

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİM ve DENETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İSTANBUL İLİ RESMİ İLKÖĞRETİM
OKULLARINDA ÖĞRETMEN PERFORMANS
YÖNETİMİ

SELMA YOLCU
04705008

TEZ DANIŞMANI
Yrd. Doç. Dr. ERKAN TABANCAI

İSTANBUL
2008

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİM ve DENETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İSTANBUL İLİ RESMİ İLKÖĞRETİM
OKULLARINDA ÖĞRETMEN PERFORMANS
YÖNETİMİ

SELMA YOLCU
04705008

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 14.07.2008
Tezin Savunulduğu Tarih: 25.06.2008

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Unvan Ad Soyad

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Erkan Tabancalı

Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Ali İlker Gümüşeli

: Yrd. Doç. Dr. Muharrem Köklü

İSTANBUL
Mayıs 2008

ÖZ

İSTANBUL İLİ RESMİ İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÖĞRETMEN PERFORMANS YÖNETİMİ

Selma Yolcu

Mayıs, 2008

Bu araştırma, İstanbul ili Anadolu yakasında bulunan resmi ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticileri ile ilköğretim müfettişlerinin öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini kabul etme ve bu ölçütlerin ilköğretim okullarında uygulanma derecesini kişisel değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığını saptamayı amaçlamaktadır.

Genel tarama modeline göre yapılan araştırmanın çalışma evrenini, İstanbul ili Anadolu yakasında bulunan resmi ilköğretim okullarında görev yapan 17430 öğretmen, 502 okul yöneticisi ve 110 müfettiş oluşturmaktadır. Örneklemi ise 222 okul yöneticisi, 392 öğretmen oluşturmuştur. Müfettişlerin tamamı araştırma kapsamına alınmıştır.

Araştırmanın verilerini elde etmek için örneklemi oluşturan gruplara Aynur Bozkurt Bostancı tarafından geliştirilen “Öğretmen Performans Yönetimi Ölçeği” uygulanmıştır. Elde edilen veriler, istatistiksel olarak, frekans, aritmetik ortalama, t-testi, tek yönlü Anova testi (F testi), Tukey testi yöntemleri ile SPSS 10.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre, öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini öğretmen, yönetici ve müfettişler “tam” derecesinde kabul etmektedirler.

Öğretmen ve yöneticilerin öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini kabul etme dereceleri tüm boyutlarda anlamlı farklılık göstermiştir. Yönetici ve müfettişlerin kabul etme dereceleri performans geliştirme, performans değerlendirme ve performans yönetimi yapı ve kayıtları boyutlarında ve boyutların genel toplamında anlamlı farklılık göstermiştir. Müfettişler ile öğretmenlerin ise, benzer görüşlere sahip olduğu ve dolayısıyla da görüşleri arasında da anlamlı farklılıklar olmadığı belirlenmiştir.

Öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanma derecesine ilişkin öğretmen, yönetici ve müfettişler genel olarak “orta” ve “az” olarak görüş bildirmişlerdir.

Performans hedef ve kriterlerini belirleme boyutunda tüm gruplar arasında anlamlı farklılık görülmüştür, buna karşın performans izleme boyutuna ilişkin olarak öğretmen ile yönetici ve müfettiş ile yönetici grupları arasında anlamlı farklılık gözlenmiştir. Performans geliştirme boyutunda tüm gruplarda anlamlı farklılık görülmüştür. Performans değerlendirme boyutu ise öğretmen ile yönetici ve müfettiş

ile yönetici grupları arasında anlamlı farklılık göstermiştir. Performans değerlendirme sonuçlarını kullanma boyutunda da öğretmen ile yönetici ve müfettiş ile yönetici grupları arasında anlamlı farklılık görülmüştür. Son olarak performans yönetimi yapı ve kayıtları boyutunda öğretmen ile yönetici ve müfettiş ile yönetici grupları arasında anlamlı farklılık görülmüştür.

Anahtar Kelimeler : Performans yönetimi, eğitim yönetimi, eğitim, yönetim, okul yöneticileri.

ABSTRACT

THE TEACHER PERFORMANCE MANAGEMENT FOR THE PUBLIC PRIMARY SCHOOLS IN ISTANBUL

**Selma Yolcu
MAY,2008**

The aim of this study is to accept the public primary school teachers, principals and primary school supervisors teachers performance management criteria's being applied to primary schools in Istanbul, Anatolian side province and to determine whether the degree of practice at performance management criteria differentiate or not according to personal factors of the teachers, principals and supervisors of the public primary schools.

The universe of the research, which is realized in the survey model, consists of 1743 teachers, 502 school principals, 110 supervisors working in İstanbul, Anatolian side. 222 school principals and 392 teachers have been included in the research sample. All the supervisors have been included in the research.

The data for the study obtained via teacher performance management scale, developed by Aynur Bozkurt Bostancı. The collected data has been analyzed by means of a package program called SPSS 10.0 Frequency, mean, t-test, one-way variance test (ANOVA- F- test) and Tukey test were used to interpret the obtained data.

According to the research results, implementation of performance management criteria's has been accepted "completely" by teachers, principals and supervisors.

The acceptance level of using performance management criteria's at primary schools, by the teachers and principals showed meaningful difference at all the dimensions. The supervisors' and principals' acceptance level for defining, performance development, performance evaluation and performance management structure and registry dimensions and also the sum of these dimensions showed meaningful difference. The supervisors and the teachers, though, stated similar ideas, so there was no meaningful difference between them.

Teachers, principals and supervisors' response to the implementation degree of performance management criteria's at schools was generally "moderate" and "little".

All the groups showed meaningful difference at the dimension of defining performance goals and criteria, whereas for performance monitoring dimension , it showed meaningful difference between teachers and principals groups and between supervisors and principals groups. Performance development dimension differed among all the three groups, whereas the dimension of performance evaluation showed meaningful difference between teachers and principals groups and between supervisors and principals groups. The dimension of using performance evaluation results showed meaningful difference between teachers and principals groups and between supervisors and principals groups, too. Lastly, performance management

structure and registry dimension showed meaningful difference between teachers and principals groups and between supervisors and principals groups.

Keywords : Performance management, educational administration, education, management, school principals.

ÖNSÖZ

İstanbul ili Anadolu yakasında bulunan resmi ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticileri ile ilköğretim müfettişlerinin öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini kabul etme ve bu ölçütlerin ilköğretim okullarında uygulanma derecesini kişisel değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptanmayı amaçlayan bu araştırma dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, sayıtlıları, sınırlılıkları ve yöntemi açıklanmıştır. İkinci bölümde araştırmanın kuramsal temelleri, üçüncü bölümde araştırmada elde edilen bulgular ve yorumlar, dördüncü bölümde araştırmanın sonuçları ve öneriler yer almaktadır.

Araştırma süresince beni yönlendiren ve destek olan değerli danışmanım öğretim üyesi Yrd. Doç. Dr. Erkan Tabancalı'ya, yüksek lisans eğitimim süresince her zaman desteklerini hissettiğim değerli hocalarıma, araştırma verilerinin toplanmasında yardımcı olan Üsküdar, Kartal, Maltepe, Kadıköy ve Ümraniye ilçe milli eğitim müdürlüklerine, araştırmanın istatistiksel verilerinin çözümlenmesinde yardımcı olan değerli arkadaşım Erkan Taşkiran'a sonsuz teşekkür ederim.

Ayrıca araştırmanın başlangıcından sonuna kadar beni destekleyen değerli arkadaşlarım Meral Pehlivan'a, Nalin Irgat'a ve çok sevdiğim aileme teşekkür ederim.

İstanbul; Mayıs, 2008

Selma YOLCU

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
TEZ ONAY SAYFASI	
ÖZ	İV
ABSTRACT	VI
ÖNSÖZ	VIII
İÇİNDEKİLER	IX
TABLolar LİSTESİ	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ	XVI
KISALTMALAR	XVII
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem	1
1.2. Amaç	4
1.3. Önem	5
1.4. Sayıtlar	6
1.5. Sınırlılıklar	6
1.6. Tanımlar	6
1.7. Yöntem	6
1.7.1. Araştırmanın Modeli	7
1.7.2. Evren ve Örneklem	7
1.7.3. Veri Toplama Aracı	9
1.7.4. Verilerin Toplanması	12
1.7.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması	12
2. KURAMSAL BİLGİLER	15
2.1. Performans Yönetimi Kavramı	15
2.1.1. Performans Yönetim Sisteminin Tanımı	15
2.1.2. Performans Yönetim Sisteminin Amaçları	17
2.1.3. Performans Yönetim Sisteminin Yararları	17
2.2. Performans Yönetim Sistemi Modelleri	19
2.3. Performans Yönetim Süreçleri	25
2.3.1. Performans Hedef Ve Kriterlerini Belirleme	26
2.3.2. Performans İzleme	27
2.3.3. Performans Geliştirme	27
2.3.4. Performans Değerlendirme	29
2.3.5. Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	38
2.3.6. Performans Yönetimi Yapı Ve Kayıtları	39
2.4. İlköğretim Okullarında Öğretmen Performans Yönetimi	39
2.5. İlgili Araştırmalar	47

3. BULGULAR VE YORUM	54
3.1. Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğinin Kabul Edilme Derecesine İlişkin Bulgular Ve Yorumlar	54
3.1.1.Kabul Edilme Derecesine İlişkin Betimsel İstatistikler	54
3.1.2.Görev Değişkenine İlişkin Bulgular.....	60
3.1.3.Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular.....	64
3.1.4.Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular	73
3.1.5.Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular	84
3.2. Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanma Derecesine İlişkin Bulgular Ve Yorumlar.....	88
3.2.1.Uygulanma Derecesine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	89
3.2.2.Görev Değişkenine İlişkin Bulgular.....	95
3.2.3.Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular.....	98
3.2.4.Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular	104
3.2.5.Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular	109
4.SONUÇ	114
KAYNAKÇA	119
EKLER	124
Ek 1.Devlet Memurları Sicil Raporu Formu.....	124
Ek 2.Öğretmen Teftiş Formu	128
Ek 3.2006-2007 İstanbul İli Anadolu Yakası İlköğretim Okulu Ve Öğretmeni İstatistikleri.....	129
Ek 4.2 α =0,05 İçin Minimum Örnek Büyüklükleri Tablosu.....	130
Ek 5.Ölçek Formu	131
Ek 6.Ölçek Uygulama İzin Yazısı.....	141
Ek 7.Ölçek Uygulanan Okulların Listesi	142
ÖZGEÇMİŞ	148

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1: Öğretmen Yönetici Ve Müfettişlerin Kişisel Özelliklerine Göre Dağılımları	8
Tablo 2: Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin Uygulanabilirliğinin Kabul Edilme Ve Okullarda Uygulanma Derecelerine Göre Belirlenen Sınırlar	13
Tablo 3: Öğretmen Yönetici Ve Müfettişlerin Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Frekans, Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	54
Tablo 4: Öğretmen Yönetici Ve Müfettişlerin Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları.....	61
Tablo 5: Öğretmen Yönetici Ve Müfettişlerin Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Ortalamalar Arasındaki Farkın Kaynağını Gösterir Tukey Testi Sonuçları	62
Tablo 6: Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Frekans, Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	64
Tablo 7: Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Yapılan Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	65
Tablo 8: Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Ortalamalar Arasındaki Farkın Kaynağını Gösterir Tukey Testi Sonuçları	66
Tablo 9: Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Frekans, Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	67
Tablo 10: Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Yapılan Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	68

Tablo 11: Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Ortalamalar Arasındaki Farkın Kaynağını Gösterir Tukey Testi Sonuçları	69
Tablo 12: Müfettişlerin Kıdemlerine Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Frekans, Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	71
Tablo 13: Müfettişlerin Kıdemlerine Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Yapılan Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	72
Tablo 14: Müfettişlerin Kıdemlerine Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Ortalamalar Arasındaki Farkın Kaynağını Gösterir Tukey Testi Sonuçları	73
Tablo 15: Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Frekans, Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	74
Tablo 16: Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Yapılan Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	75
Tablo 17: Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Ortalamalar Arasındaki Farkın Kaynağını Gösterir Tukey Testi Sonuçları	76
Tablo 18: Yöneticilerin Yaşlarına Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Frekans, Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	78
Tablo 19: Yöneticilerin Yaşlarına Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Yapılan Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	79
Tablo 20: Yöneticilerin Yaşlarına Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Ortalamalar Arasındaki Farkın Kaynağını Gösterir Tukey Testi Sonuçları	80
Tablo 21: Müfettişlerin Yaşlarına Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Frekans, Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	82
Tablo 22: Müfettişlerin Yaşlarına Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Yapılan Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	83

Tablo 23: Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Frekans, Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri	84
Tablo 24: Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Yapılan Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	85
Tablo 25: Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Frekans, Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri	86
Tablo 26: Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Yapılan Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	86
Tablo 27: Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Ortalamalar Arasındaki Farkın Kaynağını Gösterir Tukey Testi Sonuçları	87
Tablo 28: Müfettişlerin Öğrenim Durumlarına Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Yapılan T-Testi Sonuçları	88
Tablo 29: Öğretmen, Yönetici Ve Müfettiş Görüşlerine Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanma Derecelerine İlişkin Frekans, Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri	89
Tablo 30: Öğretmen Yönetici Ve Müfettişlerin Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanma Derecelerine İlişkin Görüşlerine Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	95
Tablo 31: Öğretmen Yönetici Ve Müfettişlerin Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanma Derecelerine İlişkin Görüşlerine Ait Ortalamalar Arasındaki Farkın Kaynağını Gösterir Tukey Testi Sonuçları	96
Tablo 32: Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanma Derecelerine İlişkin Görüşlerine Ait Frekans, Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	98
Tablo 33: Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanma Derecelerine İlişkin Görüşlerine Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	99
Tablo 34: Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanma Derecelerine İlişkin Görüşlerine Ait Frekans, Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	100

Tablo 35: Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanma Derecelerine İlişkin Görüşlerine Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	101
Tablo 36: Müfettişlerin Kıdemlerine Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanma Derecelerine İlişkin Görüşlerine Ait Frekans, Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	102
Tablo 37: Müfettişlerin Kıdemlerine Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanma Düzeyine İlişkin Görüşlerine Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	103
Tablo 38: Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanma Derecelerine İlişkin Görüşlerine Ait Frekans, Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	104
Tablo 39: Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanma Derecelerine İlişkin Görüşlerine Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	105
Tablo 40: Yöneticilerin Yaşlarına Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanma Derecelerine İlişkin Görüşlerine Ait Frekans, Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	106
Tablo 41: Yöneticilerin Yaşlarına Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanma Derecelerine İlişkin Görüşlerine Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	107
Tablo 42: Müfettişlerin Yaşlarına Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanma Derecelerine İlişkin Görüşlerine Ait Frekans, Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri.....	108
Tablo 43: Müfettişlerin Yaşlarına Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanma Derecelerine İlişkin Görüşlerine Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	108
Tablo 44: Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanma Derecelerine İlişkin Görüşlerine Ait Frekans, Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri	109
Tablo 45: Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanma Derecelerine İlişkin Görüşlerine Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	110
Tablo 46: Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanma Derecelerine İlişkin Görüşlerine Ait Frekans, Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri	111
Tablo 47: Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanma	

Derecelere İlişkin Görüşlerine Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları	112
Tablo 48: Müfettişlerin Öğrenim Durumlarına Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanma Derecelere İlişkin Görüşlerine Ait T-Testi Sonuçları	113

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1: Performans Yönetimi Süreci	19
Şekil 2: Performans Yönetiminin Dört Ögesi.....	20
Şekil 3: Performans Yönetimi Döngüsü	21
Şekil 4: Performans Yönetim Modeli.....	23
Şekil 5: Performans Yönetim Sistemi	24

KISALTMALAR

EARGED : Millî Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma Geliştirme Dairesi.

TKB :Teftiş Kurulu Başkanlığı.

TÜSİAD :Türk Sanayici ve İşadamları Derneği.

1.GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın kuramsal temellerini ve gerekçesini oluşturan problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, sayıtları, sınırlılıkları, araştırmada kullanılan kavramların tanımları ve araştırmanın yöntemi açıklanmıştır.

1.1. Problem

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı, örgütlerdeki başarının teknolojik kaynakları geliştirmekten çok insan kaynaklarının geliştirilmesine bağlı olduğunu göstermiştir. Örgütlerin etkili ve verimli çalışmasını sağlayan en önemli etken sahip olduğu insan kaynaklarıdır. Etkinlik ve verimlilik kavramları, belirlenen örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlar. Özellikle yönetim alanında; üretim, verimlilik ve kar gibi amaçları vurgulayan bilimsel yönetim anlayışının, örgütsel verimliliğinin kaynağında kişisel performans görmesi, yöneticilerin çabalarını işgörenlerin performansı ve bu performansın artırılması üzerine yoğunlaştırmıştır (Obuz, 1996; Ünal, 2000).

Performans yönetiminin, kalite ve verimlilik kavramlarına dayalı olarak artan önemi, onu eğitim alanında da çok tartışılan bir konu haline getirmiştir (Fındıkcı, 2000, 24). Eğitim örgütlerinin girdisi, süreçleri ve çıktısı insandır. Bu durum eğitim örgütlerinin performanslarının yönetimini diğer örgütlere göre daha önemli kılmaktadır (TÜSİAD,1994, 9).

Eğitim sistemimizin temel taşı ilköğretim kurumları oluşturmaktadır. Bu eğitim kademesinde bireylere toplumda diğer insanlarla uyum içinde yaşamaları ve yaşamlarını daha iyi bir biçimde sürdürmeleri için gerekli olan temel bilgi ve beceriler kazandırılır.

Zorunlu eğitim kademesi olan ilköğretimin amacı toplumdaki “ortak vatandaş tipi”ni yetiştirmektir. Bu açıdan bakıldığında ilköğretimin toplumsal faydası diğer öğretim kademelerinden daha fazladır (Erdem, 2005; Boyacı, 2003). İlköğretim örgütlerinin toplum ve birey için gerekliliği ve önemi aşağıdaki gibi özetlenebilir.

1. Ülkenin toplumsal kalkınma misyonu öncelikli olarak ilköğretim basamağında tanımlanmaktadır.
2. İlköğretim basamağı diğer eğitim kurumlarına göre en yüksek öğrenci, öğretmen ve okul oranlarına sahiptir. Bunların etkili biçimde, eş zamanlı ve amaçlar doğrultusunda işe koşulmasında karşılaşılan güçlükler bir sistem felsefesiyle aşılmalıdır.
3. Tüm kamu personeli ve milli eğitim işgörenleri içerisinde gider kalemleri içinde en yüksek pay ilköğretim işgörenlerine ayrılmaktadır.
4. Kültürel sürekliliğin sağlanması, demokratik bir toplumun oluşturulması ile küresel dünyaya uyum sürecinde eğitim örgütlerinin yüklenecekleri misyonlara ve belirlenecek politikalara uygun bir alt yapının oluşturulmasında da ilköğretim örgütleri önemli bir yere sahiptir (Boyacı, 2003, 2).

İlköğretim örgütlerinin toplum ve birey için olan gereklikleri ve faydaları onların performans yönetimini uygulamalarını öncelikli kılmaktadır.

Okulu daha etkili yapacak en değerli kaynak öğretmenlerdir. Öğretimi iyileştirmek ve öğrenci başarısını maksimum düzeye çıkartmak için öğretmenlerin performanslarının yönetilmesi gerekir. Çünkü kurumlar ancak işgörenlerin niteliği ölçüsünde hizmet üretebilirler.

Öğretmen performans yönetimi ; öğretmenlerin iş başarıları için okulda; okul amaçlarına uygun olarak, öğretmenlerin gerçekleştirmesi gereken hedeflerin belirlenmesi, belirlenen bu hedeflere ulaşmak için öğretmenlerin gösterdikleri performanslarının izlenmesi, performanslarını artırmak için öğretmenlerin geliştirilmesi, performanslarının değerlendirilmesi, değerlendirme sonucunda ödüllendirilmesi ve yönlendirilmesi için gerekli uygulamaların başlatılması ve sürdürülmesi süreci olarak tanımlanabilir (Bostancı, 2004, 17).

Eğitim sistemimizde ilköğretim okulu öğretmenleri iki yolla denetlenir. Biri sicil amiri olarak okul müdürlerinin doldurduğu Devlet Memurları Sicil Raporu, diğeri müfettişler tarafından doldurulan denetim raporudur.

Okul müdürleri, bir yıllık sicil döneminde yaptıkları gözlem ve denetim sonunda saptadıkları olumlu-olumsuz tutum ve davranışları, üçer aylık dönemler halinde, sicil

not defterine düşünceleriyle birlikte yazarlar. Sicil not defterine dayanılarak sicil amirlerince her yıl aralık ayının ikinci yarısı içinde sicil raporları doldurulur (Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği, 1986).

8.9.1986 tarihli ve 86/10985 Nolu yönetmeliğin 19. maddesinde “güvenilir ve yetenekli memurların yükselmeleri” ibaresi yer almaktadır. Ancak uygulamada öğretmenin üst göreve getirilmesinde sicil notlarının dikkate alınmadığı görülmektedir. Erken (1990)’in Öğretmenlerin Sicil Sistemini Değerlendirmesi adlı çalışmasında sicil raporları ile öğretmenlerin değerlendirilmesinin terfi, atama, ödüllendirme gibi işlevsel durumlarda kullanılmadığını ortaya çıkarmıştır.

Ayrıca yönetmeliğin 27. maddesinde gizlilikten bahsedilmektedir. Öğretmenlere değerlendirme sonuçları bildirilmemektedir. Kaya (1998)’nın İlköğretim Kurumlarında Sicille Değerlendirme adlı araştırmasında gizliliğin yanlılığa yol açtığı görüşü ortaya çıkmaktadır. Sicil raporları sonuçlarının değerlendirilen personelden gizlenmesinin eğitim ve öğretimin geliştirilmesine yarar getirmediği bu nedenle de rapor sonucunun değerlendirilen personele duyurulması ve açıklanması görünen eksikliklerin giderilmesine katkı sağlayacağı ortaya çıkmıştır.

Müfettiş raporları ile olan teftişin de birçok sorunları bulunmaktadır. Bu teftişte değerlendirme sistemi, değer biçmeye, sonuç görmeye yöneliktir. Yetiştirmeye, geliştirmeye yönelik değildir. Bundan dolayı değerlendirme sisteminde gizlilik esastır. Bu da değerlendirilene ve kuruma olumlu katkısı olmayan sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

Mevcut değerlendirme sistemindeki olumsuzlukların ve yetersizliklerin giderilmesi ancak okulda kurulacak öğretmen performans yönetimi sistemi ile mümkün olabilir. Kurulacak sistem ile okulun amaç ve hedefleriyle yapılan iş ve eylemler arasında bağlantı kurulacak, öğretmen becerilerinin, eğitim sisteminin amaçlarına göre analiz edilerek gelişimi sağlanabilecek, öğretmenlerle okulun amaç ve beklentileri doğrultusunda açık bir iletişim kurulabilecek, öğretmenin en iyi performans düzeyi belirlenebilecek, eğitimin kalitesini iyileştirmek için hangi alanlarda, ne tür düzeltme ve uygulamaların yapılacağı saptanıp, bunlar uygulanabilecektir. Böylelikle okul etkili bir şekilde varlığını sürdürebilecektir (Costello, 1994’den aktaran Bostancı, 2004, 3). Ayrıca, araştırmacı tarafından yapılan incelemeler sonucunda öğretmen performans yönetimi ile ilgili az sayıda araştırmaya rastlanmıştır. Yapılan araştırmaların genellikle performans yönetiminin değerlendirme alt süreciyle sınırlı

kaldığı görülmektedir. Oysa performans yönetimi işgörenlerin performanslarının iyileştirilmesi için, performans gelişimine yönelik girişimlerin belirlenmesi, düzenlenmesi, uygulamaya geçirilmesi, performans geliştirme planlarının sürekli denetlenerek izlenmesi, performansın değerlendirilmesi ve yönlendirilmesini içermektedir.

Okullarda öğretmenlerin performanslarının nasıl yönetildiğine dair mevcut durumun ortaya konması, eğitimdeki eksiklik ve yanlışlıkların saptanması, sorunların belirlenmesi, öğretmenlerin güdülenmesi, başarılarının artırılması ve geleceğe yönelik önlemlerin alınması için gereklidir.

1.2. Amaç

Bu araştırma, İstanbul ili Anadolu yakasında bulunan resmi ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticileri ile ilköğretim müfettişlerinin öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini kabul etme ve bu ölçütlerin ilköğretim okullarında uygulanma derecesini kişisel değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığını saptamayı amaçlamaktadır.

Hedeflenen temel amacı gerçekleştirmek üzere araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- 1- Öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğinin öğretmenler, yöneticiler ve müfettişler tarafından kabul edilme dereceleri nedir?
- 2- Kabul edilme dereceleri;
 - a- Göreve göre,
 - b- Her görev grubu içinde kıdeme göre,
 - c- Her görev grubu içinde yaşa göre,
 - d- Her görev grubu içinde öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık oluşturmakta mıdır?
- 3- Öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanma derecelerine ilişkin öğretmen, yönetici ve müfettişlerin görüşleri nedir?
- 4- Uygulanma derecesine ilişkin görüşleri;
 - a- Göreve göre,

- b- Her görev grubu içinde kıdeme göre,
- c- Her görev grubu içinde yaşa göre,
- d- Her görev grubu içinde öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık oluşturmakta mıdır?

1.3. Önem

Performans yönetim sistemi, gerçekleştirilmesi beklenen örgütsel amaçlara ve bu yönde işgörenlerin ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın örgütte yerleşmesi ve işgörenlerin bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Barutçugil, 2002, 125).

İlköğretim örgütlerinin, evrensel ve ulusal değerlere sahip olma, bilim okuryazarlığı, doğa ve çevreye önem verme, demokratik tutum ve davranışlarla donanmış bireyler yetiştirme, sorumlu vatandaş bilinci kazandırma, öğrenmeyi öğrenme ve kendini gerçekleştirme gibi konulara ilişkin alt yapı oluşturma işlevleri vardır. Bu işlevler ilköğretim örgütlerinin performanslarının yönetimini gerekli kılan etmenler olarak karşımıza çıkmaktadır (Boyacı, 2003, 53).

Öğretmen değerlendirmenin amacı, uygulamalardan elde edilen geri bildirimler aracılığı ile öğretmen uygulamalarının başarı derecelerinin nesnel olarak değerlendirilmesidir. Hızlı değişim gösteren ekonomik ve toplumsal yaşam örgütsel yapıyı, dolayısıyla öğretmenlerden beklenen örgütsel davranışın niteliğini de değiştirmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin performans değerlendirmesi günümüzde hızla önem kazanmıştır (EARGED, 2006, 35).

Milli Eğitim Bakanlığı 2001–2005 çalışma programında EARGED’in sorumluluğunda Okulda Performans Yönetimi çalışmasını yapmıştır. Bu modelde kamuoyuna öğretmenlerin performanslarının uygun biçimde değerlendirildiği ve okulda yönetimin, eğitimin ve öğretimin kalitesinin geliştirilmesi için işgörenlerin yeterliklerine önem verildiği mesajı verilerek, okulun gelişimine çevrenin desteğinin artırılması ve öğretmenlik mesleğinin statüsünün geliştirilmesine katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Bu araştırmada, öğretmen, yönetici ve müfettiş görüşlerine göre ilköğretim okullarında uygulanan öğretmen performans yönetiminin düzeyi ile ilgili mevcut

durum ortaya konulmaya çalışılmış ve öğretmen performans yönetiminin okullarda uygulanabilirliğinin öğretmen, yönetici ve müfettişler tarafından kabul edilme derecelerinin saptanması amaçlanmıştır. Mevcut durumun bilinmesi ve öğretmen, yönetici ve müfettişlerin öğretmen performans yönetimine karşı tutumlarının tespit edilmesi öğretmen performans yönetimi ile ilgili yeni düzenlemelerin yapılmasında ilgililere yol gösterici olabilecektir.

1.4. Sayıtlar

Araştırmaya katılan öğretmenler, yöneticiler ve müfettişler ölçek formunu cevaplarken gerçek görüşlerini yansıtmışlardır.

1.5. Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

1. Araştırma, İstanbul ili Anadolu yakasındaki resmi ilköğretim okulları ile sınırlıdır.
2. Araştırma, 2006–2007 öğretim yılında ilköğretim okullarında görev yapan müfettiş, yönetici ve öğretmenlerle sınırlıdır.
3. Elde edilen veriler kullanılan ölçek formundaki sorular ile sınırlıdır.
4. Zaman ve maddi olanaklar uygulamayı sınırlandırıcı faktörler olarak rol oynamıştır.

1.6. Tanımlar

Bu araştırmada kullanılan bazı kavramlara ait tanımlar aşağıda verilmiştir.

Okul Yöneticisi: Resmi ilköğretim okulu müdürüdür.

Öğretmen: Resmi ilköğretim okulunda görevli branş, sınıf ve anasınıfı öğretmenleridir.

1.7. Yöntem

Araştırmanın bu bölümünde; araştırma modeli, evren ve örnekleme, verilerin toplanması, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanmasına yer verilmiştir.

1.7.1. Araştırmanın Modeli

Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri alan yazını incelendiğinde, çalışmaların deneysel araştırmalar ve tarama araştırmaları olmak üzere iki temel başlık altında toplandığı görülmektedir (Usal, Kuşluvan, 1998, 19). Araştırmacı hedeflediği amaçlara ulaşabilmek için, bu temel yöntemlerin ikisinden veya herhangi birinden yararlanmak durumundadır (Karasar, 1999, 77).

Resmi ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticileri ile ilköğretim müfettişlerinin öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini kabul etme ve bu ölçütlerin ilköğretim okullarında uygulanma derecesini kişisel değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığını saptamayı amaçlayan bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde genel tarama modelinden yararlanılmıştır. Genel tarama modelleri, çok sayıda bir elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 1994, 79).

1.7.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini, İstanbul ili Anadolu yakasında bulunan resmi ilköğretim okullarında görev yapan 17430 öğretmen, 502 okul yöneticisi ve 110 müfettiş oluşturmaktadır (<http://istanbul.meb.gov.tr>, [20.05.2007]). Araştırmada örneklem büyüklüğünü belirlemek için farklı büyüklükteki evrenler için örneklem büyüklükleri çizelgesinden (Ek 4) yararlanılmıştır. Çizelgede 20000 kişilik evrende $\alpha=.05$ anlamlılık düzeyi için örneklem büyüklüğü 392, 500 kişilik evrende $\alpha=.05$ anlamlılık düzeyi için örneklem büyüklüğü 222'dir.

Buna göre toplam 502 ilköğretim okulu yöneticisinin 222'si, 17430 ilköğretim okulu öğretmenin 392'si $\alpha=.05$ anlamlılık düzeyine göre araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Anadolu yakasındaki ilköğretim okullarında denetim görevi yapan 110 ilköğretim müfettişinin tamamı araştırma kapsamına alınmıştır. 110 müfettişten 70 müfettiş araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul etmiştir. Ancak çeşitli hatalardan dolayı 55 müfettiş ölçeği değerlendirmeye alınmıştır.

Beykoz, Üsküdar, Kadıköy, Kartal, Maltepe ve Ümraniye ilçelerinde bulunan 222 resmi ilköğretim okulu tesadüfî örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. 222 ölçek okul müdürleri için, 500 ölçek de öğretmenler için dağıtılmıştır. Çeşitli hatalar nedeniyle müdürlerden 161 ölçek, öğretmenlerden 393 ölçek olmak üzere toplam 554

yönetici/öğretmen ölçeği değerlendirmeye alınmıştır. Toplamda 609 öğretmen, yönetici ve müfettiş ölçeği değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmaya katılan ilköğretim okulları öğretmen, yönetici ve müfettişlerinin kişisel özelliklerine (mesleki kıdem, yaş ve öğrenim durumu) ilişkin bulgular Tablo 1’de yer almaktadır. Ortaya çıkma sıklığı (frekans) ve yüzde analizi uygulanarak araştırmaya katılanların kişisel özelliklerine ulaşılmıştır.

