde öncelikle görüşme kasetlerindeki konuşmaların kağıt üzerine aktarılması gerekmektedir (Ekiz, 2003). Bu aşamada, her bir kasette yer alan konuşmalar hiçbir değişiklik yapılmadan görüşme dökümü formuna aktarılmıştır. Sözü edilen form iki ana bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde, görüşmenin yeri, tarihi ve saati, görüşülen kişi, görüşmeci, görüşme numarası ve sayfa numarası gibi bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde ise, betimsel indeks, satır numarası, betimsel veri, görüşmeci yorumu ve sayfa yorumu başlıklarına yer verilmiştir. Kasetlerdeki konuşmalar hiçbir değişiklik yapılmadan görüşme dökümü formundaki betimsel indeks sütununa yazılmıştır. Tüm görüşme kasetlerinin dökümü tamamlandıktan sonra, iki görüşme kaseti ve bu kasetlerin ait olduğu dökümler alandan bir uzmana verilerek, konuşmalar ile dökümlerin tutarlılığı kontrol ettirilmiştir. Uzmanın yaptığı karşılaştırmalarda birkaç kelime hatası olduğu anlaşılmış ve bu hatalar düzeltilmiştir. Daha sonra kodların belirlenmesi ve kodlama anahtarının oluşturulması aşamasına geçilmiştir.

**Kodlama anahtarının oluşturulması ve kodlanması:** Kodlama, veriler arasında yer alan bir sözcük, bir cümle, paragraf gibi anlamlı bölümlere bir isim verilme sürecidir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Burada bir önceki aşamada oluşturulan formda yer alan Betimsel Veri bölümündeki görüşme dökümlerinin okunması ve ilgili kodların Betimsel İndeks bölümüne yazılması gerçekleştirilmiştir. Bu işlemi, araştırmacı ve bir alan uzmanı birlikte yapmıştır. Uzman ve araştırmacı birbirlerinden bağımsız olarak, yansız

atamayla belirlenen veri formlarının %20-25'lik bir bölümünü (Gay, 1987) alarak betimsel indeks oluşturmuşlardır. Araştırmacı ve uzman oluşturdukları betimsel indekslere dayalı olarak kodlama anahtarında her bir soru için uygun temaya işaretleme yaptıktan sonra kodlamaların karşılaştırılması ve güvenilirlik çalışması aşamasına geçilmiştir. Görüşme kodlama anahtarı EK-5'te verilmiştir.

**Kodlamaların karşılaştırılması ve güvenilirlik:** Araştırmacı ve uzman işaretlemelerinden “Görüş Birliği” ve “Görüş Ayrılığı” sayıları belirlenmiştir. Burada, araştırmacı ve uzman bir soru için aynı temayı işaretlemiş ya da hiçbir temayı işaretlememişse, bu “uzmanlar arası görüş birliği olarak” kabul edilmiştir. Eğer, uzman ve araştırmacı aynı soru için farklı temalar işaretlemişse, araştırmacının yapmış olduğu işaretleme temel alınmış, ancak bu durum “görüş ayrılığı” olarak kabul edilmiştir. Araştırmanın güvenilirliği  $Güvenirlik = \frac{Görüş\ Birliği}{Görüş\ Birliği + Görüş\ Ayrılığı}$  formülü kullanılarak hesaplanmıştır. Güvenirlik formülüyle hesaplanan sonucun %70'in üzerinde olması durumunda (Gay, 1987; Miles & Huberman, 1994) değerlendiriciler arası güvenilirlik sağlanmış olmaktadır. Bu araştırma için her bir görüşme sorusu için güvenilirlik hesaplaması yapılmıştır. Her bir soru için saptanan güvenilirlik çalışması sonucunda görüşme sorularının genel güvenilirliği % 90 olarak hesaplanmıştır.

**Bulguların tanımlanması:** Bu aşamada, elde edilen bulguların ilk elden okuyucuya sunulması, araştırmacının kendi görüş ve yorumlarına yer vermemesi ve toplanan verileri işlenmiş bir biçimde okuyucuya sunması önemlidir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Kodlama anahtarına göre işlenmiş olan veriler araştırma soruları çerçevesinde gerekli yerlerde doğrudan alıntılarla desteklenerek bulgular tanımlanmıştır.

**Bulguların yorumlanması:** Ayrıntılı bir biçimde tanımlanan ve sunulan bulguların araştırmacı tarafından yorumlanması ve kimi sonuçların çıkarılması bu aşamada yapılır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Tanımlanan bulgular araştırmacı tarafından açıklanmış, ilişkilendirilmiş ve yorumlanmıştır. Bulguların yorumlanmasında, katılımcıların kimi görüşlerinden doğrudan alıntılar yapılmıştır. Doğrudan alıntılarının sonunda görüşme numarası ve görüşün yer aldığı satır numaraları verilmiştir.

### 3. BULGULAR ve YORUMLAR

#### 3.1. Sınıf Öğretmenlerinin İlköğretim Örgütlerinde Öğretmenlerin “İşgören Performansının Değerlendirilmesi” Kavramına İlişkin Görüşleri

Araştırmada öğretmenlere yöneltilen *İlköğretim örgütlerinde “işgören performansının değerlendirilmesi” sizce ne anlama gelmektedir?* biçimindeki soruya öğretmenlerin tümü görüş belirtmiştir. Bu soruyu öğretmenlerden 1’i performans tanımı, 10’u performans değerlendirme tanımı, 1’i de performans ve performans değerlendirme tanımlarını birlikte yaparak yanıtlamıştır

Performans tanımı yapan 2 öğretmenden biri olan Mehmet öğretmen, performansı, *Performans, öğretmenin sınıftaki öğrenciyle olan iletişimi, derslere hazırlıklı gelmesi, zamanı iyi kullanması, öğrenciye, öğrenci merkezli eğitimde öğrencinin her an aktif olmasını sağlamak anlamına geliyor* (12, st.3-6) biçiminde tanımlamıştır. Mehmet öğretmenin yapmış olduğu performans tanımında; öğretmenin ders öncesi yapmış olduğu hazırlık, ders zamanının yönetimi, derste öğretmen öğrenci iletişimi ve öğretmenin öğrenci merkezli eğitime önem vermesi gibi boyutlar öne çıkmaktadır.

Öğretmenler işgören performansının değerlendirilmesi kavramına ilişkin farklı görüşler ortaya koymuşlardır. Ancak, öğretmenler belirttikleri görüşlerde işgören performansının değerlendirilmesini daha çok öğretmen yeterliklerinin değerlendirilmesiyle ilişkilendirmişlerdir. Örneğin, Derya öğretmen, performans değerlendirmeyi, *Kişinin, öğretmenin kendi alanında başarısının görülmesi. (...) Kendi alanında akademik, sosyal olarak gelişiminin bir süreç içinde görülmesi* (3, st.3-9) olarak tanımlarken, Mehmet öğretmen, *İnsanın o andaki çalışmalarını gözlemlemek, ölçebilmek anlamı taşıyor* (12, st.9-10) biçiminde tanımlamıştır. Derya ve Mehmet öğretmenler yaptıkları performans değerlendirme tanımında, öğretmenin yapmış olduğu çalışmalardaki başarısının değerlendirilmesine vurgu yapmışlardır.



Yaşar öğretmen, performans değerlendirmeyi öğrencilerde istenen özelliklerin kazandırılmasında öğretmenin ne derece etkin olduğunun belirlenmesi olarak tanımlamıştır. Yaşar öğretmen bu konudaki görüşlerini aşağıdaki biçimde ifade etmiştir:

Öğretmenin performansının değerlendirmesi deyince ilk etapta, öğretmenin sınıf içerisinde, sınıf dışında öğrencileriyle iletişimde, öğrencilerinin algılaması gerekenlerin algılanıp algılanmadığının değerlendirilmesi boyutunda, öğrencilerinin hayata hazır oluşları boyutunda, öğrencilerinin öğrenmeyi öğrenen bireyler olarak yetiştirilip yetiştirilmediği konusunda, daha geniş açılımlarını yapabiliriz ama, öz olarak nasıl birey yetiştirmek istiyoruz, nasıl bir birey yetiştirme konusunda öğretmenin ne derecede etkin olduğunun ortaya çıkarılmasıdır (6, st.4-13).

Öğretmenlerden Serap, performans değerlendirmeyi, *Performans değerlendirmesi bence bir öğretmenin işini ne kadar iyi yapabildiğinin ve verimini, verimi ne kadar iyi. Onun ölçülmesi anlamına geliyor* (5, st.3-5) biçiminde açıklarken, Sibel öğretmen, *Performans değerlendirmesi öğretmenin konuları aktarmadaki yeterliliği olabilir. (...)* Yani ders olur, davranış olur. Bütün, çünkü eğitim öğretim bir bütün. Her anlamda olabilir yani (4, st.3-12) biçiminde açıklamıştır. Neslihan öğretmen ise, performans değerlendirmeyi, *Performans değerlendirme, okuldaki öğretmenin, derslerde gösterdiği enerji, çocuğa yaklaşım, o günkü başarı durumu, verimlilik ve her türlü bilgi, beceri ve alışkanlıkların değerlendirilmesi* (7, st.3-5) olarak tanımlamıştır. Serap, Sibel ve Neslihan öğretmenler ise, performans değerlendirmeyi öğretmenin eğitim-öğretim sürecindeki yeterliklerinin belirlenmesi olarak tanımlamışlardır.

Öğretmenler yaptıkları performans değerlendirme tanımlarını; öğretmenin yaptığı çalışmalardaki başarısının değerlendirilmesi, öğretmenin öğrencilerde istenen özellikleri kazandırıp kazandırmadığının belirlenmesi ve öğretmenin eğitim-öğretim sürecindeki yeterliklerinin belirlenmesi konularıyla ilişkilendirmişlerdir. Öğretmenlerin performans değerlendirmeye ilişkin belirttikleri görüşlerde kullandıkları “ölçülmesi, gözlenmesi, ortaya çıkarılması, değerlendirilmesi” gibi kavramlardan öğretmenlerin performansın ölçülebilir bir özellik olduğuna vurgu yaptıkları söylenebilir. Yine öğretmen görüşlerinden elde edilen bulgular ışığında performans değerlendirme, öğretmenin işindeki başarısının ölçülmesi ve öğrencilerin elde ettikleri kazanımların (bilgi, beceri, davranış, alışkanlık) belirlenmesiyle iki biçimde yapılabilir.

### 3.2. Sınıf Öğretmenlerinin Öğretmen Değerlendirmesinde Performans Değerlendirme Sisteminden Yararlanılmasına İlişkin Görüşleri

Araştırmada öğretmenlere performans değerlendirme sisteminden öğretmen değerlendirilmesinde yararlanılmasına ilişkin iki soru yöneltilmiştir. Bu sorular; *Öğretmen değerlendirilmesinde performans değerlendirme sisteminden yararlanılmalı mıdır? Neden?*, ve *Öğretmen olarak başarınızın değerlendirilmesinde performans değerlendirme sisteminin kullanılmasını ister misiniz? Neden?* biçimindeki sorulardır. Bu sorularda öğretmenler benzer görüşler açıklamıştır. Bu nedenle, bu iki soruya ilişkin belirtilen görüşler *Öğretmenlerin, Öğretmen Değerlendirilmesinde Performans Değerlendirme Sisteminden Yararlanılmasına İlişkin Görüşleri* başlıklı tema altında toplanmıştır. Bu başlık kendi içinde iki alt temadan oluşturulmuştur. Bunlar; *Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sisteminden Neden Yararlanılması Gerektiğine İlişkin Görüşleri* ve *Öğretmenlerin Kendilerinin Değerlendirilmesinde Performans Değerlendirme Sisteminden Yararlanılmasına İlişkin Görüşleri* alt başlıklarından oluşturulmuştur.

#### 3.2.1. Sınıf Öğretmenlerinin Performans Değerlendirme Sisteminden Neden Yararlanılması Gerektiğine İlişkin Görüşleri

Öğretmenlerin biri dışında tümü öğretmen değerlendirmesinde performans değerlendirme sisteminden yararlanılmasını gerektiği yönünde görüş belirtmiştir. Bu konuda Sibel öğretmen, *Performans değerlendirmesinden yararlanılabilir belki* (4, st.26) biçiminde görüş açıklayarak, performans değerlendirmeden yararlanılması konusunda çekimser kalmıştır.

Öğretmen değerlendirmesinde performans değerlendirme sisteminin neden kullanılması gerektiğine ilişkin belirtilen görüşlerin 8'i *mesleki gelişim*, 4'ü *örgütsel amaçların gerçekleştirme düzeyini belirleme*, 2'si *performansa dönük rehberlik*, 2'si *ödüllendirme*, 1'i *öğretmen eğitimini değerlendirme* ve 1'i de *eğitimin toplumsal işlevini geliştirme* biçimindedir.

Mesleki gelişim amacıyla performans değerlendirme sisteminin kullanılması gerektiğini belirten öğretmenlerden biri olan Yaşar öğretmen, *Çünkü, öğretmenlerin o performansları belirlensin, değerlendirilsin ki en azından öğretmenlerimizde genel anlamda eksiklikler görülen alanlar üzerinde öğretmenlerimizin eksiklikleri tamamlansın* (6, st.29-35) biçiminde görüşünü ifade ederken, Mehmet öğretmen, *Öğretmen de kendisinin buradaki eksikliklerini güzel yanlarını görebilir* (12, st.69-70) biçiminde görüş ifade etmiştir. Benzer biçimde Dilek öğretmen, çalışmalarının ölçülerek değerlendirilmesi gerektiğini, böylece eksikliklerini görebileceğini ve kendisini geliştirebileceğini şu görüşleriyle ifade etmiştir:

Çünkü, çalışmaların bir ölçülmesi gerekiyor. Ya o zaman ben eksiklerimi göremem. Nerde ne hata yaptığımı göremem veya kendimi nerde doldurmam gerektiğinin eksikliğini hissedemezsem, ben iyiyim deyip devam edebilirim. Kendimi geliştirmek açısından da performans değerlendirmesi bir ölçü (9, st.40-44).