Tablo 1:Öğretmen Yönetici ve Müfettişlerin Kişisel Özelliklerine Göre Dağılımları

	ÖĞRETMEN		YÖNETİCİ		MÜFETTİŞ	
Kişisel Özellikler	Frekans (f)	Yüzde (%)	Frekans (f)	Yüzde (%)	Frekans (f)	Yüzde (%)
Mesleki Kıdem						
1 – 5 Yıl	68	17,3	-	-	-	-
6 – 10 Yıl	115	29,3	15	9,3	1	1,8
11 – 15 Yıl	100	25,4	34	21,1	1	1,8
16 – 20 Yıl	48	12,2	32	19,9	11	20,0
21 – 25 Yıl	22	5,6	14	8,7	9	16,4
26’dan Üstü	40	10,2	66	41,0	33	60,0
Toplam	393	100	161	100	55	100
Yaş						
21 – 25 Yaş	31	7,9	-	-	-	-
26 – 30 Yaş	83	21,1	4	2,5	-	-
31 – 35 Yaş	91	23,2	24	14,9	-	-
36 – 40 Yaş	69	17,6	30	18,6	10	18,2
41 – 45 Yaş	55	14,0	24	14,9	9	16,4
46 – 50 Yaş	42	10,7	35	21,7	7	12,7
51 Yaş ve Üstü	22	5,6	44	27,3	29	52,7
Toplam	393	100	161	100	55	100
Öğrenim Durumu						
Ön lisans	43	10,9	28	17,4	-	-
Lisans	309	78,6	115	71,4	47	85,5
Lisansüstü	41	10,4	18	11,2	8	14,5
Toplam	393	100	161	100	55	100

Tablo 1’deki verilerilere göre katılımcıların kişisel özelliklerine yönelik bulgular aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Ölçek formunu dolduran 68 öğretmenin 1–5 yıl, 115 öğretmenin 6–10 yıl, 100 öğretmenin 11–15 yıl, 48 öğretmenin 16–20 yıl, 22 öğretmenin 21–25 yıl ve 40 öğretmenin 26 ve üstü mesleki kıdeme sahip oldukları görülmektedir. Analiz, yaş açısından yapıldığında; 31 öğretmenin 21–25 yaş, 83 öğretmenin 26–30 yaş, 91 öğretmenin 31–35 yaş, 69 öğretmenin 36–40 yaş, 55 öğretmenin 41–45 yaş, 42 öğretmenin 46–50 yaş ve 22 öğretmenin 51 ve üstü yaş aralığında yer aldığı görülmektedir. Öğretmenlerin öğrenim durumları dikkate alındığında 43 öğretmenin ön lisans, 309 öğretmenin lisans ve 41 öğretmenin lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir.

Ölçek formunu dolduran 15 yöneticinin 6–10 yıl, 34 yöneticinin 11–15 yıl, 32 yöneticinin 16–20 yıl, 14 yöneticinin 21–25 yıl ve 66 yöneticinin 26 ve üstü mesleki kıdeme sahip oldukları görülmektedir. Analiz, yaş açısından yapıldığında araştırmaya katılan 4 yöneticinin 26–30 yaş, 24 yöneticinin 31–35 yaş, 30 yöneticinin 36–40 yaş, 24 yöneticinin 41–45 yaş, 35 yöneticinin 46–50 yaş ve 44 yöneticinin 51 ve üstü yaş aralığında yer aldıkları görülmektedir. Yöneticilerin öğrenim durumları dikkate alındığında; 28 yöneticinin ön lisans, 115 yöneticinin lisans ve 18 yöneticinin ise lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir.

Ölçek formunu dolduran, 1 müfettişin 6–10 yıl, 1 müfettişin 11–15 yıl, 11 müfettişin 16–20 yıl, 9 müfettişin 21–25 yıl ve 33 müfettişin 26 ve üstü mesleki kıdeme sahip oldukları görülmektedir. Analiz, yaş açısından yapıldığında; 10 müfettişin 36–40 yaş, 9 müfettişin 41–45 yaş, 7 müfettişin 46–50 yaş ve 29 müfettişin 51 ve üstü yaş aralıkları içerisinde yer aldıkları görülmektedir. Müfettişlerin öğrenim durumları dikkate alındığında; 47 müfettişin lisans ve 8 müfettişin ise lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir.

1.7.3. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak Bostancı (2004) tarafından geliştirilen “İlköğretim Okullarında Öğretmen Performans Yönetimi” adlı ölçek (Ek 5) kullanılmıştır. Öğretmen Performans Yönetimi Ölçeği, okulda öğretmen performans yönetimi için yapılması gereken uygulamaları, araştırmaya katılanların bu uygulamaları kabul etme dereceleri ve okullarda uygulanma dereceleri hakkında bilgi toplamaya yardımcı olmaktadır.

Veri toplama aracı olarak kullanılan ölçek formu iki bölümden oluşmaktadır. Ölçeğin birinci bölümünü oluşturan Kişisel Bilgi Formu, araştırmaya katılan müfettiş, yönetici ve öğretmenlerin kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik toplam 4 sorudan (bağımsız değişken) oluşmaktadır. Ölçeğin ikinci bölümünü ise, araştırmaya katılanların okulda öğretmen performans yönetimi için yapılması gereken uygulamaları kabul etme derecelerini ve okullarda uygulanma derecelerini belirlemeyi amaçlayan 51 adet kapalı uçlu yargı oluşturmaktadır.

Aynur Bozkurt Bostancı tarafından geliştirilen öğretmen performans yönetimi ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik analizleri aşağıda özetlenerek verilmiştir: Veri toplamak amacıyla geliştirilen ölçek için, konuyla ilgili kavramsal alan yazın

taranmıştır. Bu inceleme sonucunda bir ölçek taslağı hazırlanmıştır. Ölçek taslağı için uygun maddeler yazılarak 83 maddelik bir madde havuzu oluşturulmuştur. Seçilen maddeler uzman görüşüne sunulmuştur. Alınan görüşler doğrultusunda veri toplama aracı 62 maddeye indirilerek ön uygulamaya hazır hale getirilmiştir.

Ölçek, öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin uygulanabilirliğinin kabul edilme ve ilköğretim okullarında uygulanma derecesini saptamak üzere bağımsız ayrı altı boyutta hazırlanmıştır. Her boyut bir alt ölçek olarak düşünülmüştür. Ölçek (1) performans hedef ve kriterlerini belirleme, (2) performans izleme, (3) performans geliştirme, (4) performans değerlendirme, (5) performans değerlendirme sonuçlarını kullanma, (6) performans yönetimi yapı ve kayıtları olmak üzere altı boyuttan oluşturulmuştur. Öğretmen performans yönetimi ölçeği; (1) hiç, (2) az, (3) orta, (4) çok, (5) tam olmak üzere beşli likert dereceleme ölçeği şeklinde hazırlanmıştır.

Ön uygulamaya hazır hale getirilen 200 veri toplama ölçek taslağı, Ankara ve Zonguldak illerinde öğretmen, yönetici ve müfettişlere uygulanmıştır. Uygulama sonucunda geri dönen 172 ölçek sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda altı boyuttan oluşan aracın her boyutu bir alt ölçek gibi düşünüldüğünden, alt ölçeklerin yapı geçerliliği için faktör analizi (Temel Bileşenler Analizi) tekniği uygulanmıştır. Bu teknikte her bir ölçeğin bir ya da birden fazla yapıyı ölçüp ölçmediği, başka bir deyişle tek boyutlu olup olmadığına bakılmıştır. Faktör yükü .45'in altındaki maddeler ölçekten çıkarılmıştır.

Güvenilirlik çalışmaları içinde iç tutarlılık yaklaşımı olan Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı uygulanmıştır. Ayrıca her bir maddenin ayırt ediciliğine madde-toplam korelasyonları hesaplanarak bakılmıştır.

Alt ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçları şu şekildedir.

Performans hedef ve kriterlerini belirleme alt ölçeğinin ön uygulama aracında 12 madde yer almıştır. Analiz sonuçlarına göre ölçeğin tek faktörlü olduğu görülmüştür. Ölçekteki 3., 9., ve 12. maddeler dışındaki dokuz maddenin faktör yükünün .45'in üzerinde olduğu ve tek faktörün toplam varyansın %34'ünü açıkladığı görülmüştür. Faktör yük değeri düşük olan 3., 9. ve 12. maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Performans hedef ve kriterlerini belirleme alt ölçeğinin güvenilirliği için hesaplanan alpha iç tutarlılık katsayısı .75'dir. Buna göre ölçeğin iç tutarlığa sahip olduğu kabul edilmiştir.

Performans izleme alt ölçeğinin ön uygulama aracında dokuz madde yer almıştır. Analiz sonuçlarına göre ölçeğin tek faktörlü olduğu görülmüştür. Ölçekteki 18. madde dışındaki sekiz maddenin faktör yükünün .45'in üzerinde olduğu ve tek faktörün toplam varyansın %42'sini açıkladığı görülmüştür. Faktör yük değeri düşük olan 18. madde ölçekten çıkarılmıştır. Performans izleme alt ölçeğinin güvenilirliği için hesaplanan alpha iç tutarlılık katsayısı .79'dur. Buna göre ölçeğin iç tutarlığa sahip olduğu kabul edilmiştir.

Performans geliştirme alt ölçeğinin ön uygulama aracında 15 madde yer almıştır. Analiz sonuçlarına göre ölçeğin tek faktörlü olduğu görülmüştür. Ölçekteki 29. ve 31. maddeler dışındaki 13 maddenin faktör yükünün .45'in üzerinde olduğu ve tek faktörün toplam varyansın %46'sını açıkladığı görülmüştür. Faktör yük değeri düşük olan 29. ve 31. maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Performans geliştirme alt ölçeğinin güvenilirliği için hesaplanan alpha iç tutarlılık katsayısı .90'dır. Buna göre ölçeğin iç tutarlığa sahip olduğu kabul edilmiştir.

Performans değerlendirme alt ölçeğinin ön uygulama aracında 19 madde yer almıştır. Analiz sonuçlarına göre ölçeğin tek faktörlü olduğu 97 görülmüştür. Ölçekteki 38., 41., 47.,50. ve 53. maddeler dışındaki 14 maddenin faktör yükünün .45'in üzerinde olduğu ve tek faktörün, toplam varyansın %37'sini açıkladığı görülmüştür. Faktör yük değeri düşük olan 38., 41., 47. 50 ve 53. maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Performans değerlendirme alt ölçeğinin güvenilirliği için hesaplanan alpha iç tutarlılık katsayısı .87'dir. Buna göre ölçeğin iç tutarlığa sahip olduğu kabul edilmiştir.

Performans değerlendirme sonuçlarını kullanma alt ölçeğinin ön uygulama aracında dört madde yer almıştır. Analiz sonuçlarına göre ölçeğin tek faktörlü olduğu görülmüştür. Ölçekteki tüm maddenin faktör yükünün .45'in üzerinde olduğu ve tek faktörün, toplam varyansın %58'ini açıkladığı görülmüştür. Performans değerlendirme sonuçlarını kullanma alt ölçeğinin güvenilirliği için hesaplanan alpha iç tutarlılık katsayısı .75'dir. Buna göre ölçeğin iç tutarlığa sahip olduğu kabul edilmiştir.

Performans yönetimi yapı ve kayıtları alt ölçeğinin ön uygulama aracında dört madde yer almıştır. Analiz sonuçlarına göre ölçeğin tek faktörlü olduğu görülmüştür. Ölçekteki tüm maddenin faktör yükünün .45'in üzerinde olduğu ve tek faktörün, toplam varyansın %67'sini açıkladığı görülmüştür. Performans yönetimi yapı ve

kayıtları alt ölçeğinin güvenilirliği için hesaplanan alpha iç tutarlılık katsayısı .75’ dir. Buna göre ölçeğin iç tutarlığa sahip olduğu kabul edilmiştir.

1.7.4. Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri yerli ve yabancı alan yazın taranarak ve ilgili ölçek uygulanarak elde edilmiştir. Veri toplama aracının uygulanabilmesi için İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğüne başvurularak gerekli izin onayı (Ek 6) alınmıştır.

Ölçekler Beykoz ilçesinde araştırmacı tarafından okullara ulaştırılmıştır. Diğer ilçelerde ise ölçeklerin okullara ulaştırılması ve tekrar toplanması ilçe milli eğitim müdürlükleri tarafından yapılmıştır. Toplam 722 yönetici/öğretmen ölçeği dağıtılmış 554 kullanılabilir ölçek elde edilmiştir. Ölçeklerin geri dönüş oranı %76,7’ dir. Müfettişlere ise ölçekler araştırmacı tarafından ulaştırılmıştır. Araştırmacı Teftiş Kurulu Başkanlığına birkaç defa giderek orada bulunan müfettişlere ölçek uygulamıştır. Ayrıca Kadıköy ilçe milli eğitim müdürlüğünde grup toplantısı yapan müfettişlere ve Üsküdar Rasathane İlköğretim Okulunda denetim görevini yapan bir grup müfettişe ölçek uygulamıştır. Toplam 70 müfettişe ölçek uygulanmış 55 kullanılabilir ölçek elde edilmiştir. Ölçeklerin geri dönüş oranı %78,6’ dir.

1.7.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Araştırma sonucunda elde edilen veriler aşağıdaki şekilde belirtildiği üzere puanlanarak değerlendirilmeye alınmıştır:

Araştırmaya katılan ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen, yönetici ve ilköğretim müfettişlerinin kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik sorulan soruların her cevap şıkkına bir rakam gelecek şekilde kodlama yapılmıştır. Örneğin, “göreviniz” sorusuna verilecek cevapların kodlaması aşağıdaki şekildedir:

Öğretmen 1

Yönetici 2

Bu şekilde kodlanarak değerlendirilmeye alınan kişisel özelliklere ilişkin veriler frekans ve yüzde yöntemiyle çözümlenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmen, yönetici ve müfettişlerin ölçek formunda verilen her bir yargıya ilişkin katılım dereceleri ve bu dereceleri karşılayan rakamsal değerler aşağıdaki çizelgede verilmiştir;

Tablo 2: Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin Uygulanabilirliğinin Kabul Edilme Ve Okullarda Uygulanma Derecelerine Göre Belirlenen Sınırlar

Puan	Kabul Etme ve Uygulanma Derecesi	Sınırlar
5	Tam	5.00-4.20
4	Çok	4.19-3.40
3	Orta	3.39-2.60
2	Az	2.59-1.80
1	Hiç	1.79-1.00

Farklılık Analizleri: Öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğinin kabul edilme ve bu ölçütlerin okullarda uygulanma dereceleri, katılımcıların kişisel özelliklerine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği istatistiksel anlamlılık testleri ile analiz edilmiştir. İstatistiksel anlamlılık testleri, elde edilen bulguların belirli bir anlamlılık düzeyinde (0,01 ve 0,05) anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılmaktadır. İstatistiksel anlamlılık testleri parametrik ve parametrik olmayan testler şeklinde iki gruba ayrılır. Parametrik testler (t-testi ve Anova testi); verilerin nicel özellik taşıması, normal dağılım göstermesi, varyansların homojen olması, örnekleme oluşturan deneklerin evrenden yansız olarak seçilmesi ve örneklem büyüklüğünün 30'dan büyük olması durumlarında kullanılmalıdır. Söz konusu bu koşulların yerine gelmemesi durumunda ise parametrik olmayan terslere başvurulur (Ural, Kılıç, 2005, 55–59).

Araştırmanın amacına uygun olarak, resmi ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticileri ile ilköğretim müfettişlerinin öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin uygulanabilirliğini kabul etme ve ilköğretim okullarında uygulanma derecesine ilişkin verdikleri yanıtların, aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Katılımcıların, öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini kabul etme ve bu ölçütlerin ilköğretim okullarında uygulanma derecelerine ilişkin verdikleri yanıtların göreve, her görev grubu içinde kıdeme, yaşa ve öğrenim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü Anova (One-Way Anova) ve t-testi (Independent samples t-test) uygulanmıştır. Anova testi sonucunda gruplar arasında anlamlı farklılık görüldüğünde farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla

Tukey HSD (Tukey's Honestly Significant Difference Test) çoklu karşılaştırma testi uygulanmıştır.

Uygulamayla ilgili yukarıda belirtilen analizler SPSS 10.0 for Windows programıyla yapılmış olup, açıklanan tüm bu analizler amacına uygun olarak yorumlanmıştır.

2. KURAMSAL BİLGİLER

Bu bölümde performans yönetimi kavramı, performans yönetimi modelleri, performans yönetimi süreçleri ve ilköğretim okullarında uygulanmakta olan öğretmen performans yönetimi sistemi ile ilgili kuramsal bilgilere ve bu konuda yurt içinde ve yurt dışında yapılmış araştırmalara yer verilmiştir.

2.1. Performans Yönetimi Kavramı

Bu alt başlıkta performans yönetimi sisteminin tanımı, amaçları ve yararları yer almaktadır.

2.1.1. Performans Yönetim Sisteminin Tanımı

Performans; görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir (Pugh, 1991, 7-82'den aktaran Helvacı, 2002,156).

Performans, işgörenlerin örgütün belirlediği hedeflere ulaşmada yaptıkları işe göre farklı biçimde ve düzeyde bulundukları katkıdır (Aytaç, 2003).

Başar'a (1995,17) göre bir işgörenin görevini gerçekleştirmek için yaptığı tüm davranışlar performanstır.

Performans yönetimi ise, örgütsel performansın, bireylerin ve ekiplerin performanslarını geliştirmek suretiyle iyileştirilmesi sürecidir. Süreçler, neyin başarılması gerektiği hakkında ortak bir anlayış inşa etmek ve insanları kısa veya uzun dönemlerde başarıma ihtimallerini yükseltecek şekilde yönetmek ve geliştirmek amacıyla vardır. Bu da, kişileri hedeflerini netleştirerek doğru şeyler yapmaya odaklar (Armstrong, 2006, 495).

Performans yönetimi, aynı zamanda gelecekteki vizyonu, mevcut yetenekleri ve kurumun değerlerini anlatan, geliştiren tümleşik ve sürekli bir süreçtir. İş stratejisine ve hedeflerine bağlı olarak kimin veya neyin göze çarpan bir performansa sahip

olduğunu tanımlar ve bu da performansın başarılı bir biçimde ortaya çıkarılmasını sağlar (Beardwell, Holden, 2001, 538).

Connock, performans yönetiminin çeşitli (spesifik, ölçülebilir, başarılabılır, gerçekçi, zamana dayanan) hedefleri ve amaçları kullanarak, anahtar sorumluluklara önem vererek, onlar için, saptanması gereken ölçütler ve standartlar konusunda karara vararak ve zaman-skalalarını ve önceliklerini belirleyerek gelecek ve başarı üzerinde büyük bir etkisi olacağını vurgular (Pinnington, Edwards, 2000, 162).

“Verimlilik Yönetimi”, “Yönetim Kontrol Sistemi” olarak da adlandırılan performans yönetimi, örgütü istenen amaçlara yöneltmek için örgütün mevcut ve gelecekteki durumları ile ilgili bilgi toplama, bu bilgileri karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri ve etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir. Örgütsel sistemlerin her düzeyinde ve her biriminde uygulanması mümkün olan bir yönetim sürecidir (Akal, 1992, 50).

Performans yönetimi terimi ilk kez 1976’da Beer ve Ruch tarafından kullanılmıştır. Beer ve Ruch tezlerinde, performansın üstlerin yol gösteriminde, uygulama ve iş deneyimi ile gelişebileceğini vurgulamışlardır. 1987’de Plachy tarafından yayınlanan ilk performans yönetimi kitabında aşağıdaki yaklaşımlar yapılmıştır:

Performans yönetimi iletişimdir. Yönetici ile işgörenin bir araya gelerek, nelerin gerçekleştirilmesi gerektiği, nasıl gerçekleştirileceği, işin talep edildiği sürede tamamlanması için çalışmaların nasıl sürdürülmesi gerektiği ve iş tamamlandıktan sonra işin gerektiği şekilde tamamlanıp tamamlanmadığını değerlendirdikleri bir ortamdır. Bu süreç yeni performans değerlendirme döneminde de devam edecektir (Cansever,2000, 15–16).

Örgütlerde işgörenlerin performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesi ilk olarak 1900’lü yılların başlarında A.B.D’de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. F. Taylor’un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile işgörenlerin verimliliklerinin ölçülmesi sonucu, performans değerlendirme örgütlerde bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır. Türkiye’deki uygulamalar ise ilk kez kamu kesiminde 1920’lerde başlamıştır. Ancak konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi giderek gelişmiştir (Uyargil, 1994,1).

Performans yönetiminin varlığı, Londra Personel Yönetimi Enstitüsü’nün 1992’de yaptığı araştırma projesi sonucunda tam olarak ortaya konmuştur. Araştırmanın sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- İnsan kaynakları politikaları, kültür, stil ve iletişim sistemi anlayışı içerisinde oluşmuş örgütün her aktivitesi ile bağlantılı bir stratejidir. Bu stratejinin doğası, örgütsel anlayışa ve örgütten örgüte farklılık gösterebilir.
- Hedeflerle ilgili olarak yönetim ve işgörenler iletişim içindedir.
- Bölüm ve kişisel performans hedefleri bağlantılıdır.
- Hedeflere doğru ilerlemeyi gözden geçirmek için resmi bir sistem kullanılır (Cansever, 2000, 16).

2.1.2. Performans Yönetim Sisteminin Amaçları

Performans yönetiminin genel amacı, işin sürekli bir iyileşme ve gelişim içerisinde olabilmesi için, etkin liderlik vasıtasıyla sağlanan bir çerçeve içerisinde, bireylerin ve ekiplerin daha fazla sorumluluk aldığı bir yüksek performans kültürü yaratmaktır.

Farklı örgütler tarafından kabul edilen performans yönetiminin amaçları aşağıda sıralanmıştır:

- İşgörenlerin en iyiyi yapmaları için onları yetkilendirmek, motive etmek ve ödüllendirmek.
- İşgörenlerin işlerini doğru noktalara ve işgörenleri bu işleri doğru yapmaya odaklamak. İşgörenlerin kişisel hedeflerini örgütün hedefleri ile aynı hizaya getirmek, örgütün hedeflerinin üzerine dağıtmak.
- Kararlaştırılan sorumluluklara ve amaçlara karşı performansı inisiyatifli ele alacak bir biçimde desteklemek ve yönetmek.
- Yöneticilerin performansı yönetirken kullandıkları süreç ve hareket tarzları daha başarılı bir örgüte doğru yol alınmasını sağlar.
- Bireylerin ve ekiplerin potansiyelini, hedeflerini başarmaya odaklayarak onların ve kurumun menfaatleri yönünde maksimize etmek (Armstrong, 2006, 496).

2.1.3. Performans Yönetim Sisteminin Yararları

Performans yönetim sistemi yukarıda açıklanan amaçlar doğrultusunda kullanıldığında yöneticiler, işgörenler ve örgüt için çeşitli yararlar sağlar. Bunun için sistemin etkin bir biçimde işletilmesi gerekir.

Performans yönetim sisteminin yöneticiler açısından yararları aşağıda özetlenerek belirtilmiştir:

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olurlar ve böylece işgörenlerin ve birimlerinin performansı gelişir.
- İşgörenler ile aralarındaki iletişim gelişir.
- İşgörenlerin güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini daha kolay tespit ederler ve bu yönde onlara yardımcı olurlar.
- İşgörenleri değerlendirirken kendi güçlü ve gücdüz yönlerini de tanırılar.
- İşgörenlerini daha yakından tanıdıkça yetki devri de kolaylaşır.
- Yönetmel becerilerini geliştirirler ve bu becerilerini rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde ederler (Uyargil, 1994, 9).

Performans yönetim sisteminin işgörenler açısından yararları ise şu şekilde özetlenebilir:

- Üstlerin kendilerinden beklentilerini ve performanslarının nasıl değerlendirildiklerini bilirler.
- Kendilerinin güçlü ve zayıf yönlerini bilirler.
- Rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar.
- Üstlerinden aldıkları olumlu geri besleme yolu ile doyumları artar ve kendilerine güvenleri gelişir (Kaynak ve diğ., 2000, 208).

Performans yönetiminin yöneticiler ve işgörenler için sağladığı yararlar, örgütün bütünü için daha genel ve kapsamlı olumlu sonuçlar yaratmasına neden olur.

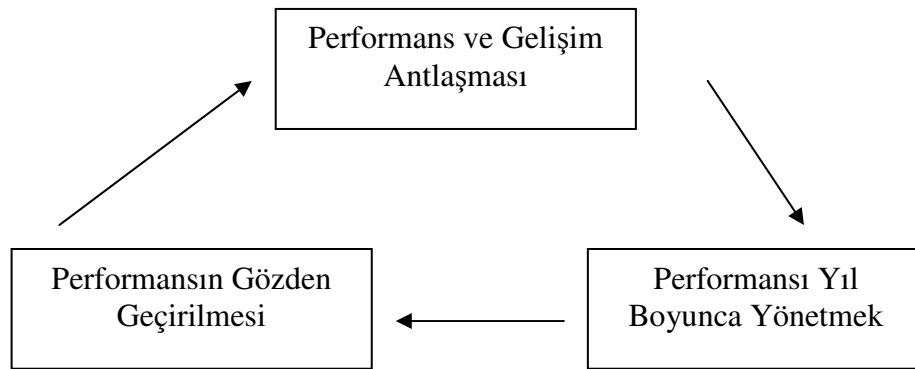
Bunların bazıları aşağıda özetlenmiştir :

- İşgörenlerin performanslarının iyileştirilmesi.
- Birimlerin performanslarının iyileştirilmesi.
- Verimin artırılması.
- Hizmetin kalitesinin iyileştirilmesi.
- İşgören devrine ilişkin bilgilerin daha geçerli hale getirilmesi.
- Örgütteki eğitim ihtiyaçlarının daha güvenilir hale getirilmesi.
- Eğitim bütçesinin daha kolay yapılması.
- Eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi yeteneğinin artırılması.
- İşgörenlerin potansiyellerinin daha daha doğru olarak değerlendirilmesi.
- Birimlerin potansiyellerinin daha daha doğru olarak değerlendirilmesi.
- Ücret skalalarını planlamakta ve gerçeğe uyumlu kılmakta daha yeterli hale gelmesi (Uçar, 2005, 27).

2.2. Performans Yönetim Sistemi Modelleri

Performans yönetimi ile ilgili alan yazın incelendiğinde örgütlerin yapısına ve kültürlerine göre birçok performans yönetimi modelinin ortaya konduğu görülmektedir. Bu araştırmada alan yazında en çok işlenen performans yönetimi modelleri açıklanmıştır.

Armstrong (1995) performans yönetimini kendisini devamlı yenileyen bir süreç olarak tanımlar. Armstrong'un performans yönetimi modeli şekil 1'de görüldüğü gibi dönüşümlü üç aşamayı kapsayan bir süreçtir.



Şekil 1: Performans Yönetimi Süreci

Michael Armstrong, **A Handbook of Human Resource Management Practice** (London: Kogan Page, 2006), 504.

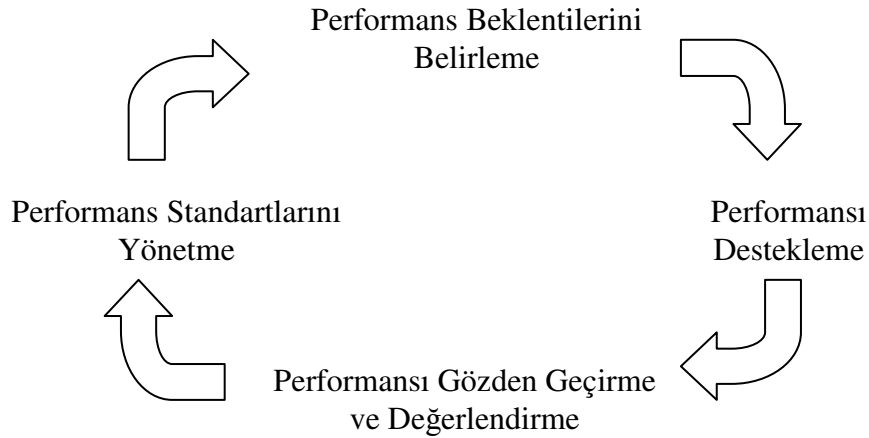
Armstrong (1995)'un performans yönetimi modelinde; performans ve gelişim anlaşması performans yönetimi sürecinin planlama aşamasını içerir. Planlama aşaması, yönetici ile birey arasında bireyin hedeflerini gerçekleştirebilmesi, standartları yükseltmesi, performansı iyileştirmesi ve istenilen becerileri geliştirebilmesi için ne yapması gerektiği konusu üzerinde varılan uzlaşmayı içerir. Bu aynı zamanda ilgi gösterilmesi gereken işin önceliklerini yapılandırır. Burada amaç; hedeflerin, performans standartlarının ve yeterliliklerin anlamının kavranmasını sağlamaktır. Bunlar hedefleri eyleme dönüştüren temellerdir.

Performansı yıl boyunca yönetmek performans yönetimi sürecinin uygulama aşamasını oluşturur. Talimatları belirlemek, performansı kontrol etmek ve ölçmek, performans yönetimine göre faaliyette bulunmak gibi doğru yönetim uygulamalarını yansıtan ve devam eden bir süreç olmasından dolayı performansı yıl boyunca

yönetmek belki de performans yönetiminin en önemli kavramlarından biridir. Performans yönetimi yöneticilerin üzerlerine “yapmaları gereken” bir yük olarak getirilmemelidir. Bunun yerine tüm iyi yöneticilerin yerine getirdiği doğal bir hizmet olarak tanımlanmalıdır.

Performans yönetiminin sürekli bir süreç olmasına karşın, yine de yıllık bir veya iki kez resmi olarak gözden geçirilmesi gerekir. Performansın gözden geçirilmesi gelişim konuları için odaksal bir bakış açısı sağlar. Performansı gözden geçirme toplantısı, beş ana performans yönetimi ilkesi olan uzlaşma, ölçüm, geri besleme, olumlu destek ve iletişimin iyi bir şekilde kullanıma geçirilmesine olanak tanır. Gözden geçirme soyut değil somut olmalı ve yöneticilerin ve bireylerin gelecekte hangi performansın daha iyi olabileceği ve performans standartlarını karşılamada ve hedefleri başarmada karşılaşılabilecek herhangi bir problemin nasıl çözülebileceği konusunda olumlu bir bakışa sahip olmalarına olanak tanır. Bireyler kendi performanslarını değerlendirmeleri ve kendi sonuçlarını değiştirecek aktif etkenler olmaları konusunda cesaretlendirilmelidir (Armstrong, 2006, 504–509).

1996 yılında Marchington ve Wilkinson tarafından ortaya konulan performans yönetimi modeli ise şekil 2’de görüldüğü gibi dört aşamadan oluşmaktadır.



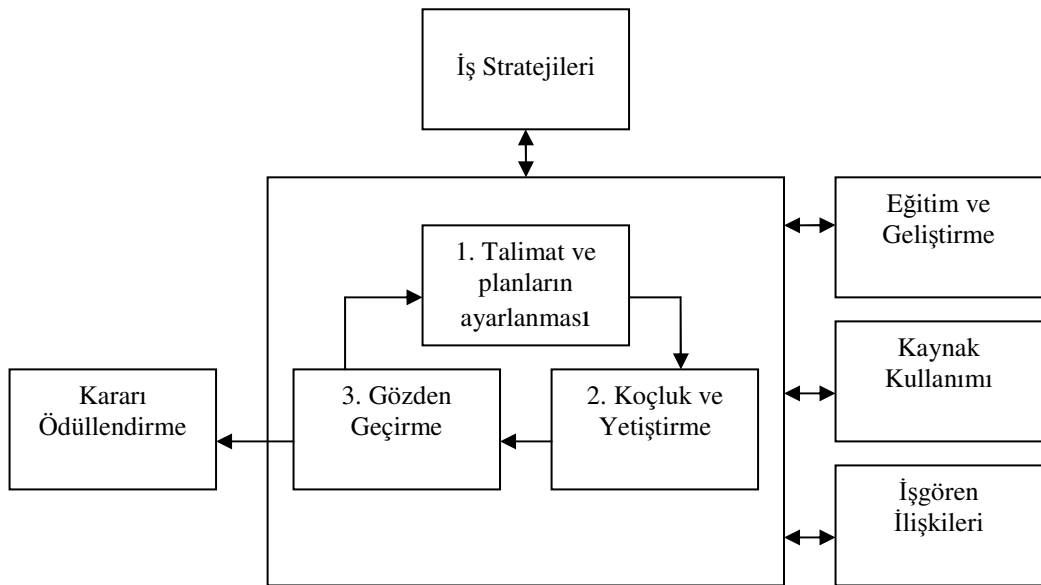
Şekil 2: Performans Yönetiminin Dört Ögesi

M. Marchington, A. Wilkinson, **Core Personnel and Development** (London: Institute of Personnel and Development (IPD) House, 1996)’dan aktaran A. Pinnington, T. Edwards. **Introduction To Human Resource Management** (Oxford: Oxford University Press, 2000),161.