Bülent öğretmen, öğretmenin hangi konularda eksiklikleri olduğunu görmesi ve kendisini geliştirmesi açısından performansının değerlendirmenin mesleki gelişim amacıyla kullanılmasını ifade etmiştir. Bülent öğretmen bu konudaki görüşünü, *Çünkü öğretmen orada etkililiğini görür. Yani hangi konuda yetersiz olduğunu görür. O konuda kendisini biraz geliştirmesi konusunda çaba harcar* (8, st.63-65) biçimde açıklamıştır.

Öğretmenlerin belirttikleri görüşlere göre, öğretmen değerlendirilmesinde performans değerlendirme öğretmenin eksik olduğu yönlerini görmesi bakımından kullanılmalıdır. Bu yönüyle performans değerlendirme sonuçları öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı sağlayabilecektir. Bu konudaki öğretmen görüşlerinden, değerlendirme sonucuna göre öğretmen performansındaki eksikliğin öğretmenler tarafından görülmesi ve bu eksikliğin yine öğretmenler tarafından giderilmesi gerekliliği anlaşılmaktadır.

Performans değerlendirmenin örgütsel amaçların gerçekleşme düzeyini belirlemek amacıyla kullanılması gerektiği yönünde görüş belirten öğretmenlerden Sibel öğretmen, *Bir zorlayıcı olabilir belki. Bilmiyorum çevreye karşı bir sorumluluk anlamında olabilir. (...) Arkadaşlarına karşı belki... Başarıyı değerlendirme açısından, başarıyı değerlendirme açısından evet* (4, st.36-41) derken; Esra öğretmen ise, öğretmenin

değerlendirilmesi gerektiğini, *Bunun ne derece yapıldığına da bakmak gerektiğine ben inanıyorum yani. Çünkü yani göreceli bir kavram yani şey diyorsunuz bu elinizde bazı verilerin olması gerekir yani en iyi tamam çalışıyor diyebilmeniz için o öğretmen hakkında* (10, st.33-37) biçiminde açıklamıştır. Necati öğretmen, bu konudaki görüşünü seviye tespit sınavı ile ilişkilendirmiştir. Ayrıca, Necati öğretmen, öğrencilerin seviye tespit sınavındaki başarısının o öğrencilerin öğretmenin bireysel performansının örgütsel performansa katkısı olarak ele alınması gerektiğini vurgulamıştır. Necati öğretmen bu konudaki görüşlerini şöyle ifade etmiştir:

(...) öğretmeni değerlendirmek için yani öğretmenin. Örneğin ben bir özel okulda çalışıyorsam benim bu okulda çalışmamın karşılığı ne oluyor benim. Bunu kurum benden isteyecek. Siz bu ne bileyim devletin yapmış olduğu seviye belirleme sınavlarında okulunuzdaki sıralama sonucunda benim başarımla ne. Eğer bu değerlendirme yapılmazsa benim başarımla onla herhalde ölçülür mü? Ölçümü bilemezler. Bu ölçümü bilebilmek için muhakkak o değerlendirmeyi yapmaları gerekir (11, st.33-40).

Sibel, Esra ve Necati öğretmen performans değerlendirmenin örgütsel amaçların gerçekleşme düzeyini belirlemek amacıyla kullanılması gerektiği yönünde görüş açıklamışlardır. Bu öğretmenlere göre, öğretmenin sorumluklarını yerine getirip getirmediğinin ve örgütün amaçlarının gerçekleşmesine katkısının ölçülmesi gerekmektedir. Bunun için performans değerlendirme sisteminden yararlanılmalıdır.

Performans değerlendirmenin öğretmenin performansına dönük rehberlik yapma amaçlı kullanılması gerektiğini belirten Hasan öğretmen, (...) *bu performansım daha ileriye nasıl götürebilir, bundan sonra ne yapılmalı ve bu performansımdan kimler nasıl faydalanmalı ile ilgili böyle bir rehberlik çalışması şeklinde performans değerlendirmesi yapılırsa tabi ki olumlu olur* (1, st. 40-43) biçiminde görüş belirtmiştir. Esra öğretmen, performans değerlendirmenin öğretmenlerin performanslarındaki eksik yönleri geliştirmeye rehberlik etmek amacıyla kullanılabileceğini vurgulamıştır. Esra öğretmen görüşünü, öğretmenin (...) *olumsuz yanı var ise düzeltmek için neler yapılabilir hep de kötülemek için değil düzeltmek için neler yapılabilir öğretmen nasıl mesela şeyin içinde yetiştirilebilir çalışma süresi içerisinde yetiştirilebilir* (10, st.37-43) biçiminde ifade etmiştir. Benzer biçimde Hasan öğretmen, (...) *bunu da geri dönüt olarak bu performansında bir gerileme durma varsa nasıl geliştirebileceğini geri dönüt*

*olarak verilirse...* (1, st.36-38) biçimindeki sözleriyle performans değerlendirmenin mesleki gelişim amacıyla kullanılabileceğini ifade etmiştir.

Performans değerlendirmenin öğretmen performansına dönük rehberlik yapılması amacıyla kullanılması gerektiğini belirten öğretmen görüşlerinden, öğretmenlerin performans değerlendirme sonuçlarına göre kendilerine dönüt verilmesi görüşünün ağırlık kazandığı ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, bu öğretmenlere göre, öğretmenlerin eksik olduğu konularında yetişmeleri için performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılmalıdır.

Performans değerlendirmenin ödüllendirme amacıyla kullanılması gerektiği yönünde görüş belirten öğretmenlerden Canan öğretmen, bu konuda, *Öğretmeni teşvik etmek amacıyla yararlanılmalı. (...) Performansı yüksek olan öğretmenlerin bir şekilde şifahen ödül olabilir, maddi ödül olabilir* (2, st.15-29) derken; Serap öğretmen, *Performans değerlendirmesi sonucundan kendisinin haberdar edilmesi gerekir ve takdir edilmesi gerekir* (5, st.36-37) biçiminde görüş belirtmişlerdir. Ödüllendirme amacıyla performans değerlendirmeden yararlanılması gerektiği konusunda görüş belirten öğretmenler, öğretmenin performans değerlendirme sonucuna göre, maddi ya da manevi olarak ödüllendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Performans değerlendirmenin öğretmen eğitimini değerlendirmek amacıyla kullanılması gerektiğini belirten Esra öğretmen, görüşünü, *Yani, hangi eksik yönlerimiz var öğretmen yetiştirmede? Ondan sonra bunları mesela daha iyi yöne götürmek için neler yapmamız gerekir öğretmen okullarında mesela, şey eğitim fakültelerinde. Bence bunlara bakılması gerekir yani* (10, st.46-49) ifadesiyle açıklamıştır. Esra öğretmene göre, performans değerlendirme sonuçlarından öğretmen eğitiminde yararlanılabilir.

Performans değerlendirmenin eğitimin toplumsal işlevini geliştirmek amacıyla kullanılması gerektiğini belirten Mehmet öğretmen görüşlerini aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

Eğitim, bir ülkenin temel taşlarından birisi. Böylece olunca öğretmen de o taşlardan biri. Temele konan taşlardan biri. Bir ülkenin kalkınması ya da dünyanın kalkınması eğitime,

eğitimle olan bir şey. Bu nedenle öğretmenlerin performansını iyi ölçülmesi gerekir. İyi ölçülmediği zaman ülkemiz, daha sonra bütün dünya için tehlikeler arz eder, tehlikeler oluşturur. Çünkü, yapı taşı olduğu için öğretmen mutlaka iyi değerlendirilmesi, iyi ölçülmesi ve iyi geliştirilmesi gerekir. Yenilikleri çok iyi takip edebilen, ekonomik bakımdan bağımsızlığı olan objektif düşünülebilen, insana değer veren yapıda öğretmenlerin dünyanın geleceği için bir yapı taşı olarak çok önemli görüyorum ben. O nedenle de öğretmenlerin değerlendirilmesi lazım. Yani, ölçülmesi lazım, performansının ölçülmesi lazım (...) (12, st.84-95).

Kendileriyle görüşme yapılan öğretmenler, öğretmen değerlendirmesinde performans değerlendirmenin neden kullanılması gerektiğine ilişkin farklı görüşler ortaya koymuşlardır. Öğretmenlerin bu konudaki görüşlerinin mesleki gelişim ve örgütsel amaçların gerçekleşme düzeyini belirleme konularında yoğunlaştığı ortaya çıkmıştır. Öğretmenler performans değerlendirme sonuçlarına göre eksik oldukları yönlerin belirlenerek, bu yönlerinin geliştirilebileceğini düşündüklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca öğretmenler, performans değerlendirme sonuçlarının, performanslarına dönük rehberlik yapılması, ödüllendirme, öğretmen eğitimini değerlendirme ve eğitimin toplumsal işlevini yerine getirme gibi nedenlerle de kullanılabileceğini açıklamışlardır.

### **3.2.2. Sınıf Öğretmenlerinin Kendilerinin Değerlendirilmesinde Performans Değerlendirme Sisteminden Yararlanılmasına İlişkin Görüşleri**

Araştırmada öğretmenlere “Öğretmen olarak başarınızın değerlendirilmesinde performans değerlendirme sisteminin kullanılmasını ister misiniz? Neden?” sorusu yöneltilmiştir. Öğretmenlerden 1’i bu soruya ilişkin görüş belirtmezken, 11 öğretmen görüş belirtmiştir. Görüş belirten öğretmenlerden 1’i ise öğretmen olarak başarısının değerlendirilmesinde performans değerlendirme sisteminin kullanılmasını istemediğini belirtmiştir.

Öğretmenler yöneltilen sorunun “Neden?” kısmına ilişkin farklı görüşler belirtmişlerdir. Öğretmenlerin belirttikleri görüşlerin 6’sı *mesleki gelişim*, 4’ü *ödüllendirme*, 2’si *performansa dönük rehberlik*, 2’si *eğitim-öğretimin niteliğini geliştirme* ve 1’i de *nesnel değerlendirme* amacıyla kendi performansının değerlendirmesinde performans değerlendirme sisteminin kullanılması yönündeyken; 1’i de *mesleki deneyimini güvendiği için* performans değerlendirme sisteminin kullanılması gerektiğini neden olarak belirtmiştir. Kendisinin değerlendirilmesinde performans değerlendirme sisteminin kullanılmasını istemediğini belirten 1 öğretmen ise, performans

değerlendirme sistemin kullanılmamasını isteme nedeni olarak bireysel kaygı düzeyinin yüksek olmasını göstermiştir.

Kendi mesleki gelişimini görmek amacıyla performans değerlendirme sisteminin kullanılmasını istediğini belirten öğretmenlerden biri olan Yaşar öğretmen, performans değerlendirme sisteminin öğretmenlerin kendilerini yenilemede önemli bir işlev yerine getirdiğini vurgulamıştır. Yaşar öğretmen, bu konudaki görüşleri aşağıdaki biçimde açıklamıştır:

Ben 36 yıllık öğretmen bile olsam, öğretmenlerin öğreneceği şeylerin bittiğini sanmıyorum. (...) Hepimizin, kaç yıllık olursak olalım öğreneceği, bizim ufukumuzu açacak birçok gelişmelerin olduğu bir gerçek. Bu gelişmelerden bu güzelliklerden benim farkında olmadığım boyutlar, farkında olamadığım bölümler olabilir. Bunu, herhangi birilerinin ortaya çıkarıp benim önüme sen daha iyi olabilirsin şu anlamda, şöyle şöyle olursa sevgili dostum çok daha iyi olabilirsin dediğinde buna açık yüreklilikle katılıp sahiplenmek gerekir (6, st.288-300).

Neslihan öğretmen ise, insan olarak herkesin eksikliği olabileceğini, insanın kendi eksikliğini göremeyeceğini, bunun için yapıcı performans değerlendirme sonuçlarına gereksinim olduğu aşağıdaki görüşleriyle ifade etmiştir:

Eksiklerimiz olabilir. İnsanın her dönemde eksikliği olur. Bir kendinizin görmediğini karşıdaki bir kişi çok rahatlıkla görür. Siz her gün girip çıktığınız sınıfta bile, bir eksikliği fark edemeyebilirsiniz. Yapıcı bir şekilde uyarıldığında, bu eksikliği tamamlar. Eksikler tamamlandıkça performans da artar. Onun için isterim. (...) olumlu yönlerde geliştirmek için. Eksik aramak değil. Olumluya götürmek. Bunlar sınıf içinde de böyledir. Bir çocuğa devamlı sen kötüsün dediğinizde o hep kötüye gider. Ama hatalarını gördükçe oluyor daha iyi olacak böyle yaparsan daha iyi olur dedikçe daha iyi olur. Ve çocuğun performansı da artar. Bizler de öyleyiz (7, st.169-182).

Mesleki gelişim amacıyla kendi performansının değerlendirilmesinde performans değerlendirmeden yararlanılması gerektiğini düşünen Bülent öğretmen, *Çünkü o zaman öğretmen kendisinin eksik yönlerini veya iyi yönlerini somut olarak görür ve ona göre önlemini alır* (8, st.405-406) derken, Dilek öğretmen, *Eksiksem, performansımda eksiksem o eksikliğini benim tama, tamamlayıp çocuklara güzel şeyler sunabilmeliyim* (9, st.360-361) biçiminde görüşünü ifade etmiştir.

Yaşar, Neslihan, Bülent ve Dilek öğretmenler, performans değerlendirmeden kendilerinin eksik yönlerini ortaya çıkarmak ve bu eksik yönleri geliştirmek amacıyla

yararlanılmasını istediklerini ifade etmişlerdir. Bu öğretmenlere göre, her öğretmenin eksik olduğu alanlar olabilir, önemli olan bu eksikliklerin belirlenmesi ve öğretmenlere yapıcı dönütlerin verilmesidir. Böylece öğretmenler sürekli bir mesleki gelişim içinde olabilirler. Ayrıca, bu öğretmenlere göre, kendi performanslarının başkaları tarafından değerlendirilmesi ve değerlendirme sonucunda ortaya çıkan performanslarının iyi ve eksik yönlerinin bildirilmesi mesleki gelişim açısından bir gerekliliktir.

Kendi performansının değerlendirmesinde performans değerlendirme sonuçlarının ödüllendirme amacıyla kullanılması gerektiğini belirten öğretmenlerden Serap öğretmen bu düşüncesini, (...) *böyle başarımın başkaları tarafından takdir edilmesini isterim. Hoşuma gider, bu beni güdüler. (...) Çünkü insanların doğasında vardır yani takdir edilmek* (5, st.225-241) biçiminde ifade etmiştir. Necati öğretmen ise, bu konudaki görüşünü aşağıdaki biçimde açıklamıştır:

30 yıllık bir hizmetim var devlet okulunda. Bu performans değerlendirmenin keşke diyorum o yıllarda da benim çalıştığım yıllarda olsaydı da çalışanla çalışmayan ayırt edilebilseydi. (...) Bu çalışan veya çalışmayan kişileri, ama manevi yönden ama maddi yönden ayırt edebilmek için bu dediğim gibi takdir teşekkür gibi belgeler de olabilir maddi yönden de olabilir. O kişilerle ayırt edebilmek için kesinlikle bu değerlendirmenin yapılması gerekir (11, st.209-219).

Kendilerinin değerlendirilmesinde performans değerlendirmenin ödüllendirme amacıyla kullanılması yönünde görüş belirten öğretmenlere göre, bu durum kendilerinin güdülenmesini olumlu yönde etkileyecektir. Bu öğretmenler ödülün maddi ya da manevi olabileceğini söylemişlerdir.

Performans değerlendirme sisteminin öğretmenlerin performansına dönük rehberlik etmek amacıyla kullanılması gerektiğini düşünen öğretmenlerden Derya öğretmen, *Benden sonraki yetişen meslektaşlarıma daha yararlı olabilmem söz konusu ise, olursam bu anlamda isterim* (3, st.181-182) biçiminde görüş açıklamıştır. Bülent öğretmen ise, bu konudaki görüşünü aşağıdaki biçimde açıklamıştır:

Şimdi tabii yani eğitim bir süreçtir. Bizden sonra başka öğretmen arkadaşlar da gelecektir. Yani bizim o performans değerlendirmemiz bizden sonra görev yapacak arkadaşlara da bir örnek teşkil edeceği için bizden sonra gelen arkadaşlar da bundan faydalanırlar. Ona göre eğitim öğretimlerinin daha başarılı çalışması konusunda belki onların yararlanabileceği bir kaynak olabilir (8, st.420-425).



Derya ve Bülent öğretmene göre, kendilerinin değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan performanslarından kendilerinden sonraki meslektaşlarına rehberlik yapmak amacıyla yararlanılmalıdır. Bu öğretmenlerin, kendi performans sonuçlarından kendilerin değil de diğer meslektaşlarının yararlanması yönündeki görüşleri dikkat çeken bir bulgudur.

Performans değerlendirmeden eğitim-öğretimin niteliğini geliştirmek amacıyla yararlanılması yönünde görüş belirten öğretmenlerden Derya öğretmen düşüncelerini, *Sistemin gereği böyle bir şey oturtulmuşsa, eğitimin yararı adına, eğitim adına yararı görülmüşse ben varım orda. O değerlendirmenin içinde de yer almak isterim* (3, st.176-178) biçiminde açıklamıştır. Esra öğretmen ise, *Eğitim açısından daha iyi olur diye düşünüyorum ben. (...) Yani eğitimin daha iyi olmasına gider* (10, st.206-208) biçiminde görüşünü ifade etmiştir.

Performans değerlendirmeyle öğretmen olarak kendi performansının nesnel olarak değerlendirileceğini düşünen Mehmet öğretmen görüşünü aşağıdaki biçimde açıklamıştır:

Değerlendirmede öğretmenin gerçek anlamda yüzde kırkını ölçebiliyorsak, performansı da kattığımızda bu yüzde altmışa yüzde yetmiş çıkar. Değerlendirme daha objektif olur. Ayrıca, öğretmenleri sınıflandırma ya da derecelendirme, derecelendirme diyelim sınıflandırma bence doğru değil, işte verimine göre derecelendirmede, bu ekonomik yönden olabilir, manevi yönden olabilir katkı sağlar. Diğer kriterleri denetleyenlerin işini de kolaylaştırır. Yani neye göre yaptın, nasıl yaptın?'ın cevabını bulabilirsiniz orda. Yani, biz daha önceden derslerde öğrencilere sözlü notu verirdik. Sözlü notunu neye göre verirdik. Orda bir soru sorarsınız, çocuk o soruyu biliyordur, tamam aldı iyi not. Ama o konuyla ilgili sadece bir sorumu var? Birden çok soru var. Acaba bunun ne kadarına hakim, bunu öğrenmek için daha çok soru sormanız gerekir. İşte bu performans da bunun gibi. Yani, öğretmeni değerlendirmede daha çok netleştirir, daha doğrusu bir ayna görevi yapar. Öğretmeni daha net görürsünüz. Röntgen çekimi gibidir. Daha derinlere dalar ve değerlendirme gerçek olmaya daha yakındır (12, st.384-400).

Performans değerlendirme sisteminin mesleki deneyimine güvendiği için kullanılmasını isteyen Canan öğretmen düşüncelerini, *Ben kendime güveniyorum. Onun için. (...) Yani, bir kere kıdemimden dolayı. Mesleğimde bilgi olarak, hoşgörü, sevgi her konuda artık biz en üst düzeydeyiz öyle düşünüyorum. (...) Bunun tabii ki değerlendirilmesini de isterim yani* (2, st.169-180) biçiminde ifade etmiştir.

Performans değerlendirme sisteminin kullanılmasını istemediğini belirten Sibel öğretmen, performans değerlendirmenin kendinin değerlendirilmesinde neden kullanılmaması gerektiğini şöyle ifade etmiştir:

Ben yapı olarak , (...) çok rahat bir insan değilim. Yani böyle, dış müdahaleler tedirgin eder ama beni hiç değerlendirmese kimse, ne müfettiş ne okul müdürü... Yani ben çalışmamdan kesinlikle ödün de vermem, farklılık da göstermem. Çünkü yaptığım iş bir başkası için değil, gerçekten çocuklar için, kendim için, ülkem için. Belki şey olacak ama... Ben böyle düşünüyorum. Bunun için çalışıyorum. Belki bunun için de buradayım (4, st.204-214).

Öğretmenlerin tamamına yakını kendi performansının değerlendirilmesinde performans değerlendirme sisteminden yararlanılması yönünde görüş açıklamıştır. Bunun için öğretmenlerin belirttikleri nedenler arasında, mesleki gelişim ve ödüllendirme diğer nedenlere göre daha çok öne çıkmıştır.

### **3.3. Sınıf Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sürecine Kimlerin Neden Katılması Gerektiğine İlişkin Görüşleri**

Araştırmada öğretmenlere yöneltilen “Öğretmen performansını değerlendirme sürecine kimler ve neden katılmalıdır?” sorusuna öğretmenlerin tümü görüş belirtmiştir. Bu soruda bir öğretmen performans değerlendirme sürecine kimlerin katılması gerektiğini ifade etmiş, ancak bunun nedenini açıklamamıştır. Öğretmenler, öğretmen performansını değerlendirme sürecine birden fazla kişi ve kurumun katılması yönünde görüş açıklamışlardır. Öğretmenlerin tümü *okul yönetiminin* performans değerlendirme sürecine katılması gerektiği yönünde görüş belirtmiştir. Bunun yanı sıra, öğretmenlerin belirttikleri görüşlerin, 9’u *velilerin*, 7’si *öğrencilerin*, 6’sı *diğer öğretmenlerin*, 4’ü *akademisyenlerin*, 4’ü *müfettişlerin* ve 2’si de *okulda çalışan diğer personelin* de öğretmen performansını değerlendirme sürecine katılması gerektiği biçimindedir. Ayrıca, bu konuda belirtilen 1’er görüş ise, sivil toplum örgütleri, okul bölgesindeki halk, okul-aile birliği, mahalle muhtarı, diğer kamu görevlileri, Valilik ve Milli Eğitim Müdürlüğü olarak ifade edilmiştir.

Öğretmenler, öğretmen performansını değerlendirme sürecine katılması gerektiği yönünde görüş belirttikleri kişi ya da kurumların bu sürece katılma nedenleri konusunda

da farklı gerekçeler ortaya koymuşlardır. Bu konuda bir öğretmen neden açıklamamış, sadece katılacak kişi ve kurumları ifade etmiştir.

Performans değerlendirme sürecine okul yönetiminin katılması yönünde belirtilen görüşlerin 8'i *okul yönetiminin öğretmen performansını belirleme görevi* ve 1'i de *örgütsel amaçlara ulaşma ve öğretmene yardımcı olma görevini* neden olarak ifade edilmiştir. Örneğin, okul yönetiminin öğretmen performansını belirleme görevini neden olarak gösteren öğretmenlerden biri olan Serap öğretmen, *Şimdi müdür okuldaki bütün işleyişin farkındadır. Yani öğretmenin çalışma sisteminin farkındadır* (5, st.77-78) biçiminde görüş belirtmiştir. Mehmet öğretmen ise, okul yönetimi tarafından öğretmen performans göstergelerinin öğretmenler tarafından ne ölçüde yerine getirildiğinin belirlenmesi gerektiğini aşağıdaki görüşleriyle açıklamıştır:

Okul yöneticilerinin performansta, gerçekten değerlendirmede kriterleri gözden geçirmede, kontrol etmede mutlaka okul olarak bir yararı var diye düşünüyorum. Çünkü, öğretmen kendi başına o kriterleri bilse bile ne kadarını uyguladığı ne kadarını uygulamadığı ya da sınıftaşılarıyla arasındaki fark nedir? göremeyebilir. Okul idaresi, piramidin tepesinde olduğu için öğretmenin tümünü görür. Aradaki kopmaları ya da sapmaları düzeltebilir diye düşünüyorum. (12, st.183-189),

Dilek öğretmen, *Müdür okulda birlikteliği sağlamaktadır bir. İki mademki benim idari amirim benim ne yaptığımı karşısına gelen kişiye anlatmak adına okulda yapılan çalışmaları aktarabilmek adına beni tanımak adına* (9, st.135–138) biçiminde görüş belirterek performans değerlendirme sürecine okul yönetiminin katılması gerektiğini vurgulamıştır. Serap, Mehmet ve Dilek öğretmenlerin görüşlerinden, okul yönetiminin okulda öğretmenler arasında belli bir düzeyde öğretmen performansının sergilenip sergilemediğinin belirlenmesinde sorumlu olduğu anlaşılmaktadır. Bu öğretmenlere göre, okul yönetiminin öğretmenin okulda ne yaptığını bilmesi için performans değerlendirme sürecine katılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Performans değerlendirme sürecinde, okul yönetiminin örgütsel amaçlara ulaşma ve öğretmene yardımcı olma amacıyla yer alması gerektiğini belirten Bülent öğretmen bu konudaki görüşlerini şöyle ifade etmiştir:

Evet şimdi tabii ki bir okulu kim yönetir müdür yönetir. Yani müdür okulun bütün işlerinden sorumludur. Bir okulda öğretmen ne kadar verimli olursa müdür de o kadar

verimli olur. Veya o kadar iyi yöneten bir idareci konumuna gelir. Ben bunu bir sacayağına benzetiyorum. Öğretmen performansı ile veya işte verimi düşükse bu okulun hem geneline yansır hem özeline yansır. Onun için burada bir yardımlaşma dayanışma dediğimiz mekanizmayı şeye geçirmek hayata geçirmek gerekir. Okul müdürü her zaman öğretmenin yanında olmalı öğretmenin eksiklerini görmeli ve onu yani o konuda uyarmalı gerekirse yardımcı olmalı ona destek olmalı öğretmen de kendi performansındaki bazı hangi konularda eksikse o konuda kendisini yetiştirmeli o konuda kendisiyle ilgili bir takım gelişmeleri ve değişimleri yapmalı ve bir eğitimi bütün bütünlük içerisinde yürütülmeli. Sadece her şey öğretmenden beklenilmemeli. Veya her şey okul idaresinden beklenilmemeli. Burada herkes birbirinden yardımcı olarak eğitim bir bütünlük içerisinde olması gerektiğinin bilincine varmalıdırlar düşüncesindeyim. (8, st.170-186)

Okul yönetimin performans değerlendirme sürecinde yer alması gerektiği yönünde belirtilen öğretmen görüşleri, okul yönetimin öğretmenlerin performanslarını belirleme ve okul yönetimin öğretmen performansının örgütsel amaçların gerçekleşmesine olan katkısını belirleme görevleri olması biçiminde özetlenebilir.

Performans değerlendirme sürecinde velilerin yer alması gerektiğini yönünde belirtilen görüşlerin, 3'ü *velinin öğrenci üzerinde hak ve sorumluluğu olduğu*, 1'i *veli beklentilerini saptama*, 1'i *okul-aile işbirliğini sağlama*, 1'i *öğrenciyi tanıma* ve 1'i *de öğretmeni tanıma* biçiminde ortaya çıkmıştır.

Velilerin, öğrenci üzerinde hak ve sorumluluğu olması nedeniyle performans değerlendirme sürecinde yer alması gerektiğini belirten öğretmenlerden Sibel öğretmen, *Veli de, zaten en değerli varlığı çocuğu. En iyi şekilde yetişmesini istiyor. Bundan dolayı onun da payı olabilir* (4, st.92-93) biçiminde görüşünü belirtmiştir. Benzer şekilde Dilek öğretmen, *Veli (...) çocuklarının emin ellerde olduğunu görmek zorundalar. Yani kafalarında şu da var. Sınıfa öğretmen giriyor ama benim çocuğuma ne yaptırıyor* (9, st.127-128) biçiminde görüşünü ifade etmiştir. Sibel ve Dilek öğretmene göre, velilerin çocuklarının öğrenim gördüğü okulda, sınıfta ne olup bittiğini ve hangi öğretmenlerin neler yaptığını çocukları adına bilme hakkı vardır. Bu nedenle, veliler öğretmen performansını değerlendirme sürecinde yer almalıdır.