Marchington ve Wilkinson (1996)’a göre performans yönetimi, işgörenlerin işleri hakkındaki performans beklentilerini bildikleri ve bu beklentileri yerine

getirebilmeleri için yöneticileri tarafından desteklendikleri devamlı bir süreçtir. Bu resmi veya gayri resmi destek tüm yıl boyunca devam etmek durumundadır. Tüm kişisel performanslar yılda bir veya iki defa resmi olarak gözden geçirilmeli ve değerlendirilmelidir. Resmi değerlendirme görüşmesinden sonra performansın yeni seviyelerini başarmak, yeni eğitim programlarını ve gelişim amaçlı diğer girişimleri hayata geçirmek ve performansta karşılaşılan sorunlar ve başarısızlıklar konusunda çözüm üretmek amacıyla hareket tarzları işgörenlar ve yönetici tarafından planlanır (Marchington, Wilkinson, 1996'dan aktaran Pinnington, Edwards, 2000, 161–162).

Beardwell ve Holden (2001)'in tanımladığı performans yönetimi modeli şekil 3'de görüldüğü gibi, talimatların ve planların ayarlanması, koçluk ve yetiştirme, gözden geçirme olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Performans yönetiminin etkili olabilmesi için, bu aktivitelerin, sadece yıllık performans değerlendirmesi sürecinde değil, işgören ve yönetici arasındaki etkileşimin normal bir parçası olarak yıl boyunca sürdürülmesi gerekmektedir. Ortak problem çözme ve eylem için ortak sorumluluğun kabulü de tüm bu çalışmalara dahil olmalıdır.



Şekil 3: Performans Yönetimi Döngüsü

I. Beardwell, L. Holden. **Human Resource Management. A Contemporary Approach** (Harlow : Financial Times Prentice Hall 2001),539.

Talimatların ve planların ayarlanması aşamasında yapılması gerekenler;

- İş stratejisini ve performans ve davranış değerlendirmelerini bu stratejilerin başarısı için tanımlamak.

- Bireysel hedefler geliştirmek ve bu hedefleri gerçekleştirmek için istenen birey davranışlarını ve/veya yeterliliklerini tanımlamak.
- Bireysel hedefler ile bölümün ve kurumun hedefleri arasındaki uyumu sağlamak.
- Bireysel hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için ortak eylem planlarının gerçekleştirilmesi.
- Performans eksikliklerine, gelecekteki roller ve performans taleplerine ve gelecekteki kariyer amaçlarına hitap edecek kişisel gelişim planları geliştirmek (Beardwell, Holden, 2001, 538–540).

Yetiştirme ve destek aşamasında yapılması gerekenler aşağıda verilmiştir;

- Performansı iyileştirmek ve motive etmek için sürekli geri beslemede bulunmak.
- Gereksinim duyulduğunda eğitim ve geliştirme seçenekleri ve kaynaklarını sağlamak.
- Gereksinim duyulduğunda gerekli kaynakları sağlamak.
- İřėrenları kendilerini gözlemlemeleri ve kendi öğrenmeleri için sorumluluk almaları konusunda cesaretlendirmek ve desteklemek (Beardwell, Holden, 2001, 538–540).

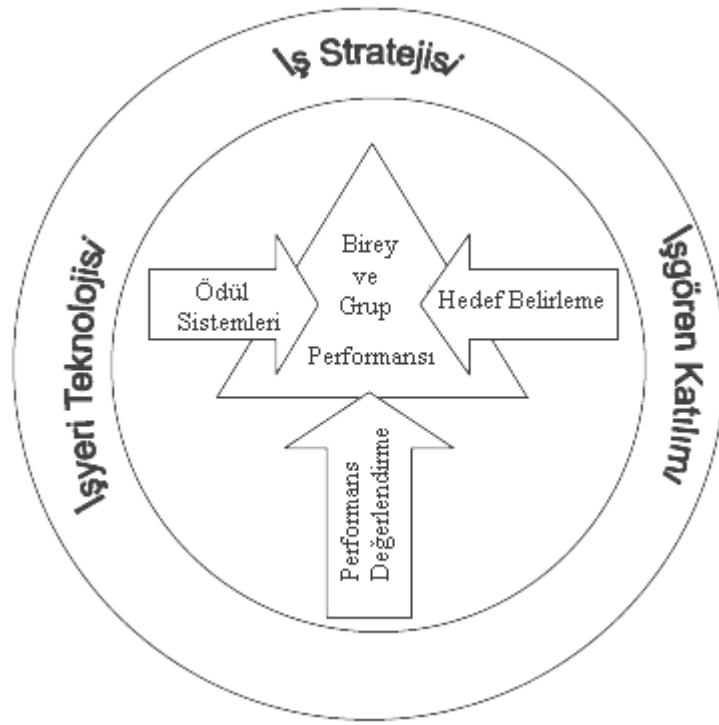
Son aşama olan gözden geçirme aşamasında yapılması gerekenler;

- Beklenen performansa karşılık mevcut performansı değerlendirmek.
- İyi ve kötü performansın sebeplerini tanımlamak.
- İřėrenların ve yöneticilerin güçlü ve zayıf yanlarını tanımlamak.
- Performansı geliştirmek için gereken eğitim, gelişim ve desteği tanımlamak.
- Temel sorunları özetlemek ve motivasyonu sağlamak için periyodik resmi değerlendir meleri en etkili şekilde kullanmak (Beardwell, Holden, 2001, 538–540).

Cumming ve Worley (1997, 372)’in ortaya koyduğu performans yönetimi modeli (şekil 4), hedef belirlemenin, ödüllerin ve performans değerlendirmenin uygulamada birbiriyle yakından bağlantılı olduğunu ve birbirinden ayırmanın çok zor olduğunu göstermekte ve performans üzerindeki etkisi değerlendirilmektedir.

Hedef belirleme; yönetici ve işgörenler arasında ortak olarak bireyin çalışma davranışları ve çıktılarının tanımlanması bakımından bir etkileşimi ortaya koyar. İşgörenleri uygun bir biçimde çalışma sonuçlarına yöneltmede, çalışma tasarımlarını güçlendirmede, örgütün stratejik amaçlarına destek olur. Hedef belirleme, belirli bir iş veya çalışma grubuyla ilgili olarak görev ve sorumluluklara ışık tutar. Hedef belirleme, iş uygulaması açısından ele alındığı zaman bireyin amaçlarına odaklanır ve bireysel yardımlar ve çalışma sonuçlarına katkı sağlar.

Ödül sistemleri; arzulanan davranışları ve çalışma sonuçlarını güçlendirme ile ilgilidir. Ödül sistemleri, belli bir çalışma tasarımı ve iş stratejisini uygulamada gerekli davranış türlerini ödülle destekler. Hedef belirleme gibi ödül sistemleri de bireyleri işlerine ve hedeflerine veya grupları işlevselliğe ve amaçlarına yöneltebilir.



Şekil 4: Performans Yönetim Modeli.

T.G. Cummings, C.G.Worley.**Organization Development and Change** (United States of America. International Thompson Publishing, 19979), 372'den aktaran M. Akif Helvacı. Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. (Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi Yayınları, 2002), 157.

Performans değerlendirme, çalışma sonuçlarını iyileştirmek için performans verilerini toplama ve yayma işlemlerini kapsar. Performans değerlendirme, bireylere

ve çalışma gruplarına performans geri bildirimi sağlayan insan kaynakları yönetimi girişiminin temelidir.

Performans değerlendirme, çalışmayla ilgili başarıları, güçlü yönleri ve başarısızlıkları ortak bir değerlendirmeye tabi tutan sistematik bir süreçtir. Aynı zamanda, mesleki geliştirme danışmanlığı, örgütte insan kaynaklarının çeşitliliği ve güçlü yönleri hakkında bilgi sağlar ve bu süreçte işgören performansını geliştirmede ödüller kullanır (Cummings, Worley, 1997'den aktaran Helvacı, 2002, 157–158).

Torrington ve Hall (1995)'ün geliştirdikleri model ise şekil 5'de görüldüğü gibi planlama, izleme ve değerlendirme alt süreçlerinden oluşmaktadır. Model yöneten ile yönetilenin gerçekleştirilmesi istenen performans düzeyine ilişkin benzer hedefleri paylaşması görüşü üzerine kurulmuştur. Cumming ve Worley'in modelinden farklı olarak ödüllendirme süreci yerine işgörenin performansının izlenmesi süreci görülmektedir.

Planlama	İzleme	Değerlendirme
Performans hedefleri belirlenir	Davranışlar ya da amaçlar ayrıntılandırılarak izlenir	İşgören ile yöneticilerle resmi toplantılar yapılır
Performansa ilişkin davranışlar belirlenir	İstenilen ve ulaşılan davranışlar güçlendirilir	Kayıtlar yazılı hale getirilir
Performansın ölçülmesine ilişkin bir temel oluşturulur	Uygun olmayan davranışlar yeniden yönlendirilir	Geleceğe ve işgörenin gelişimine odaklanılır
Etkin hale getirilen davranışlara yön verilir	Kontrolü gerçekleştirilir	Yeni amaçlara dönük yeniden bir planlama yapılır

Şekil 5: Performans Yönetim Sistemi

D.Torrington, L. Hall. **Personnel Management. HRM in Action** (Hemel Hempstead: Printice-Hall,1995)'den aktaran: Adnan Boyacı. İlköğretim Örgütlerinin Performans Yönetim Sistemi Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi (Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2003), 21.

Performans yönetimi süreci planlama basamağı ile başlar. Bu basamakda öncelikle gerçekleştirilmek istenen bireysel performans hedefleri belirlenir ve yapılandırılır. Bu hedefler çerçevesinde iş tanımları, işi oluşturan eylemler, işlemler, yetkiler, sorumluluklar, işin diğer işlerle olan ilişkileri, işi yapmak için işgörende bulunması gereken nitelikler belirlenir. Performans göstergelerine ilişkin bir veri yapısı oluşturulur. Performansın ölçümüne ilişkin yön ve öncelikler belirlenir. Bu süreçler

içinde ilk işlem bireysel performans hedeflerinin belirlenmesidir. Bireysel performans hedeflerinin öncelikli ölçütü iş-görev tanımlarıdır.

Bireysel performansın izlenmesi aşamasında, amaçlara ilişkin performans davranışları izlenir. Amaçlanan performans davranışları ödüllendirilerek güçlendirilir. Uygun olmayanlar yeniden düzenlenir.

Son aşama olan performansın değerlendirilmesi aşamasında ise, işgören ile yönetici arasında daha önceden belirlenmiş performans hedefleri doğrultusunda toplantılar yapılır, işgören performansı gözden geçirilir, düşük veya yüksek işgören performansı irdelenir. İşgören performans düzeyine bağlı olarak kariyer planlaması gerekiyorsa yeniden gözden geçirilir. Gerçekleşen performans düzeyine göre yeni bir performans planlaması ve hedefleri oluşturulur (Williams, 1998, 15'den aktaran Boyacı, 2003, 23).

Marchington ve Wilkinson'un geliştirdikleri model ile Armstrong'un performans yönetimi modelinin içerik bakımından benzer olduğu söylenebilir. Her iki modelde de performans standartları, performans beklentileri, işgörenin gelişimi için desteklenmesi ve performansın gözden geçirilmesi vurgulanmıştır. Ayrıca performansın yıl boyunca yönetilmesi gerektiği belirtilmiştir. Her iki modelde de işgörenin ödüllendirilmesine değinilmemiştir. Beardwell ve Holden'in bireysel hedeflerin belirlenmesi ve geliştirilmesi konusu üzerinde daha fazla yoğunlaştıkları söylenebilir. Ayrıca, bu modelde diğer modellerden farklı olarak sadece işgörenlerin güçlü ve zayıf yönlerinin değil yöneticilerin de güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanması gerektiği belirtilmiştir. Cummings ve Worley'in geliştirdikleri performans yönetimi modellerinde işgörenin ödüllendirilmesi ayrı bir süreç olarak alınmıştır. Bu modelde performans geliştirme aşamasına yer verilmemiştir. Torrington ve Hall modelinde ödüllendirmeye yer verilmediği , diğer modellerden farklı olarak değerlendirme sonuçlarının yazılı hale getirilmesi gerektiği belirtilmiştir. İşgörenin değerlendirilmesi bütün modellerin ortak noktasını oluşturmaktadır.

2.3. Performans Yönetim Süreçleri

Performans yönetimi modelleri bütünleştirildiğinde ve alan yazın tarandığında performansın yönetim sürecinde, öğretmen performansının yönetilmesinde gereken

uygulamaları; performans hedef ve kriterini belirleme, performans izleme, performans geliştirme, performans değerlendirme, performans değerlendirme sonuçlarını kullanma ve performans yönetimi yapı ve kayıtları boyutları olarak gruplandırmak mümkündür (Bostancı, 2004, 31). Aşağıda bu boyutlar açıklanmaktadır.

2.3.1. Performans Hedef Ve Kriterlerini Belirleme

Hedef belirleme, performans yönetiminin en önemli ve ilk adımıdır. Hedef; “belirli bir periyot içinde gerçekleştirilmesi gereken spesifik faaliyetler ve/veya görevlerdir.” Hedeflerin belirlenmesindeki amaç; işgörenin örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak için neler yapması ve hangi sonuçları elde etmesi gerektiğine yöneticisiyle birlikte karar vermesi, bunun için çalışmasıdır. Açıkça belirlenmiş bir yön ve ölçülebilir hedefler işgörenin motivasyonunun artmasını sağlar (Benson ve Kappus, 1992; Fiat, 1992; Armstrong, 1992’den aktaran Enhoş, 1998, 109).

İş tanımları ve iş analizleri sonucunda işe ilişkin açık hedefler tek tek belirlenmelidir. Yani yapılan tüm işlerde performansla ilgili beklentiler ortaya konmalı ve işgörenlerin kendilerinden beklenen bu hedefleri öğrenmesi sağlanmalıdır. İşgörenlerin, iş koşullarını belirlemede vazgeçilmez bir unsur olarak görüldüğü performans değerlendirme sisteminde, performansın iyileştirilmesi için işgörenlerle yöneticiler arasındaki işbirliği önemli bir faktördür (Palmer, 1993, 27-28).

Belirlenen hedefler;

- Spesifik olmalıdır.
- Güdüleyici olmalıdır.
- Ölçümlenebilir olmalıdır.
- Hedeflerin gerçekleştirilme süresi belirtilmelidir (Uyargil, 1994, 62).

Performans kriterleri ise, işin başarısının nasıl ölçüleceğini gösteren adımlardır. Performans kriterleri oluşturulurken bu kriterlerin rasyonel, elle tutulabilir ve büyük ölçüde matematiksel hedeflere cevap verebilecek şekilde olmasına özen gösterilmelidir. Performans kriterleri tespit edilirken işin her açıdan ele alınmasına ve iş sonucunda oluşan katma değere kişinin etkisini ölçecek şekilde oluşturulmasına dikkat edilir. Performans kriterlerine karşılık gelen hedefler performans değerlendirme dönemi başında yönetici ve işgörenin bir araya geldikleri ortamlarda

tartışılarak karar verilir. Bu aşamada yöneticinin, iş sonucu talepleri ve işgörenin görüşleri önem kazanır (Cansever, 2000, 49).

2.3.2. Performans İzleme

Bu aşamada amaçlara ilişkin performans davranışları izlenir. Amaçlanan performans davranışları ödüllendirilerek güçlendirilir. Uygun olmayanlar yeniden düzenlenir (Boyacı, 2003, 25).

İzleme sayesinde, işgörenin performans hedeflerine ulaşmada kendini ayarlaması da kolay olmaktadır. Çünkü izleme sistemi, işgörene geribildirim verme amaçlıdır (Armstrong,1996; Fisher, 1998'den aktaran Bostancı, 2004, 36).

Geribildirim, değerlendirme sonuçları ile ilgili tüm yetkililere bilgi vermeyi amaçlamaktadır. Bunun sağlanması için de ilgili işgörenleri, değerlendirme sonuçları hakkında bilgilendirip, hata ve yanlışlarını ortaya koymalarını gerektirmektedir. Bu nedenle amaçlar açıkça saptanmalı, tüm çabalar bu amaçları gerçekleştirmeye ve kişisel gelişimi sağlamaya yönelik olmalıdır (Dicle,1982, 38).

İşgörenlerin gelecek performanslarını geliştirmeye yönelik bir geri beslemenin sağlanması ancak iyi düzenlenmiş bir performans görüşmesiyle mümkün olmaktadır. Performans görüşmeleri dolaylı ve dolaysız olmak üzere iki şekilde yapılmaktadır. Dolaysız yöntem; işgörene önceden belirlenmiş soruların yöneltildiği ya da açıklamaların yapıldığı resmi, yazılı ve objektif bir görüşme yöntemidir. Dolaylı yöntem ise dolaysız yöntemle göre daha çağdaş bir nitelik gösterir. Dolaysız yöntemden farklı olarak, görüşme sırasında sadece yöneticiler söz sahibi değildir ve işgörenlerin çeşitli performans alanları tartışılmaktadır (Palmer, 1993, 55–58).

2.3.3. Performans Geliştirme

Performans yönetimi sisteminde yapılan değerlendirmeler bir yandan örgütsel bir kontrol aracı olarak bireysel performans düzeyini belirlemeyi amaçlarken bir yandan da bireysel performans düzeyini geliştirmeyi amaçlar. Performans düzeyinin belirlenmesi temel olarak mevcut performansla hedeflenen performansın karşılaştırılması faaliyetlerini içermektedir (Uyargil, 1994, 98).

İşgören performansının artırılmasında işgören ve yönetici arasındaki etkileşim önemlidir. Başarılı bir yönetici işgöreni talimatlarla yönlendirerek, beklentilerini açıklığa kavuşturarak, işgörene gelişimi için kaynak ve destek sağlayarak, işgöreni

işini yapmaya güdüleyerek ve işgörenin çabasını takdir ederek işgören performansını en üst düzeye çıkarabilmektedir (Robertson,1996; Bounreaux, 1994; Barutçugil, 2002'den aktaran Bostancı, 2004, 40).

Mwit'ya (2000) göre işgören performansını geliştirmek için örgüt tarafından yapılması gerekenler şunlardır:

- Bireysel ve örgütsel amaçların açıkça tanımlanması.
- Ortak planlama.
- Örgüt stratejisi ile iş amaçları arasında bağ kurulması.
- İşgören eğitimi ve gelişim ihtiyaçlarını tanıma.
- Performans kriterlerine göre işgören performansını değerlendirme ve değerlendirme sonuçlarını kullanma.
- Performans anlaşmaları yapma.
- Kazanılan bilginin performans davranış değişikliğinde kullanılmasını sağlama.
- İç ve dış iletişim ağının kurulması (Bostancı, 2004, 41).

Örgütlerde performansın geliştirilmesini engelleyen pek çok neden bulunmaktadır. Bu nedenlerin ortaya çıkarılması ve gerçekten olumsuz etkilerinin olup olmadığının belirlenmesi gerekir. Bu bilgiler özellikle yönetim gruplarından alınmalıdır. Örgütün verimliliğini olumsuz yönde etkileyen faktörler şunlardır:

- Geleneklere ve mevcut yapıya bağlılık.
- Bürokratik engeller.
- Üst düzey liderde yetersizlik.
- Açık, birleştirici ve zorlayıcı uzun dönemli hedeflerin ve planların yokluğu.
- Başarıyı yönlendirecek ve ölçümüne yol gösterecek ilkelerin eksikliği.
- Performans geliştirmeyi destekleyen özendirici uygulamaların eksikliği (Akal, 1992, 87).

2.3.4. Performans Değerlendirme

Bireylerin, grupların ve kuruluşların performansını değerlendirmek, tüm topluluklarda genel olarak karşılaşılan bir uygulamadır. Bazı durumlarda bu değerlendirme süreçleri yapılandırılır ve kabul edilirken, bazı durumlarda ise günlük aktivitelerin tümleşik ve resmi olmayan bir bileşeni olarak devam eder. Üsttekiler alttakilerin performansını değerlendirir, ebeveynler çocuklarının performansını değerlendirir ve hepimiz zaman zaman kendi performanslarımızı değerlendiririz (Sikula, McKenna, 1990, 250).

Performans değerlendirmesi, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki performanslarının değerlendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Palmer, 1993, 9). Performans değerlendirmesi, performans beklentilerini belirlemenin, ölçmenin ve başarmanın esas ve formal metodudur (Pinnington, Edwards, 2000, 162).

Performans değerlendirmesinin amacı ise, önceden tespit edilmiş amaçları gerçekleştirmek için, plânlanan ve yürütülen etkinlikleri sürecin her aşamasında bilimsel esaslara ve objektif kriterlere göre ölçmek ve değerlendirmek; öğretme-öğrenme sürecini geliştirmek için gerekli önlemlerin alınmasını ve düzenlemelerin yapılmasını sağlayıcı çalışmalarda bulunmaktır (TKB, 2005, 53).

İşgörenlerin değerlendirilmesi insan kaynakları yönetiminin önemli bir bileşeni olmanın yanı sıra tüm yöneticilerin sorumluluğudur. Performans değerlendirmesi bir örgütün tüm seviyelerinde yer alır. Bir örgütün her bir üyesi bir zaman diliminde ve bir metot dahilinde değerlendirilecektir. Her ne kadar bu değerlendirme için gereken zaman ve değerlendirmenin çeşitli evreleri, kişinin örgüt içerisindeki pozisyonuna göre değişiklik gösterecek olsa da değerlendirme mutlaka olacaktır (Sikula, McKenna, 1990, 250–251).

İşgören değerlendirilmesini oluşturma sürecinde sorulması gereken ilk soru “Nelerin değerlendirilmesi gerektiği” sorusudur. Bu sayede, değerlendirilmesi gereken bireysel performansın belirgin öğelerine detaylı ilgi gösterilebilir. Bazı değerlendirme süreçlerinde sadece işgörenin üretimdeki verimine ilgi gösterilirken; davranışlarının diğer yönleri değerlendirme sürecine etki etmez. İşgörenin iş performansını tanımlayan nihai bir yargıya varmadan önce, işgörenin görünümü, devamsızlık kaydı, genel davranışları vs. gibi faktörler de göz önüne alınır (Sikula, McKenna, 1990, 254).

İşgörenlere dağıtılacak performans değerlendirme formunu genellikle insan kaynakları bölümü hazırlar. Birçok büyük örgütlerde, değerlendirme sisteminin hazırlanması ve güncelleştirilmesi de bu bölümün sorumluluğundadır. Daha küçük örgütlerde ise bu değerlendirmeler, insan kaynaklarından sorumlu tek bir kişi ya da genel müdür tarafından hazırlanıp uygulanır (Palmer, 1993, 10).

Örgütlerin performans değerlendirme sisteminden en önemli beklentisi işgörenler boyutunda sisteme önemli geribildirimler vermesi, sistemi sürekli olarak geleceğe ve örgütsel vizyona yönlendirmesidir (Turgut, 2001, 58).

Başarılı bir performans yönetimi için örgütlerde performans değerlendirme ve ölçme ile ilgili işlemlerde uyulması gereken ilkeleri aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- Örgütlerde performans geliştirilmesine yönelik bir plan geliştirilmelidir.
- Performans geliştirme planının amaçları oluşturulmalıdır.
- Örgütün mevcut performansı değerlendirilmeli ve ölçülmeli, var olan problemler belirlenmelidir. Örgütte kalite ile ilgili bilgi toplanmalıdır.
- Mevcut performans düzeyi ile hedeflenen performans düzeyi arasındaki açık tespit edilmelidir.
- Performansın artırılması için gerekli olan yeni bilginin nasıl değerlendirileceği ve verilerin nasıl etkin bir şekilde kullanılacağı ile ilgili analizler yapılmalıdır.
- Eldeki bilgilerin dizaynı ve geliştirilmesi sağlanmalıdır.
- Performans değerlendirme ve ölçme yöntem ve teknikler tespit edilmelidir.
- Performans değerlendirmesi ve ölçülmesi yapılmalıdır. Elde edilen veriler çerçevesinde performansın sürekli olarak geliştirilmesi sağlanmalıdır (Aktan, [24.02.2008]).

2.3.4.1. Performans Değerlendirmenin Kim/Kimler Tarafından Yapılacağını Belirlenmesi

Performans yönetim sisteminde değerlendirmenin kim ya da kimler tarafından yapılacağı örgütün yönetim ve personel politikalarına bağlı olarak seçilecek

değerlendirme tekniklerine göre belirlenir. Burada önemli olan husus, değerlendiricilerin işgörenleri yeterli bir süre gözlemleme imkânını ve performansına ilişkin gerekli kanaati elde edebilmiş olmalarıdır (Uyargil, 1994, 31).

2.3.4.1.1. Değerlendirmenin İlk Amir Tarafından Yapılması

İlk amirin değerlendirmesi, bir astın değerlendirilmesinde geleneksel bir yöntem haline gelmiştir. Amirler genellikle işgörenlerin performanslarını gözlemek için yeteri kadar zamanları olmamasından şikâyet ederler. Bu durum, değerlendirmenin biraz daha az nesnel olmasıyla sonuçlanır. Bu yöneticiler değerlendirmeyi tamamlamak için performans raporlarına veya başkalarının gözlemlerine bel bağlamak zorunda kalırlar. Bir amirin işgörenleri bağımsız olarak değerlendirdiği durumlarda, değerlendirmenin gözden geçirilmesi için hazırlık amirin üstü tarafından yapılır. Üst düzey amirler, değerlendirmenin üstünkörü ve önyargılı olma ihtimalini azaltırlar. Üstler tarafından yapılan gözden geçirmeler genellikle daha nesneldir ve alt düzey amirler tarafından yapılan değerlendirmelerle karşılaştırıldığında işgören performansı hakkında daha geniş bir perspektif sağlarlar (Sherman, Bohlander, 1996, 309).

Değerlendirmenin ilk amir tarafından yapılması durumunda bazı sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu sorunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz :

- Yöneticiler cezalandırma ve ödüllendirme gücünü elinde bulundurduklarından işgören kendini tehdit edilmiş olarak hissedebilir.
- Değerlendirme tek yönlü bir süreç olacağından işgören kendini savunmacı bir konumda hisseder.
- Yönetici geri-besleme konusunda gerekli becerilere sahip olmayabilir (Uyargil, 1994, 31–32)

Bu sakıncaları önlemek amacıyla değerlendirme, birden fazla yönetici tarafından gerçekleştirilir. Değerlendirme konusunu bilen birkaç kişinin sadece üst tarafından tek basına elde edilenden daha fazla veri sağlayabilmeleri nedeniyle bu süreç tercih edilmektedir (Bingöl, 1997, 225).

2.3.4.1.2. Kişinin Kendi Kendini Değerlendirmesi

Kendi kendini değerlendirme sisteminin kullanılmasını tavsiye eden çeşitli görüşler bulunmaktadır. Değerlendirilen kişinin performans değerlendirme sürecinde yer

alması (özellikle de eğer değerlendirme hedef belirlenmesi ile birleştiriliyorsa) onun motivasyonunu artırır ve değerlendirme görüşmesi esnasında savunmasızlığını azaltır. Diğer bir taraftan kendi kendini değerlendirme daha fazla hoşgörölü, daha az değişkenli (fikir ayrılığı), daha fazla önyargılıdır ve diğerlerinin yargılarıyla daha az uzlaşır. İşğörenlar kendilerine yöneticilerden daha yüksek puanlar vermeye meyilli olduklarından kendi kendini değerlendirme sürecinin muhtemelen işğören hakkında kararlar almaktan ziyade danışma ve geliştirme amaçlı kullanılması daha uygun olacaktır (Cascio, 1992, 285–286).

2.3.4.1.3. İş Arkadaşları Tarafından Yapılan Değerlendirme

Bu yöntemde belli bir is grubunu oluşturan ve is arkadaşlığı ilişkileri içinde bulunan işğörenlar birbirlerini değerlendirirler. İşğörenlerin iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesi düşüncesi, personel başarısının en iyi beraber çalıştığı kişilerce değerlendirilebileceği varsayımından kaynaklanmıştır. Konu üzerinde yapılmış araştırmalar, gerekli eğitim sağlandığında ve değerlendirmeye esas alınacak etmenler somut bir biçimde tanımlandığında, iş arkadaşlarının yaptıkları değerlendirmelerin çok tutarlı olabildiğini göstermiştir. Ancak, bu yöntemi uygulayan örgütlerin hemen tümünde is arkadaşları tarafından doldurulan formlar işğörenlerin ilk amirleri tarafından gözden geçirilmek ve onaylanmak istenmektedir. Bu da yönleme duyulan güvenin azalmasına neden olabilmektedir (Canman, 1993, 25).

2.3.4.1.4. Değerlendirmenin Astlar Tarafından Yapılması

Astlar tarafından yapılan değerlendirmeler alt düzey yöneticilerin gelişimine olumlu bir girdi sağlayabilir. Astlar, yöneticinin gerçekte neye ihtiyacı olduğunu, ne kadar iyi iletişim kurabildiğini, kendini en rahat hissettiği liderlik modelini ve planlama ve organize etme boyutunu ilk elden bilecek olan kişilerdir. Astlar tarafından yapılan değerlendirmeler üniversiteler ve yöneticilerin sekreterlerinin olduğu bazı büyük örgütler tarafından düzenli olarak kullanılmaktadır. Küçük örgütlerde veya yöneticilerin birkaç asta sahip olduğu durumlarda, kimin ne söylediğini belirlemek oldukça kolaydır. Bu yüzden karşılıklı güven ve açıklığın, ast değerlendirmelerinden önce oturtulması gerekir (Cascio, 1992, 285).

2.3.4.1.5. Değerlendirmenin Müşteriler Tarafından Yapılması

İşğörenin değerlendirilmesinde müşterilerden de yararlanılabilir. Özellikle hizmet sektöründe işğörenlerin işe olan ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, işi yapma hızı ve iş

kalitesini belirlemek amacıyla müşteriye bir değerlendirme formu verilebilir (Sabuncuoğlu, 2000, 168). Olumlu müşteri memnuniyeti yüksek performansın göstergesidir (Fındıkçı, 2000, 312).

2.3.4.2. Performans Değerlendirmede Kullanılan Teknikler

Performans değerlendirme yöntemleri gruplandırılarak aşağıda açıklanmıştır.

2.3.4.2.1. Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşımda değerlendirmeler kişilerin birbirleri ile karşılaştırılmaları sonucu gerçekleştirilir. Burada amaç sıralamayı objektif ve doğru olarak yapmaktır. Bu yaklaşımda üç yöntem kullanılır (Uyargil, 1994, 37).

Basit Sıralama Yöntemi: Basit sıralama sadece en üstten en alta, en iyi işgörenden en kötü işgörene olan bir derecelendirme sıralaması içerir. Değişimli sıralamada ilk önce tüm işgörenler bir çizelge kâğıdı üzerine eklenir. Değerlendiren kişi, liste üzerinden ilk önce en iyi (No 1) ve sonra da en kötü (No.n) işgöreni seçer. Sonra en iyi ikinci (No 2) ve ikinci en kötü işgöreni (No. N-1) seçer, bu şekilde devam eder. Böylece sıralama, listenin en üstünden en altına tüm işgörenler sıralanana kadar bu şekilde devam eder (Cascio, 1992, 278).

İkili Karşılaştırma Yöntemi: Bu yöntemde işgörenin isimleri bir kâğıda veya kartlara yazılır. Daha sonra her işgören diğer işgören ile tek tek karşılaştırılarak başarısı diğerinden yüksek bulunan işgörenin isminin karşısına bir işaret konur. Karşılaştırma işlemi her personel için tamamlandıktan sonra isimlerin karşısına konulan işaretler sayılır. İşaret sayısına göre işgören sıralanır (Woods,1997, 203; Schermerhon, 1989, 434'den aktaran Helvacı, 2002, 161).

Zorunlu Dağılım Yöntemi: Örgütlerde işgörenlerin performans düzeylerinin normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermesi gerektiği varsayımdan hareketle, bu yöntemde üstler astlarını beşli skalaya göre değerlendirirler. Skalada işgörenlerin 10%'u en yüksek, 20%'si yüksek, 40%'ı orta, 20%'si düşük ve 10%'u çok düşük olarak değerlendirilir.

Bu yöntemde de, genellikle tek bir değerlendirme kriteri esas alınmaktadır. Zorunlu dağılım yöntemi özellikle birden fazla değerlendirme amirinin bulunduğu ve değerlendirmeye alınan işgören sayısının çok olduğu durumlarda tekdüze sonuçlara ulaşılmasını sağlayan faydalı bir yöntemdir. Ancak bu yöntemde her grup için

normal dağılım eğrisine uygun sonuçlar elde etmek zordur (İnsankaynaklari.com, [24.11.2007]).

2.3.4.2.2. Ortak Performans Kriter Ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşım, her işgören performansını diğer işgörenden bağımsız olarak kendi iş tanımı kapsamı içinde ele alır ve değerlendirir. Bu yöntemin kişiler arası karşılaştırmalara dayalı yaklaşımdan farkı değerlendirme ölçütlerinin birden fazla olması ve ortak olarak belirlenmiş olmasıdır (Helvacı, 2002, 163). Bu yaklaşımda en çok kullanılan beş yöntem aşağıda verilmiştir.

Kritik Olay Yöntemi: Yöneticilerin kendilerine bağlı işgörenleri sürekli olarak yakından izlemeleri ve kritik nitelik taşıyan işler ya da olaylar karşısındaki davranış ve başarılarının kaydedilmesiyle yapılan bir değerlendirme yöntemidir (Sabuncuoğlu, 2000, 178). Yöntem uygulanırken dikkat edilmesi gereken nokta kritik olarak belirlenen ve not tutulan olayların işgörenin kişiliği ile ilgili değil işindeki başarısı ile ilgili olmalıdır (Canman, 2000, 176).

Grafik Değerlendirme Ölçekleri: Bu yöntemde, işgörenin kişilik özellikleri, işle ilgili davranışları ve yaptığı işin çıktıları olmak üzere üç kriteri değerlendirilir. İşgören değerlendirilirken, çalışma miktarı, güvenilirliği, iş bilgisi, işe devamı, işteki titizliği ve iş birliği eğilimi dikkate alınır. Bu yöntemde hem sayısal hem de yazılı tanımlamalar vardı (Barutçugil, 2002, 191). Bu yöntem çok yaygın olarak kullanılmasına rağmen geçerliliği ve güvenilirliği düşük, değerlendiricinin hata yapmasına neden olan bir değerlendirme yöntemi olarak görülmektedir (İnsankaynaklari.com, [24.11.2007]).

Kontrol Listesi Yöntemi: Bu yöntemde, işgörenler için çeşitli nitelik ve davranışlara ilişkin, evet ya da hayır cevapları alabilecek biçimde çok sayıda tanımlayıcı ifade eden bir liste oluşturulur. Kontrol listesinde her soruya ayrı değerler ve ağırlıklar verilebilir. Bu yöntemde puan anahtarı insan kaynakları bölümünde bulunmaktadır. Değerlendirici genellikle soruların değerleri hakkında bilgi sahibi değildir. Her iş kategorisi için farklı soru listeleri oluşturmanın zaman alıcı olması bu yöntemin kullanılmasını zorlaştırmaktadır (Barutçugil, 2002, 191).

Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Yöntemi: 1963 yılında Smith ve Kendall tarafından geliştirilmiştir. Bu yöntem, işgörenlerin belirlenmiş iş gerekliliklerini yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre

değerlendirilmesine dayanmaktadır (Mohrman, 1989'dan aktaran Üzmez, 2006, 33). Bu yöntemin odak noktası performans sonuçları değil, işin yapılması sırasında gösterilen işlevsel davranışlardır (Barutçugil, 2002, 192).

Zorunlu Tercih Sıralaması Yöntemi: Bu yöntemde, değerlendirici işin gerektirdiği sorumlulukların ve görevlerin işgören tarafından nasıl yerine getirildiğini tanımlayan ifadeleri sıralar. Bu ifadelerin her biri bir değer taşımakta ve bu değerler genelde değerlendirici tarafından bilinmektedir. Değerlendiren kişi ifadeler arasında sıralamasını yaptıktan sonra son değerlendirmeyi insan kaynakları bölümü yapmaktadır (Barutçugil, 2002, 192).

2.3.4.2.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşım, işgörenlerin çeşitli özellik, ilgi alanı, yönelim ve içinde bulundukları koşullara göre belirlenmiş bireysel standartlar çerçevesinde değerlendirildiği yöntemleri içermektedir (Uyargil,1994, 50). Bu yaklaşımda en çok kullanılan üç yöntem aşağıda açıklanmıştır.

Amaçlara Göre Yönetim: Bu süreç, hedef koyma, hareket alanı, kendi kendini değerlendirme ve periyodik değerlendirme aşamalarından oluşur. Tüm aşamalara işgörenin katılımı söz konusudur. Amaçlara göre yönetimde her işgören tek başına değerlendirilmektedir. Bu yüzden gerçekçi ve yararlı, ancak uygulanması güç bir yöntemdir (Bostancı, 2004, 56–57).

Direkt Endeks Yönetimi: Bu yöntemde performans standartları, ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile astın birlikte görüşmeleri sonucu belirlenir. Her iki durumda da performans standartları, işin gerektirdiği sonuca göre verimlilik, devamsızlık, işgücü devri gibi kişisel olmayan, global nitelikte ve objektif kriterlere dayanmaktadır. Örneğin; yöneticiler için astların devamlılığı ya da isten ayrılma oranları birer değerlendirme kriteri oluştururken, personel ise, kalite ve miktar standartlarına göre değerlendirilirler. Hatalı ürün miktarı, müşteri şikâyetlerinin sayısı, üretilen parça adedi gibi miktar standartları değerlendirme kriterlerini oluşturur (Schuler, 1995, 330).

Çalışma Standartları Yönetimi: Bu yöntem bir standardın oluşturulmasını ve her işgörenin performansının bu standartlarla karşılaştırılmasını ifade etmektedir (Barutçugil, 2002, 192). Bu yöntemde küresel çıktı kriterleri ve sayısal standartlar

kullanmak yerine, sonuçlar daha ayrıntılı performans değerlendirme sonuçları ile karşılaştırılır (Insankaynaklari.com, [24.11.2007]).

Bir diğer değerlendirme yöntemi ise 360° geribildirim yöntemidir. Verilerin güvenilirliği ve doğruluğu açısından ihtiyacı karşılamak için 1980'li yıllarda ortaya çıkan 360° geribildirim farklı kaynaklardan sağlanan veriler sayesinde yöneticilere işgörenin performansı hakkında geniş bir bilgi sunar (Nizam, 2005, 33). 360° geribildirimde, performans değerlendirmeleri tek kişiye bırakılmamakta, yönetici, işgörenler, müşteriler ve değerlendirme uzmanları da bu sürece katılmaktadır. Böylece yöneticinin yargılama rolünü kolaylaştırıcı, farklı kişilerce yapılan değerlendirmeler de değerlendirmeyi etkilemektedir (Bostancı, 2004, 54).

360° geribildirim temeli amacı, performans değerlendirmesi değil, işgörene farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak kişisel gelişimi sağlamaktır. 360° geribildirim süreci, tüm bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olur. Dolayısıyla, 360° geribildirim, performans değerlendirme sisteminin yerine geçen bir araç değil onun tamamlayıcısı niteliğindedir (Aytaç, 2003). Bu yöntem, işgörenlerin yetkilendirilmesi, ekip çalışmalarının özendirilmesi, kültürel değişikliklerin kolaylaştırılması, planlama sisteminin başarısı, üst düzey yöneticilerin gelişimi, örgütün temel değerleri ve iş stratejilerinin güçlendirilmesi, örgütün performans değerlendirme sistemine girdi sağlaması gibi amaçlarla kullanılır (Boyacı, 2003, 32).

360° geribildirim uygulamaları son yıllarda en çok üzerinde durulan konulardan biridir. Türkiye ile ilgili kesin rakamları bilmemekle birlikte, 1995'te ABD'de şirketlerin yüzde 40'ının 360° geribildirim yöntemini kullandıkları, bu rakamın 2000 yılında yüzde 65'e çıktığı bilinmektedir (Baltaş, [24.02.2008]).

2.3.4.3. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar

İnsan kaynaklarına ilişkin hiçbir uygulamanın mükemmel olması beklenemez. İnsan söz konusu olduğunda, çok sayıda ihtiyaç, duygu, değer ve tutum işin içine karışır. Yanlış bir şekilde ele alınan performans değerlendirmesi, kişisel sorunları performans sorunlarıyla karıştırmaya eğilim gösterir. Birçok sorun büyük ölçüde değerlendiricilerin bu konuda eğitimsiz olmalarından kaynaklanır (Palmer, 1993, 17).

İşgören değerlendirmesinde sık rastlanan bazı hatalar aşağıda ele alınmıştır:

Halo Hatası: Halo hatası veya etkisi, belirli bir etken üzerindeki yüksek veya düşük derecelendirmeden dolayı tüm faktörleri düşük veya yüksek derecelendirme eğilimidir. Örneğin, eğer bir işgören dürüst ve güvenilir ise onun hakkında diğer konularda da olumlu önyargılara sahip olabiliyoruz (Decenzo, Robbins, 2001).

Benzerlik Hatası: Değerlendiren kişiler diğer insanları kendilerini algıladıkları şekilde değerlendirirlerse, bu durumda benzerlik hatası yapıyorlar demektir. Değerlendiren kişiler kendi algılamalarını temel alarak bunu diğerlerine yansıtırlar (Decenzo, Robbins, 2001).

Merkezi Eğilim: Bazı değerlendiriciler işgörenleri etkin veya etkin değil olarak değerlendirmekten hoşlanmazlar. Bu durumda merkezi eğilim denilen herkesi ortalama değerlendirme hatasına düşerler. Bu hata, değerlendirme formlarında uç noktaların kaçırılmasına neden olur (Cansever, 2000, 41).

Karşılaştırma Hataları: Bu hata, birbirinden farklı birkaç işgörenin nesnel performans standardı yerine birbirleriyle karşılaştırıldığı zaman ortaya çıkar. Eğer, ilk iki işgören ‘yetersiz’ iken üçüncü işgören ‘ortalama’ ise, bu üçüncü işgören ilk iki ile karşılaştırıldığında dikkat çekici bir değerlendirme alabilir çünkü diğer ikisi ile karşılaştırıldığında onun ortalama olan iş performansı abartılabilir. Aynı şekilde eğer ilk iki işgören dikkat çekerse ortalama performansın değeri insafsız bir şekilde düşebilir. Her iki durumda da ortalama olan performans yanlış bir derecelendirme olacaktır (Cascio, 1992, 288).

Kişisel Yargılar: Değerlendirme sürecinde işgörenin bireysel ve sosyal özelliklerine (yaş, cinsiyet, siyasal eğilim, din, ırk vb.) ağırlık verildiğinde ve buna karşılık işe ilişkin davranışlarının etkiliği göz ardı edildiğinde nesnel ve adil bir değerlendirme yapılmamış olur. Bu durum personelin motivasyonunu düşürerek örgüte zarar verebilir (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 2001, 173).

Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme: Bazı değerlendiriciler sürekli olarak kişilere gerçek performanslarının üstünde veya altında puan verme eğilimi gösterirler. Bazen farkında olmadan yapılan bu hataların; astları tarafından sevilme arzusu, astları ile çatışmamak, diğer değerlendirme amirlerinin daha yüksek vererek onların astlarının terfi, zam olanaklarından daha fazla, kendi astlarının daha az yararlanacakları endişesi, astları yüksek puanlarla motive etme, hoşlanmadığı bir astını terfi ettirerek başka bir bölüme geçmesini sağlama, örgütteki standartların aşırı derecede

yüksek/düşük olması, başarılı olarak değerlendirilen astın ileride kendi yerini alacağı endişesi, kendini zor beğenen bir yönetici olarak tanıtma arzusu gibi nedenleri vardır (Uyargil, 1994, 76).

Yakın Zaman Etkisi: Değerlendirenlerin, işgörenlerin yakın geçmişteki iyi ya da kötü davranışlarından etkilenecek değerlendirme yapmalarıdır (Sherman, Bohlander, 1992, 274'den aktaran Dilsiz, 2006, 114). Örgütlerde çoğunlukla değerlendirme dönemi bir yılı kapsadığından, bu bir yıllık süre içinde yöneticinin zihninde taze olan bilgi ve olaylar, genellikle son birkaç ay içinde yaşananlardır. Dönem başındaki olayları hatırlamakta güçlük çeken ya da unutan yönetici değerlendirmelerinde yakın geçmişteki olayları temel alarak işgöreni değerlendirecektir (Uyargil, 1994, 79).

Pozisyon Etkilenme: değerlendiriciler kişilerin bulundukları pozisyonlardan etkilenecek, örgütte önemli kabul edilen iş ve pozisyonlardaki kişileri yüksek, önemsiz kabul edilenlerdeki kişileri düşük performans düzeyinde değerlendirirler. Özellikle sıralama yönteminde bu hataya oldukça sık rastlanmaktadır (Dilsiz, 2006, 115).

Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar: Performans değerlendirme sürecinde kullanılan araçtan kaynaklanan sorunlar vardır. Çoğu zaman soyut işlerin somuta indirgenmesi oldukça zordur. Sosyal alanda bu sorunlar daha açık görülebilir. Bu sebeple, aracın geliştirildikten sonra uygulanması, düzeltilmesi ve geçerlilik ve güvenilirliğin hesaplanması gerekir (Cemaloğlu, [24.01.2008]).

2.3.5. Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma

Performans değerlendirme sonuçları genel olarak personel planlama, ücret-maaş yönetimi, işgörenlerin eğitim/geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi, işten ayırma kararları, iş genişletme, iş zenginleştirme gibi birçok alanda kullanılabilir. Performans değerlendirme sonuçlarının kullanılabileceği bazı alanlar aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Personel planlama: Örgütlerdeki mevcut personelin performans düzeylerine ilişkin veriler gerekli nitelik ve sayıdaki personelin belirlenmesi amacı ile yapılan planlama çalışmalarında kullanılır. Performans değerlendirme sonuçları terfi ve atama ile ilgili kararların belirlenmesi yolu ile personel planlama işlevine de katkıda bulunan bir sistemdir.

Ücret-maaş yönetimi: Performans değerlendirme sonuçlarından ücret artışları ve diğer maddi ödüllerin dağıtımına ilişkin kararlarda yararlanılmaktadır.

İşten ayırma kararları: Başarılı ve başarılı olmayan personelin adil bir biçimde ayırt edilmesinde, başarılı olanların ödüllendirilmesi kadar, başarısız olduğu belirlenmiş işgörenlerin işten ayırma kararlarının verilmesinde de, diğer bazı değişkenlerin yanı sıra performans değerlendirme sonuçları dikkate alınır.

İşgörenlerin eğitim/geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi: Astını değerlendirme dönemindeki performansı ve geleceğe ilişkin ihtiyaç duyacağı gelişmeler konusunda değerlendiren üstü, sistem aracılığı ile o kişinin hangi konularda eğitilmesi ve geliştirilmesi gerektiğine ilişkin önerilerini belirtir (Kaynak ve diğerleri, 2000, 207).

İş zenginleştirme/genişletme uygulamaları: Performans değerlendirme sonuçları iş zenginleştirme/genişletme uygulamalarında insan kaynakları bölümüne önemli veriler sağlar.

2.3.6. Performans Yönetimi Yapı Ve Kayıtları

Performans yönetimi yapı ve kayıtları boyutu, performans yönetiminin örgütte yapılanma aşamasına yöneliktir. Performans yönetiminin oluşturulması aşamasında öncelikle performans yönetiminin örgüte getireceği bütçe yapılmalıdır. Daha sonra yapılacak tüm etkinliklere ait dokümanlar yazılı ve hazır hale getirilmelidir (Nut, 2000'den aktaran Bostancı, 2004, 76).

2.4. İlköğretim Okullarında Öğretmen Performans Yönetimi

Eğitim, insanın kalıtsal güçlerinin geliştirilip istenen özelliklerle yoğunlaşmış bir kişiliğe kavuşması için kullanılacak en önemli araçtır. İnsanlara bilgi ve beceri kazandırmanın ötesinde eğitim; toplumun yaşamasını ve kalkınmasını devam ettirebilecek ölçüde ve nitelikte değer üretmek, mevcut değerlerin dağılmasını önlemek, yeni ve eski değerleri bağdaştırmak sorumluluğu taşır (Ök, Göde, Alkan, 2000).

Eğitim sistemi oldukça karmaşık bir yapı ve işleyişe sahiptir. Bu sistemin içinde ve dışında yer alan çeşitli elemanlar okulların amaçları doğrultusunda bir araya gelerek sistemin işlemlerini sağlar. Ancak sistemin etkili bir şekilde işlemlerini sağlayan okul yöneticileri ve öğretmenlerdir. Diğer faktörler örneğin yöntemler, teknikler, araç

gereçler vb. bu temel elemanların özelliklerine, bilgilerine, becerilerine ve ilişkilerine göre şekillenmektedir (Ünal, 2000).

Eğitim hayatın her döneminde devamlılık gösteren bir davranış değiştirme sürecidir. Bu sürecin eğitim kurumları olan okullarda yürütülen kısmı, eğitimin amacı, eğitim programı, öğretim yöntem ve teknikleri ile ölçme ve değerlendirme basamaklarından oluşur. Okullar amaçlarını gerçekleştirdikleri sürece yaşarlar. Okulların amaçlarına ulaşmasında ve programların uygulanmasında aktif olarak görev yapanlar ise öğretmenlerdir (Fidan, Erden, 1988, 64-74'den aktaran Yazıcı, 1998).

Okulların işlevlerini tam olarak yerine getirip getirememesi, bu kurumlarda görev yapan öğretmenlerin performansına bağlıdır (Altundeppe, 1999).

Performans değerlendirme öğretim ve öğrenme durumlarının daha iyi yönetilmesinde temel bir etkinliktir. Değerlendirme her öğretmenin hakkı olarak görülmelidir (Aydın, 2005, 162).

Öğretme sürecinde hedeflere hızla ulaşabilmek, öğretmene yardım ve rehberlik edebilmek için; öğretmenin performansı yakından izlenmelidir (Brown, 2005; Erdem, 2006 'dan aktaran Akşit, 2006, 78). Öğretmen performansının değerlendirilmesi, eğitimdeki eksiklik ve yanlışlıkların saptanması, sorunların belirlenmesi, öğretmenlerin güdülenmesi ve geleceğe yönelik önlemlerin alınması için gereklidir (Altundeppe, 1999).

Öğretmen performans yönetimi ile öğretmen morali artmakta, öğretmenler cesaretlendirilip kendilerine güvenleri sağlanmakta, kontrolün yerini gelişimi sağlama ve kararlara katılma almakta, öğretmen ve yöneticiler arasında güvenin arttığı bir atmosfer yaratılmakta ve öğretmenin mesleki gelişimi için destek yapıları oluşturulmaktadır. Öte yandan okullarda performans yönetiminin yapılandırılması ile öğretmenler potansiyellerini ortaya çıkarmada eşit başarı şansına sahip olmakta, öğretmenlerdeki değerlendirme güvensizliği giderilmekte, başarı ve başarısızlık kavramları öğretmenler arasında önemsiz hale gelerek rekabet artmaktadır (Mohony, Hextall, 2001'den aktaran Bostancı, 2004, 3).

Öğretmenlerin performans değerlendirmesinin temelleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Öğretmenin performans değerlendirmesi, etkili öğretimin en önemli ögesi olarak açıkça tanımlanabilir.

- Öğretmenlerin performanslarının çeşitli parçaları birbiriyle ilişkilidir, birbirinden ayrılamaz.
- Öğretmenlerin performansının değerlendirilmesinde öğretimi etkileyebilecek pek çok durum göz önüne alınmalıdır.
- Öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesinde çok çeşitli öğretim talebi, öğretmen ve öğrenciler arasındaki ayırım, bu heterojen boyutun parçasıdır.
- Öğrencilerin öğrenmeleri ve gelişimi, öğretmenlerin performans değerlendirilmesinde merkezi bir rol oynar. Öğrencilerin öğrenmeleri ve gelişimi, sosyal, duygusal, fiziksel, dil, kültürel, bilişsel, entelektüel gelişme, akademik başarı ve gelişim kadar önemlidir.
- Öğretmen performans değerlendirmeleri, öğretmenlerin mesleki uygulamalarını geliştirmek, öğretmenlerin mesleki açıdan yükselmelerini sağladığı zaman öğretmen performansını değerlendirme yararlı olacaktır.
- Öğretmenlerin performansı pek çok değişkene göre yapıldığında en doğru değerlendirme de yapılmış olur.
- Öğretmen performansını değerlendirme biçimlendirici ve toplam yapıldığında en doğrusu olacaktır.
- Karmaşık olmayan yüzeysel değerlendirme, örneğin kontrol listesi gibi, etkili değerlendirme yapmayı engellemektedir.
- Öğretmenler ve öğretmenleri değerlendirecek kişiler değerlendirme kriterlerini anlamalıdır.
- Öğretmenlerin performans değerlendirmeleri onların yaşam boyu gelişmelerini sağlamalıdır (Cemaloğlu, [24.01.2008]).

Eğitimde değerlendirilenin olumlu etkide bulunabilmesi için, öğretmenler de değerlendirme sürecine katılmalıdır. Bu katılma; değerlendirme politikasının saptanması, yöntemlerin kararlaştırılması, araçların hazırlanması, uygulanması ve değerlendirme sonuçlarının gözden geçirilmesi aşamalarında gerçekleştirilmelidir. Değerlendirme sürecinde öğretmenin değerlendirmeye okul yöneticisi ve müfettiş ile birlikte değerlendirme faaliyetini yürütmesi değerlendirmede işlevselliği arttıracak gibi, değerlendirmeye karşı oluşabilecek olumsuz tutumları da engelleyebilme özelliği taşımaktadır (EARGED, 2006, 53).

Öğretmenlerin performansının değerlendirilmesinde 360° değerlendirme sistemine son derece benzeyen “çoklu veri kaynaklarına göre değerlendirme” sistemi giderek yaygınlaşan bir biçimde çeşitli ülkelerde kullanılmaktadır. Bir öğretmenin performansının değerlendirilmesinde öğrenci, veli, meslektaş görüşleri, mesleki etkinlik kayıtları, öğrenci başarı kayıtları, öğretmen testleri ve benzeri veri kaynaklarından yararlanılabilir (Aydın, 2005, 176).

Öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesi sonucunda elde edilen verilerin;

- Öğretmen yetiştirme politikasının geliştirilmesinde.
- Öğretmen yetiştiren yüksek öğretim kurumlarının programlarını gözden geçirmelerinde.
- Öğretmen adaylarının hizmet öncesi yetiştirilmesinde.
- Eğitim-öğretim kurumlarının ihtiyacı olan öğretmenlerin seçiminde.
- Öğretmenlerin adaylık sürecinde ve hizmet içinde yetiştirilmelerinde.
- Öğretmenlerin görevde yükselmelerinde ve terfilerinde.
- Öğretmenler için, performansa dayalı bir ödüllendirilme ve ücret sistemi getirilmesinde değerlendirilmesi amaçlanmaktadır (TKB, 2005, 53).

2.4.1. İlköğretim Kurumlarında Öğretmenlerin Değerlendirilmesi

Milli Eğitim sistemimizde ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler sicil raporuyla ve müfettiş raporuyla değerlendirilmektedir. Bu iki değerlendirme sistemi aşağıdaki gibi özetlenebilir;

2.4.1.1. Sicil Raporuyla Değerlendirme

657 sayılı “Devlet Memurları Kanunu”nun 112 ve 121. maddeleri, sicil raporu vermeye yetkili sicil amirlerinin, kurumlarca çıkarılacak özel yönetmeliklerce belirleneceğini hükme bağlamış; buna uygun olarak hazırlanan ve 03.06.1991 tarih ve 20890 sayılı Resmi Gazetede (Değişik: 30.07.2004 tarih ve 25538 sayılı Resmi Gazete) yayınlanan “Milli Eğitim Bakanlığı Sicil Amirleri Yönetmeliği”ne göre de, Bakanlık personelinin sicil amirleri belirlenmiştir. Buna göre; öğretmenlerin birinci sicil amirleri ilçede ve merkez ilçede okul müdürü, ikinci sicil amirleri ilçede ilçe milli eğitim müdürü, merkez ilçede il millî eğitim müdür yardımcısı veya şube

müdürü, üçüncü sicil amirleri ilçede kaymakam ve merkez ilçede il milli eğitim müdürüdür.

Okul düzeyindeki değerlendirme, her şeyden önce “okul müdürü”nün yetki ve sorumluluğundadır. İlköğretim kurumları yönetmeliğinin 60. maddesinde müdürün görevleri: “İlköğretim okulu, demokratik eğitim-öğretim ortamında diğer işgörenlerle birlikte müdür tarafından yönetilir. Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumludur. Okul müdürü, görev tanımında belirtilen diğer görevleri de yapar” şeklinde tanımlanmıştır.

Değerlendirmeler, sicil amirleri tarafından her yıl Aralık ayı içinde, 19.10.1986 tarih ve 19255 sayılı resmi gazetede yayınlanan “Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği” hükümleri bağlamında ve “Sicil Raporu” (Ek 1) formunda yer alan ölçütlere göre 100 puan üzerinden yapılmaktadır.

Devlet Memurları Sicil Yönetmeliğinin 16. maddesi uyarınca, sicil amirleri, sicil raporunun memurların mesleki, yöneticilik ve yurt dışı görevlerdeki ehliyetlerinin belirlenmesini sağlayan soruların her birini, ihtiva ettikleri unsurları esas almak suretiyle 100 tam not üzerinden değerlendirir ve sorulara verdikleri notların toplamını soru sayısına bölerek memurların sicil notunu tespit ederler. Her bir sicil amirince bu şekilde belirlenen sicil notlarının toplamının sicil amiri sayısına bölünmesi sureti ile de memurların sicil notu ortalaması bulunur ve buna göre sicil notu ortalaması:

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

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

Anılan yönetmeliğin 17. maddesine göre, sicil amirleri sicil raporunu doldurdıkları her memuru;

- a) Dış görünüşü (Kılık, kıyafet),

- b) Zekâ derecesi ve kavrayış kabiliyeti,
- c) Azim ve sebatkârlık, dürüstlük, sır saklamada güvenilirlik ve beşeri münasebetlerdeki başarısı,
- d) Alkol, kumar, vb. alışkanlıkları memuriyetle bağdaşmayacak ölçüde sürdürme gibi halleri,
- e) Güvenilir olmama, şahsi menfaatlerini aşırı ölçüde düşünme, yalan söyleme, dedikodu yapma, kıskançlık, kin tutma gibi kötü huy ve davranışları,

bakımından genel bir değerlendirmeye tabi tutarlar. Sicil döneminde edinilen bilgi ve müşahedelerden yararlanılarak yapılacak değerlendirme sonuçlarına göre memurların olumlu ve olumsuz yönleri, kusur ve noksanları hakkındaki düşünceler sicil raporunun şahsiyet değerlendirilmesine ait bölümüne ayrı ayrı açık ve gereğine göre kısa veya teferruatlı olarak yazılır. Sicil amirlerinin memurların genel durum ve davranışları hakkındaki düşünceleri, not takdirlerinde dikkate alınır.

Sicil raporunun performans değerlendirme açısından incelenmesi: Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği eki olan “Devlet Memurları Sicil Raporu”nda yer alan sorular incelendiğinde, çağdaş personel değerlendirme sistemlerinde yer alan “önceden uzlaşmaya varılmış iş tanımları”, “gerçekleştirilmesi gerekli performans standartları” ve “personelin gerçekleştirdiği performans” gibi objektif değerlendirme ölçütlerinin bulunmadığı gözlenmektedir. Bu raporda, değerlendirilecek memurla ilgili olarak yer verilen sorulardan özellikle sorumluluk duygusu, göreve bağlılık, iş heyecanı, anlatım yeteneği, intizam ve dikkat, tarafsızlık, disipline uyma, beşeri ilişkiler vb. soruların kişisel özelliklerle ilgili sorular olduğu görülmektedir. Bu tür soruların, değerlendirmede “objektifliği” zorlaştıran, “sübjektif” değerlendirme yapılmasına zemin hazırlayan nitelikte olduğu ortadadır. Öte yandan, aynı raporda, yönetici durumundaki kamu görevlilerinin mesleki ehliyetleri ile ilgili sorular da, çağdaş değerlendirme yaklaşımlarında görülen performans standartları ile desteklenmediğinden, yine sübjektiflik unsurunu devre dışı bırakmamaktadır. Örneğin, “zamanında doğru ve kesin karar verme”, “planlama, organizasyon ve koordinasyon yeteneği” gibi özelliklerin objektif ölçüleri nelerdir? Buna dair bir açıklık olmadığından, değerlendiricinin kişisel takdiri söz konusu olabilmektedir (Canman, 1993, 92–93).

Bir diğerk husus, sicil raporunda yer alan soruların aynı zamanda disiplin yaptırımlarının da konusunu oluşturmaktadır. Örneğın “İnsan haklarına saygısı” 657 sayılı Devlet Memurları Kanunun 125/D-1 maddesi kapsamındadır ve bu fiili işleyen memura “Kademe ilerlemesinin durdurulması” cezası verilmektedir. Diğerk tüm maddeler, aynı şekilde, disiplin hükümlü kanunların kapsamına girmektedir. Bu durumda, disiplin hükümleri açısından hakkında herhangi bir işlem yapılmayan memura 100 puandan daha az not verilmesi, bir yandan “objektiflik” ilkesine aykırılığı gündeme getirecek, diğerk taraftan her bir soru 100 puandan aşağı değerlendirildiğinde, sicil amiri bu durumu belgelemek durumunda kalıp, memur hakkında yasal işlem yapmak zorunda kalacaktır.

2.4.1.2. Teftiş Raporuyla Değerlendirme

Şubat 2001 tarih ve 2521 sayılı Tebliğler Dergisinde Yayımlanan “Milli eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi” hükümleri çerçevesinde öğretmen teftişı yapılmaktadır.

Öğretmen teftişı, Millî Eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek için düzenledikleri etkinliklerin süresini ve niteliğini gözlemlemek üzere; dersane, salon, laboratuvar, atölye ve işliklerde.

- a) Eğitim öğretimindeki başarı derecesi hakkında bilgi edinmek,
- b) Olumlu davranışlarını belirlemek,
- c) Görevini en iyi biçimde yapmaya özendirmek,
- d) Eğitim ve öğretimde birliğı sağlamak üzere rehberlik ve yardımda bulunmak,
- e) Kurumda uyguladıkları öğretim yöntem ve tekniklerini geliştirmek,
- f) Öğretim araç ve gereçlerinin sağlanmasında ve kullanmasında yardımcı olmak,
- g) Öğrenci başarısının bilimsel yöntemler ile ölçülmesi ve değerlendirilmesinde yardım etmek,
- h) Karşılaştığı sorunların çözümünde yol göstermek,
- ı) Özel eğitim gerektiren öğrenciler için aldığı önlemleri geliştirmek ve yönlendirmek,

i) Sınıf içi ve çevredeki eğitimsel liderliğini belirlemek için yapılır (MEBTebliğler Dergisi, 2001, 2521).

Bu teftişlerde, anılan yönetmelik ekinde yer alan öğretmen teftiş formu kullanılmaktadır (Ek 2). Öğretmenler, teftiş formunda yer alan faktörlerden “Dersliğin Eğitim Öğretime Hazırlık Durumu” için 10 Puan; “Eğitim Öğretim Durumu” için 70 Puan; Yönetim-Çevre İlişkileri ve Meslek Gelişimi” için 20 Puan olmak üzere 100 Puan üzerinden değerlendirilmektedir. Değerlendirmeler, öğretmenlerin formlardaki faktörlere/alt faktörlere katkısı temel alınarak yapılmaktadır.