Performans değerlendirme sürecinde, velilerin yer almasının nedenini, veli beklentilerinin saptanması olarak ifade eden Neslihan öğretmen, bu görüşünü, *Veli gözüyle bakarsam öğretmende ne arar. Yani yaklaşımım ne olmalıdır?* (7, st.54-55) sözleriyle velinin değerlendirme sürecine katılma nedenini açıklamıştır. Performans

değerlendirme sürecinde, velilerin yer almasının nedenini, okul-aile işbirliğinin sağlanması amacıyla gerektiğini belirten Bülent öğretmen, düşüncelerini aşağıdaki biçimde ifade etmiştir:

Okulda öğrenileni öğrenci evde de devam ettirecek. Bir proje hazırlıyor. Bu projeye tabi ki evde annesine babasına veya ne bileyim işte varsa ablası veya abisi bunlardan da yararlanma yollarına gidecektir. Onun için yani veli de artık sacayağının üç sacayağı dediğimiz sacayağının bir ayağını teşkil ediyor (8, st.215-219).

Performans değerlendirme sürecinde, velilerin yer almasının nedenini, velinin öğrenciyi iyi tanması olarak belirten Necati öğretmen, çocuğa verilen ödevin yapılmama nedenini veliyle görüşerek öğrenebileceğini, *Bu veliyle (...), karşılıklı görüşüldüğü zaman nedenini öğreniriz. Öğrendiğimiz zaman da, kendi performansımızı ona göre ayarlayabiliriz, yani çocuğun durumuna göre* (11, st.114-119) biçiminde görüşünü ifade etmiş ve öğretmenin sınıf içi performans davranışlarını etkileyebilecek öğrenci kaynaklı sorunların ortadan kaldırılmasında öğretmen veli işbirliğine dikkat çekmiştir. Bu nedenle de velinin performans değerlendirme sürecinde yer alma nedenini açıklamıştır.

Performans değerlendirme sürecinde, velilerin yer almasının nedenini, velinin öğretmeni tanması olarak ifade eden Mehmet öğretmen, bu konudaki görüşünü şöyle açıklamıştır:

(...) veliler çok önemli. Veliler okulu diğer okullarla kıyaslarlar, öğretmeni diğer öğretmenlerle kıyaslarlar, öğretmenin araştırmasını yaparlar. Günümüzde eğitime çok önem veriyorlar bilinçli aileler. Bu nedenle, belki de benim kimliğimi benden iyi bilen veliler var. Nerde çalışmışım, hangi okullarda çalışmışım, hangi başarıları elde etmişim. Biz özel okulda çalıştığımız için araştırıp geliyor veli. Yani beni benden iyi tanıyor. Tabi, bunların da performansta görüşlerinin alınması gerekiyor. Bunlar da bir değerdir diye düşünüyorum. (12, st.154-161).

Öğretmenler, performans değerlendirme sürecinde öğrencilerin de yer alması gerektiği yönünde görüş açıklamışlardır. Bu konudaki görüşlerin, 2'si *öğrencilerin öğrenme sonuçlarından etkilenmesi*, 1'i *öğretmenin öğrenci beklentilerini saptaması* ve 1'i *öğrencinin nesnel değerlendirme yapması* biçimindedir. Öğrencilerin öğrenme sonuçlarından etkilenmesini neden olarak belirten Sibel öğretmen, düşüncülerini, *Öğrenci, yani her şey öğrenci için, öğrenciye yönelik, ihtiyaca göre. Zaten yapılan şey öğrenci için olduğu için birinci derecede ilgili kişi olduğu için olabilir* (4, st.85-87) diye

belirtirken; Mehmet öğretmen, (...) öğrenciler çok önemlidir. Çünkü, bizim gerçek ürünümüz öğrencilerdir (12, st.146-147) biçiminde görüşünü ifade etmiştir. Bu iki öğretmene göre, öğretmenin sunmuş olduğu hizmetten öncelikle öğrenciler etkilenmektedir. Bu nedenle öğrencilerin görüşleri performans değerlendirme sürecinde alınmalıdır.

Öğrencilerin performans değerlendirme sürecinde yer almasının nedenini, öğrencilerin beklentilerini saptamak olarak ifade eden Yaşar öğretmen, (...) öğretmen performansları daha iyi nasıl artmalı ki nasıl güzel çocuklar yetişmeli boyutunda öğrenci desteği o boyutta alınabilir (6, st.167-169) biçiminde görüşünü ifade etmiştir. Esra öğretmen ise, performans değerlendirme sürecinde öğrencilerin nesnel değerlendirme yapabileceklerini belirtmiş ve bu görüşünü aşağıdaki biçimde ifade etmiştir:

(...) öğrenciler çok güzel değerlendirebiliyor bazen karşısındakini. (...) eksiğini çok güzel görebiliyor ve çok açıklıkla onu eleştirebiliyor. Saf ve temiz olarak eleştiriyor yani hiçbir art niyet olmadan. Yani ondan sonra öğretmen belki farkında olmadan veya çok farklı bir amaçla bir davranışta bulunmuştur ama çocuk çocuğun gözünde o davranış ne anlama geliyor. Yani onu öğretmenin bilmesi bence sınıf başarısını yükseltir aynı zamanda yani. Hem çocuğu tanır hem kendi göremediği açığını görebilir bir yanlış yönünü görebilir o şekilde (10, st.75-83).

Öğretmenler, performans değerlendirme sürecine diğer öğretmenlerin katılması yönünde 6 görüş belirtmişlerdir. Bu görüşlerin 2'si mesleki gelişim amacıyla diğer öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinde yer alması gerektiği yönündedir. 4 görüş için neden belirtilmemiştir. Performans değerlendirme sürecine diğer öğretmenlerin mesleki gelişim amacıyla katılması gerektiğini belirten Bülent öğretmen bu konuya ilişkin görüşlerini aşağıdaki biçimde ifade etmiştir:

Mesela ben 28 yıllık bir öğretmenim. Tabii ki bu 28 yıl içerisinde birtakım tecrübelerle sahip oldum. Bizden sonra gelen öğretmenler ya mesleklerinde yani kısa süredir çalışan arkadaşların bizim gibi tecrübeli deneyimli öğretmenlerden bir öğrenecekleri birçok şeyler vardır. Ha, hiçbir zaman hani bu bilgi bana yeter dememeli bir insan. Benim bilgim de şu an yetersizdir. Benden daha iyi bilen daha iyi çözümler üretebilen öğretmen arkadaşlarımız da var. Ben neden onlardan faydalanmayayım. Yani onların da benden farklı düşünerek olaylara farklı bir şekilde yaklaştıklarını da bilerek belki onlar derslerinde olsun veya başka şeylerinde daha verimlidirler. Bunlardan faydalanmak gerekir yani. Ben bir şey biliyorum bu bana yeter dememeliyim. Bilginin sonu yok yani her konuda insan okumalı kendini geliştirmeli (...) Yani diğer arkadaşlardan niye faydalan mıyoruz? Onların belki farklı konularda daha değişik düşünceleri olabilir (8, st.190-205).

Performans değerlendirme sürecine diğer öğretmenlerin mesleki gelişim amacıyla katılması gerektiğini belirten Esra öğretmen ise, bu görüşünü aşağıdaki biçimde ifade etmiştir:

Öğretmenler de yani, şu var, farklı gözlerle, işte diyorum yani bir eğitimci olarak nasıl görüyor diğer arkadaşını. Hani o açıdan değerlendirebilir performansını. Örneğin, örnek vermek gerekiyorsa, yani hem değerlendirirken bazı şeyler de öğrenir bence arkadaşından. Arkadaşı tamam bunu böyle yapmış şöyle bir yöntem kullanmış, kendisiyle kıyaslama yapabilir yani hem kendi ufkunu genişletebilir bence hem arkadaşının ufkunu genişletebilir. Eğer şey olarak yani samimi olarak yapılan bir şeyse değerlendirme (10, st.106-113).

Bülent ve Esra öğretmenlere göre, diğer öğretmenlerin performans değerlendirme sürecine katılması öğretmenlerin mesleki deneyimlerini paylaşmaları, birbirlerinden öğrenmeleri ve eksiklerini görmeleri bakımlarından gereklidir. Böylece, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkı sağlanmış olur.

Performans değerlendirme sürecine akademisyenlerin de katılması yönünde görüş belirten Dilek öğretmen, bunun nedenini eğitim fakültelerinin ürün değerlendirme yapabilmesi olarak belirtmiştir. Esra öğretmene göre, akademisyenlerin yetiştirdikleri öğretmenlerin görev başındaki performanslarını görmeleri onlara öğretmen yetiştirmede katkı sağlayabilir. Esra öğretmen bu konudaki görüşünü şöyle ifade etmiştir:

Bu da geleceğe öğretmen yetiştirdikleri için. Alanında daha etkili kişiler yetiştirmek için veya bugüne kadar yetiştirilen öğretmenlerde ne eksiklikler yarattıklarını görmek için de olabilir sadece olumlu değil. Ben yetiştiriyorum ama o çocuğumun eksikliğini görmeye gelirim kendi adıma. Birilerinin görmesi, beni yetiştirenlerin onu takip etmesi, mesela çalışmalarımın sergilendiği alan aynı zamanda okullar eğitim fakültelerinin. Yaptığı çalışmaların okullarda gözlenmesi izlenmesi adına yararlıdır (9, st.147-154).

Performans değerlendirme sürecine müfettişlerin katılması yönünde 2 öğretmen görüş belirtmiştir. Bu öğretmenlere göre performans değerlendirme sürecine müfettişlerin katılma nedeni öğretmen performansına dönük rehberlik yapmadır. Örneğin, Necati öğretmen görüşünü, *Müfettiş de bazı yenilikleri bizim görme, seminerlere katılmamışsak veya basından takip etmemişsek. Görmüş olduğu eksiklikleri tamamlama açısından bize bir bilgi vermektedir. O açıdan katılmalıdır diye düşünüyorum* (11, st.102-105) biçiminde ifade etmiştir. Necati öğretmen, okulda görev yapan öğretmen dışındaki çalışanların da performans değerlendirme sürecine katılması gerektiğini, *Şu okulda çalışanların hepsi katılmalı bence yani değerlendirilirken. Çünkü performans sadece*

*öğretimle değil, eğitim de işin içine girdiği için bu çalışanlarla bir bütünlük sağlamalı muhakkak yani (11, st.75-78) biçimindeki görüşü ile ifade etmiştir. Ayrıca Necati öğretmen, performans değerlendirme sürecine mahalle muhtarının, okulun velilerini tanıması ve okul çevre ilişkisini sağlamak amacıyla katılması gerektiğini söylemiştir. Necati öğretmen bu konudaki düşüncesini şöyle belirtmiştir:*

*Mahalle muhtarları derken yani ben bir şöyle düşündüm. Çevredeki herkes okulla ilişkili olmalı diye düşünüyorum. Yani eğitimin öğretimin daha ileri gidebilmesi için eksiklerin tamamlanabilmesi için bu kişilerle de irtibat kurulması gerekir diye düşünüyorum (11, st.121-124) ve Mahalle muhtarı çünkü velileri ve birçok aileyi tanımakta belki öğretmeni tanımamaktadır ama bunların içine mahalle muhtarları da katıldığı zaman sanırım eğitim öğretimin daha iyi bir düzeye geleceğini sanıyorum ben (11, st.66-70),*

Öğretmenlerden, performans değerlendirme sürecine sivil toplum örgütleri, okul bölgesindeki halk, okul-aile birliği, diğer kamu görevlileri, Valilik ve Milli Eğitim Müdürlüğü gibi farklı kişi ve kurumların da katılması gerektiği yönünde görüşler belirtenler olmuştur. Ancak, bu öğretmenler neden bu kişi ya da kurumların performans değerlendirme sürecinde bulunması gerektiğini açıklamamışlardır.

Öğretmenler, performans değerlendirme sürecine farklı kişi ve kurumların katılması gerektiğini açıklamışlardır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin tümü performans değerlendirme sürecine okul yönetimin katılması gerektiğini söylemişlerdir. Bunun yanı sıra, veliler, öğrenciler ve diğer öğretmenler performans değerlendirme sürecine katılmalıdır.

### **3.4. Sınıf Öğretmenlerinin Performans Değerlendirme Sürecinde Yaşanabilecek Sorunlar ve Bu Sorunların Çözümüne Yönelik Önerilerine İlişkin Görüşleri**

Araştırmada öğretmenlere “Performans değerlendirme sürecinde yaşanabilecek sorunlar neler olabilir?” sorusu yöneltilmiştir. Bu soru için bir öğretmen dışında tüm öğretmenler görüş bildirmiştir. Bu görüşlerin 5’i *değerlendirme süresinin az olması*, 5’i *yanlı değerlendirme yapılması*, 3’ü *iletişim sorununun yaşanması*, 2’si *sınav sonuçlarının öğretmen performansı ile ilişkilendirilmesi* ve 2’si de *performans değerlendirme sonuçlarının amaç dışı kullanılması* biçimindedir. Birer öğretmen ise, *olumsuz öğretmen tutumu, gereksiz rekabete neden olma ve değerlendirmeye az sayıda ilgilinin*



*katılımı* konularını performans değerlendirme sürecinde yaşanabilecek sorunlar olarak ifade etmiştir.

Performans değerlendirme sürecinde yaşanabilecek sorunlara ilişkin değerlendirme süresinin az olmasını sorun olarak ifade edenlerden Derya öğretmen, *Performans değerlendirme sırasında değerlendirme yapan kişi, eğer ki kısa bir süreç içerisinde, bir ders saati gibi bir süreç içerisinde yapıyorsa* (3, st.127-128) diyerek değerlendirme süresinin kısa olabileceğine vurgu yapmıştır. Benzer biçimde Sibel öğretmen ise, *Kısa süreli performans değerlendirmesinde çok da objektif sonuçlar alınamayabilir. Çünkü öğretmen o an işte kendisini pek rahat hissetmeyebilir, hasta olabilir, bu anlamda kısa süreliyi çok fazla da iyi yansıttığını düşünmüyorum yani* (4, st.124-127) biçiminde görüş belirterek performans değerlendirmenin daha uzun süreli yapılmamasının sorun olabileceğini ifade etmiştir. Bu konuda Serap öğretmen, müfettişlerin yaptıkları değerlendirme örneğinden yararlanarak aşağıdaki biçimde görüşünü açıklamıştır:

Müfettişleri dersiniz, müfettişler de beni gelip bir gün, bir saat ya da iki saat girecekler, o saat içinde tanıyacaklar. O gün ters bir zamana denk gelebilir, çocukların kötü bir zamanına denk gelebilir ya da çok iyi olabilirsiniz. Yani iyi değilsinizdir de o gün öyle bir konu seçmişsinizdir ki, çok güzel işlemeye elverişli bir konudur. Sizi çok iyi görebilir müfettiş. O yüzden müfettiş puanlamasını çok iyi bulmuyorum ben yani. Desteklemiyorum onu (5, st.198-204).