Yönergenin 15 ve 21. maddelerine göre; öğretmenler ile aday öğretmenlerin teftişi en az iki ders saati içinde yapılır. Branş öğretmenlerinin rehberlik ve teftişinde, okuttukları derslerde öğrencilerine kazandırdığı bilgi, beceri ve davranışları değerlendirilir. Birden fazla ders okutan branş öğretmenlerinin ana branşları esas alınmak üzere okuttukları en az iki dersin rehberlik ve teftişleri yapılarak değerlendirilir. Aday öğretmenlerinin teftişi en az bir müfettiş veya yetkili kılınan iki müfettiş yardımcısı tarafından yapılır. Teftiş sırasında üstün başarı veya yetersizliği görülen yönetici ve öğretmenlerin teftişi, en az iki müfettiş tarafından veya bir müfettiş ve yetkili kılınan bir müfettiş yardımcısı tarafından yapılır.

İlköğretim kurumlarının denetimi konusunda MEB tarafından 1 Şubat 2001 tarihinde yürürlüğe konan MEB İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi, ilköğretimin denetimi alanına getirdiği pek çok yenilik bakımından yerinde bir çalışma olarak bulunmaktadır. Yönergede özellikle, rehberliğin daha iyi vurgulanması, başarının ödüllendirilmesi, ayrıntılı denetim formları, denetmenlere araştırma görevlerinin verilmesi, denetlenen personelin hizmet içi eğitim, eğitim yönetimi ve denetimi alanının yeni bazı kavramlarının ele alınması bunların başlıcaları olarak görülmektedir (Yalçınkaya, 2003).

MEB tarafından yürütülen yeniden yapılanma ve reform çabalarının çerçevesi niteliğinde olan Milli Eğitimi Geliştirme Projesi’nin bir ayağını oluşturan, “sistemin nasıl yönetileceği”ne ilişkin arayışlar, birçok performans yönetimi ve denetimi modellerinin oluşturulmasına ve denenmesine zemin oluşturmuştur.

Bu modellerden birincisi, MEB Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından oluşturulan ve 2002–2003 öğretim yılında müfredat laboratuvar okullarında

pilot uygulaması yapılan “Okulda Performans Yönetimi Modeli”, ikincisi Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığınca tasarımı yapılan ve 2004–2005 öğretim yılında pilot uygulama çalışmaları gerçekleştirilen “Performans Denetim ve Değerlendirme Sistemi”dir.

Ayrıca Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğünün hazırlamış olduğu “Öğretmenlik Mesleği Genel Yeterlilikleri Taslağında” öğretmen yeterlilik alanları yeniden belirlenmeye çalışılmıştır. Bu alanlar 6 ana yeterlilik, 29 alt yeterlilik ve 222 performans göstergesinden oluşmaktadır. Performans değerlendirme sistemlerinin en yenilerinden birisi olan bu yaklaşımda, farklı kaynaklardan veya perspektiflerden alınan değerlendirmeler birleştirilerek, bireysel ve kurumsal gelişim amaçlı kullanılmaktadır.

2.5. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde performans yönetim sistemi ve performans yönetim süreçlerine ilişkin doğrudan veya dolaylı olarak yapılan araştırmalara yer verilmektedir.

Öğretmen performans yönetimine ilişkin yapılan araştırmalar sınırlı sayıdadır. Ancak performans yönetim sisteminin bir alt süreci olan performans değerlendirmeye ilişkin önemli araştırmalara rastlanmıştır. Önce yurt içinde yapılan araştırmalar sonra da yurt dışında yapılan araştırmalar aşağıda verilmiştir.

Boyacı (2003) “İlköğretim Örgütlerinin Performans Yönetim Sistemi Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi” adlı araştırmayı gerçekleştirmiştir. Araştırma tarama modelindedir ve Eskişehir merkez ilçedeki 98 resmi ilköğretim okulunda görev yapan ilköğretim yöneticilerini ve il milli eğitim müdürlüğüne bağlı 32 ilköğretim müfettişini kapsamaktadır.

Araştırmada elde edilen sonuçlardan bazıları şunlardır; ilköğretim okul yöneticileri ve ilköğretim müfettişleri, okul yöneticilerinin öğretmen performansına ilişkin hedef belirlemede öğretmenin de görüşünü alması ve performans hedefleri ile ilgili olarak, okul yöneticileri ve öğretmenlerin uzlaşma içinde olmasına ilişkin olumlu görüşe sahiptirler. Okul yöneticileri, öğretmenlerin yüksek performansının değerlendirme sistemi tarafından hemen fark edilmesine ilişkin olumlu görüşe sahipken, müfettişler olumsuz görüş belirtmektedir. Okul yöneticileri, öğretmenlerin gösterdikleri performansa ilişkin düzenli olarak geri bildirim verilmesine ilişkin

düzenli olarak geri bildirim verildiği görüşüne katılırken, müfettişler bu görüşe katılmamaktadır. Ayrıca yöneticiler ve müfettişler, yüksek performansa ilişkin ödüllendirme ölçütlerinin yeterliliğine ilişkin görüşe katılmamaktadırlar.

Bostancı (2004) tarafından “Türkiye’deki Resmi Ve Özel İlköğretim Okullarında Öğretmen Performans Yönetimi” adlı araştırma yapılmıştır. Araştırma nedensel karşılaştırma türünden tarama modelindedir. Araştırmanın örneklemini 738 öğretmen, 478 okul yöneticisi ve 277 ilköğretim müfettişi oluşturmıştır.

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlardan bazıları şunlardır; ilköğretim okulları öğretmen ve yöneticileri ile ilköğretim müfettişleri öğretmen performans yönetimi boyutlarının her birinin performans ölçütleri olarak ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini “tam” düzeyinde kabul etmektedirler. Tüm boyutları ve boyutların toplamını okul yöneticileri öğretmenlere, öğretmenler ise, ilköğretim müfettişlerine göre daha yüksek düzeyde kabul etmektedirler. Yönetici ve ilköğretim müfettişlerince uygulanması en çok kabul gören boyut “performans izleme”, öğretmenlere göre ise “performans geliştirme” boyutudur. Öğretmenlere ve yöneticilere göre uygulanması en az kabul gören boyut “performans değerlendirme sonuçlarını kullanma” boyutu, ilköğretim müfettişlerine göre, “performans hedef ve kriterlerini belirleme” boyutudur. Performans izleme boyutunda yönetici-ilköğretim müfettişi gruplarının kabul etme düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Yöneticilerin kabul etme düzeyi, ilköğretim müfettişlerine göre daha yüksektir. Performans geliştirme boyutunda ise fark, öğretmen- ilköğretim müfettişi ve yönetici-ilköğretim müfettişi grupları arasındadır. İlköğretim müfettişleri, öğretmenlere ve yöneticilere göre performans geliştirme boyutunu daha düşük düzeyde kabul etmektedirler. Performans değerlendirme sonuçlarını kullanma boyutunda da fark öğretmen-yönetici ve öğretmen-ilköğretim müfettişi grupları arasındadır. Öğretmenler, yöneticilere ve ilköğretim müfettişlerine göre boyutu daha düşük düzeyde kabul etmektedirler.

Tüm boyutlarda ve boyutların genel toplamında özel ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin kabul etme düzeyleri, resmi ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinden daha yüksektir.

Resmi ilköğretim okulu yöneticilerinin, tüm boyutlarda ve boyutların genel toplamında performans yönetimi boyutlarının her birinin performans ölçütleri olarak

resmi ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin algıları, öğretmenlere ve ilköğretim müfettişlerine göre daha yüksektir.

Özel ilköğretim okulunda performans yönetimi boyutlarının her birinin performans ölçütü olarak özel ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin ilköğretim müfettişleri algıları, öğretmen ve yönetici görüşlerine göre daha düşüktür.

Özel ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin performans yönetimi boyutlarının her birinin performans ölçütleri olarak ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin algıları, resmi ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinden daha yüksektir.

Cihantimur (2006) “Anadolu Liseleri Ve Genel Liselerde Görevli Öğretmenlerin Performans Değerlendirmesine Yönelik Algıları “ adlı araştırmayı gerçekleştirmiştir. Araştırma tarama modelindedir ve İstanbul ili Büyükçekmece ilçesinde bulunan on genel lise ve iki Anadolu lisesinde işgören 254 öğretmeni kapsamaktadır. Çalışmanın temel amacı çoklu veri kaynakları yoluyla öğretmen performansının değerlendirilmesine yönelik öğretmen algılarının belirlenmesidir.

Araştırma sonucunda; öğretmenlerin öğrenci açısından önemli olan performans kriterlerinin tamamına katıldıkları belirlenmiştir.

Öğretmenlerin, veli açısından önemli olan performans kriterlerinin tamamına katıldıkları belirlenmiştir. Ancak, “öğrenciyi okuldaki ve sınıftaki sportif, sosyal, kültürel vb. etkinliklerde desteklemeli ve katılımı için çaba göstermeli”, “öğrencinin yeteneklerini, ilgilerini ve diğer özelliklerini bilmeli”, “veliye okul ve sınıf içi etkinliklere katmak için çaba göstermeli” kriterleri bu aralıkta en düşük değerleri almıştır.

Öğretmenlerin, aynı zümre öğretmenleri tarafından performanslarının değerlendirilmesini içeren kriterlere yönelik algıları farklı aralıklarda belirlenmiştir. “Mesleki etik anlayışı” kesinlikle katılıyorum aralığında çıkarken, “velilere mesaj gönderme” kriterine yönelik algıları kararsızım aralığında belirlenmiştir. Öğretmenlerin performans kriterlerine ilişkin algılarında cinsiyet, kendi alanı ile ilgili hizmet içi eğitim alıp almama, medeni durum, yaş, kıdem, bitirilen okul ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir.

Alay (2006) “İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Görüşleri” adlı araştırmayı gerçekleştirmiştir. Araştırma tarama modelindedir ve Adana ili Seyhan ilçesi I.

Eğitim bölgesinde bulunan 6 ilköğretim ve 6 ortaöğretim okullarında görev yapan 21 müdür yardımcısını ve 329 öğretmeni kapsamaktadır.

Araştırma sonuçlarından bazıları;

Öğretmenler sadece okul müdürleri ve müfettişlerin performans değerlendiriyor olmalarını yeterli bulmamaktadırlar. Müfettişlerin kısa bir sürede objektif olarak öğretmen performansını değerlendiremeyeceği görüşündedirler. Okul müdürlerinin performans değerlendirirken genelde yüksek puan vermeyeceği görüşündedirler. Performans değerlendirmede kullanılan formların yapılan iş ve çalışmalara dayandırıldığını düşünmektedirler. Merkez ve taşra teşkilatında okul performansı yüksek kişilerin yükselmediği görüşündedirler. Bayan okul müdürlerinin değerlendirmede daha yüksek puan vermeyecekleri görüşündedirler. Okul müdürlerinin öğretmen performansını değerlendirirken bireysel ilişkilerinin etken olduğu görüşündedirler. Performans değerlendirme ile ilgili okul müdürlerine hizmet içi eğitim verilmesi gerektiği görüşündedirler. Çoklu veri sistemi ile performans değerlendirmenin uygulanabilir iyi bir yöntem olduğunu düşünmektedirler. Performans değerlendirmede cinsiyet faktörünü etkili bulmamaktadırlar.

Üzmez'in (2006) "İlk ve Ortaöğretim Kurumlarında Performans Değerlendirme Süreci – Sicil Raporu Düzenlemesine İlişkin Sorunlar ve Beklentiler" adlı araştırması Elazığ il merkezinde bulunan ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan 33 yönetici ve 466 öğretmen görüşlerine dayalı olarak sicil raporu yoluyla performans değerlendirmede mevcut duruma yönelik sorunları ve beklentileri elde etmeyi amaçlamaktadır. Sicil formundaki değerlendirme soruları nesnellikten uzak olup, öznel unsurlar içermektedir ifadesi okul türü değişkeninde denekler arasında anlamlı fark oluşturmuştur. Okuldaki örgüt ikliminin yarattığı baskı ile okul müdürü tüm öğretmenleri sicil raporunda başarılı göstermek zorunda kalmaktadır ve sicil raporunda yüksek notla değerlendirilmek için okul müdürüyle iyi ilişkiler kurmak yeterlidir ifadelerini kadın denekler, bekar denekler, öğretmen denekler ve ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerden oluşan denekler "ara sıra" düzeyinde, hizmet yılı 15–26 yıl arasında olan denekler ise "çoğu zaman" düzeyinde diğer deneklerle anlamlı fark yaratacak şekilde desteklemişlerdir. Bu gruplar sicil değerlendirmesinin etkin olmadığını, formaliteden ibaret olduğunu düşünmektedirler. Sicil değerlendirme sonucunda olumlu sicil alan personele tatmin edici mükâfat verilmemektedir ifadesi diğer deneklerle anlamlı fark yaratacak şekilde müdür

yardımcısı ve 26 yıl üzeri hizmet yılına sahip denekler tarafından “ara sıra”, ilköğretim kurumlarında görev yapan eğitimciler ve sınıf öğretmenlerinden oluşan denekler tarafından “çoğu zaman” düzeyinde desteklenmiştir. İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler ve yöneticiler kötü performans gösterdiği halde müeyyide uygulanmayan öğretmenleri gördükleri zaman morallerinin bozulduğunu ifade etmektedirler.

Uçar’ın (2005) “Performans Değerlendirme ve Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama” adlı araştırması Gaziantep il merkezindeki 123 ilköğretim okulunda görev yapan okul müdürlerini kapsamaktadır. Araştırmanın amacı Gaziantep il Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı okullarda sicil amiri konumunda olan okul müdürlerinin, uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşlerini belirlemektir.

Araştırmada elde edilen sonuçlardan bazıları şunlardır; performans değerlendirme süreci işgörenlerin gelişimine katkı sağlamaktadır. Uygulanmakta olan performans değerlendirme süreci kişinin potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkmasında katkı sağlamaktadır. Değerlendirme süreci kişinin örgüte bağımlılığının artırılmasına katkı sağlamaktadır. Mevcut performans değerlendirme sürecinin yeterli ölçüleri kapsadığı düşünülmektedir. Uygulanmakta olan sürecin karşılıklı iletişime açık olması konusunda yeterli bulmaktadırlar. Değerlendirme sürecinin Türk Milli Eğitim sisteminin amaçlarına ulaşmaya katkı sağladığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Sürecin ölçülerinin değerlendirilmesinin kişilik özelliklerine değil işe ilişkin davranışlarını ölçü aldığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Değerlendirme ölçülerinin belirlenmesinde değerlendirilenin görüşlerinden yararlanıldığı yönünde görüş belirtmişlerdir.

Anagün’ün (2002) “Eğitimde Performans Değerlendirme Süreci Ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Performans Değerlendirme Yöntemleri” adlı araştırması Eskişehir il merkezinde görev yapan 66 ilköğretim okulu müdürünü, 25 ilköğretim müfettişini ve 8 il milli eğitim müdürlüğü yöneticisini kapsamaktadır. Araştırmada ilköğretim okullarında uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine ilişkin yönetici görüşlerini ortaya koymak ve bu yöneticilerin insan kaynakları yönetiminde kullanılan performans değerlendirme sürecine ilişkin bilgi düzeylerini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın sonuçlarından bazıları şunlardır; müdürler, müfettişler ve il milli eğitim müdürlüğü yöneticileri uygulanmakta olan performans

değerlendirme sürecinin değerlendirilen kişinin potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkarılmasına ve mesleki gelişimlerine katkı sağladığı yönünde olumlu görüş belirtmişlerdir. Okul müdürleri ve müfettişler, sürecin değerlendirilen kişinin eğitim gereksinimlerini belirlemeye katkı sağladığını düşünürken, il milli eğitim müdürlüğü yöneticileri bu görüşe yarı yarıya katılmaktadırlar. Uygulanmakta olan sürecin değerlendirilen kişinin örgüte olan bağlılığını artırdığı yönünde okul müdürlerinin büyük çoğunluğu olumlu görüş belirtirken, müfettişlerin ve il milli eğitim müdürlüğü yöneticilerin yarısı bu görüşe katılmaktadır. Okul müdürleri ve müfettişler uygulanan sürecin mesleki yardım ve iş başında yetiştirme görevlerinin yerine getirilmesine büyük ölçüde katkı sağladığını düşünürken, il milli eğitim müdürlüğü yöneticileri bu görüşe katılmamaktadırlar. Okul müdürleri ve müfettişler uygulanan sürecin değerlendirilen ile değerlendiren arasında karşılıklı güven ilişkisine dayalı olması konusunda olumlu görüş birliğine varırken, il milli eğitim müdürlüğü yöneticileri bu görüşe katılmamaktadırlar. Değerlendirme sonuçlarının değerlendirilen ile paylaşılması konusunda okul müdürleri ve müfettişler olumlu görüş bildirirken, il milli eğitim müdürlüğü yöneticileri çoğunlukla bu görüşe katılmamaktadırlar. Sürecin sicil raporu ile değerlendirirken yeterli ölçütleri kapsamaması konusunda okul müdürlerinin yarısı yeterli olduğunu düşünürken, müfettişler ve il milli eğitim müdürlüğü yöneticileri bu görüşe katılmadıklarını belirtmektedirler. Ayrıca bütün katılımcılar sicil raporu ile değerlendirilenin gerçek performansının yansıtılamayacağı konusunda görüş birliğine varmaktadırlar. Sicil amiri konumundaki yöneticilerin insan kaynakları yönetiminde kullanılan performans değerlendirme yöntemleri konusunda büyük çoğunlukla bilgi sahibi araştırma sonuçlarıyla ortaya konulmuştur.

EARGED tarafından 2000 yılında “Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları (2000)” adlı araştırma yapılmıştır. Bu araştırmada; 2036 sınıf öğretmeninin, 1138 branş öğretmeninin, 487 ilköğretim okulu yöneticisinin, 344 ilköğretim müfettişinin, 129 ilçe millî eğitim müdürünün, 138 il millî eğitim müdür ve yardımcılarının olmak üzere toplam 4272 kişinin görüşleri alınmıştır. Elde edilen bulgulara göre; öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinde okul yöneticisi, müfettiş, zümre öğretmenleri, öğretmenin kendisi, veli ve öğrencinin de yer alması istendiği ortaya çıkmıştır. Yine bu araştırmada, öğretmen performansının değerlendirilmesinde kullanılması gerektiği düşünülerek hazırlanan ölçütler

araştırmaya katılan gruplar tarafından “tamamen” düzeyinde kabul görmüştür. Öğretmen performansını etkileyen sorunlar arasında “değerlendirme sonuçlarının öğretmene bildirilmemesinden dolayı kendi performansı hakkında bilgi sahibi olmaması” belirtilmiş, dolayısıyla geliştirilen değerlendirme modelinde, değerlendirme sürecinin açık ve karşılıklı uzlaşmaya dayalı olarak yapılandırılması tasarlanmıştır.

Down (2000), “Öğretmenler Performans Yönetimini Nasıl Yönetirler?” isimli araştırmasında 1997 yılında Batı Avustralya’da görev yapan bir grup öğretmenin performans yönetimine bakış açılarını 2 yıl süreyle incelemiştir. Bu çalışmanın ilk yılında, öğretmenler bu yeni programa şüphe, güvensizlik ve kızgınlıkla cevap vermişlerdir. İkinci yılın sonunda (1998) öğretmenler bu süreci görev olarak algılamış, yaptıkları işte özyönetim ve kontrol sağlayabileceklerini fark etmişlerdir.

Spindler ve Colin (2000) İngiltere’de 16 ilköğretim okulunda 19 stajyer öğretmeni ve 6 ortaokulda 21 stajyer öğretmeni kapsayan “Performans Yönetimi Yaklaşımı Çerçevesinde Stajyer Öğretmenlerin Göreve Atanmasında Amaçların Oluşturulması” adlı araştırma yapmışlardır. Araştırmanın sonuçlarından bazıları;

Performans yönetim söylemi, etkili bir öğretim için gerekli olduğu düşünülen evrensel yeterlilik ve ölçütlere ilişkin bir temel oluşturmaktadır. Bu söylem stajyer öğretmenlerin atanması, onların ortak ölçütlere bağlı olarak değerlendirilmesi ve eksikliklerin verilecek eğitimle tamamlanması biçiminde ilişkilendirilmiştir (Cihantimur, 2006, 50).

3. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmaya katılan örneklem grubundan ölçek aracılığı ile toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

3.1.Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğinin Kabul Edilme Derecesine İlişkin Bulgular Ve Yorumlar

Bu alt başlıkta öğretmenlerin, yöneticilerin ve müfettişlerin öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini kabul etme derecelerine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

3.1.1.Kabul Edilme Derecesine İlişkin Betimsel İstatistikler

Öğretmen, yönetici ve müfettişlerin öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini kabul etme derecelerine ilişkin betimsel istatistikler Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3: Öğretmen Yönetici Ve Müfettişlerin Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Frekans, Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri

PERFORMANS YÖNETİMİ UYGULAMALARI	ÖĞRETMEN			YÖNETİCİ			MÜFETTİŞ		
	n	$\bar{X}$	S	n	$\bar{X}$	S	n	$\bar{X}$	S
Performans Hedef ve Kriterlerini Belirleme									
Madde 1	393	4,16	0,83	161	4,34	0,77	55	4,22	0,83
Madde 2	393	4,25	0,82	161	4,33	0,73	55	4,24	0,72
Madde 3	393	4,43	0,76	161	4,57	0,70	55	4,42	0,66
Madde 4	393	4,26	0,84	161	4,19	0,99	55	4,20	0,89
Madde 5	393	3,63	1,20	161	3,89	1,18	55	4,02	0,83
Madde 6	393	4,16	0,89	161	4,30	0,86	55	4,09	0,84
Madde 7	393	4,16	0,94	161	4,48	0,69	55	4,18	0,92
Madde 8	393	4,29	0,83	161	4,46	0,77	55	4,20	0,80
Madde 9	393	4,21	0,91	161	4,48	0,67	55	4,36	0,70
Genel	393	4,17	0,61	161	4,33	0,51	55	4,21	0,54
Performans İzleme									
Madde 10	393	4,03	0,96	161	4,37	0,73	55	4,33	0,82
Madde 11	393	4,48	0,79	161	4,65	0,62	55	4,31	1,07
Madde 12	393	4,31	0,88	161	4,53	0,64	55	4,40	0,76
Madde 13	393	4,45	0,75	161	4,58	0,69	55	4,42	0,69
Madde 14	393	4,29	0,90	161	4,48	0,69	55	4,44	0,71
Madde 15	393	4,38	0,82	161	4,57	0,65	55	4,44	0,74

Tablo 3-devam

PERFORMANS YÖNETİMİ UYGULAMALARI	ÖĞRETMEN			YÖNETİCİ			MÜFETTİŞ		
	n	$\bar{X}$	S	n	$\bar{X}$	S	n	$\bar{X}$	S
Madde 16	393	4,46	0,81	161	4,62	0,62	55	4,44	0,71
Madde 17	393	4,44	0,80	161	4,60	0,57	55	4,51	0,60
Genel	393	4,36	0,67	161	4,54	0,49	55	4,40	0,58
Performans Geliştirme									
Madde 18	393	4,48	0,81	161	4,71	0,53	55	4,40	0,71
Madde 19	393	4,41	0,83	161	4,58	0,60	55	4,36	0,78
Madde 20	393	4,44	0,81	161	4,65	0,56	55	4,44	0,71
Madde 21	393	4,44	0,76	161	4,61	0,56	55	4,31	0,63
Madde 22	393	4,50	0,70	161	4,58	0,61	55	4,40	0,66
Madde 23	393	4,23	0,87	161	4,35	0,70	55	4,02	0,91
Madde 24	393	4,25	0,83	161	4,37	0,71	55	4,18	0,77
Madde 25	393	4,49	0,70	161	4,57	0,58	55	4,16	0,88
Madde 26	393	4,36	0,76	161	4,47	0,66	55	4,35	0,80
Madde 27	393	4,22	0,89	161	4,39	0,69	55	4,33	0,67
Madde 28	393	4,34	0,84	161	4,44	0,77	55	4,24	0,84
Madde 29	393	4,39	0,79	161	4,47	0,63	55	4,31	0,66
Madde 30	393	4,44	0,76	161	4,57	0,57	55	4,42	0,66
Genel	393	4,38	0,58	161	4,52	0,45	55	4,30	0,56
Performans Değerlendirme									
Madde 31	393	4,47	0,77	161	4,54	0,66	55	4,45	0,69
Madde 32	393	4,24	0,86	161	4,32	0,70	55	4,18	0,80
Madde 33	393	4,37	0,82	161	4,48	0,63	55	4,24	0,77
Madde 34	393	4,15	0,96	161	4,40	0,76	55	4,15	0,85
Madde 35	393	3,89	1,16	161	4,15	1,04	55	4,04	0,88
Madde 36	393	4,03	1,16	161	4,14	1,17	55	3,65	1,28
Madde 37	393	4,33	0,91	161	4,50	0,80	55	4,05	0,91
Madde 38	393	4,35	0,90	161	4,56	0,62	55	4,16	0,86
Madde 39	393	4,32	0,83	161	4,58	0,62	55	4,15	0,83
Madde 40	393	4,48	0,77	161	4,64	0,60	55	4,36	0,80
Madde 41	393	4,35	0,88	161	4,57	0,67	55	4,09	0,75
Madde 42	393	4,36	0,82	161	4,43	0,79	55	4,16	0,83
Madde 43	393	3,61	1,16	161	3,82	1,11	55	3,91	0,99
Madde 44	393	4,52	0,72	161	4,72	0,55	55	4,33	0,84
Genel	393	4,25	0,59	161	4,41	0,49	55	4,13	0,61
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma									
Madde 45	393	4,24	0,99	161	4,57	0,73	55	4,24	0,82
Madde 46	393	4,18	1,10	161	4,40	1,07	55	4,24	0,94
Madde 47	393	3,81	1,25	161	4,22	1,05	55	4,07	0,90
Madde 48	393	4,05	1,09	161	4,40	0,78	55	4,07	0,98
Genel	393	4,07	0,88	161	4,39	0,68	55	4,15	0,76
Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları									
Madde 49	393	4,01	1,08	161	4,33	0,86	55	3,93	1,00
Madde 50	393	4,20	0,97	161	4,52	0,67	55	4,16	0,90
Madde 51	393	4,28	0,94	161	4,58	0,64	55	4,13	0,94
Genel	393	4,16	0,90	161	4,47	0,62	55	4,07	0,86
GENEL	393	4,27	0,88	161	4,45	0,73	55	4,23	0,81

Tablo 3'deki bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini öğretmen, yönetici ve müfettişler “tam” derecesinde kabul etmektedirler. Yöneticilerin ($\bar{X}=4,45$) kabul dereceleri öğretmen ($\bar{X}=4,27$) ve müfettişlere ($\bar{X}=4,23$) göre daha yüksektir. Yöneticilerin, öğretmen ve müfettişlere oranla, daha yüksek ortalamalar elde etmeleri, yönetici olmalarının bir sonucu olarak, birlikte çalıştıkları öğretmenlerinin performans düzeylerini tespit edebilmek ve sürekli olarak izleyebilmek açısından, bu konuya daha fazla önem vermeleri ile açıklanabilir. Yöneticiler, performans yönetimini uygulayarak ve böyle bir çabayı kabul ederek, öğretmenlerinin performanslarını daha kolay bir şekilde takip edebileceklerdir.

Tablo 3'deki bulgular her bir boyut için incelendiğinde;

Performans hedef ve kriterlerini belirleme boyutu altında “Okulda, öğretmen performans hedef ve kriterleri, öğretmenlerin katılımıyla belirlenmelidir” (Madde 3) performans ölçütünün uygulanabilirliğini öğretmenler ($\bar{X}=4,43$), yöneticiler ($\bar{X}=4,57$) ve müfettişler ($\bar{X}=4,42$) en yüksek derecede kabul etmişlerdir. Gruplar, bu ölçütün uygulanabilirliğini “tam” derecesinde kabul etmişlerdir.

Yine performans hedef ve kriterlerini belirleme boyutu altında “Okulda, öğretmenlerle öğretmenden beklenen performans konusunda performans anlaşması yapılmalıdır” (Madde 5) performans ölçütünün uygulanabilirliğini öğretmenlerin ($\bar{X}=3,63$), yöneticilerin ($\bar{X}=3,89$) ve müfettişlerin ($\bar{X}=4,02$) en az derecede kabul ettikleri görülmektedir. Gruplar, bu ölçütün uygulanabilirliğini “çok” derecesinde kabul etmişlerdir. Grupların, performans anlaşmasını bu boyut altında diğer ölçütlere göre en az derecede kabul etmeleri, performans anlaşmasını, iş güvenliğini tehdit edici bir unsur olarak görmelerinden kaynaklanabilir.

Performans izleme boyutunda ise “Okul yöneticileri performans görüşmelerinde, öğretmenlere performansları hakkında yargılayıcı olmak yerine destekleyici davranmalıdır” (Madde 11) performans ölçütünün uygulanabilirliğinin öğretmenler ($\bar{X}=4,48$) ve yöneticiler ($\bar{X}=4,65$) tarafından en yüksek derecede kabul edildiği görülmektedir. Öğretmenler ve yöneticiler bu ölçütün uygulanabilirliğini “tam” derecesinde kabul etmişlerdir. Müfettişler ($\bar{X}=4,51$) ise “Okulda çok yönlü ve etkili bir iletişim sağlanmalıdır” (Madde 17) performans ölçütünün uygulanabilirliğini en

yüksek derecede kabul etmişlerdir. Müfettişler bu ölçütün uygulanabilirliğini “tam” derecesinde kabul etmişlerdir.

Performans izleme boyutunda öğretmenler ($\bar{X}=4,03$) ve yöneticiler ($\bar{X}=4,37$) “Okulda belirlenen öğretmen performans hedeflerine öğretmenlerin ulaşma çabalarıyla ilgili olarak, önceden yapılan planlamaya göre, öğretmenlerle düzenli performans görüşmeleri yapılmalıdır” (Madde 10) ölçütünün uygulanabilirliğini en az derecede kabul etmişlerdir. Bu ölçütün uygulanabilirliğini öğretmenlerin “çok” derecesinde, yöneticilerin ise “tam” derecesinde kabul ettikleri görülmektedir. Performans görüşmeleri öğretmenlerin performanslarının artırılmasında önemli bir etkidir çünkü iyi düzenlenmiş bir performans görüşmesiyle öğretmenlerin gelecek performanslarını geliştirmeye yönelik bir geri beslemenin sağlanması mümkün olmaktadır. Ancak performans görüşmeleri fazla zaman isteyen bir süreçtir. Öğretmen ve yöneticilerin performans görüşmelerini bu boyut altında diğer ölçütlere göre en az derecede kabul etmeleri performans görüşmelerinin fazla zamanlarını alacağı endişesinden kaynaklanıyor olabilir.

Yine performans izleme boyutunda “Okul yöneticileri performans görüşmelerinde, öğretmenlere performansları hakkında yargılayıcı olmak yerine destekleyici davranmalıdır” (Madde 11) performans ölçütünün uygulanabilirliğini, diğer ölçütlere göre, müfettişlerin ($\bar{X}=4,31$) en az derecede kabul ettikleri görülmektedir. Müfettişler, bu ölçütün uygulanabilirliğini “tam” derecesinde kabul etmişlerdir.

Performans geliştirme boyutunda öğretmenlerin ($\bar{X}=4,50$) “Okulda öğretmen performansını olumsuz yönde etkileyen kişisel olmayan tüm engeller ortadan kaldırılmaya çalışılmalıdır” (Madde 22) ölçütünün uygulanabilirliğini en yüksek derecede kabul ettikleri görülmektedir. Öğretmenler, bu ölçütün uygulanabilirliğini “tam” derecesinde kabul etmişlerdir. Bu durum, öğretmenlerin kendi iradeleri dışında oluşan etkenlerden dolayı gerçek performanslarını yansıtamama endişesinden kaynaklandığı düşünülebilir.

Yöneticiler ($\bar{X}=4,71$) “Okulda, öğretmen performans yönetim sistemi hakkında, tüm öğretmenler bilgilendirilmelidir” (Madde 18) ölçütünün uygulanabilirliğini, performans geliştirme boyutu altında diğer ölçütlere göre, en yüksek derecede kabul etmişlerdir. Yöneticiler, bu ölçütün uygulanabilirliğini “tam” derecesinde kabul etmişlerdir. Bu durum, yöneticilerin, öğretmenler performans yönetim sistemi

hakkında bilgi sahibi olduklarında, bu süreci daha sorunsuz yönetebileceklerini düşünmelerinden kaynaklanabilir.

Müfettişler ($\bar{X}=4,44$) ise “Okulda, değişim, yenileşme, öğrenme v.b etkinlikler desteklenerek sürekli gelişim kültürü yerleştirilmeye çalışılmalıdır” (Madde 20) ölçütünün uygulanabilirliğini, performans geliştirme boyutu altında diğer ölçütlere göre, en yüksek derecede kabul etmişlerdir. Müfettişler, bu ölçütün uygulanabilirliğini “tam” derecesinde kabul etmişlerdir

Yönetici ($\bar{X}=4,35$) ve müfettişler ($\bar{X}=4,02$) “Okulda her öğretmenin kişisel performans sorunları danışmanlık yardımıyla çözülmeye çalışılmalıdır” (Madde 23) ölçütünün uygulanabilirliğini, performans geliştirme boyutu altında diğer ölçütlere göre, en az derecede kabul etmişlerdir. Yöneticiler, bu ölçütün uygulanabilirliğini “tam” derecesinde, müfettişler ise “çok” derecesinde kabul etmişlerdir.

Öğretmenler ($\bar{X}=4,22$) ise “Okulda öğretmen performansını artırmak üzere, öğretmenlerin görüşleri de alınarak, grup ve bireysel performans gelişim planları hazırlanmalıdır” (Madde 27) ölçütünün uygulanabilirliğini, performans geliştirme boyutu altında diğer ölçütlere göre, en az derecede kabul etmişlerdir. Öğretmenler, bu ölçütün uygulanabilirliğini “tam” derecesinde kabul etmişlerdir.

Performans değerlendirme boyutunda öğretmen ($\bar{X}=4,52$) ve yöneticiler ($\bar{X}=4,72$) “Okulda öğretmen performansının değerlendirilmesinde etik ilkeler (adalet, eşitlik, gerçekçilik v.b) göz önüne alınmalıdır” (Madde 44) ölçütünün uygulanabilirliğini, bu boyut altında diğer ölçütlere göre, en yüksek derecede kabul etmişlerdir. Öğretmen ve yöneticiler, bu ölçütün uygulanabilirliğini “tam” derecesinde kabul etmişlerdir. Müfettişler ($\bar{X}=4,45$) ise “Her öğretmen, performansı değerlendirilmeden önce, performans değerlendirme sistemi hakkında bilgilendirilmelidir” (Madde 31) ölçütünün uygulanabilirliğini, bu boyut altında diğer ölçütlere göre, en yüksek derecede kabul etmişlerdir. Müfettişler, bu ölçütün uygulanabilirliğini “tam” derecesinde kabul etmişlerdir.

Performans değerlendirme boyutunda öğretmenlerin ($\bar{X}=3,61$) ve yöneticilerin ($\bar{X}=3,82$) “Okulda öğretmen performansının değerlendirilmesine, performansı planlama ve geliştirmeden daha çok zaman harcanmalıdır” (Madde 43) performans ölçütünün uygulanabilirliğini, bu boyut altında diğer ölçütlere göre, en az derecede

kabul ettikleri görülmektedir. Öğretmen ve yöneticiler, bu ölçütün uygulanabilirliğini “çok” derecesinde kabul etmişlerdir. Müfettişlerin ($\bar{X}=3,65$) ise “Okulda öğretmen performansının çoklu değerlendirilmesinde, değerlendirici kişilerin kimlikleri gizli tutulmalıdır” (Madde 36) performans ölçütünün uygulanabilirliğini, bu boyut altında diğer ölçütlere göre, en az derecede kabul ettikleri görülmektedir. Müfettişler, bu ölçütün uygulanabilirliğini “çok” derecesinde kabul etmişlerdir.

Performans değerlendirme sonuçlarını kullanma boyutunda öğretmenlerin ($\bar{X}=4,24$), yöneticilerin ($\bar{X}=4,57$) ve müfettişlerin ($\bar{X}=4,24$) “Yüksek performans gösteren öğretmenler için, okul yöneticilerince topluluk önünde kutlama, kutlama notları yazma, takdir ve teşekkür belgeleri v.b ödüller kullanılmalıdır” (Madde 45) performans ölçütünün uygulanabilirliğini, bu boyut altında diğer ölçütlere göre, en yüksek derecede kabul ettikleri görülmektedir. Öğretmenler, yöneticiler ve müfettişler, bu ölçütün uygulanabilirliğini “tam” derecesinde kabul etmişlerdir. Katılımcıların onursal ödülleri maddi ödüllere göre daha önemli buldukları söylenebilir. Yapılan araştırmalar da bu bulguyu destekler niteliktedir. Bostancı’nın (2004) araştırmasında da bu ölçüt öğretmen ve yöneticiler tarafından yüksek derecede kabul görmüştür. Yine performans değerlendirme sonuçlarını kullanma boyutunda müfettişlerin ($\bar{X}=4,24$) “Okulda öğretmen performansını değerlendirme sonuçlarını, öğretmen maaşlarına ve ek ders ücretlerine yansıtan bir ücret politikası uygulanmalıdır” (Madde 46) performans ölçütünün uygulanabilirliğini en yüksek derecede kabul ettikleri görülmektedir. Müfettişler, bu ölçütün uygulanabilirliğini “tam” derecesinde kabul etmişlerdir.

Performans değerlendirme sonuçlarını kullanma boyutunda öğretmenler ($\bar{X}=3,81$), yöneticiler ($\bar{X}=4,22$) ve müfettişler ($\bar{X}=4,07$) “Okulda öğretmen performansını değerlendirme sonuçları, okul içinde terfi, iş rotasyonu, iş genişletme, iş zenginleştirme, işten uzaklaştırma v.b alanlarda kullanılmalıdır” (Madde 47) performans ölçütünün uygulanabilirliğini, bu boyut altında diğer ölçütlere göre, en az derecede kabul etmişlerdir. Öğretmenler ve müfettişler, bu ölçütün uygulanabilirliğini “çok” derecesinde, yöneticiler ise “tam” derecesinde kabul etmişlerdir. Bu durum, bu ölçütün iş güvenliğini tehdit edici uygulamalar olarak algılanmasından kaynaklanıyor olabilir. Aritmetik ortalamalara bakıldığında, öğretmenlerin, diğer gruplara göre bu ölçütü en az derecede kabul ettikleri

görülmektedir. Bunun nedeni ise, öğretmenlerin, düşük performans gösterdiklerinde kurum içindeki pozisyonlarının düşürülmesi veya işlerine son verilmesi tehdidi altında çalışmak istememeleri ve okulda en zayıf halka olmamak için öğretmenlerin meslektaşlarıyla sürekli rekabet halinde olmak istememeleri şeklinde açıklanabilir.

Performans yönetimi yapı ve kayıtları boyutunda öğretmenler ($\bar{X}=4,28$) ve yöneticiler ($\bar{X}=4,58$) “Okulda öğretmen performansının yönetimi ile ilgili görüşme tutanakları, değerlendirme formları, geliştirme etkinliklerine katılım belgeleri v.b tüm kayıtlar saklanmalıdır” (Madde 51) performans ölçütünün uygulanabilirliğini, bu boyut altında diğer ölçütlere göre, en yüksek derecede kabul etmişlerdir. Öğretmenler ve yöneticiler, bu ölçütün uygulanabilirliğini “tam” derecesinde kabul etmişlerdir. Müfettişlerin ($\bar{X}=4,16$) ise “Okulda öğretmen performansının yönetimi için kullanılacak tüm belgeler hazır duruma getirilmelidir” (Madde 50) performans ölçütünün uygulanabilirliğini, bu boyut altında diğer ölçütlere göre, en yüksek derecede kabul ettikleri görülmektedir. Müfettişler, bu ölçütün uygulanabilirliğini “çok” derecesinde kabul etmişlerdir.

Yine performans yönetimi ve kayıtları boyutunda öğretmenlerin ($\bar{X}=4,01$), yöneticilerin ($\bar{X}=4,33$) ve müfettişlerin ($\bar{X}=3,93$) “Okulda öğretmen performansının yönetimi için, performans yönetim ekibi, performans yönetim birimi v.b yapılanmalar oluşturulmalıdır” (madde 49) performans ölçütünün uygulanabilirliğini, bu boyut altında diğer ölçütlere göre, en az derecede kabul ettikleri görülmektedir. Müfettişler ve öğretmenler, bu ölçütün uygulanabilirliğini “çok” derecesinde, yöneticiler ise “tam” derecesinde kabul etmişlerdir.

3.1.2.Görev Değişkenine İlişkin Bulgular

Öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğinin kabul edilme derecelerinin görev değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin tek yönlü Anova testi sonuçları Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4: Öğretmen Yönetici Ve Müfettişlerin Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

BOYUTLAR	VARYANSIN KAYNAĞI	KARELER TOPLAMI	s.d.	KARELER ORT.	F	p
Performans Hedef ve Kriterlerini Belirleme	Gruplar Arası	2,992	2	1,496	4,41	0,01*
	Gruplar İçi	205,181	606	,339		
	Toplam	208,173	608			
Performans İzleme	Gruplar Arası	4,109	2	2,055	5,30	0,005*
	Gruplar İçi	234,888	606	,388		
	Toplam	238,997	608			
Performans Geliştirme	Gruplar Arası	2,807	2	1,404	4,64	0,01*
	Gruplar İçi	183,186	606	,302		
	Toplam	185,993	608			
Performans Değerlendirme	Gruplar Arası	4,454	2	2,227	6,79	0,001*
	Gruplar İçi	198,607	606	,328		
	Toplam	203,061	608			
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	Gruplar Arası	11,978	2	5,989	8,72	0,00*
	Gruplar İçi	415,855	606	,686		
	Toplam	427,833	608			
Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	Gruplar Arası	12,308	2	6,154	8,86	0,00*
	Gruplar İçi	420,764	606	,694		
	Toplam	433,073	608			

* p<0,05

Tablo 4’deki verilere göre, öğretmen, yönetici ve müfettişlerin öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini kabul etme dereceleri tüm boyutlarda anlamlı farklılık göstermiştir. Belirlenen anlamlı farklılıklar performans hedef ve kriterlerini belirleme (F=4,41 ve p=0,01<0,05); performans izleme (F=5,30 ve p=0,005<0,05); performans geliştirme (F=4,64 ve p=0,01<0,05); performans değerlendirme (F=6,79 ve p=0,001<0,05); performans değerlendirme sonuçlarını kullanma (F=8,72 ve p=0,00<0,05) ve son olarak da performans yönetimi yapı ve kayıtları (F=8,86 ve p=0,00<0,05) boyutlarında olduğu görülmüştür.

Performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğinin kabul edilme derecelerine yönelik belirlenen anlamlı farklılıkların hangi görev

gruplarından kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonuçları tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5: Öğretmen Yönetici Ve Müfettişlerin Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Ortalamalar Arasındaki Farkın Kaynağını Gösterir Tukey Testi Sonuçları

BOYUTLAR	GÖREV (I)	GÖREV (J)	Ortalamaların Farkı (I-J)	Standart Hata	p
Performans Hedef ve Kriterlerini Belirleme	a.Öğretmen	b.Yönetici	-,1617(*)	,05445	,009*
		c.Müfettiş	-,0377	,08377	,894
	b.Yönetici	a.Öğretmen	,1617(*)	,05445	,009*
		c.Müfettiş	,1240	,09088	,360
	c.Müfettiş	a.Öğretmen	,0377	,08377	,894
		b.Yönetici	-,1240	,09088	,360
Performans İzleme	a.Öğretmen	b.Yönetici	-,1896(*)	,05826	,003*
		c.Müfettiş	-,0490	,08963	,848
	b.Yönetici	a.Öğretmen	,1896(*)	,05826	,003*
		c.Müfettiş	,1406	,09724	,318
	c.Müfettiş	a.Öğretmen	,0490	,08963	,848
		b.Yönetici	-,1406	,09724	,318
Performans Geliştirme	a.Öğretmen	b.Yönetici	-,1325(*)	,05145	,028*
		c.Müfettiş	,0880	,07915	,507
	b.Yönetici	a.Öğretmen	,1325(*)	,05145	,028*
		c.Müfettiş	,2206(*)	,08587	,028*
	c.Müfettiş	a.Öğretmen	-,0880	,07915	,507
		b.Yönetici	-,2206(*)	,08587	,028*
Performans Değerlendirme	a.Öğretmen	b.Yönetici	-,1652(*)	,05357	,006*
		c.Müfettiş	,1155	,08242	,341
	b.Yönetici	a.Öğretmen	,1652(*)	,05357	,006*
		c.Müfettiş	,2807(*)	,08941	,005*
	c.Müfettiş	a.Öğretmen	-,1155	,08242	,341
		b.Yönetici	-,2807(*)	,08941	,005*
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	a.Öğretmen	b.Yönetici	-,3237(*)	,07751	,000*
		c.Müfettiş	-,0808	,11926	,777
	b.Yönetici	a.Öğretmen	,3237(*)	,07751	,000*
		c.Müfettiş	,2430	,12938	,146
	c.Müfettiş	a.Öğretmen	,0808	,11926	,777
		b.Yönetici	-,2430	,12938	,146

Tablo 5-devam

BOYUTLAR	GÖREV (I)	GÖREV (J)	Ortalamaların Farkı (I-J)	Standart Hata	p
Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	a.Öğretmen	b.Yönetici	-,3045(*)	,07797	,000*
		c.Müfettiş	,0969	,11996	,698
	b.Yönetici	a.Öğretmen	,3045(*)	,07797	,000*
		c.Müfettiş	,4014(*)	,13014	,006*
	c.Müfettiş	a.Öğretmen	-,0969	,11996	,698
		b.Yönetici	-,4014(*)	,13014	,006*

* p<0,05

Tablo 5’de, performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğinin kabul edilme derecelerine ilişkin belirlenen anlamlı farklılıkların hangi gruplardan (öğretmen yönetici müfettiş) kaynaklandığını belirlemeye yönelik yapılan Tukey testi sonuçları görülmektedir. Öğretmenlerin ve yöneticilerin kabul dereceleri tüm boyutlarda anlamlı farklılık göstermiştir. Yöneticilerin ve müfettişlerin kabul dereceleri, performans geliştirme, performans değerlendirme ve performans yönetimi yapı ve kayıtları boyutlarında anlamlı farklılık göstermiştir. Müfettişler ile öğretmenlerin ise benzer görüşlere sahip olduğu ve dolayısıyla da görüşleri arasında anlamlı farklılıklar olmadığı belirlenmiştir.

Performans geliştirme boyutunun uygulanabilirliğini yöneticilerin ($\bar{X}=4,50$) müfettişlere ($\bar{X}=4,30$) göre daha yüksek derecede kabul ettikleri görülmektedir. Müfettişler ve yöneticiler bu boyutun uygulanabilirliğini “tam” derecesinde kabul etmişlerdir. Ayrıca performans değerlendirme boyutunda da yöneticilerin ($\bar{X}=4,41$) uygulanabilirliğini kabul etme dereceleri müfettişlerin ($\bar{X}=4,13$) kabul etme derecelerinden daha yüksek olduğu görülmüştür. Yöneticiler, bu boyutun uygulanabilirliğini “tam” derecesinde, müfettişler ise “çok” derecesinde kabul etmişlerdir. İlköğretim kurumları yönetmeliğinin 60. maddesinde müdürün, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumlu olduğu ibaresi yer almaktadır. Yöneticilerin bu sorumluluklarını yerine getirme çabasıdan dolayı öğretmenlerin performanslarını geliştirme ve değerlendirme boyutlarını yüksek derecede kabul ettikleri düşünülebilir.

Performans yönetimi yapı ve kayıtları boyutunun uygulanabilirliğini yöneticiler ($\bar{X}=4,47$) müfettişlere ($\bar{X}=4,07$) göre daha yüksek derecede kabul etmişlerdir.

Yöneticiler, bu boyutun uygulanabilirliğini “tam” derecesinde, müfettişler ise “çok” derecesinde kabul etmişlerdir.

3.1.3.Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular

Bu alt başlıkta, öğretmen, yönetici ve müfettişlerin kendi görev grupları içerisinde mesleki kıdem değişkenine göre öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini kabul etme derecelerine ilişkin bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

Öğretmenlerin, mesleki kıdem değişkenine göre, öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini kabul etme derecelerine ilişkin betimsel istatistikler tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6: Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Frekans, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

BOYUTLAR	MESLEKİ KIDEM	n	$\bar{X}$	S
Performans Hedef ve Kriterlerini Belirleme	a. 1-5 yıl	68	4,26	0,57
	b. 6-10 yıl	115	4,10	0,66
	c.11-15 yıl	100	4,25	0,54
	d.16-20 yıl	48	4,08	0,55
	e.21-25 yıl	22	4,06	0,76
	f.26 ve üstü	40	4,18	0,62
Performans İzleme	a. 1-5 yıl	68	4,53	0,46
	b. 6-10 yıl	115	4,34	0,74
	c.11-15 yıl	100	4,38	0,70
	d.16-20 yıl	48	4,26	0,58
	e.21-25 yıl	22	4,19	0,65
	f.26 ve üstü	40	4,21	0,72
Performans Geliştirme	a. 1-5 yıl	68	4,51	0,48
	b. 6-10 yıl	115	4,35	0,61
	c.11-15 yıl	100	4,42	0,56
	d.16-20 yıl	48	4,31	0,59
	e.21-25 yıl	22	4,21	0,67
	f.26 ve üstü	40	4,35	0,60
Performans Değerlendirme	a. 1-5 yıl	68	4,38	0,47
	b. 6-10 yıl	115	4,23	0,62
	c.11-15 yıl	100	4,28	0,64
	d.16-20 yıl	48	4,19	0,54
	e.21-25 yıl	22	3,96	0,67
	f.26 ve üstü	40	4,21	0,53
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	a. 1-5 yıl	68	4,30	0,80
	b. 6-10 yıl	115	4,04	0,83
	c.11-15 yıl	100	4,16	0,88
	d.16-20 yıl	48	4,00	0,80
	e.21-25 yıl	22	3,82	0,88
	f.26 ve üstü	40	3,75	1,15

Tablo 6-devam

BOYUTLAR	MESLEKİ KIDEM	n	$\bar{X}$	S
Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	a. 1-5 yıl	68	4,39	0,67
	b. 6-10 yıl	115	4,08	0,94
	c.11-15 yıl	100	4,23	0,99
	d.16-20 yıl	48	4,11	0,73
	e.21-25 yıl	22	4,05	0,81
	f.26 ve üstü	40	3,99	1,04

*p<0,05

Tablo 7’de öğretmenlerin, mesleki kıdem değişkenine göre, öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini kabul etme derecelerine ilişkin tek yönlü Anova testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 7: Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Yapılan Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

BOYUTLAR	VARYANSIN KAYNAĞI	KARELER TOPLAMI	s.d.	KARELER ORT.	F	p
Performans Hedef ve Kriterlerini Belirleme	Gruplar Arası	2,364	5	,473	1,26	0,27
	Gruplar İçi	144,170	387	,373		
	Toplam	146,534	392			
Performans İzleme	Gruplar Arası	4,502	5	,900	2,03	0,07
	Gruplar İçi	171,676	387	,444		
	Toplam	176,178	392			
Performans Geliştirme	Gruplar Arası	2,352	5	,470	1,39	0,22
	Gruplar İçi	130,334	387	,337		
	Toplam	132,686	392			
Performans Değerlendirme	Gruplar Arası	3,275	5	,655	1,86	0,09
	Gruplar İçi	135,855	387	,351		
	Toplam	139,130	392			
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	Gruplar Arası	10,366	5	2,073	2,68	0,02*
	Gruplar İçi	299,119	387	,773		
	Toplam	309,485	392			
Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	Gruplar Arası	6,412	5	1,282	1,58	0,16
	Gruplar İçi	312,279	387	,807		
	Toplam	318,691	392			

*p<0,05

Tablo 7'ye göre, öğretmenlerin performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini kabul etme dereceleri kıdem değişkeni yönünden karşılaştırıldığında sadece performans değerlendirme sonuçlarını kullanma ($F=2,68$ ve $p=0,02<0,05$) boyutunda anlamlı bir farklılık göstermiştir. Diğer boyutlarda, öğretmenlerin benzer görüşlere sahip olduğu söylenebilir.

Kıdem değişkenine göre anlamlı farklılığın hangi yıllardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonuçları tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8: Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Ortalamalar Arasındaki Farkın Kaynağını Gösterir Tukey Testi Sonuçları

BOYUTLAR	KIDEM (I)	KIDEM (J)	Ortalamaların Farkı (I-J)	Standart Hata	p
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	1-5 yıl	6-10 yıl	,2632	,1345	,367
		11-15 yıl	,1463	,1382	,898
		16-20 yıl	,3036	,1657	,445
		21-25 yıl	,4793	,2156	,227
		26 ve üstü	,5588*	,1752	,018*
	6-10 yıl	1-5 yıl	-,2632	,1345	,367
		11-15 yıl	-,1168	,1202	,927
		16-20 yıl	4,044E-02	,1511	1,000
		21-25 yıl	,2161	,2046	,899
		26 ve üstü	,2957	,1614	,445
	11-15 yıl	1-5 yıl	-,1463	,1382	,898
		6-10 yıl	,1168	,1202	,927
		16-20 yıl	,1573	,1544	,912
		21-25 yıl	,3330	,2070	,593
		26 ve üstü	,4125	,1645	,122
	16-20 yıl	1-5 yıl	-,3036	,1657	,445
		6-10 yıl	-4,0444E-02	,1511	1,000
		11-15 yıl	-,1573	,1544	,912
		21-25 yıl	,1757	,2264	,972
		26 ve üstü	,2552	,1882	,753
	21-25 yıl	1-5 yıl	-,4793	,2156	,227
		6-10 yıl	-,2161	,2046	,899
		11-15 yıl	-,3330	,2070	,593
		16-20 yıl	-,1757	,2264	,972
		26 ve üstü	7,955E-02	,2334	,999
	26 ve üstü	1-5 yıl	-,5588*	,1752	,018*
		6-10 yıl	-,2957	,1614	,445
		11-15 yıl	-,4125	,1645	,122
		16-20 yıl	-,2552	,1882	,753
		21-25 yıl	-7,9545E-02	,2334	,999

* $p<0,05$

Tablo 8'de, performans değerlendirme sonuçlarını kullanma boyutunda, kıdem değişkenine göre belirlenen anlamlı farklılığın hangi yıllardan kaynaklandığını

belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonuçları verilmiştir. Söz konusu bu farklılığın 1–5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ile 26 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler arasında olduğu görülmektedir. Buna göre, 1–5 yıl ($\bar{X}=4,30$) arası kıdeme sahip öğretmenlerin 26 yıl ve üstü ($\bar{X}=3,75$) kıdeme sahip öğretmenlere göre performans değerlendirme sonuçlarını kullanma boyutunun bir performans ölçütü olarak ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini daha yüksek derecede kabul ettikleri görülmektedir. 1–5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler, bu boyutun uygulanabilirliğini “tam” derecesinde, 26 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler “çok” derecesinde kabul etmişlerdir.

Yöneticilerin, mesleki kıdem değişkenine göre, öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini kabul etme derecelerine ilişkin betimsel istatistikler tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9:Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Frekans, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

BOYUTLAR	MESLEKİ KIDEM	n	$\bar{X}$	S
Performans Hedef ve Kriterlerini Belirleme	a. 6–10 yıl	15	4,54	0,45
	b.11–15 yıl	34	4,40	0,56
	c.16–20 yıl	32	4,38	0,46
	d.21–25 yıl	14	4,42	0,52
	e.26 ve üstü	66	4,21	0,51
Performans İzleme	a. 6–10 yıl	15	4,71	0,43
	b.11–15 yıl	34	4,62	0,42
	c.16–20 yıl	32	4,72	0,42
	d.21–25 yıl	14	4,67	0,33
	e.26 ve üstü	66	4,36	0,55
Performans Geliştirme	a. 6-10 yıl	15	4,69	0,41
	b.11-15 yıl	34	4,64	0,37
	c.16-20 yıl	32	4,64	0,38
	d.21-25 yıl	14	4,55	0,45
	e.26 ve üstü	66	4,35	0,49
Performans Değerlendirme	a. 6-10 yıl	15	4,56	0,48
	b.11-15 yıl	34	4,45	0,47
	c.16-20 yıl	32	4,52	0,51
	d.21-25 yıl	14	4,55	0,43
	e.26 ve üstü	66	4,28	0,49
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	a. 6-10 yıl	15	4,35	0,68
	b.11-15 yıl	34	4,58	0,43
	c.16-20 yıl	32	4,57	0,71
	d.21-25 yıl	14	4,64	0,37
	e.26 ve üstü	66	4,17	0,76
Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	a. 6-10 yıl	15	4,60	0,64
	b.11-15 yıl	34	4,53	0,60
	c.16-20 yıl	32	4,63	0,57
	d.21-25 yıl	14	4,57	0,57
	e.26 ve üstü	66	4,31	0,63

*p<0,05

Tablo10’da yöneticilerin kıdem değişkenine göre öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini kabul etme derecelerine ilişkin tek yönlü Anova testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 10:Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Yapılan Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

BOYUTLAR	VARYANSIN KAYNAĞI	KARELER TOPLAMI	s.d.	KARELER ORT.	F	p
Performans Hedef ve Kriterlerini Belirleme	Gruplar Arası	1,983	4	,496	1,90	0,11
	Gruplar İçi	40,717	156	,261		
	Toplam	42,700	160			
Performans İzleme	Gruplar Arası	4,067	4	1,017	4,41	0,002*
	Gruplar İçi	35,910	156	,230		
	Toplam	39,977	160			
Performans Geliştirme	Gruplar Arası	3,305	4	,826	4,26	0,003*
	Gruplar İçi	30,198	156	,194		
	Toplam	33,503	160			
Performans Değerlendirme	Gruplar Arası	2,151	4	,538	2,27	0,06
	Gruplar İçi	36,868	156	,236		
	Toplam	39,019	160			
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	Gruplar Arası	6,359	4	1,590	3,60	0,008*
	Gruplar İçi	68,825	156	,441		
	Toplam	75,184	160			
Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	Gruplar Arası	3,057	4	,764	2,02	0,09
	Gruplar İçi	58,863	156	,377		
	Toplam	61,920	160			

*p<0,05

Tablo 10’daki verilere göre, yöneticilerin performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini kabul etme dereceleri kıdem değişkeni yönünden karşılaştırıldığında, performans izleme (F=4,41 ve p=0,002<0,05), performans geliştirme (F=4,26 ve p=0,003<0,05) ve performans değerlendirme sonuçlarını kullanma (F=3,60 ve p=0,008<0,05) boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermiştir. Diğer boyutlarda, yöneticilerin benzer görüşlere sahip olduğu söylenebilir.

Kıdem değişkenine göre belirlenen anlamlı farklılığın hangi kıdem aralıklarından kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonuçları tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11:Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Ortalamalar Arasındaki Farkın Kaynağını Gösterir Tukey Testi Sonuçları

BOYUTLAR	KIDEM (I)	KIDEM (J)	Ortalamaların Farkı	Standart Hata	P
Performans İzleme	6-10 yıl	11-15 yıl	9,534E-02	,1487	,968
		16-20 yıl	-5,9896E-03	,1501	1,000
		21-25 yıl	3,810E-02	,1783	1,000
		26 ve üstü	,3530	,1372	,076
	11-15 yıl	6-10 yıl	-9,5343E-02	,1487	,968
		16-20 yıl	-,1013	,1182	,912
		21-25 yıl	-5,7248E-02	,1524	,996
		26 ve üstü	,2577	,1013	,081
	16-20 yıl	6-10 yıl	5,990E-03	,1501	1,000
		11-15 yıl	,1013	,1182	,912
		21-25 yıl	4,408E-02	,1537	,999
		26 ve üstü	,3590	,1034	,005*
	21-25 yıl	6-10 yıl	-3,8095E-02	,1783	1,000
		11-15 yıl	5,725E-02	,1524	,996
		16-20 yıl	-4,4085E-02	,1537	,999
		26 ve üstü	,3149	,1412	,168
	26 ve üstü	6-10 yıl	-,3530	,1372	,076
		11-15 yıl	-,2577	,1013	,081
		16-20 yıl	-,3590	,1034	,005*
		21-25 yıl	-,3149	,1412	,168
Performans Geliştirme	6-10 yıl	11-15 yıl	5,204E-02	,1364	,996
		16-20 yıl	4,567E-02	,1377	,997
		21-25 yıl	,1374	,1635	,918
		26 ve üstü	,3392	,1258	,055
	11-15 yıl	6-10 yıl	-5,2036E-02	,1364	,996
		16-20 yıl	-6,3631E-03	,1084	1,000
		21-25 yıl	8,533E-02	,1397	,973
		26 ve üstü	,2871	9,288E-02	,017*
	16-20 yıl	6-10 yıl	-4,5673E-02	,1377	,997
		11-15 yıl	6,363E-03	,1084	1,000
		21-25 yıl	9,169E-02	,1410	,967
		26 ve üstü	,2935	9,477E-02	,017*
	21-25 yıl	6-10 yıl	-,1374	,1635	,918
		11-15 yıl	-8,5326E-02	,1397	,973
		16-20 yıl	-9,1690E-02	,1410	,967
		26 ve üstü	,2018	,1295	,524
	26 ve üstü	6-10 yıl	-,3392	,1258	,055

Tablo 11-devam

BOYUTLAR	KIDEM (I)	KIDEM (J)	Ortalamaların Farkı (I-J)	Standart Hata	p
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma		11-15 yıl	-,2871	9,288E-02	,017*
		16-20 yıl	-,2935	9,477E-02	,017*
		21-25 yıl	-,2018	,1295	,524
	6-10 yıl	11-15 yıl	-,2382	,2059	,776
		16-20 yıl	-,2203	,2078	,827
		21-25 yıl	-,2929	,2468	,759
		26 ve üstü	,1758	,1900	,887
	11-15 yıl	6-10 yıl	,2382	,2059	,776
		16-20 yıl	1,792E-02	,1636	1,000
		21-25 yıl	-5,4622E-02	,2109	,999
		26 ve üstü	,4140	,1402	,026*
	16-20 yıl	6-10 yıl	,2203	,2078	,827
		11-15 yıl	-1,7923E-02	,1636	1,000
		21-25 yıl	-7,2545E-02	,2128	,997
		26 ve üstü	,3961	,1431	,045*
	21-25 yıl	6-10 yıl	,2929	,2468	,759
		11-15 yıl	5,462E-02	,2109	,999
		16-20 yıl	7,254E-02	,2128	,997
		26 ve üstü	,4686	,1954	,116
	26 ve üstü	6-10 yıl	-,1758	,1900	,887
		11-15 yıl	-,4140	,1402	,026*
		16-20 yıl	-,3961	,1431	,045*
		21-25 yıl	-,4686	,1954	,116

*p<0,05

Tablo 11'e göre, performans izleme, performans geliştirme ve performans değerlendirme sonuçlarını kullanma boyutlarında farklılığın hangi kıdem gruplarından kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan Tukey testi sonucunda, söz konusu bu farkın performans izleme boyutunda 16–20 yıl arası kıdeme sahip yöneticiler ile 26 yıl ve üstü kıdeme sahip yöneticiler arasında, performans geliştirme boyutunda 11–15 yıl arası kıdeme sahip yöneticiler ile 26 yıl ve üstü kıdeme sahip yöneticiler arasında, 16–20 yıl kıdeme sahip yöneticiler ile 26 yıl ve üstü kıdeme sahip yöneticiler arasında ve son olarak da performans değerlendirme sonuçlarını kullanma boyutunda ise 11–15 yıl arası kıdeme sahip yöneticiler ile 26 yıl ve üstü kıdeme sahip yöneticiler arasında, 16–20 yıl arası kıdeme sahip yöneticiler ile 26 yıl ve üstü kıdeme sahip yöneticiler arasında olduğu belirlenmiştir. Buna göre, performans izleme boyutunda 16–20 ($\bar{X}=4,72$) yıl arası kıdeme sahip yöneticilerin 26 yıl ve üstü ($\bar{X}=4,36$) kıdeme sahip yöneticilere göre, performans geliştirme boyutunda 11–15 yıl ($\bar{X}=4,64$) kıdeme sahip yöneticilerin 26 yıl ve üstü ($\bar{X}=4,35$) kıdeme sahip yöneticilere göre ve 16-20 yıl ($\bar{X}=4,64$) kıdeme sahip yöneticilerin 26

yıl ve üstü kıdeme ($\bar{X}=4,35$) sahip yöneticilere göre ve son olarak da performans değerlendirme sonuçlarını kullanma boyutunda ise 11-15 yıl ($\bar{X}=4,58$) kıdeme sahip yöneticilerin 26 yıl ve üstü ($\bar{X}=4,17$) kıdeme sahip yöneticilere göre ve 16-20 yıl ($\bar{X}=4,57$) kıdeme sahip yöneticilerin 26 yıl ve üstü ($\bar{X}=4,17$) kıdeme sahip yöneticilere göre bu boyutların performans ölçütleri olarak ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini daha yüksek derecede kabul ettikleri görülmektedir.