Neslihan öğretmen ise, *Zaman zaman kontrollerle öğretmenin performansını bir güne sığdırmamak gerekir diyorum. Sorun ordaki bir anlık değerlendirmedir. (...) Bir anlık değerlendirme ile gerçek bir sonuca ulaşılamaz* (7, st.134-137) biçiminde görüş belirterek, performans değerlendirmenin kısa süreli olmaması gerektiğini söylemiştir. Necati öğretmen bu konudaki görüşlerini aşağıdaki biçimde ifade etmiştir:

Bir okul müdürünün bir günlük bir değerlendirmeyle değil de bir yıllık bir değerlendirmeyle alması gerekir. Eğer beni bir günlük bir değerlendirmeye tabi tutacak olursa yahut bir aylık bir değerlendirmeye tabi tutacak olursa bu iyi bir değerlendirme olacağını sanmıyorum. Bu bir sorundur yani. Çünkü, ben burada uzun bir yıl çalışacaksam, değerlendirme ona göre yapılmalıdır. Yani, benim yapmış olduğum bir hatayla beni değerlendirmeye kalkarsa bu bir sorundur. Ama bunu genele yaydığı zaman bir sorun olacağını sanmıyorum ben (2, st.169-177).

Performans değerlendirme sürecinde, değerlendirme süresinin kısa olmasının sorun olabileceğini belirten öğretmen görüşleri, öğretmen performansının kısa sürede

değerlendirilmesinin öğretmenlerin gerçek performansını yansıtmayacağını düşünmektedirler. Öğretmenlerin bu görüşlerinden, performans değerlendirmenin sürece dayalı yapılması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Performans değerlendirme sürecinde öğretmenlerden yanlı değerlendirme yapılabileceğini ve bunun da bir sorun oluşturacağını ifade edenlerden Sibel öğretmen görüşünü, *Öğretmenler, zümre öğretmenleri olarak eğer aralarında, yani olabilir ya, (...) Çekişme olabilir, sorun olabilir, rekabet olabilir. O zaman o anlamda olumsuzluk yaşanabilir* (4, st.145-151) biçiminde açıklamıştır. Bu soruna ilişkin Serap öğretmen ise, *Arkadaşlar arasında değerlendirme yapılırsa bunun çok dürüstçe bir şey, cevap çıkacağına inanmıyorum, yani sonuç çıkacağına inanmıyorum* (5, st.188-190) biçiminde görüş ortaya koymuştur. Sibel ve Serap öğretmenler, öğretmenlerin meslektaşları tarafından değerlendirilmesinde, meslektaşlarının yanlı değerlendirme yapabileceklerine dikkat çekmişlerdir. Bu öğretmenlere göre, meslektaşlar tarafından yapılan değerlendirme sonuçları öznel olduğu için doğru sonuçlar vermeyecektir.

Performans değerlendirme sürecine katılan veli, okul yönetimi ve diğer ilgililerin de yanlı değerlendirme yapabilecekleri yönünde görüş belirten öğretmenlerden Dilek öğretmen, *Düşün veli geliyor şeye ama sizi eleştiri amacıyla geliyor sadece sınıf içini görmek için gelmiyor* (9, st.263-264) biçimindeki görüşüyle velinin sınıfa öğretmeni eleştirmek amacıyla gelebileceğini söylemiştir. Mehmet öğretmen ise, *Okul yöneticisi öğretmenle anlaşamayabilir, duygusal davranabilir, efendim vali, milli eğitim müdürü duygusal davranabilir* (12, st.294-296) biçimindeki görüşüyle performans değerlendirme sürecinde yanlı değerlendirmelerden doğabilecek sorunların olabileceğini belirtmişlerdir.

Performans değerlendirme sürecine katılan öğretmen, veli, okul yönetimi ve diğer ilgililerin yanlı değerlendirmeler yapabilecekleri öğretmenler tarafından bir sorun olarak ortaya konmuştur. Öğretmenlerin açıklamalarına göre, yanlı değerlendirme yapma nedenleri arasında, öğretmenler arasındaki rekabet, veli, okul yönetimi ile öğretmenler arasındaki anlaşmazlıklar olduğu söylenebilir.

Performans değerlendirme sürecinde “iletişim sorununun yaşanmasını” bir sorun olarak belirtenlerden Dilek öğretmen, *Her şeyden önce iletişim. Yani şimdi birbirimizin istediklerini almayı bilmeliyiz. Anlatabilmeliyiz* (9, st.206-207) biçiminde görüş belirtmiştir. Yaşar öğretmen ise, performans değerlendirme sürecinde yaşanabilecek iletişim sorununu velilerin bilgilendirmesiyle ilişkilendirerek aşağıdaki biçimde ifade etmiştir:

Velilere de ilişkin de öğretmen performansları ve nasıl birey yetiştirmemiz gerektiği konusunda velilerin netleştirilmesi gerekir. Onların kendi kafasındaki kendi çocukları için biçtikleri genel doğrular olabilir. Bu genel doğruları doğru da olabilir yanlış da olabilir (6, 257-260).

Performans değerlendirme sürecinde ortaya çıkabilecek sorunlar konusunda “bilimsel olmayan ölçüt kullanılması” konusunda sorun yaşanabileceğini söyleyen Bülent öğretmen, *Mesela bizim eğitim sisteminde şöyle bir yanlış anlayış var. İşte sınavlardaki o öğrencinin başarısını öğretmenin başarısızlığıymuş gibi gösteriliyor* (09, st.301-303) biçiminde görüşünü açıklamıştır. Benzer biçimde Hasan öğretmen bu konudaki görüşlerini aşağıdaki gibi belirtmiştir:

Öğretmenin performansını sınıfa girdiğinde sınıftaki öğrencilerin sınav kazanmalarına veyahutta dershanedeki durumlarına göre performansı göre ölçüldü. Ve ona göre iyi öğretmen veya kötü öğretmen denildi. Oysa ki, bizim gördüğümüzde kötü öğretmen denilen öğretmenler gerçekten Ali Cengiz oyunu yapmadan, işini yapmaya çalışan, reklama ve kendini başkalarına pazarlamadan işini yapan öğretmenden kötü öğretmen olarak, performansı düşük öğretmen olarak adlandırıldı toplum içinde (1, st.87-95).

Bülent ve Hasan öğretmenler, öğretmen performansının değerlendirilmesinde öğrencilerin girmiş oldukları sınavlardan aldıkları sonuçlarının tek sorumlusunun o öğrencilerin öğretmenin olamayacağını söylemektedirler. Bu öğretmenlere göre, öğrencilerin girdikleri sınav sonuçlarının tek başına öğretmen performansı ile ilişkilendirilmesi doğru bir yaklaşım değildir.

Performans değerlendirme sürecinde “performans değerlendirme sonuçlarının amaç dışı kullanımı” konusunun bir sorun olabileceğini Neslihan öğretmen, *Açık konuşmak gerekirse iki kişinin kıyaslanması her zaman yanlıştır. (...) Kıyaslayarak bir tarafı kırarak yaparsak bu performansın daha çok düşmesine neden olur* (7, st.89-94) biçimindeki görüşüyle açıklamıştır.

Mehmet öğretmen “değerlendirmeye az sayıda ilgilinin katılımı” konusunun bir sorun olacağını ifade etmiştir. Mehmet öğretmen bu konudaki görüşünü aşağıdaki biçimde belirtmiştir:

Bir taraflı, okul idaresi değerlendirsin, ya da işte milli eğitim değerlendirsin ya da valilik değerlendirsin ya da veli değerlendirsin ya da ee çevre değerlendirsin ya da akademisyenler değerlendirsin gibi tek taraflı değerlendirmeler tabii saptamalara neden olabilir. Sorunlar yaşanabilir (12, st.249-253).

Dilek öğretmen, performans değerlendirme sürecinde karşılaşılabilecek sorunlara ilişkin olarak “değerlendirme sonucunda ortaya çıkan performansa ilişkin olumsuz öğretmen tutumu” olabileceğini belirtmiştir. Dilek öğretmen, *Öğretmenin her eleştiriyi yanlış anlaması olabilir. Yani beni olumlu yönde eleştirmesine rağmen ben onu bir eksiklik olarak alıp da alınganlık gösteriyorsam bu yanlıştır* (9, st.246-249) biçiminde görüşünü açıklamıştır. Esra öğretmen, performans değerlendirme sonucunda öğretmenler arasında rekabet yaşanabileceğini şu görüşleriyle açıklamıştır:

Öğretmenler arasında belki şeye de neden olabilir, bir kıskançlığa da neden olabilir. Ondan sonra, gereksiz bir yarışa da neden olabilir yani. Yani öğretmen ben iyi olayım diye bu sefer de öne çıkarsa eğer kişilik yapısıyla ilgili bir şey bunlar. O da tabii çocuklara şey yansıyabilir yani olumsuz yansır bence. Diyelim ki mesela işte çok soru sorayım veya çok soru çözeyim devamlı test çözeyim. Bu tür şeylere de neden olabilir (10, st.159-165).

Performans değerlendirme sürecinde yaşanabilecek sorunların çözümüne yönelik olarak öğretmenlerin ortaya koydukları görüşlerin 4’ü *bilimsel ölçütler geliştirilmeli*, 4’ü *etkili iletişim kurulmalı*, 2’si *değerlendirme komisyonları oluşturulmalı*, 2’si *değerlendirme süreci geniş zamana yayılmalı*, 2’si *performansa dönük rehberlik yapılmalı*, 1’i *değerlendirmeciler alan uzmanı olmalı* ve 1’i de *değerlendirme ölçütleri öğretmen tarafından benimsenmeli* biçimindedir.

Performans değerlendirme sürecinde yaşanabilecek sorunların çözümüne ilişkin olarak “bilimsel ölçütler geliştirilmeli” biçiminde görüş belirten öğretmenlerden Hasan öğretmen, *Bu bilimsel ölçeklerde inanılarak yapılırsa, sonra öğretmenin lehinde ya da aleyhinde kullanılmadan yapılırsa bu yararlı olacaktır* (1, st.95-97) diyerek görüşünü ortaya koymuştur. Bu konuda Neslihan öğretmen, *Birilerinin verilerine dayanarak değil de gözlem yaparak da eğer performansı değerlendirirsek verilerle de daha sonra*

*karşılsak bunun gerçekten tutarlı olduğunu anlarız (7, st.120-122) diye görüşünü belirtmiştir. Mehmet öğretmen ise, bu konudaki görüşlerini aşağıdaki biçimde ifade etmiştir:*

Öğretmenler “Kriterler çok iyi belirlenirse, sapmalara neden vermeyecek şekilde belirlenirse çok fazla sorun yaşanacağını zannetmiyorum. (...) Bu kriterler de çok iyi tespit edilmeli, performans değerlendirme ölçütleri çok iyi tespit edilmeli, dediğim gibi zaman ve şartlara göre de uyarlanabilirse akademisyenlerce ve burada şey de çok önemli, yani siyasi kaygılar olmamalı bunları yaparken. Onlardan uzak olmalı, bilimsel olmalı. Bilimsel olmayan ölçütler girerse eğer kriterlerin içine o zaman zaten başlamamak gerekir. Bizim sancımızda o oluyor (12, st.237-271).

Hasan, Neslihan ve Mehmet öğretmenler, performans değerlendirme sürecinde ölçülecek performansın bilimsel ölçütlere dayalı olarak belirlenmesi durumunda bir sorun yaşanmayacağını belirtmişlerdir. Bu öğretmenlere göre, bilimsel ölçütlere göre yapılan performans değerlendirme sonuçları daha tutarlı ve inandırıcıdır. Ayrıca bu konuda Mehmet öğretmen ölçütlerin öğretmen tarafından benimsenmesi gerekliliğine ilişkin olarak aşağıdaki biçimde görüşünü belirtmiştir:

Zaten, biraz önce de ifade ettim, bu performans ölçütlerinin ortaya çıkması lazım. O ölçütlerin tartışılması lazım, uygulanabilirliğinin bilim adamlarınca tasdik edilmesi gerekir. ayrıca, bunun tabanda bu işi yapan, uygulayan öğretmenin de okey demesi gerekir. Yani evet demesi gerekir. Evet demiyorsa yukarıdan gelen kriterler öğretime benimsenmiyorsa, benimsenmeyen bir şeyi ölçmenin bir anlamı olmaz diye düşünüyorum (12, st.298-304).

Performans değerlendirme sürecinde yaşanabilecek sorunların çözümünde “etkili iletişim kurulmalı” biçiminde öneride bulunan öğretmenlerden Serap öğretmen, *Çocuk için neler yaptınız, hangi çalışmalar yaptınız, hangi sonuçlar elde ettiniz, çocuğun seviyesi nedir? Sürekli diyalog içerisinde olarak veliyi anlatmak gerekiyor (5, st.177-181) diye görüşünü açıklamıştır. Yaşar öğretmen ise, Velilere ilişkin de öğretmen performansları ve nasıl birey yetiştirmemiz gerektiği konusunda velilerin netleştirilmesi gerekir (6, st.257-258) biçiminde görüşünü ifade etmiştir. Serap ve Yaşar öğretmenler etkili iletişimin daha çok velilerle kurulması gerektiğini düşünürken, Canan öğretmen bu konuda daha kapsamlı düşünmektedir. Canan öğretmen iletişimin veli, öğrenci ve okul yönetimi ile kurulması gerektiğini aşağıdaki görüşüyle ifade etmiştir:*

İletişim diyorum ben tek ben iletişim... İletişim kurmak gerçekten çok önemli yani. Çok iyi öğretmen olmanın yanı sıra, eee yani bu özel kurumun da belki de daha çok önemli, burada

iyi öğretmen olmak yetmiyor. İyi öğretmen olmanın yanında veli nabzını, öğrenci nabzını, biraz özel okul velisi, özel okul öğrencisi, işte kurucusu, idari kadrosu bunların nabzını tutmak da önemli diye düşünüyorum. Sadece iyi öğretmen olmak yeterli değil. İletişim kuvvetli güçlü olması gerekir (2, st.149-155).