Performans izleme boyutunun uygulanabilirliğini, 16–20 yıl arası kıdeme sahip yöneticiler ile 26 yıl ve üstü kıdeme sahip yöneticiler “tam” derecesinde istemektedirler. Performans geliştirme boyutunun uygulanabilirliğini 11–15 yıl, 16-20 yıl ve 26 yıl ve üstü kıdeme sahip yöneticiler “tam” derecesinde kabul etmektedirler. Performans değerlendirme sonuçlarını kullanma boyutunun uygulanabilirliğini 11-15 yıl ve 16-20 yıl arası kıdeme sahip yöneticiler “tam” derecesinde, 26 yıl ve üstü kıdeme sahip yöneticiler ise “çok” derecesinde kabul etmektedirler.

Müfettişlerin, mesleki kıdem değişkenine göre, öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini kabul etme derecelerine ilişkin betimsel istatistikler tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12: Müfettişlerin Kıdemlerine Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Frekans, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

BOYUTLAR	MESLEKİ KIDEM	n	$\bar{X}$	S
Performans Hedef ve Kriterlerini Belirleme	a. 16-20 yıl	13	4,36	0,37
	b.21-25 yıl	9	4,33	0,48
	c.26 ve üstü	33	4,12	0,60
Performans İzleme	a. 16-20 yıl	13	4,55	0,38
	b.21-25 yıl	9	4,81	0,36
	c.26 ve üstü	33	4,23	0,64
Performans Geliştirme	a. 16-20 yıl	13	4,42	0,48
	b.21-25 yıl	9	4,41	0,48
	c.26 ve üstü	33	4,22	0,60
Performans Değerlendirme	a.16-20 yıl	13	4,23	0,44
	b.21-25 yıl	9	4,43	0,49
	c.26 ve üstü	33	4,01	0,67
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	a. 16-20 yıl	13	4,26	0,55
	b.21-25 yıl	9	4,30	0,81
	c.26 ve üstü	33	4,06	0,82
Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	a.16-20 yıl	13	4,28	0,73
	b.21-25 yıl	9	4,29	0,67
	c.26 ve üstü	33	3,92	0,94

Müfettişlerin sahip olduğu bazı yaş gruplarının frekans sayılarının çok düşük olması nedeniyle, düşük frekanslı gruplar bir üstündeki gruba dahil edilmiştir. Buna göre, düşük frekanslı 6–10 yıl kıdeme sahip 1 müfettiş ve 11–15 yıl kıdeme sahip 1 müfettiş, 16–20 yıl kıdem grubuna eklenmiştir. Bunun sonucunda 16–20 yıl kıdem grubundaki müfettiş sayısı 13 olarak analize katılmıştır.

Tablo 13’de müfettişlerin performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini kabul etme derecelerinin kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediklerine yönelik bağımsız örneklemeler için yapılan tek yönlü Anova testi (F testi) sonuçları yer almaktadır.

Tablo 13: Müfettişlerin Kıdemlerine Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Yapılan Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

BOYUTLAR	VARYANSIN KAYNAĞI	KARELER TOPLAMI	s.d.	KARELER ORT.	F	p
Performans Hedef ve Kriterlerini Belirleme	Gruplar Arası	,899	2	,225	1,22	0,30
	Gruplar İçi	15,048	50	,301		
	Toplam	15,947	54			
Performans İzleme	Gruplar Arası	2,894	2	,724	4,49	0,01*
	Gruplar İçi	15,839	50	,317		
	Toplam	18,733	54			
Performans Geliştirme	Gruplar Arası	1,035	2	,259	0,82	0,44
	Gruplar İçi	15,963	50	,319		
	Toplam	16,997	54			
Performans Değerlendirme	Gruplar Arası	1,772	2	,443	1,87	0,16
	Gruplar İçi	18,685	50	,374		
	Toplam	20,458	54			
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	Gruplar Arası	1,248	2	,312	0,52	0,59
	Gruplar İçi	29,938	50	,599		
	Toplam	31,186	54			
Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	Gruplar Arası	3,119	2	,780	1,14	0,32
	Gruplar İçi	37,035	50	,741		
	Toplam	40,154	54			

*p<0,05

Tablo 13’de, müfettişlerin performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini kabul etme dereceleri, mesleki kıdemlerine göre karşılaştırıldığında, sadece performans izleme boyutunda ($F=4,49$ ve $p=0,01<0,05$) anlamlı bir farklılık göstermiştir. Diğer boyutlarda, müfettişlerin benzer görüşlere sahip olduğu söylenebilir.

Kıdem değişkenine göre belirlenen anlamlı farklılığın hangi kıdem aralıklarından kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonuçları tablo 14’de verilmiştir.

Tablo 14: Müfettişlerin Kıdemlerine Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Ortalamalar Arasındaki Farkın Kaynağını Gösterir Tukey Testi Sonuçları

BOYUTLAR	KIDEM (I)	KIDEM (J)	Ortalamaların Farkı (I-J)	Standart Hata	p
Performans İzleme	16-20 yıl	21-25 yıl	-,2618	,2403	,525
		26 ve üstü	,3191	,1815	,194
	21-25 yıl	16-20 yıl	,2618	,2403	,525
		26 ve üstü	,5808	,2084	,020*
	26 ve üstü	16-20 yıl	-,3191	,1815	,194
		21-25 yıl	-,5808	,2084	,020*

* $p<0,05$

Anlamlı farklılık görülen performans izleme ($F=4,49$ ve $p=0,01<0,05$) boyutunda, farklılığın hangi kıdem gruplarından kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda, söz konusu bu farklılığın performans izleme boyutunda 21–25 yıl arası kıdeme sahip müfettişler ile 26 yıl ve üstü kıdeme sahip müfettişler arasında olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, performans izleme boyutunda 21–25 ($\bar{X}=4,81$) yıl arası kıdeme sahip müfettişlerin 26 yıl ve üstü ($\bar{X}=4,23$) kıdeme sahip müfettişlere göre kabul derecelerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu boyutun uygulanabilirliğini, her iki kıdem grubuna sahip yöneticiler “tam” derecesinde kabul etmişlerdir.

3.1.4.Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Bu alt başlıkta, öğretmen, yönetici ve müfettişlerin kendi görev grupları içerisinde yaş değişkenine göre öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini kabul etme derecelerine ilişkin bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

Öğretmenlerin, yaş değişkenine göre, öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini kabul etme derecelerine ilişkin betimsel istatistikler tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 15: Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Frekans, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

BOYUTLAR	YAŞ	n	$\bar{X}$	S
Performans Hedef ve Kriterlerini Belirleme	a.21-25 Yaş	31	4,27	0,66
	b.26-30 Yaş	83	4,23	0,59
	c.31-35 Yaş	91	4,14	0,62
	d.36-40 Yaş	69	4,16	0,58
	e.41-45 Yaş	55	4,15	0,55
	f.46-50 Yaş	42	4,07	0,67
	g.51 ve üstü	22	4,24	0,64
Performans İzleme	a.21-25 Yaş	31	4,48	0,52
	b.26-30 Yaş	83	4,53	0,63
	c.31-35 Yaş	91	4,27	0,75
	d.36-40 Yaş	69	4,35	0,71
	e.41-45 Yaş	55	4,35	0,57
	f.46-50 Yaş	42	4,13	0,72
	g.51 ve üstü	22	4,34	0,54
Performans Geliştirme	a.21-25 Yaş	31	4,46	0,51
	b.26-30 Yaş	83	4,47	0,52
	c.31-35 Yaş	91	4,33	0,58
	d.36-40 Yaş	69	4,41	0,65
	e.41-45 Yaş	55	4,36	0,57
	f.46-50 Yaş	42	4,28	0,66
	g.51 ve üstü	22	4,37	0,50
Performans Değerlendirme	a.21-25 Yaş	31	4,37	0,45
	b.26-30 Yaş	83	4,34	0,58
	c.31-35 Yaş	91	4,19	0,65
	d.36-40 Yaş	69	4,29	0,62
	e.41-45 Yaş	55	4,22	0,56
	f.46-50 Yaş	42	4,07	0,63
	g.51 ve üstü	22	4,23	0,39
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	a.21-25 Yaş	31	4,37	0,66
	b.26-30 Yaş	83	4,09	0,90
	c.31-35 Yaş	91	4,13	0,82
	d.36-40 Yaş	69	4,22	0,74
	e.41-45 Yaş	55	3,99	0,90
	f.46-50 Yaş	42	3,76	1,10
	g.51 ve üstü	22	3,60	1,14
Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	a.21-25 Yaş	31	4,34	0,61
	b.26-30 Yaş	83	4,24	0,85
	c.31-35 Yaş	91	4,17	0,98
	d.36-40 Yaş	69	4,27	0,85
	e.41-45 Yaş	55	4,02	0,94
	f.46-50 Yaş	42	4,00	0,92
	g.51 ve üstü	22	3,96	1,02

Tablo 16’da öğretmenlerin yaş değişkenine göre öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini kabul etme derecelerine ilişkin tek yönlü Anova testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 16:Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Yapılan Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

BOYUTLAR	VARYANSIN KAYNAĞI	KARELER TOPLAMI	s.d.	KARELER ORT.	F	p
Performans Hedef ve Kriterlerini Belirleme	Gruplar Arası	1,140	6	,190	0,05	0,80
	Gruplar İçi	145,394	386	,377		
	Toplam	146,534	392			
Performans İzleme	Gruplar Arası	5,707	6	,951	2,12	0,04*
	Gruplar İçi	170,471	386	,442		
	Toplam	176,178	392			
Performans Geliştirme	Gruplar Arası	1,711	6	,285	0,84	0,53
	Gruplar İçi	130,975	386	,339		
	Toplam	132,686	392			
Performans Değerlendirme	Gruplar Arası	2,903	6	,484	1,37	0,22
	Gruplar İçi	136,227	386	,353		
	Toplam	139,130	392			
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	Gruplar Arası	14,145	6	2,357	3,08	0,00*
	Gruplar İçi	295,340	386	,765		
	Toplam	309,485	392			
Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	Gruplar Arası	5,261	6	,877	1,08	0,37
	Gruplar İçi	313,430	386	,812		
	Toplam	318,691	392			

*p<0,05

Tablo 16’ya göre, öğretmenlerin performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini kabul etme dereceleri yaş değişkeni yönünden karşılaştırıldığında, performans izleme (F=2,12 ve p=0,04<0,05) ve performans değerlendirme sonuçlarını kullanma (F=3,08 ve p=0,00<0,05) boyutlarında anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Tablo 16’da görülen verilere göre, öğretmenlerin anlamlı farklılık görülen boyutlar dışındaki tüm boyutlarda benzer görüşlere sahip olduğu söylenebilir. Yaş değişkenine göre belirlenen anlamlı farklılığın hangi yaş gruplarından kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonuçları tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17:Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Ortalamalar Arasındaki Farkın Kaynağını Gösterir Tukey Testi Sonuçları

BOYUTLAR	YAŞ (I)	YAŞ (J)	Ortalamaların Farkı (I-J)	Standart Hata	p
Performans İzleme	21-25 yaş	26-30 yaş	-4,6250E-02	,1399	1,000
		31-35 yaş	,2064	,1382	,749
		36-40 yaş	,1270	,1437	,975
		41-45 yaş	,1293	,1493	,977
		46-50 yaş	,3529	,1574	,273
		51 ve üstü	,1373	,1853	,990
	26-30 yaş	21-25 yaş	4,625E-02	,1399	1,000
		31-35 yaş	,2526	,1009	,157
		36-40 yaş	,1732	,1083	,682
		41-45 yaş	,1756	,1155	,733
		46-50 yaş	,3992	,1258	,025*
		51 ve üstü	,1835	,1594	,912
	31-35 yaş	21-25 yaş	-,2064	,1382	,749
		26-30 yaş	-,2526	,1009	,157
		36-40 yaş	-7,9412E-02	,1061	,989
		41-45 yaş	-7,7073E-02	,1135	,994
		46-50 yaş	,1465	,1240	,901
		51 ve üstü	-6,9118E-02	,1579	,999
	36-40 yaş	21-25 yaş	-,1270	,1437	,975
		26-30 yaş	-,1732	,1083	,682
		31-35 yaş	7,941E-02	,1061	,989
		41-45 yaş	2,339E-03	,1201	1,000
		46-50 yaş	,2259	,1301	,591
		51 ve üstü	1,029E-02	,1627	1,000
	41-45 yaş	21-25 yaş	-,1293	,1493	,977
		26-30 yaş	-,1756	,1155	,733
		31-35 yaş	7,707E-02	,1135	,994
		36-40 yaş	-2,3386E-03	,1201	1,000
		46-50 yaş	,2236	,1362	,655
		51 ve üstü	7,955E-03	,1676	1,000
	46-50 yaş	21-25 yaş	-,3529	,1574	,273
		26-30 yaş	-,3992	,1258	,025*
		31-35 yaş	-,1465	,1240	,901
		36-40 yaş	-,2259	,1301	,591
		41-45 yaş	-,2236	,1362	,655
		51 ve üstü	-,2156	,1749	,881
	51 ve üstü	21-25 yaş	-,1373	,1853	,990
		26-30 yaş	-,1835	,1594	,912
		31-35 yaş	6,912E-02	,1579	,999
		36-40 yaş	-1,0293E-02	,1627	1,000
		41-45 yaş	-7,9545E-03	,1676	1,000
		46-50 yaş	,2156	,1749	,881
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	21-25 yaş	26-30 yaş	,2826	,1841	,724
		31-35 yaş	,2417	,1819	,839
		36-40 yaş	,1508	,1891	,985
		41-45 yaş	,3881	,1965	,430
		46-50 yaş	,6112	,2071	,050
		51 ve üstü	,7768	,2438	,024*

Tablo 17-devam

BOYUTLAR	YAŞ (I)	YAŞ (J)	Ortalamaların Farkı (I-J)	Standart Hata	p
	26-30 yaş	21-25 yaş	-,2826	,1841	,724
		31-35 yaş	-4,0977E-02	,1328	1,000
		36-40 yaş	-,1319	,1425	,969
		41-45 yaş	,1055	,1521	,993
		46-50 yaş	,3285	,1656	,425
		51 ve üstü	,4941	,2098	,218
	31-35 yaş	21-25 yaş	-,2417	,1819	,839
		26-30 yaş	4,098E-02	,1328	1,000
		36-40 yaş	-9,0898E-02	,1396	,995
		41-45 yaş	,1465	,1494	,958
		46-50 yaş	,3695	,1632	,261
		51 ve üstü	,5351	,2078	,134
	36-40 yaş	21-25 yaş	-,1508	,1891	,985
		26-30 yaş	,1319	,1425	,969
		31-35 yaş	9,090E-02	,1396	,995
		41-45 yaş	,2374	,1581	,744
		46-50 yaş	,4604	,1712	,101
		51 ve üstü	,6260	,2142	,054
	41-45 yaş	21-25 yaş	-,3881	,1965	,430
		26-30 yaş	-,1055	,1521	,993
		31-35 yaş	-,1465	,1494	,958
		36-40 yaş	-,2374	,1581	,744
		46-50 yaş	,2231	,1792	,877
		51 ve üstü	,3886	,2207	,574
	46-50 yaş	21-25 yaş	-,6112	,2071	,050
		26-30 yaş	-,3285	,1656	,425
		31-35 yaş	-,3695	,1632	,261
		36-40 yaş	-,4604	,1712	,101
		41-45 yaş	-,2231	,1792	,877
		51 ve üstü	,1656	,2302	,991
	51 ve üstü	21-25 yaş	-,7768	,2438	,024*
		26-30 yaş	-,4941	,2098	,218
		31-35 yaş	-,5351	,2078	,134
		36-40 yaş	-,6260	,2142	,054
		41-45 yaş	-,3886	,2207	,574
		46-50 yaş	-,1656	,2302	,991

* p<0,05

Tablo 17’de, performans izleme ve performans değerlendirme sonuçlarını kullanma boyutlarında, yaş değişkenine göre anlamlı farklılığın hangi yaş gruplarından kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonuçları görülmektedir. Söz konusu bu farklılığın performans izleme boyutunda 26–30 yaş grubundaki öğretmenler ile 46–50 yaş grubundaki öğretmenler arasında, performans değerlendirme sonuçlarını kullanma boyutunda ise 21–25 yaş grubundaki öğretmenler ile 51 ve üstü yaş grubundaki öğretmenler arasında olduğu belirlenmiştir. Buna göre, 26–30 ($\bar{X}=4,53$) yaş grubundaki öğretmenlerin, 46–50

($\bar{X}=4,13$) yaş grubundaki öğretmenlere göre performans izleme boyutunun bir performans ölçütü olarak ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini daha yüksek derecede kabul ettikleri görülmektedir. 26–30 yaş grubundaki öğretmenler performans izleme boyutunun uygulanabilirliğini “tam” olarak, 46–50 yaş grubundaki öğretmenler ise “çok” olarak yüksek derecede kabul etmişlerdir. Performans değerlendirme sonuçlarını kullanma boyutunda ise 21–25 ($\bar{X}=4,37$) yaş grubundaki öğretmenlerin, 51 ($\bar{X}=3,60$) ve üstü yaş grubundaki öğretmenlere göre bu boyutun bir performans ölçütü olarak ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini daha yüksek derecede kabul ettikleri görülmüştür. 21–25 yaş grubundaki öğretmenler, bu boyutun uygulanabilirliğini “tam” olarak, 51 ve üstü yaş grubundaki öğretmenler ise “çok” olarak yüksek derecede kabul etmişlerdir.

Yöneticilerin, yaş değişkenine göre, öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini kabul etme derecelerine ilişkin betimsel istatistikler tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18: Yöneticilerin Yaşlarına Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Frekans, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

BOYUTLAR	YAŞ	n	$\bar{X}$	S
Performans Hedef ve Kriterlerini Belirleme	a.31-35 Yaş	28	4,48	0,49
	b.36-40 Yaş	30	4,42	0,52
	c.41-45 Yaş	24	4,45	0,45
	d.46-50 Yaş	35	4,19	0,58
	e.51 ve üstü	44	4,23	0,47
Performans İzleme	a.31-35 Yaş	28	4,66	0,40
	b.36-40 Yaş	30	4,67	0,46
	c.41-45 Yaş	24	4,73	0,37
	d.46-50 Yaş	35	4,43	0,62
	e.51 ve üstü	44	4,38	0,46
Performans Geliştirme	a.31-35 Yaş	28	4,65	0,41
	b.36-40 Yaş	30	4,68	0,31
	c.41-45 Yaş	24	4,62	0,46
	d.46-50 Yaş	35	4,41	0,56
	e.51 ve üstü	44	4,35	0,40
Performans Değerlendirme	a.31-35 Yaş	28	4,50	0,46
	b.36-40 Yaş	30	4,57	0,46
	c.41-45 Yaş	24	4,48	0,54
	d.46-50 Yaş	35	4,30	0,59
	e.51 ve üstü	44	4,31	0,37
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	a.31-35 Yaş	28	4,49	0,59
	b.36-40 Yaş	30	4,57	0,54
	c.41-45 Yaş	24	4,65	0,66
	d.46-50 Yaş	35	4,26	0,72

Tablo 18-devam

BOYUTLAR	YAŞ	n	$\bar{X}$	S
	e.51 ve üstü	44	4,18	0,73
Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	a.31-35 Yaş	28	4,61	0,60
	b.36-40 Yaş	30	4,58	0,55
	c.41-45 Yaş	24	4,59	0,66
	d.46-50 Yaş	35	4,30	0,69
	e.51 ve üstü	44	4,37	0,56

Yöneticilerin sahip olduğu bazı yaş gruplarının frekans sayılarının çok düşük olması nedeniyle, düşük frekanslı gruplar bir üstündeki gruba dahil edilmiştir. Buna göre, düşük frekanslı 26–30 yaş grubundaki 4 yönetici, 31–35 yaş grubuna eklenmiştir. Bunun sonucunda 31–35 yaş grubundaki yönetici sayısı 28 olarak analize katılmıştır.

Tablo 19’da yöneticilerin performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini kabul etme derecelerinin yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediklerine yönelik bağımsız örneklemeler için yapılan tek yönlü Anova testi (F testi) sonuçları yer almaktadır.

Tablo 19:Yöneticilerin Yaşlarına Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Yapılan Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

BOYUTLAR	VARYANSIN KAYNAĞI	KARELER TOPLAMI	s.d.	KARELER ORT.	F	p
Performans Hedef ve Kriterlerini Belirleme	Gruplar Arası	2,806	4	,561	2,24	0,67
	Gruplar İçi	39,894	155	,257		
	Toplam	42,700	160			
Performans İzleme	Gruplar Arası	3,388	4	,678	3,59	0,008*
	Gruplar İçi	36,589	155	,236		
	Toplam	39,977	160			
Performans Geliştirme	Gruplar Arası	3,715	4	,743	4,06	0,004*
	Gruplar İçi	29,788	155	,192		
	Toplam	33,503	160			
Performans Değerlendirme	Gruplar Arası	2,890	4	,578	1,97	0,10
	Gruplar İçi	36,129	155	,233		
	Toplam	39,019	160			
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	Gruplar Arası	6,674	4	1,335	3,05	0,01*
	Gruplar İçi	68,510	155	,442		

Tablo 19-devam

BOYUTLAR	VARYANSIN KAYNAĞI	KARELER TOPLAMI	s.d.	KARELER ORT.	F	p
	Toplam	75,184	160			
Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	Gruplar Arası	3,494	4	,699	1,85	0,12
	Gruplar İçi	58,426	155	,377		
	Toplam	61,920	160			

*p<0,05

Tablo 19'a göre, yöneticilerin performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini kabul etme dereceleri yaşlarına göre karşılaştırıldığında, performans izleme ($F=3,59$ ve $p=0,008<0,05$), performans geliştirme ($F=4,06$ ve $p=0,004<0,05$) ve performans değerlendirme sonuçlarını kullanma ($F=3,05$ ve $p=0,01<0,05$) boyutlarında anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Diğer boyutlarda, yöneticilerin benzer görüşlere sahip olduğu söylenebilir.

Yaş değişkenine göre belirlenen anlamlı farklılığın hangi yaş gruplarından kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonuçları tablo 20'de verilmiştir.

Tablo 20: Yöneticilerin Yaşlarına Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Ortalamalar Arasındaki Farkın Kaynağını Gösterir Tukey Testi Sonuçları

BOYUTLAR	YAŞ (I)	YAŞ (J)	Ortalamaların Farkı (I-J)	Standart Hata	p
Performans İzleme	31-35 yıl	36-40 yıl	-9,8214E-03	,1273	1,000
		41-45 yıl	-6,9196E-02	,1347	,986
		46-50 yıl	,2295	,1228	,335
		51 ve üstü	,2845	,1171	,107
	36-40 yıl	31-35 yıl	9,821E-03	,1273	1,000
		41-45 yıl	-5,9375E-02	,1327	,992
		46-50 yıl	,2393	,1205	,273
		51 ve üstü	,2943	,1147	,077
	41-45 yıl	31-35 yıl	6,920E-02	,1347	,986
		36-40 yıl	5,938E-02	,1327	,992
		46-50 yıl	,2987	,1284	,136
		51 ve üstü	,3537	,1229	,033
	46-50 yıl	31-35 yıl	-,2295	,1228	,335
		36-40 yıl	-,2393	,1205	,273
		41-45 yıl	-,2987	,1284	,136
		51 ve üstü	5,503E-02	,1097	,987
	51 ve üstü	31-35 yıl	-,2845	,1171	,107
		36-40 yıl	-,2943	,1147	,077
		41-45 yıl	-,3537	,1229	,033

Tablo 20-devam

BOYUTLAR	YAŞ (I)	YAŞ (J)	Ortalamaların Farkı (I-J)	Standart Hata	p
		46-50 yıl	-5,5032E-02	,1097	,987
Performans Geliştirme	31-35 yıl	36-40 yıl	-2,5458E-02	,1159	,999
		41-45 yıl	3,159E-02	,1227	,999
		46-50 yıl	,2456	,1118	,181
		51 ve üstü	,3000	,1066	,039*
	36-40 yıl	31-35 yıl	2,546E-02	,1159	,999
		41-45 yıl	5,705E-02	,1208	,990
		46-50 yıl	,2711	,1097	,097
		51 ve üstü	,3254	,1044	,016*
	41-45 yıl	31-35 yıl	-3,1593E-02	,1227	,999
		36-40 yıl	-5,7051E-02	,1208	,990
		46-50 yıl	,2140	,1169	,355
		51 ve üstü	,2684	,1119	,116
	46-50 yıl	31-35 yıl	-,2456	,1118	,181
		36-40 yıl	-,2711	,1097	,097
		41-45 yıl	-,2140	,1169	,355
		51 ve üstü	5,435E-02	9,988E-02	,983
	51 ve üstü	31-35 yıl	-,3000	,1066	,039*
		36-40 yıl	-,3254	,1044	,016*
		41-45 yıl	-,2684	,1119	,116
		46-50 yıl	-5,4346E-02	9,988E-02	,983
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	31-35 yıl	36-40 yıl	-8,3929E-02	,1757	,989
		41-45 yıl	-,1652	,1860	,901
		46-50 yıl	,2268	,1695	,667
		51 ve üstü	,3093	,1616	,310
	36-40 yıl	31-35 yıl	8,393E-02	,1757	,989
		41-45 yıl	-8,1250E-02	,1831	,992
		46-50 yıl	,3107	,1663	,335
		51 ve üstü	,3932	,1583	,094
	41-45 yıl	31-35 yıl	,1652	,1860	,901
		36-40 yıl	8,125E-02	,1831	,992
		46-50 yıl	,3920	,1772	,175
		51 ve üstü	,4744	,1696	,041*
	46-50 yıl	31-35 yıl	-,2268	,1695	,667
		36-40 yıl	-,3107	,1663	,335
		41-45 yıl	-,3920	,1772	,175
		51 ve üstü	8,247E-02	,1514	,983
	51 ve üstü	31-35 yıl	-,3093	,1616	,310
		36-40 yıl	-,3932	,1583	,094
		41-45 yıl	-,4744	,1696	,041*
		46-50 yıl	-8,2468E-02	,1514	,983

* p<0,05

Tablo 20’de, anlamlı farklılık görülen performans izleme, performans geliştirme ve performans değerlendirme sonuçlarını kullanma boyutlarında farklılığın hangi yaş gruplarından kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda, söz konusu bu farklılığın performans izleme boyutunda 41-45 yaş ile 51 ve üstü yaş gurubundaki yöneticiler arasında, performans geliştirme boyutunda 31-35 yaş ile 51

ve üstü, 36-40 yaş ile 51 ve üstü yaş grubundaki yöneticiler arasında ve son olarak da performans değerlendirme sonuçlarını kullanma boyutunda ise 41-45 yaş ile 51 ve üstü yaş grubundaki yöneticiler arasında olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, performans izleme boyutunun uygulanabilirliğini 41-45 yaş grubundaki yöneticilerin ($\bar{X}=4,73$), 51 ve üstü yaş grubundaki yöneticilere ($\bar{X}=4,38$) göre daha yüksek derecede kabul ettikleri belirlenmiştir. Her iki yaş grubundaki yöneticiler de bu boyutun uygulanabilirliğini “tam” derecesinde kabul etmişlerdir. Performans geliştirme boyutunun uygulanabilirliğini 31-35 yaş grubundaki yöneticilerin ($\bar{X}=4,65$), 51 ve üstü yaş grubundaki yöneticilere ($\bar{X}=4,35$) göre ve 36-40 yaş grubundaki yöneticilerin ($\bar{X}=4,68$), 51 ve üstü yaş grubundaki yöneticilere ($\bar{X}=4,35$) göre daha yüksek derecede kabul ettikleri belirlenmiştir. Gruplar, bu boyutun uygulanabilirliğini “tam” derecesinde kabul etmişlerdir. Performans değerlendirme sonuçlarını kullanma boyutunun uygulanabilirliğini 41-45 yaş grubundaki yöneticilerin ($\bar{X}=4,65$), 51 ve üstü yaş grubundaki yöneticilere ($\bar{X}=4,18$) göre kabul derecelerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu boyutun uygulanabilirliğini, 41-45 yaş grubundaki yöneticiler “tam” derecesinde, 51 ve üstü yaş grubundaki yöneticiler “çok” derecesinde kabul etmişlerdir.

Müfettişlerin, yaş değişkenine göre, öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini kabul etme derecelerine ilişkin betimsel istatistikler tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21: Müfettişlerin Yaşlarına Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Frekans, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

BOYUTLAR	YAŞ	n	$\bar{X}$	S
Performans Hedef ve Kriterlerini Belirleme	a.36-40 Yaş	10	4,33	0,36
	b.41-45 Yaş	9	4,34	0,54
	c.46-50 Yaş	7	4,19	0,52
	d.51 ve üstü	29	4,13	0,60
Performans İzleme	a.36-40 Yaş	10	4,63	0,41
	b.41-45 Yaş	9	4,73	0,43
	c.46-50 Yaş	7	4,48	0,62
	d.51 ve üstü	29	4,21	0,61
Performans Geliştirme	a.36-40 Yaş	10	4,53	0,51
	b.41-45 Yaş	9	4,36	0,54
	c.46-50 Yaş	7	4,31	0,47
	d.51 ve üstü	29	4,19	0,59
Performans Değerlendirme	a.36-40 Yaş	10	4,40	0,41
	b.41-45 Yaş	9	4,41	0,52
	c.46-50 Yaş	7	4,13	0,67

Tablo 21-devam

BOYUTLAR	YAŞ	n	$\bar{X}$	S
	d.51 ve üstü	29	3,96	0,64
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	a.36-40 Yaş	10	4,40	0,61
	b.41-45 Yaş	9	4,50	0,54
	c.46-50 Yaş	7	4,10	0,74
	d.51 ve üstü	29	3,97	0,83
Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	a.36-40 Yaş	10	4,63	0,57
	b.41-45 Yaş	9	4,22	0,74
	c.46-50 Yaş	7	3,66	0,83
	d.51 ve üstü	29	3,93	0,91

*p<0,05

Tablo 22’de, müfettişlerin performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini kabul etme derecelerinin yaşlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediklerine yönelik bağımsız örneklemeler için yapılan tek yönlü Anova testi (F testi) sonuçları yer almaktadır.

Tablo 22: Müfettişlerin Yaşlarına Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Yapılan Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

BOYUTLAR	VARYANSIN KAYNAĞI	KARELER TOPLAMI	s.d.	KARELER ORT.	F	p
Performans Hedef ve Kriterlerini Belirleme	Gruplar Arası	,470	3	,157	0,51	0,67
	Gruplar İçi	15,477	51	,303		
	Toplam	15,947	54			
Performans İzleme	Gruplar Arası	2,657	3	,886	2,81	0,05
	Gruplar İçi	16,076	51	,315		
	Toplam	18,733	54			
Performans Geliştirme	Gruplar Arası	,888	3	,296	0,93	0,43
	Gruplar İçi	16,109	51	,316		
	Toplam	16,997	54			
Performans Değerlendirme	Gruplar Arası	2,253	3	,751	2,10	0,11
	Gruplar İçi	18,204	51	,357		
	Toplam	20,458	54			
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	Gruplar Arası	2,636	3	,879	1,57	0,20
	Gruplar İçi	28,550	51	,560		
	Toplam	31,186	54			
Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	Gruplar Arası	5,080	3	1,693	2,46	0,07
	Gruplar İçi	35,073	51	,688		
	Toplam	40,154	54			

*p<0,05

Yapılan analiz sonucunda, müfettişlerin performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini kabul etme derecelerinin, yaşlarına göre karşılaştırıldığında hiçbir boyutta anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

3.1.5.Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular

Bu alt başlıkta, öğretmen, yönetici ve müfettişlerin kendi görev grupları içerisinde öğrenim durumu değişkenine göre öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini kabul etme derecelerine ilişkin bulgular ve yorumlar yer almaktadır

Öğretmenlerin, öğrenim durumu değişkenine göre, öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini kabul etme derecelerine ilişkin betimsel istatistikler tablo 23’de verilmiştir.