Performans değerlendirme sürecinde yaşanabilecek sorunların çözümünde “değerlendirme komisyonları oluşturulmalı” biçiminde öneri getiren öğretmenlerden Neslihan öğretmen, *Yani bir kişi değil, pek çok kişi tarafından değerlendirilsin. Ama yapıcı olarak değerlendirilsin* (1, st.176-177) biçiminde görüş açıklamıştır, Hasan öğretmen ise, performans değerlendirmeyi yapanların güvenilir olması ve bunun da öğretmenlerin önerdiği bir komisyon tarafından yapılması biçimindeki önerisine ilişkin görüşünü aşağıdaki biçimde açıklamıştır:

İletişim ölçek güvenilir olacak bir, bir de bunu yapanlar güvenilir olacak. Yani, şeyde, bu toplum içinde ya da seçilmiş kendi öğretmen arkadaşlarından olabilir, akademisyenlerde olabilir, böyle bir zümre oluşturulursa, böyle bir topluluk oluşturulursa, bunlardan öğretmenlerin önerdikleriyle, bakanlığın diyemeyeceğim, öğretmenlerin önerdikleri kişilerden oluşursa yararlı olur (1, st.104-109).

Neslihan ve Hasan öğretmenlere göre, performans değerlendirmeyi bir kişi değil bir komisyon yapmalıdır. Bu görüşlerden performans değerlendirmenin bir komisyon tarafından yapılmasının daha güvenilir sonuçlar vereceği anlamına geldiği söylenebilir.

Performans değerlendirme sürecinde yaşanabilecek sorunların çözümünde “değerlendirme süreci geniş zamana yayılmalı” biçiminde öneride bulunan öğretmenlerden Bülent öğretmen, *Yıl içerisinde öğretmenin sürekli olarak aylık olabilir belli bir işte sürelerle performans değerlendirmesinin yapılmasında yarar vardır diyelim* (8, s.412-414) biçiminde görüşünü ifade etmiştir. Benzer olarak Neslihan öğretmen görüşünü şöyle açıklamıştır:

Öğretmenimiz yıl boyu performans gösteriyor ama o anda değerlendirme sonucu olabilir ya, performans düşük olduğunda o an o şekilde ele almamak gerekir. Yani kısa süreli değil de benim anlatmak istediğim uzun süreli performans değerlendirmeye yer verilmeli. Sınıfın takibi yapılmalı. Yani zaman zaman kontrollerle öğretmenin performansını bir güne sıdırmamak gerekir diyorum (7, st.130-135).

Performans değerlendirme sürecinde ortaya çıkabilecek sorunların çözümünde “performansa dönük rehberlik yapılmalı” biçiminde öneri getiren Dilek öğretmen, görüşlerini aşağıdaki biçimde belirtmiştir:

Müfettişler de denetlemek amaçlı değil rehberlik amaçlı girmeli bir. Girerken donanımlı olmalı. Ben sadece bakanlıktan bana geliyor ben sizi attırırım mantığıyla girdiği zaman bana hiçbir faydası olmuyor. Ben isterim ki müfettiş benim karşımda donanımlı kişi ben her sorduğumda müfettişten yararlanmalıyım. Ben bunu istiyorum. Müfettiş kitabın eksik defterin eksik demesin bana. Müfettiş beni doldurabilecek bana rehberlik edebilecek eğitime katkıda bulunabilecek şekilde gelsin. Bu olduğu zaman zaten hiçbir öğretmenimin olumsuzluklar yaratacağını düşünmüyorum (9, st.343-351).

Performans değerlendirme sürecinde yaşanabilecek sorunların çözümünde “değerlendirmeciler alan uzmanı olmalı” biçiminde öneride bulunan Mehmet öğretmen, *Öğretmenleri performansla değerlendirirken öğretmeni bilen kişilerin, öğretmenlik bilen kişilerin, bu alanda akademik ve uzmanlaşmış isimlerin değerlendirmesi gerekiyor diye düşünüyorum* (12, st.242-245) biçiminde görüş belirtmiştir.

Öğretmenlerin belirttikleri görüşlere göre, performans değerlendirme sürecinde kimi sorunlar yaşanabilir. Bu sorunlar arasında, değerlendirme süresinin kısa olması ve yanlış değerlendirme yapılması belirtilen diğer sorunlar içinde daha çok vurgulanmıştır. Öğretmenler performans değerlendirme sürecinde yaşanabilecek sorunların çözümüne yönelik öneriler ortaya koymuşlardır. Bu konuda geliştirilen öneriler arasında, değerlendirme için bilimsel ölçüt geliştirme ve değerlendirme sürecinde etkili iletişim kurma diğer önerilere göre daha fazla sayıda dile getirilmiştir.

#### 4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu bölümde, araştırmada elde edilen sonuçlar bulgular bölümünde sunulan başlıklara dayalı olarak özetlenmiştir. Ayrıca, ortaya çıkan sonuçlar alanyazınla karşılaştırılarak tartışılmıştır.

##### 4.1. Sınıf Öğretmenlerinin Yaptıkları İlköğretim Örgütlerinde Öğretmenlerin “İşgören Performansının Değerlendirilmesi” Tanımlarına İlişkin Sonuçlar

Araştırmada öğretmenlerin belirttikleri görüşlerin, 2’si performans ve 11’i de performans değerlendirme tanımı biçiminde ortaya çıkmıştır. Performans tanımı yapan öğretmenlere göre, performans, *öğretmenin görevini iyi yapması* olarak tanımlanmıştır. Performans, bir işgörenin görevini gerçekleştirebilmek için yaptığı tüm davranış ve edinimler (Başaran, 1985) biçiminde tanımlanabilir. Bu tanım ile öğretmenlerin yaptıkları performans tanımının benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Öğretmenler yaptıkları performans değerlendirme tanımlarını; öğretmenin yaptığı çalışmalardaki başarısının değerlendirilmesi, öğretmenin öğrencilerde istenen özellikleri kazandırıp kazandırmadığının belirlenmesi ve öğretmenin öğretim sürecindeki yeterliklerinin belirlenmesi konularıyla ilişkilendirmişlerdir. Öğretmenlerin performans değerlendirme tanımlarında ortaya koydukları boyutların alan yazınla örtüştüğü görülmektedir. Performans değerlendirme, işgörenlerin bireysel başarılarını ve belirli bir zaman süresindeki davranışlarını değerlendiren ve ölçen bir süreçtir (Koçak, 2006). Başka bir tanıma göre ise, performans değerlendirme, işgörenin görev ve sorumluluklarını etkin olarak yerine getirip getirmediğinin belirlenmesidir (Aldemir ve diğerleri, 200, s. 267). Öğretmenlerin performans değerlendirmeye ilişkin belirttikleri görüşlerde kullandıkları “ölçülmesi, gözlenmesi, ortaya çıkarılması, değerlendirilmesi” gibi kavramlardan öğretmenlerin performansın ölçülebilir bir özellik olduğuna vurgu yaptıkları söylenebilir.



#### 4.2. Sınıf Öğretmenlerinin Performans Değerlendirme Sisteminden Neden Yararlanması Gerektiğine İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Sonuçlar

Öğretmenlerin biri dışında tümü öğretmen değerlendirmesinde performans değerlendirme sisteminden yararlanılması gerektiği yönünde görüş belirtmiştir. Öğretmen değerlendirmesinde performans değerlendirme sisteminin neden kullanılması gerektiğine ilişkin belirtilen görüşlerin 8'i *mesleki gelişim*, 4'ü *örgütsel amaçların gerçekleştirme düzeyini belirleme*, 2'si *performansa dönük rehberlik*, 2'si *ödüllendirme*, 1'i *öğretmen eğitimini değerlendirme* ve 1'i de *eğitimin toplumsal işlevini geliştirme* biçimindedir.

Performans değerlendirmenin öğretmenlerin mesleki gelişimi amacıyla kullanılması gerektiğini neden olarak belirten öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin mesleklerindeki eksik yönlerinin belirlenmesi ve bu eksikliklerin giderilmesi konusunda yoğunlaştığı ortaya çıkmıştır. Araştırmanın bu sonucu, performans değerlendirmeden öğretmenlerin mesleki gelişim alanlarının belirlenmesinde yararlanılması gerektiği biçiminde yorumlanabilir. Performans değerlendirmenin kullanım alanlarından biri de eğitim gereksinimi olan işgörenlerin belirlenmesidir (Geylan, 1996). Yine bezer biçimde performans değerlendirme sonuçları, işgörenin işinde nasıl olduğu konusunda bilgilendirilmesi ve onlara gereksinim duydukları davranış, tutum, yetenek ve bilgi konularında önerilerde bulunma amacıyla kullanılır (Byars ve Rue, 1997).

Performans değerlendirmenin öğretmen performansına dönük rehberlik yapılması amacıyla kullanılması gerektiğini belirten öğretmen görüşlerinden, öğretmenlerin performans değerlendirme sonuçlarına göre kendilerine dönüt verilmesi görüşünün ağırlık kazandığı ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, bu öğretmenlere göre, öğretmenlerin eksik olduğu konularda yetişmeleri için performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılmalıdır. Öğretmenlerin mesleklerinin gereklerini ne ölçüde yerine getirdiklerini belirlemede, öğretmenlerin güçlü ve zayıf yönlerinin ne olduğunun yanıtlanması gerekmektedir. Bu konuda öğretmenlere sağlıklı dönüt verebilmenin ön koşulu ise güvenilir, etkili ve katılımcı bir performans değerlendirme yapmaktır (Koçak, 2006).

Performans değerlendirmenin örgütsel amaçların gerçekleşme düzeyini belirlemek amacıyla kullanılması gerektiği yönünde görüş belirten öğretmenlere göre, öğretmenin sorumluklarını yerine getirip getirmediğinin ve örgütün amaçlarının gerçekleşmesine katkısının ölçülmesi gerekmektedir. Bunun için performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılmalıdır. Bir örgütün var oluş amaçlarına ulaşma etkililiği ve verimliliği işğörenlerin gösterdikleri performansla doğrudan ilgilidir. Bu anlamda, bir örgütteki işğörenlerin performanslarının değerlendirilmesi aynı zamanda örgütün amaçlarına ulaşma derecesinin kalite ve verimliliğinin de değerlendirilmesi demektir (Koçak, 2006).

Ödüllendirme amacıyla performans değerlendirmeden yararlanılması gerektiği konusunda görüş belirten öğretmenler, öğretmenin performans değerlendirme sonucuna göre, maddi ya da manevi olarak ödüllendirilmesi gerektiği belirtmişlerdir. Öğretmen performans değerlendirme sonuçlarının öğretmenlere duyurulması ve bu sonuçların ödüllendirme amacıyla kullanılması gerekmektedir. Bu durum öğretmenlerde sürekli değerlendirme yapılacağı ve daha iyi olmak için rekabet oluşturarak öğretmenler üzerinde bir otokontrol sistemi oluşturacaktır (Koçak, 2006).

Öğretmenlerden performans değerlendirmenin, öğretmen eğitimini değerlendirme ve eğitimin toplumsal işlevini geliştirme amacıyla kullanılması gerektiğini belirten de olmuştur.

Performans değerlendirme; yönetsel kararların alınmasında işğörenlerin iş performansı hakkında bilgi edinmek ve işğörenlerin iş tanımları ile iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri bildirim sağlamak üzere iki temel amaç için kullanılır (Palmer, 1993). Bu açıdan öğretmenlerin performans değerlendirmenin öğretmen değerlendirmesinde neden kullanılması gerektiğine ilişkin belirttikleri görüşlerin genelde performans değerlendirmenin amacı ve kullanım alanlarıyla tutarlık gösterdiği ortaya çıkmıştır.

### 4.3. Sınıf Öğretmenlerinin Kendilerinin Değerlendirilmesinde Performans Değerlendirme Sisteminden Yararlanılmasına İlişkin Görüşlerinden Elde Edilen Sonuçlar

Öğretmenlerin, kendi performansının değerlendirilmesinde performans değerlendirmeden yararlanılmasına ilişkin 11 öğretmen olumlu görüş belirtirken; 1'i bu konuda olumsuz görüş belirtmiştir. Performans değerlendirmenin kendinin değerlendirmesinde neden kullanılması gerektiği yönünde belirtilen görüşlerin 6'sı *mesleki gelişim*, 4'ü *ödüllendirme*, 2'si *performansa dönük rehberlik*, 2'si *eğitim-öğretimin niteliğini geliştirme* ve 1'i de *nesnel değerlendirme* biçimindedir. Bu konuda 1 öğretmen *mesleki deneyimine güvendiği için* performans değerlendirme sisteminin kullanılması gerektiğini neden olarak belirtmiştir. Öğretmen değerlendirilmesinde performans değerlendirme sisteminin kullanılmasını istemediğini belirten 1 öğretmen ise, performans değerlendirme sisteminin kullanılmamasını isteme nedeni olarak bireysel kaygı düzeyinin yüksek olmasını göstermiştir.

Performans değerlendirmenin kendilerinin mesleki gelişimlerini görmeleri nedeniyle kullanılması yönünde görüş açıklayan öğretmenler, eksik yönlerinin ortaya çıkmasını ve bu eksik yönlerini geliştirmek istediklerini ifade etmişlerdir. Bu öğretmenlere göre, her öğretmenin eksik olduğu alanlar olabilir, önemli olan bu eksikliklerin belirlenmesi ve öğretmenlere yapıcı dönütlerin verilmesidir. Böylece öğretmenler sürekli bir mesleki gelişim içinde olabilirler.

Kendi performansının değerlendirmesinde performans değerlendirme sonuçlarının ödüllendirme amacıyla kullanılması gerektiğini belirten öğretmenler; insanın takdir edilmesini, çalışanla çalışmayan öğretmenin belirlenerek ödüllendirilmesini istediklerini ifade etmişlerdir. Öğretmenler ödülün maddi ya da manevi olabileceğini söylemişlerdir.

Öğretmenlerden performans değerlendirmenin öğretmenlerin performansına dönük rehberlik etmek amacıyla kullanılması gerektiğini belirtenler olmuştur. Ancak, bu öğretmenler kendilerinin değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan performanslarından

kendilerinden sonraki meslektaşlarına rehberlik yapılması biçiminde açıklama yapmışlardır.

Performans değerlendirmenin eğitim-öğretimin niteliğini geliştirme, öğretmen olarak kendi performansını nesnel olarak değerlendirileceğini düşünme ve mesleki deneyimine güvenme gibi nedenlerden dolayı kullanılması gerektiği yönünde görüş açıklayan öğretmenler de olmuştur. Bir öğretmen ise, işini iyi yaptığını ve bu nedenle de dışarıdan işine müdahale edilmesini istemediği için performans değerlendirmeyi istemediğini ifade etmiştir.

#### **4.4. Sınıf Öğretmenlerinin Performans Değerlendirme Sürecine Kimlerin Neden Katılması Gerektiğine İlişkin Görüşlerinden Elde Sonuçlar**

Öğretmenler, öğretmen performansını değerlendirme sürecine birden fazla kişi ve kurumun katılması yönünde görüş açıklamışlardır. Öğretmenlerin tümü okul yönetiminin performans değerlendirme sürecine katılması gerektiği yönünde görüş belirtmiştir. Bunun yanı sıra, öğretmenlerin belirttikleri görüşlerin, 9'u *velilerin*, 7'si *öğrencilerin*, 6'sı *diğer öğretmenlerin*, 4'ü *akademisyenlerin*, 4'ü *müfettişlerin* ve 2'si *de okulda çalışan diğer personelin* de öğretmen performansını değerlendirme sürecine katılması gerektiği biçimindedir. Ayrıca, bu konuda belirtilen 1'er görüş ise, *sivil toplum örgütleri*, *okul bölgesindeki halk*, *okul-aile birliği*, *mahalle muhtarı*, *diğer kamu görevlileri*, *Valilik* ve *Milli Eğitim Müdürlüğü* olarak ifade edilmiştir.

Öğretmenlerin belirttikleri görüşlerden, öğretmen performans değerlendirme sürecine, okul yönetimi, veliler, öğrenciler ve diğer öğretmenlerin diğerlerine göre daha çok katılması yönünde düşündükleri ortaya çıkmaktadır. Araştırmanın bu bulgusu; Koçak (2006) tarafından yapılan çalışmada, öğretmenler kendilerini daha yakından ve iyi tanıyan grupları (öğrenciler, branş öğretmeni, diğer öğretmenler) kendi performans değerlendirmesinde tercih ettikleri biçiminde ortaya çıkan bulguyla kısmen benzerlik göstermektedir. Yine MEB (2000) tarafından yapılan bir çalışmada, öğretmen performans değerlendirme sürecine, okul müdürü, müfettişler, zümre öğretmenleri,

öğretmenin kendisi ve velilerin katıldığı çoklu veri kaynaklı bütüncül bir sistemle yapılması görüşü ağırlık kazanmıştır.

Öğretmenler, öğretmen performansını değerlendirme sürecine katılması gerektiği yönünde görüş belirttikleri kişi ya da kurumların bu sürece katılma nedenleri konusunda da farklı gerekçeler ortaya koymuşlardır. Bu konuda bir öğretmen neden açıklamamış, sadece katılacak kişi ve kurumları ifade etmiştir.

Performans değerlendirme sürecine okul yönetiminin katılması yönünde belirtilen görüşlerin 8'i okul yönetiminin öğretmen performansını belirleme ve 1'i de örgütsel amaçlara ulaşma ve öğretmene yardımcı olma görevini neden olarak ifade edilmiştir. Bu konudaki öğretmen görüşleri; okul yönetimi öğretmenin okulda ne yaptığını bilme, örgütsel amaçlara ulaşma ve öğretmene yardımcı olma görevleri nedeniyle performans değerlendirme sürecinde yer almalıdır biçiminde özetlenebilir.

Performans değerlendirme sürecinde velilerin yer alması gerektiğini yönünde belirtilen görüşlerin, 3'ü *velinin öğrenci üzerinde hak ve sorumluluğu olduğu*, 1'i *veli beklentilerini saptama*, 1'i *okul-aile işbirliğini sağlama*, 1'i *öğrenciyi tanıma* ve 1'i de *öğretmeni tanıma* biçiminde ortaya çıkmıştır.

Performans değerlendirme sürecine velilerin katılması gerektiği yönünde görüş bildiren öğretmenlere göre, velilerin çocuklarının öğrenim gördüğü okulda, sınıfta ne olup bittiğini ve hangi öğretmenlerin neler yaptığını çocukları adına bilme hakkı vardır. Bu nedenle, veliler öğretmen performansını değerlendirme sürecinde yer almalıdır. Ayrıca, velilerin performans değerlendirme sürecinde yer almasıyla velilerin beklentileri belirlenebilir, okul aile işbirliği sağlanabilir, öğrenci kaynaklı sorunların nedenleri velilerden öğrenilebilir.

Öğretmenler, performans değerlendirme sürecinde öğrencilerin de yer alması gerektiği yönünde görüş açıklamışlardır. Bu konudaki görüşlerin, 2'si *öğrencilerin öğrenme sonuçlarından etkilenmesi*, 1'i *öğretmenin öğrenci beklentilerini saptaması* ve 1'i *öğrencinin nesnel değerlendirme yapması* biçimindedir.

Öğretmenler, performans değerlendirme sürecine diğer öğretmenlerin katılımı yönünde 6 görüş belirtmişlerdir. Bu görüşlerin 2'si mesleki gelişim amacıyla diğer öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinde yer alması gerektiği yönündedir. 4 görüş için neden belirtilmemiştir. Öğretmenlere göre, diğer öğretmenlerin performans değerlendirme sürecine katılımı öğretmenlerin mesleki deneyimlerini paylaşmaları, birbirlerinden öğrenmeleri ve eksiklerini görmeleri bakımlarından gereklidir. Böylece, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkı sağlanmış olur.

Performans değerlendirme sürecine akademisyenlerin de katılımı yönünde görüş belirten bir öğretmen, bunun nedenini eğitim fakültelerinin ürün değerlendirme yapabilmesi olarak belirtmiştir.

Performans değerlendirme sürecine müfettişlerin katılımı yönünde 2 öğretmen görüş belirtmiştir. Bu öğretmenlere göre performans değerlendirme sürecine müfettişlerin katılma nedeni öğretmen performansına dönük rehberlik yapmadır. Ayrıca bir öğretmen performans değerlendirme sürecinde mahalle muhtarının katılımı gerektiğini yönünde görüş açıklamıştır. Öğretmenlerden, performans değerlendirme sürecine sivil toplum örgütleri, okul bölgesindeki halk, okul-aile birliği, diğer kamu görevlileri, Valilik ve Milli Eğitim Müdürlüğü gibi farklı kişi ve kurumların da katılımı gerektiği yönünde görüşler belirtenler olmuştur. Ancak, bu öğretmenler neden bu kişi ya da kurumların performans değerlendirme sürecinde bulunması gerektiğini açıklamamışlardır.

#### **4.5. Sınıf Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sürecinde Yaşanabilecek Sorunlar ve Bu Sorunların Çözümüne Yönelik Önerilerine İlişkin Görüşlerinden Elde Sonuçlar**

Performans değerlendirme sürecinde yaşanabilecek sorunlara ilişkin bir öğretmen dışında tüm öğretmenler görüş bildirmiştir. Bu görüşlerin 5'i *değerlendirme süresinin az olması*, 5'i *yanlı değerlendirme yapılması*, 3'ü *iletişim sorunun yaşanması*, 2'si *sınav sonuçlarının öğretmen performansı ile ilişkilendirilmesi* ve 2'si de *performans değerlendirme sonuçlarının amaç dışı kullanılması* biçimindedir. Birer öğretmen ise, *olumsuz öğretmen tutumu*, *gereksiz rekabete neden olma* ve *değerlendirmeye az sayıda*

*ilgilinin katılımı* konularını performans değerlendirme sürecinde yaşanabilecek sorunlar olarak ifade etmiştir.

Performans değerlendirme sürecinde, değerlendirme süresinin kısa olmasının sorun olabileceğini belirten öğretmenler, öğretmen performansının kısa sürede değerlendirilmesinin öğretmenin gerçek performansını yansıtmayacağını düşünmektedirler. Öğretmenlerin bu görüşlerinden, performans değerlendirmenin sürece dayalı yapılması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Öğretmenlerden, performans değerlendirme sürecinde yer alacak meslektaşlarının yanlı değerlendirme yapılabileceğini ve bunun da bir sorun oluşturacağını ifade edenler olmuştur. Bu öğretmenlere göre, meslektaşlarının yapacağı değerlendirme sonuçları öznel olabileceği için doğru sonuçlar vermeyecektir. Bunun yanı sıra, performans değerlendirme sürecine katılan veli, okul yönetimi ve diğer ilgilerin de yanlı değerlendirme yapabilecekleri yönünde de öğretmenler görüşler açıklamışlardır. Öğretmenlerin açıklamalarından, performans değerlendirme sürecinde yanlı değerlendirme yapma nedenleri arasında, öğretmenler arasındaki rekabet, veli, okul yönetimi ile diğer öğretmenler arasındaki anlaşmazlıkların olabileceği ortaya çıkmaktadır. Performans değerlendirme sürecinde yönetici kaynaklı kimi sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Yöneticilerin cezalandırma ve ödüllendirme gücünü elinde bulundurmaları nedeniyle işgörenler kendilerini tehdit altında hissedebilir (Shculer, 1990; Akt. Boyacı, 2006). Bu nedenle, yöneticiler ellerindeki gücü yanlı kullanabilir.

Öğretmenlere göre, performans değerlendirme sürecinde yaşanabilecek diğer bir sorun da *iletişim sorunu*'dur. Bu konuda görüş açıklayan öğretmenlere göre ilgiler birbirlerini doğru anlayamayabilir. Örneğin değerlendirme sürecine katılan yöneticiler, işgörenlere gerekli dönütü verecek bireyler arası iletişim becerisine sahip olamayabilir (Shculer, 1990; Akt. Boyacı, 2006). Bu süreçte yaşanabilecek diğer bir sorun da, *bilimsel olmayan ölçüt kullanılması*dır. Bilimsel olmayan ölçüt kullanımı sorunu konusunda görüş açıklayan öğretmenler, öğretmen performansının değerlendirilmesinde öğrencilerin girmiş oldukları sınavlardan aldıkları sonuçlarının tek sorumlusunun o öğrencilerin öğretmenin olamayacağını söylemektedirler. Bu öğretmenlere göre,

öğrencilerin girdikleri sınav sonuçlarının tek başına öğretmen performansı ile ilişkilendirilmesi doğru bir yaklaşım değildir.

Öğretmenler, performans değerlendirme sürecinde; *performans değerlendirme sonuçlarının amaç dışı kullanımı, değerlendirmeye az sayıda ilgilinin katılımı ve değerlendirme sonucunda ortaya çıkan performansa ilişkin olumsuz öğretmen tutumu* gibi sorunların yaşanabileceğini belirtmişlerdir.

Performans değerlendirme sürecinde yaşanabilecek sorunların çözümüne yönelik olarak öğretmenlerin ortaya koydukları görüşlerin 4'ü *bilimsel ölçütler geliştirilmeli*, 4'ü *etkili iletişim kurulmalı*, 2'si *değerlendirme komisyonları oluşturulmalı*, 2'si *değerlendirme süreci geniş zamana yayılmalı*, 2'si *performansa dönük rehberlik yapılmalı*, 1'i *değerlendirmeciler alan uzmanı olmalı* ve 1'i de *değerlendirme ölçütleri öğretmen tarafından benimsenmeli* biçimindedir.

Öğretmenler, performans değerlendirme sürecinde ölçülecek performansın bilimsel ölçütlere dayalı olarak belirlenmesi durumunda bir sorun yaşanmayacağını belirtmişlerdir. Bu öğretmenlere göre, bilimsel ölçütlere göre yapılan performans değerlendirme sonuçları daha tutarlı ve inandırıcıdır. Ayrıca, böyle bir yaklaşımı öğretmenlerin benimsemesi daha kolaydır.

Performans değerlendirme sürecinde yaşanabilecek sorunların çözümünde “etkili iletişim kurulmalı” biçiminde öneride bulunan öğretmenler etkili iletişimin daha çok velilerle kurulması gerektiğini düşünürken, bir öğretmen bu konuda daha kapsamlı olarak iletişimin veli, öğrenci ve okul yönetimi ile kurulması gerektiğini açıklamıştır.

Performans değerlendirme sürecinde yaşanabilecek sorunların çözümünde “değerlendirme komisyonları oluşturulmalı” biçiminde öneri getiren öğretmenlere göre, performans değerlendirmeyi bir kişi değil bir komisyon yapmalıdır. Bu görüşlerden performans değerlendirmenin bir komisyon tarafından yapılmasının daha güvenilir sonuçlar vereceği anlamına geldiği söylenebilir. Performans değerlendirmenin bir komite tarafından yapılmasıyla, tek kişinin yapacağı değerlendirmede ortaya



çıkabilecek anlaşmazlıkların, komite değerlendirmesinde olmayacağı; değerlendirmenin daha güvenilir, adil ve gerçekçi olacağı beklenir (Dessler, 2000; Akt. Anagün, 2002).

Performans değerlendirme sürecinde yaşanabilecek sorunların çözümünde “değerlendirme süreci geniş zamana yayılmalı” biçiminde öneride bulunan öğretmenlere göre, performans kısa sürede değerlendirilmemelidir.

Performans değerlendirme sürecinde ortaya çıkabilecek sorunların çözümünde “performansa dönük rehberlik yapılmalı” “değerlendirmeciler alan uzmanı olmalı” biçiminde öneriler de getirilmiştir.

## 5. ÖNERİLER

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak geliştirilen öneriler şunlardır:

- Öğretmenler, öğretmen değerlendirmesinde performans değerlendirme sisteminin kullanım amacı ve performans değerlendirme sürecine ilişkin bilgilendirilmelidir.
- Öğretmenler performans değerlendirme sürecinde kimlerin neden yer alması gerektiği konusunda bilgilendirilmelidir.
- Öğretmenlere performans değerlendirme sonuçlarından nasıl yararlanılacağı konusunda açıklama yapılmalıdır.

**EKLER**

<b>EK</b>		<b>Sayfa</b>
1	Öğretmen Kişisel Bilgiler Formu.....	75
2	Öğretmen Görüşme Bilgilendirme Formu.....	76
3	Öğretmen Görüşme Yazılı İzin Formu.....	77
4	Yarı-Yapılandırılmış Görüşme Soruları.....	78
5	Öğretmen Görüşme Kodlama Anahtarı.....	79

**EK-1**  
**ÖĞRETMEN KİŞİSEL BİLGİLER FORMU**

<b>Öğretmenin</b>	
Adı-Soyadı	
Cinsiyeti	
Mezun olduğu okul	
Mesleki hizmet süresi	

**EK-2****ÖĞRETMEN GÖRÜŞME BİLGİLENDİRME FORMU**

Bu formun hazırlanma amacı sizi gerçekleştirilecek araştırma hakkında bilgilendirmek ve buna bağlı olarak sizden yazılı izin almaktır. Öncelikle yapacağım araştırmaya gösterdiğiniz ilgi için size teşekkür ederim.

Bu çalışma, **İnsan Kaynakları Yönetim Süreçleri Çerçevesinde Öğretmen Değerlendirmesinde Performans Değerlendirme: Özel Bir İlköğretim Okulundaki Sınıf Öğretmenlerinin Görüşleri** adlı yüksek lisans tezi kapsamında planlanmıştır. Bu konuda sizinle görüşme yapılacaktır. Görüşmelerde ses kayıt cihazı kullanılacaktır. Araştırmanın herhangi bir bölümünde kayıtları dinleme ve gözden geçirme hakkınız vardır. Araştırma sonunda elde edilen bilgiler yalnızca bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Araştırmada, sizin gerçek isminiz araştırma raporunda belirtilmeyecek, bunun yerine takma isimler ya da kodlamalar kullanılacaktır. Ancak, ses kayıt cihazından isminiz silmek olanaksızdır. Bu araştırmada elde edilecek bilgileri benden başka, tez danışmanım Prof. Dr. Coşkun BAYRAK, araştırmanın geçerlik ve güvenilirlik çalışmasına katılacak alan uzmanları ve ileride tez bitirme sınavına katılabilecek öğretim üyeleri göreceklendir. Bu formu okuduğunuz ve bana zaman ayırdığınız için tekrar teşekkür ederim. Araştırma sürecine ilişkin sormak istediğiniz bir soru ya da sorularınız varsa her zaman yanılmaya hazırım. Saygılarımla.

**EK-3**  
**ÖĞRETMEN GÖRÜŞME YAZILI İZİN FORMU**

Öğretmen Görüşme Bilgilendirme Formu'ndaki açıklamaları okudum ve anladım.  
Araştırmaya gönüllü olarak katıldığımı aşağıdaki imzama kabul ettiğimi bildiririm.

Tarih:

İsim ve İmza

**EK-4**  
**ÖĞRETMEN GÖRÜŞME SORULARI**

..... /...../ 2007 tarihinde, saat ..... Sınıf Öğretmeni Sayın ..... görüşme yapmak üzere ..... bulunmaktayım.

Sayın ..... sizinle **İnsan Kaynakları Yönetim Süreçleri Çerçevesinde Öğretmen Değerlendirmesinde Performans Değerlendirme: Özel Bir İlköğretim Okulundaki Sınıf Öğretmenlerinin Görüşleri** konusunda görüşme yapmak istiyorum. Daha önce bilgilendirme formunu okudunuz ve araştırmaya gönüllü olarak katıldığınızı yazılı olarak belirttiniz. Yapacağımız görüşmenin teybe kaydedilmesini onaylıyor musunuz? .....

Teşekkür ederim. Kendinizi hazır hissediyorsanız görüşme sorularına geçmek istiyorum.

**Görüşme Soruları**

1. İlköğretim örgütlerinde “işgören performansının değerlendirilmesi” sizce ne anlama gelmektedir?
2. Öğretmen değerlendirilmesinde performans değerlendirme sisteminden yararlanılmalı mı? Neden?
3. Performans değerlendirme sürecine kimler ve neden katılmalıdır?
4. Performans değerlendirme sürecinde;
  - a. yaşanabilecek sorunlar neler olabilir?
  - b. yaşanabilecek sorunların çözümüne yönelik önerileriniz neler olabilir?
5. Öğretmen olarak başarınızın değerlendirilmesinde performans değerlendirme sisteminin kullanılmasını ister misiniz? Neden?

Teşekkürler. Bu görüşmenin dökümünü yaptıktan sonra belki yine sizinle görüşme yapmamız gerekebilir. Eğer gerekli olursa yeniden görüşme yapabilir miyiz?

**EK-5**  
**ÖĞRETMEN GÖRÜŞME KODLAMA ANAHTARI**

**ÖĞRETMEN GÖRÜŞME KODLAMA ANAHTARI**

**1. İlköğretim örgütlerinde “işgören performansının değerlendirilmesi” sizce ne anlama gelmektedir?**

**Performans**

- a. Görevin tam yapılması
- b. Etkili iletişim kurmak

**Performans değerlendirme**

- a. Öğretmen yeterliğinin değerlendirilmesi

**2. Öğretmen Değerlendirmesinde Performans Değerlendirme Sisteminden Yararlanılması?**

**a. Öğretmen değerlendirilmesinde performans değerlendirme sisteminden yararlanılmalıdır?**

- a. Yararlanılmalıdır
- b. Belki yararlanılabilir

**Neden?**

- a. Mesleki gelişim
- b. Örgütsel amaçların gerçekleştirme düzeyini belirleme
- c. Ödüllendirme
- d. Öğretmen eğitimini değerlendirme
- e. Eğitimin toplumsal işlevini geliştirme

**b. Öğretmen olarak başarınızın değerlendirilmesinde performans değerlendirme sisteminin kullanılmasını ister misiniz?**

- a. Evet

**Neden?**

- a. Mesleki gelişim
- b. Ödüllendirme

- c. Performansa dönük rehberlik
- d. Eğitim-öğretimin niteliğini geliştirme
- e. Nesnel değerlendirme
- f. Eğitimin toplumsal işlevini geliştirme
- g. Mesleki deneyime güven

b. Hayır

**Neden?**

- a. Bireysel kaygı düzeyinin yüksek olması

**3. Öğretmen performansını değerlendirme sürecine kimler ve neden katılmalıdır?**

- a. Okul yönetimi
- b. Veliler
- c. Öğrenciler
- d. Diğer öğretmenler
- e. Akademisyenler
- f. Müfettişler
- g. Okulda çalışan diğer personeller
- h. Sivil toplum örgütleri
- i. Okul bölgesindeki halk
- j. Okul-aile birliği
- k. Mahalle muhtarı
- l. Diğer kamu görevlileri
- m. Valilik
- n. Milli Eğitim Müdürlüğü

**Neden katılmalıdır?**

**Okul Yönetimi**

- a. Okul yönetiminin öğretmen performansını belirleme görevi
- b. Örgütsel amaçlara ulaşma ve öğretmene yardımcı olma görevini

**Veli**

- a. Öğrenci üzerindeki hak ve sorumluluk
- b. Veli beklentilerini saptama



- c. Okul-aile işbirliğini sağlama
- d. Öğrenciyi tanıma
- e. Öğretmeni tanıma

### **Öğrenciler**

- a. Öğrencilerin öğrenme sonuçlarından etkilenmesi
- b. Öğretmenin öğrenci beklentilerini saptaması
- c. Öğrencinin nesnel değerlendirme yapması

### **Diğer Öğretmenler**

- a. Mesleki gelişim

### **Akademisyenler**

- a. Ürün değerlendirme

### **Müfettişler**

- a. Öğretmen performansına dönük rehberlik

## **4. Performans değerlendirme sürecinde;**

### **a. yaşanabilecek sorunlar neler olabilir?**

- a. Değerlendirme süresinin az olması
- b. Yanlı değerlendirme yapılması
- c. İletişim sorununun yaşanması
- d. Sınav sonuçlarının öğretmen performansı ile ilişkilendirilmesi
- e. Performans değerlendirme sonuçlarının amaç dışı kullanılması
- f. Olumsuz öğretmen tutumu
- g. Gereksiz rekabete neden olma
- h. Değerlendirmeye az sayıda ilgilinin katılımı

### **b. yaşanabilecek sorunların çözümüne yönelik önerileriniz neler olabilir?**

- a. Bilimsel ölçekler geliştirilmeli
- b. Etkili iletişim kurulmalı
- c. Değerlendirme komisyonları oluşturulmalı
- d. Değerlendirme süreci geniş zamana yayılmalı
- e. Performansa dönük rehberlik yapılmalı
- f. Değerlendiriciler alan uzmanı olmalı
- g. Değerlendirme ölçütleri öğretmenler tarafından benimsenmeli

## KAYNAKÇA

- Akal, Z. (1998). *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi*. Ankara: Mert Yayınevi.
- Akgemci, T. (2001). Performans değerlendirmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*,1(1), 165-184
- Aldemir C., Ataol, A. ve Budak, G. (2001). *İnsan kaynakları yönetimi*. (Dördüncü Basım). İzmir: Barış Yayıncılık.
- Anagün, Ş. S. (2002). *Eğitimde performans değerlendirme süreci ve insan kaynakları yönetiminde kullanılan performans değerlendirme yöntemleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Antonioni, D. (1996). Designing an effective 360-degree appraisal feedback process. *Organizational Dynamics*, 25, 24-38.
- Ataay, İ. D. (1990). *İş değerlendirme ve başarı değerlendirme sistemleri*. (İkinci Baskı). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Aydın, M. (1988). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi
- Aykaç, B. (1999). *İnsan kaynakları yönetimi ve insan kaynaklarının stratejik planlaması*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başaran, İ. E. (1985). Eğitimde işgören değerlemesi. *Eğitim Yönetiminde Denetleme ve Değerlendirme Sempozyumu* içinde (ss.93-102). (25-26 Nisan 1985). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Bingöl, D. (1998). *İnsan kaynakları yönetimi*. Dördüncü basım. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Boyacı, A. (2006). *İlköğretim örgütlerinin performans yönetim sistemi süreçleri açısından değerlendirilmesi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, no:98.

Boyacı, A. (2003). *İlköğretim örgütlerinin performans yönetim sistemi süreçleri açısından değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Byars L. L. & Rue, L. W. (1997). *Human resource management*. (Fifth Edition). Chicago, IL, Irwin, Times Mirror Higher Education Group.

Canman, D. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Yargı Basım

Castetter, W. (1992). *The personnel function in educational administration*. (Fifth Edition). New York, NY, McMillan Publishing Co.,

Castetter, W. & Young, I. P. (2000). *The human resource function in educational administration*. 7th Ed. Upper Saddle River. New Jersey:

Castetter, W. (1992). *The personnel function in educational administration*. 5th Ed. Macmillan Pub. Com. New York:

DeCenzo, D. A. & Robbins, S. P. (1999). *Human resource management*. 6th Ed. John Wiley ve Sons Inc. New York.

Dessler, G. (2000). *Human resource management*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

Edwards M. R. ve Ewen, A. J. (1996). *360 degree feedback "The powerful new model for employee assesment & performance improvement*. New York: Amacom American Management Association.

Ekiz, D. (2003). *Eğitimde Araştırma Yöntem ve Metodlarına Giriş*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde personel seçimi ve başarı değerlendirme teknikleri*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.

Ersen, H. (1997). *Toplam kalite ve insan kaynakları yönetimi ilişkisi*. 2. Basım. İstanbul: SİM Maatbacılık.

Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Geylan, R. (1996). *Personel yönetimi*. Eskişehir: Birlik Ofset.

Gillen, T. (1997). *Değerlendirme tartışması*. Çeviren: Bora, A. & Cankoçak, O. Ankara: İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti.

Jones, J. E. ve Bearley, W. L. (1996). *360 Degree feedback strategies, tactics and techniques for development leaders*. Minneapolis. HRD Pres.

Kaya, O. (1998). *İlköğretim kurumlarında sicille değerlendirme (Ankara ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaynak, T.; Adal, Z.; Ataay, İ.; Uyargil, C.; Sadullah, Ö.; Acar, A. C.; Özçelik, O.; DüNDAR, G.; Uluhan, R. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. İkinci basım. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.

Koçak, R. (2006). Öğretmen performansı değerlendirme envanteri (ÖPDE) geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 6(3), 779-808.

Lepsinger, R. ve Lucia Anntoinette D. (1997). *The art and science of 360 degree feedback*. San Francisco: Jossey-Bass.

MEB (2002). *Okulda performans yönetimi taslak model*. Ankara: MEB EARGED Yayınları.

Özbek, O. (1997). *Öğretmenlerin ders teftişi etkinliklerinde müfettişlerden beklentileri ve bu beklentilerin müfettişlerce gerçekleştirilme düzeyleri (Niğde il örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Palmer, Margaret, J. (1993). *Performans değerlendirmeleri*. Şahiner, D. (Çev.) İstanbul: Rota Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti.

Palmer, M. & Winters, K. T. (1993). *İnsan kaynakları*. İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti.

Taymaz, H. (1997). *Eğitim sisteminde teftiş*. Ankara: TAKAV Matbaası.

Türnüklü, A. (2000). Eğitim bilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilir nitelikte bir araştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6(24), 543-559.

Uçar, Y. (2005). *Performans değerlendirme ve eğitim kurumlarında bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Uyargil, C. (1996). *İşletmelerde performans yönetim sistemi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, Yayın No:262.

Üzmez, İ. T. (2006). *İlk ve ortaöğretim kurumlarında performans değerlendirme süreci: sicil raporu düzenlenmesine ilişkin sorunlar ve beklentiler (Elazığ ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Waldman, A., D. ve Bowen, D. E. (1998). The acceptability of 360 degree appraisals a customer-supplier relationship perspective. *Human Resource Management*. 37(2),

Yıldırım, A. (1999). Nitel araştırma yöntemlerinin temel özellikleri ve eğitim araştırmalarındaki yeri ve önemi. *Eğitim ve Bilim*, 23(112), 7-17.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (Beşinci basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yüksel, Ö. (1998). *İnsan kaynakları yönetimi*. İkinci Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.