Tablo 23: Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Frekans, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

BOYUTLAR	ÖĞRENİM DURUMU	n	$\bar{X}$	S
Performans Hedef ve Kriterlerini Belirleme	a.Ön Lisans	43	4,15	0,57
	b.Lisans	309	4,17	0,62
	c.Lisansüstü	41	4,20	0,52
Performans İzleme	a.Ön Lisans	43	4,31	0,60
	b.Lisans	309	4,34	0,69
	c.Lisansüstü	41	4,48	0,51
Performans Geliştirme	a.Ön Lisans	43	4,37	0,55
	b.Lisans	309	4,37	0,59
	c.Lisansüstü	41	4,53	0,50
Performans Değerlendirme	a.Ön Lisans	43	4,25	0,55
	b.Lisans	309	4,23	0,60
	c.Lisansüstü	41	4,37	0,54
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	a.Ön Lisans	43	3,78	1,08
	b.Lisans	309	4,10	0,86
	c.Lisansüstü	41	4,17	0,76
Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	a.Ön Lisans	43	3,98	1,02
	b.Lisans	309	4,16	0,89
	c.Lisansüstü	41	4,42	0,72

*p<0,05

Tablo 24’de öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini kabul etme derecelerine ilişkin tek yönlü Anova testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 24:Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Yapılan Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

BOYUTLAR	VARYANSIN KAYNAĞI	KARELER TOPLAMI	s.d.	KARELER ORT.	F	p
Performans Hedef ve Kriterlerini Belirleme	Gruplar Arası	,068	2	,034	0,09	0,91
	Gruplar İçi	146,466	390	,376		
	Toplam	146,534	392			
Performans İzleme	Gruplar Arası	,752	2	,376	0,83	0,43
	Gruplar İçi	175,426	390	,450		
	Toplam	176,178	392			
Performans Geliştirme	Gruplar Arası	,976	2	,488	1,44	0,23
	Gruplar İçi	131,710	390	,338		
	Toplam	132,686	392			
Performans Değerlendirme	Gruplar Arası	,726	2	,363	1,02	0,36
	Gruplar İçi	138,404	390	,355		
	Toplam	139,130	392			
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	Gruplar Arası	4,242	2	2,121	2,71	0,06
	Gruplar İçi	305,243	390	,783		
	Toplam	309,485	392			
Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	Gruplar Arası	4,120	2	2,060	2,55	0,07
	Gruplar İçi	314,571	390	,807		
	Toplam	318,691	392			

* p<0,05

Tablo 24’deki verilere göre, öğretmenlerin performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini kabul etme derecelerinin, öğrenim durumlarına göre karşılaştırıldığında hiçbir boyutta anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Yöneticilerin, öğrenim durumu değişkenine göre, öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini kabul etme derecelerine ilişkin betimsel istatistikler tablo 25’de verilmiştir.

Tablo 25: Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Frekans, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

BOYUTLAR	ÖĞRENİM	n	$\bar{X}$	S
Performans Hedef ve Kriterlerini Belirleme	a.Ön Lisans	28	4,20	0,55
	b.Lisans	115	4,36	0,51
	c.Lisansüstü	18	4,36	0,47
Performans İzleme	a.Ön Lisans	28	4,40	0,50
	b.Lisans	115	4,58	0,50
	c.Lisansüstü	18	4,54	0,40
Performans Geliştirme	a.Ön Lisans	28	4,40	0,41
	b.Lisans	115	4,54	0,46
	c.Lisansüstü	18	4,52	0,44
Performans Değerlendirme	a.Ön Lisans	28	4,37	0,37
	b.Lisans	115	4,44	0,51
	c.Lisansüstü	18	4,33	0,50
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	a.Ön Lisans	28	4,08	0,85
	b.Lisans	115	4,43	0,64
	c.Lisansüstü	18	4,65	0,45
Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	a.Ön Lisans	28	4,29	0,65
	b.Lisans	115	4,50	0,61
	c.Lisansüstü	18	4,53	0,59

* p<0,05

Tablo 26’da, yöneticilerin performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini kabul etme derecelerinin, öğrenim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediklerine yönelik bağımsız örneklemeler için yapılan tek yönlü Anova testi (F testi) sonuçları yer almaktadır.

Tablo 26: Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Yapılan Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

BOYUTLAR	VARYANSIN KAYNAĞI	KARELER TOPLAMI	s.d.	KARELER ORT.	F	p
Performans Hedef ve Kriterlerini Belirleme	Gruplar Arası	,625	2	,313	1,17	0,31
	Gruplar İçi	42,075	158	,266		
	Toplam	42,700	160			
Performans İzleme	Gruplar Arası	,718	2	,359	1,44	0,23
	Gruplar İçi	39,260	158	,248		
	Toplam	39,977	160			
Performans Geliştirme	Gruplar Arası	,495	2	,248	1,18	0,30
	Gruplar İçi	33,007	158	,209		
	Toplam	33,503	160			

Tablo 26-devam

BOYUTLAR	VARYANSIN KAYNAĞI	KARELER TOPLAMI	s.d.	KARELER ORT.	F	p
Performans Değerlendirme	Gruplar Arası	,239	2	,119	0,48	0,61
	Gruplar İçi	38,780	158	,245		
	Toplam	39,019	160			
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	Gruplar Arası	4,149	2	2,075	4,61	0,01*
	Gruplar İçi	71,035	158	,450		
	Toplam	75,184	160			
Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	Gruplar Arası	1,070	2	,535	1,38	0,25
	Gruplar İçi	60,850	158	,385		
	Toplam	61,920	160			

*p<0,05

Tablo 26’da, yöneticilerin performans yönetimi boyutlarını performans ölçütleri olarak ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini kabul etme dereceleri, öğrenim durumlarına göre karşılaştırıldığında, sadece performans değerlendirme sonuçlarını kullanma (F=4,61 ve p=0,01<0,05) boyutunda anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Diğer boyutlarda, yöneticilerin benzer görüşlere sahip olduğu söylenebilir. Öğrenim durumuna göre belirlenen anlamlı farklılığın hangi öğrenim gruplarından kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonuçları tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27: Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Ortalamalar Arasındaki Farkın Kaynağını Gösterir Tukey Testi Sonuçları

BOYUTLAR	ÖĞRENİM (I)	ÖĞRENİM (J)	Ortalamaların Farkı	Standart Hata	p
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	Önlisans	Lisans	-,3544	,1413	,033*
		Lisansüstü	-,5724	,2026	,013*
	Lisans	Önlisans	,3544	,1413	,033*
		Lisansüstü	-,2180	,1700	,405
	Lisansüstü	Önlisans	,5724	,2026	,013*
		Lisans	,2180	,1700	,405

Tablo 27’de, performans değerlendirme sonuçlarını kullanma boyutunda farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonuçları verilmiştir. Söz konusu bu farklılığın ön lisans mezunu yöneticiler ile lisans mezunu yöneticiler arasında, ön lisans mezunu yöneticiler ile lisansüstü mezunu yöneticiler

arasında olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, lisans mezunu ($\bar{X}=4,43$) ve lisansüstü mezunu yöneticilerin ($\bar{X}=4,65$) ön lisans mezunu yöneticilere ($\bar{X}=4,08$) göre kabul derecelerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu boyutun uygulanabilirliğini, lisans mezunu ve lisansüstü mezunu yöneticiler “tam” derecesinde, önlisans mezunu yöneticiler “çok” derecesinde kabul etmişlerdir.

Tablo 28’de, müfettişlerin performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini kabul etme derecelerinin, öğrenim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediklerine yönelik yapılan t-testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 28: Müfettişlerin Öğrenim Durumlarına Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliğini Kabul Etme Derecelerine İlişkin Yapılan t-testi Sonuçları

BOYUTLAR	ÖĞRENİM DURUMU	n	$\bar{X}$	S	t	p
Performans Hedef ve Kriterlerini Belirleme	a.Lisans	47	4,20	0,51	0,20	0,84
	b.Lisansüstü	8	4,25	0,71		
Performans İzleme	a.Lisans	47	4,41	0,54	0,25	0,79
	b.Lisansüstü	8	4,35	0,83		
Performans Geliştirme	a.Lisans	47	4,28	0,52	0,40	0,68
	b.Lisansüstü	8	4,37	0,76		
Performans Değerlendirme	a.Lisans	47	4,13	0,56	0,15	0,87
	b.Lisansüstü	8	4,16	0,92		
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	a.Lisans	47	4,11	0,70	1,01	0,31
	b.Lisansüstü	8	4,40	1,03		
Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	a.Lisans	47	4,05	0,82	0,33	0,74
	b.Lisansüstü	8	4,16	1,11		

*p<0,05

Yapılan analiz sonucunda, müfettişlerin performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini kabul etme dereceleri, öğrenim durumlarına göre karşılaştırıldığında hiçbir boyutta anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

3.2. Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanma Derecesine İlişkin Bulgular Ve Yorumlar

Bu bölümde öğretmen, yönetici ve müfettiş görüşlerine göre öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanma derecesine ilişkin bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

3.2.1.Uygulanma Derecesine İlişkin Betimsel İstatistikler

Tablo 29’da, öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanma derecelerini belirlemeye yönelik ölçekte sorulan her bir yargıya ilişkin öğretmen, yönetici ve müfettiş görüşlerinin frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 29: Öğretmen, Yönetici Ve Müfettiş Görüşlerine Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanma Derecelerine İlişkin Frekans, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

PERFORMANS YÖNETİMİ UYGULAMALARI	ÖĞRETMEN			YÖNETİCİ			MÜFETTİŞ		
	n	$\bar{X}$	S	n	$\bar{X}$	S	n	$\bar{X}$	S
Performans Hedef ve Kriterlerini Belirleme									
Madde 1	393	3,17	1,05	161	3,50	0,83	55	2,69	0,86
Madde 2	393	3,13	1,06	161	3,40	0,79	55	2,71	0,94
Madde 3	393	3,10	1,17	161	3,62	0,94	55	2,82	1,02
Madde 4	393	3,06	1,08	161	3,34	0,96	55	2,62	1,03
Madde 5	393	2,45	1,22	161	2,64	1,21	55	2,22	1,10
Madde 6	393	2,98	1,20	161	3,34	1,00	55	2,44	0,94
Madde 7	393	2,99	1,15	161	3,33	0,97	55	2,64	1,02
Madde 8	393	3,02	1,12	161	3,44	0,97	55	2,69	0,90
Madde 9	393	2,82	1,09	161	3,17	0,98	55	2,60	0,91
Genel	393	2,97	0,92	161	3,30	0,69	55	2,60	0,77
Performans İzleme									
Madde 10	393	2,70	1,18	161	3,12	1,05	55	2,51	1,07
Madde 11	393	3,19	1,27	161	3,71	1,00	55	2,47	0,96
Madde 12	393	2,89	1,23	161	3,39	1,03	55	2,69	1,03
Madde 13	393	2,98	1,22	161	3,41	1,06	55	2,75	0,93
Madde 14	393	2,92	1,18	161	3,39	1,02	55	2,53	1,00
Madde 15	393	2,89	1,23	161	3,38	1,02	55	2,75	0,99
Madde 16	393	2,99	1,22	161	3,56	1,02	55	2,82	0,90
Madde 17	393	3,03	1,18	161	3,54	0,99	55	2,76	0,94
Genel	393	2,94	1,05	161	3,43	0,85	55	2,65	0,75
Performans Geliştirme									
Madde 18	393	3,00	1,25	161	3,54	1,00	55	2,76	0,98
Madde 19	393	2,88	1,29	161	3,50	1,04	55	2,69	0,84
Madde 20	393	3,06	1,26	161	3,56	0,98	55	2,67	0,92
Madde 21	393	2,82	1,12	161	3,37	0,95	55	2,55	1,03
Madde 22	393	3,03	1,13	161	3,50	0,94	55	2,71	0,81
Madde 23	393	2,55	1,19	161	3,04	1,04	55	2,33	0,94
Madde 24	393	2,68	1,17	161	3,10	1,00	55	2,40	0,81
Madde 25	393	2,99	1,23	161	3,50	0,96	55	2,56	0,86
Madde 26	393	2,87	1,19	161	3,35	1,00	55	2,53	0,84
Madde 27	393	2,73	1,15	161	3,09	1,01	55	2,53	0,84
Madde 28	393	2,93	1,20	161	3,38	1,09	55	2,55	0,92
Madde 29	393	2,94	1,20	161	3,45	0,97	55	2,58	0,90
Madde 30	393	2,92	1,18	161	3,42	0,99	55	2,25	0,93
Genel	393	2,87	0,98	161	3,36	0,76	55	2,54	0,67

Tablo 29-devam

PERFORMANS YÖNETİMİ UYGULAMALARI	ÖĞRETMEN			YÖNETİCİ			MÜFETTİŞ		
	n	$\bar{X}$	S	n	$\bar{X}$	S	n	$\bar{X}$	S
Performans Değerlendirme									
Madde 31	393	2,83	1,22	161	3,29	0,99	55	2,62	1,05
Madde 32	393	2,76	1,19	161	3,02	1,04	55	2,38	1,01
Madde 33	393	2,76	1,25	161	3,32	1,01	55	2,56	0,92
Madde 34	393	2,69	1,18	161	3,24	0,92	55	2,51	0,86
Madde 35	393	2,60	1,14	161	2,92	1,12	55	2,44	0,86
Madde 36	393	2,74	1,26	161	3,26	1,21	55	2,51	1,33
Madde 37	393	2,61	1,25	161	2,98	1,20	55	2,40	1,10
Madde 38	393	2,83	1,30	161	3,24	1,14	55	2,64	1,06
Madde 39	393	2,83	1,19	161	3,35	1,07	55	2,64	1,09
Madde 40	393	2,91	1,25	161	3,46	1,09	55	2,62	1,11
Madde 41	393	2,97	1,22	161	3,53	1,10	55	2,71	1,12
Madde 42	393	2,94	1,25	161	3,45	1,07	55	2,56	1,12
Madde 43	393	2,73	1,10	161	3,17	0,98	55	2,62	0,87
Madde 44	393	3,23	1,22	161	3,91	1,05	55	2,84	0,92
Genel	393	2,81	1,00	161	3,29	0,82	55	2,57	0,78
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma									
Madde 45	393	2,98	1,23	161	3,78	1,00	55	2,82	0,90
Madde 46	393	2,32	1,34	161	2,67	1,41	55	2,50	1,02
Madde 47	393	2,38	1,28	161	2,81	1,30	55	2,38	0,89
Madde 48	393	2,52	1,24	161	2,91	1,23	55	2,45	0,96
Genel	393	2,55	1,10	161	3,04	1,01	55	2,53	0,77
Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları									
Madde 49	393	2,49	1,26	161	2,84	1,24	55	2,38	0,97
Madde 50	393	2,68	1,31	161	3,04	1,17	55	2,49	0,86
Madde 51	393	2,91	1,32	161	3,28	1,19	55	2,44	0,94
Genel	393	2,69	1,19	161	3,04	1,07	55	2,43	0,83
GENEL	393	2,85	1,20	161	3,30	1,04	55	2,57	0,96

Genel olarak ; öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanma derecesiyle ilgili öğretmenlerin ($\bar{X}=2,85$), yöneticilerin ($\bar{X}=3,30$) ve müfettişlerin ($\bar{X}=2,57$) görüşlerinin ortalamalarına bakıldığında; yöneticilerin ve öğretmenlerin, bu boyutların okullarda “orta” derecede, müfettişlerin ise “az” derecede uygulandığını belirttikleri görülmektedir. Bu durum, öğretmenlerin halen sicil raporuyla ve denetmen raporuyla değerlendirilmesinin devam etmesinden kaynaklanıyor olabilir. Her ne kadar Milli Eğitim Bakanlığı teftişte performans değerlendirmesi amacıyla Okulda Performans Yönetimi Modelini geliştirmişse de model uygulamada kullanılmamaktadır. Yöneticiler, öğretmenler ve müfettişlere göre performans yönetimi ölçütlerinin okullarda uygulanma derecesinin daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticiler performans yönetimi ölçütlerinin okullarda

uygulanma derecesiyle ilgili görüş bildirirken aslında kendilerini değerlendirmiş olmaktadır. Çünkü öğretmenlerin değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden okul yöneticileri sorumludurlar. Bu durum, yöneticilerin öğretmenlerinin performanslarını yönettikleri ve böylece sorumluluklarını yerine getirdiklerini düşünmelerinden kaynaklanabilir. Ayrıca, bu sonucun alınmasında, kendi kendini değerlendirmede objektif olabilmenin zorluğu dikkate alınmalıdır. Öğretmenler ise yöneticilerin okulda performans yönetiminin uygulanmasında yetersiz kaldıklarını düşünmektedirler.

Tablo 29'daki veriler maddeler bazında değerlendirildiğinde;

Performans hedef ve kriterlerini belirleme boyutunda, yönetici ($\bar{X}=3,62$) ve müfettiş ($\bar{X}=2,82$) görüşlerine göre “Okulda, öğretmen performans hedef ve kriterleri, öğretmenlerin katılımıyla belirlenmelidir” (Madde 3) ölçütü, bu boyuttaki diğer ölçütlere göre, okullarda en yüksek derecede uygulanmaktadır. Yöneticilerin ve müfettişlerin, bu ölçütün okullarda uygulanma derecesiyle ilgili görüşlerinin ortalamalarına bakıldığında; yöneticilerin, bu ölçütün okullarda “çok” derecede, müfettişlerin ise “orta” derecede uygulandığını belirttikleri görülmektedir. Öğretmenlerin ($\bar{X}=3,17$) görüşlerine göre ise, “Okulda öğretmen performans hedeflerinin belirlenmesinde okul misyonu, vizyonu ve değerleri göz önüne alınmalıdır” (madde 1) ölçütü, bu boyut altında, okullarda en yüksek derecede uygulanmaktadır. Öğretmenler bu ölçütün okullarda “çok” derecede uygulandığını belirtmişlerdir.

Yine performans hedef ve kriterlerini belirleme boyutunda, öğretmen ($\bar{X}=2,45$), yönetici ($\bar{X}=2,64$) ve müfettiş ($\bar{X}=2,22$) görüşlerine göre “Okulda, öğretmenlerle öğretmenden beklenen performans konusunda performans anlaşması yapılmalıdır” (Madde 5) ölçütü, bu boyut altında, okullarda en az derecede uygulanmaktadır. Yöneticilerin, öğretmenlerin ve müfettişlerin, bu ölçütün okullarda uygulanma derecesiyle ilgili görüşlerinin ortalamalarına bakıldığında; yöneticilerin, bu ölçütün okullarda “orta” derecede, öğretmen ve müfettişlerin “az” derecede uygulandığını belirttikleri görülmektedir.

Performans izleme boyutunda, yönetici ($\bar{X}=3,71$) ve öğretmen ($\bar{X}=3,19$) görüşlerine göre “Okul yöneticileri performans görüşmelerinde, öğretmenlere performansları hakkında yargılayıcı olmak yerine destekleyici davranmalıdır”

(Madde 11) ölçütü, bu boyuttaki diğer ölçütlere göre, okullarda en yüksek derecede uygulanmaktadır. Yöneticilerin ve öğretmenlerin, bu ölçütün okullarda uygulanma derecesiyle ilgili görüşlerinin ortalamalarına bakıldığında; yöneticilerin, bu ölçütün okullarda “çok” derecede, öğretmenlerin ise “orta” derecede uygulandığını belirttikleri görülmektedir. Müfettişlerin ($\bar{X}=2,82$) görüşlerine göre ise “Performans görüşmelerinde öğretmenlerle sadece zayıf yönleri değil, yüksek performansları da görüşülerek yeni performans hedefleri belirlenmelidir” (Madde 16) ölçütü, bu boyut altında diğer ölçütlere göre okullarda en yüksek derecede uygulanmaktadır. Müfettişler bu ölçütün okullarda “orta” derecede uygulandığını belirtmişlerdir.

Performans izleme boyutunda öğretmen ($\bar{X}=2,70$) ve yönetici ($\bar{X}=3,12$) görüşlerine göre “Okulda belirlenen öğretmen performans hedeflerine öğretmenlerin ulaşma çabalarıyla ilgili olarak, önceden yapılan planlamaya göre, öğretmenlerle düzenli performans görüşmeleri yapılmalıdır” (Madde 10) ölçütü, bu boyuttaki diğer ölçütlere göre, okullarda en az derecede uygulanmaktadır. Yöneticilerin ve öğretmenlerin, bu ölçütün okullarda uygulanma derecesiyle ilgili görüşlerinin ortalamalarına bakıldığında; bu ölçütün okullarda “orta” derecede uygulandığını belirttikleri görülmektedir. Müfettiş ($\bar{X}=2,47$) görüşlerine göre “Okul yöneticileri performans görüşmelerinde, öğretmenlere performansları hakkında yargılayıcı olmak yerine destekleyici davranmalıdır” (Madde 11) ölçütü, bu boyuttaki diğer ölçütlere göre, okullarda en az derecede uygulanmaktadır. Müfettişler bu ölçütün okullarda “az” derecesinde uygulandığını belirtmişlerdir.

Performans geliştirme boyutunda öğretmen ($\bar{X}=3,06$) ve yönetici ($\bar{X}=3,56$) görüşlerine göre “Okulda, değişim, yenileşme, öğrenme v.b etkinlikler desteklenerek sürekli gelişim kültürü yerleştirilmeye çalışılmalıdır” (Madde 20) ölçütü, bu boyuttaki diğer ölçütlere göre, okullarda en yüksek derecede uygulanmaktadır. Yöneticilerin ve öğretmenlerin, bu ölçütün okullarda uygulanma derecesiyle ilgili görüşlerinin ortalamalarına bakıldığında; yöneticilerin, bu ölçütün okullarda “çok” derecede, öğretmenlerin ise “orta” derecede uygulandığını belirttikleri görülmektedir. Müfettişler ($\bar{X}=2,76$) görüşlerine göre ise “Okulda, öğretmen performans yönetim sistemi hakkında, tüm öğretmenler bilgilendirilmelidir” (Madde 18) ölçütü performans geliştirme boyutunda okullarda en yüksek derecede uygulanmaktadır. Müfettişler bu ölçütün okullarda “orta” derecede uygulandığını belirtmişlerdir.

Performans geliştirme boyutunda öğretmen ($\bar{X}=2,55$) ve yönetici ($\bar{X}=3,04$) görüşlerine göre “Okulda her öğretmenin kişisel performans sorunları danışmanlık yardımıyla çözülmeye çalışılmalıdır” (Madde 23) ölçütü, bu boyuttaki diğer ölçütlere göre, okullarda en az derecede uygulanmaktadır. Yöneticilerin ve öğretmenlerin, bu ölçütün okullarda uygulanma derecesiyle ilgili görüşlerinin ortalamalarına bakıldığında; yöneticilerin, bu ölçütün okullarda “orta” derecede, öğretmenlerin ise “az” derecede uygulandığını belirttikleri görülmektedir. Müfettişler ($\bar{X}=2,25$) ise “Öğretmenlerin performanslarını artırmak üzere, yaratıcı iş ortamı oluşturulmalı ve desteklenmelidir” (Madde 30) ölçütünün performans geliştirme boyutunda okullarda en az derecede uygulandığını belirtmişlerdir. Müfettişler bu ölçütün okullarda “az” derecede uygulandığını belirtmişlerdir.

Performans değerlendirme boyutunda, öğretmen ($\bar{X}=3,23$), yönetici ($\bar{X}=3,91$) ve müfettişler ($\bar{X}=2,84$) “Okulda öğretmen performansının değerlendirilmesinde etik ilkeler (adalet, eşitlik, gerçekçilik v.b.) göz önüne alınmalıdır” (Madde 44) ölçütünün, bu boyuttaki diğer ölçütlere göre, okullarda en yüksek derecede uygulandığını belirtmişlerdir. Yöneticilerin, öğretmenlerin ve müfettişlerin, bu ölçütün okullarda uygulanma derecesiyle ilgili görüşlerinin ortalamalarına bakıldığında; yöneticilerin, bu ölçütün okullarda “çok” derecede, öğretmenlerin ve müfettişlerin ise “orta” derecede uygulandığını belirttikleri görülmektedir.

Performans değerlendirme boyutunda, öğretmenler ($\bar{X}=2,60$) ve yöneticiler ($\bar{X}=2,92$) “Okulda öğretmen performansı, sadece okul yöneticisi ve müfettiş tarafından değil, öğrenciler, veliler, diğer öğretmenler, ilköğretim müfettişleri ve öğretmenin kendisi olmak üzere 360° geri bildirimli çoklu değerlendirme ile değerlendirilmelidir”(Madde 35) performans ölçütünün, bu boyuttaki diğer ölçütlere göre, okullarda en az derecede uygulandığını belirtmişlerdir. Yöneticilerin ve öğretmenlerin, bu ölçütün okullarda uygulanma derecesiyle ilgili görüşlerinin ortalamalarına bakıldığında; bu ölçütün okullarda “orta” derecede uygulandığını belirttikleri görülmektedir. Müfettişler ($\bar{X}=2,38$) ise “Performans değerlendirmede, performansın ölçüleceği alana göre farklı değerlendirme yöntemleri seçilmelidir”(Madde 32) performans ölçütünün bu boyuttaki diğer ölçütlere göre, okullarda en az derecede uygulandığını belirtmişlerdir. Müfettiş görüşlerine göre bu ölçüt okullarda “az” derecede uygulanmaktadır.

Performans değerlendirme sonuçlarını kullanma boyutunda öğretmen ($\bar{X}=2,98$), yönetici ($\bar{X}=3,78$) ve müfettiş ($\bar{X}=2,82$) görüşlerine göre “Yüksek performans gösteren öğretmenler için, okul yöneticilerince topluluk önünde kutlama, kutlama notları yazma, takdir ve teşekkür belgeleri v.b ödülleri kullanılmalıdır”(Madde 45) ölçütü, bu boyuttaki diğer ölçütlere göre, okullarda en yüksek derecede uygulanmaktadır. Yöneticilerin, öğretmenlerin ve müfettişlerin, bu ölçütün okullarda uygulanma derecesiyle ilgili görüşlerinin ortalamalarına bakıldığında; yöneticilerin, bu ölçütün okullarda “çok” derecede, öğretmenlerin ve müfettişlerin ise “orta” derecede uygulandığını belirttikleri görülmektedir.

Yine performans değerlendirme sonuçlarını kullanma boyutunda öğretmen ($\bar{X}=2,32$) ve yönetici ($\bar{X}=2,67$) görüşlerine göre “Okulda, öğretmen performansını değerlendirme sonuçlarını, öğretmen maaşlarına ve ek ders ücretlerine yansıtan bir ücret politikası uygulanmalıdır” (Madde 46) ölçütü, bu boyuttaki diğer ölçütlere göre, okullarda en az derecede uygulanmaktadır. Yöneticilerin ve öğretmenlerin, bu ölçütün okullarda uygulanma derecesiyle ilgili görüşlerinin ortalamalarına bakıldığında; yöneticilerin, bu ölçütün okullarda “orta” derecede, öğretmenlerin ise “az” derecede uygulandığını belirttikleri görülmektedir.

Müfettişler ($\bar{X}=2,38$) ise “ Okulda, öğretmen performansını değerlendirme sonuçları, okul içinde terfi, iş rotasyonu, iş genişletme, iş zenginleştirme, işten uzaklaştırma v.b. alanlarda kullanılmalıdır” (Madde 47) ölçütünün, performans değerlendirme sonuçlarını kullanma boyutunda, en az derecede uygulandığını belirtmişlerdir. Müfettiş görüşlerine göre bu ölçüt okullarda “az” derecede uygulanmaktadır.

Performans yönetimi yapı ve kayıtları boyutunda öğretmen ($\bar{X}=2,91$) ve yönetici ($\bar{X}=3,28$) görüşlerine göre ilköğretim okullarında en yüksek derecede uygulanan performans ölçütünün “Okulda öğretmen performansının yönetimi ile ilgili görüşme tutanakları, değerlendirme formları, geliştirme etkinliklerine katılım belgeleri v.b. tüm kayıtlar saklanmalıdır” (Madde 51) olduğu görülmektedir. Yöneticilerin ve öğretmenlerin, bu ölçütün okullarda uygulanma derecesiyle ilgili görüşlerinin ortalamalarına bakıldığında; bu ölçütün okullarda “orta” derecede uygulandığını belirttikleri görülmektedir. Müfettişler ($\bar{X}=2,49$) ise “Okulda öğretmen performansının yönetimi için kullanılacak tüm belgeler hazır duruma getirilmelidir”

(Madde 50) performans ölçütünün en yüksek derecede uygulandığını belirtmişlerdir. Müfettiş görüşlerine göre bu ölçüt okullarda “az” derecede uygulanmaktadır.

Performans yönetimi yapı ve kayıtları boyutunda öğretmen ($\bar{X}=2,49$), yönetici ($\bar{X}=2,84$) ve müfettiş ($\bar{X}=2,38$) görüşlerine göre okullarda en az derecede uygulanan performans ölçütünün “Okulda öğretmen performansının yönetimi için, performans yönetim ekibi, performans yönetim birimi v.b. yapılanmalar oluşturulmalıdır” (Madde 49) olduğu görülmektedir. Yöneticilerin ve öğretmenlerin, bu ölçütün okullarda uygulanma derecesiyle ilgili görüşlerinin ortalamalarına bakıldığında; yöneticilerin, bu ölçütün okullarda “orta” derecede, öğretmenlerin ve müfettişlerin ise “az” derecede uygulandığını belirttikleri görülmektedir.

3.2.2. Görev Değişkenine İlişkin Bulgular

Öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanma derecelerine ilişkin öğretmen, yönetici ve müfettiş görüşlerinin görev değişkenine göre farklılık gösterip göstermediklerine yönelik bağımsız örneklem için yapılan tek yönlü Anova testi (F testi) sonuçları Tablo 30’da yer almaktadır.

Tablo 30: Öğretmen Yönetici Ve Müfettişlerin Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanma Derecelerine İlişkin Görüşlerine Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

BOYUTLAR	VARYANSIN KAYNAĞI	KARELER TOPLAMI	s.d.	KARELER ORT.	F	p
Performans Hedef ve Kriterlerini Belirleme	Gruplar Arası	24,028	2	12,014	16,4	0,00*
	Gruplar İçi	442,620	606	,730		
	Toplam	466,648	608			
Performans İzleme	Gruplar Arası	36,651	2	18,326	18,9	0,00*
	Gruplar İçi	585,128	606	,966		
	Toplam	621,780	608			
Performans Geliştirme	Gruplar Arası	38,698	2	19,349	23,5	0,00*
	Gruplar İçi	497,583	606	,821		
	Toplam	536,281	608			
Performans Değerlendirme	Gruplar Arası	33,678	2	16,839	18,8	0,00*
	Gruplar İçi	541,275	606	,893		
	Toplam	574,953	608			

Tablo 30-devam

BOYUTLAR	VARYANSIN KAYNAĞI	KARELER TOPLAMI	s.d.	KARELER ORT.	F	p
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	Gruplar Arası	28,974	2	14,487	12,9	0,00*
	Gruplar İçi	679,583	606	1,121		
	Toplam	708,557	608			
Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	Gruplar Arası	20,886	2	10,443	8,11	0,00*
	Gruplar İçi	779,662	606	1,287		
	Toplam	800,548	608			

* p<0,05

Tablo 30’da, öğretmen, yönetici ve müfettişlerin performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanma derecesine ilişkin görüşlerinin tüm boyutlarda anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir.

Buna göre öğretmen, yönetici ve müfettişlerin performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanma derecesine yönelik görüşlerinin performans hedef ve kriterlerini belirleme boyutunda (F=16,4 ve p=0,00<0,05); performans izleme boyutunda (F=18,9 ve p=0,00<0,05); performans geliştirme boyutunda (F=23,5 ve p=0,00<0,05); performans değerlendirme boyutunda (F=18,8 ve p=0,00<0,05); performans değerlendirme sonuçlarını kullanma boyutunda (F=12,9 ve p=0,00<0,05) ve son olarak da performans yönetimi yapı ve kayıtları boyutunda (F=8,11 ve p=0,00<0,05) anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür.

Görev değişkenine göre belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonuçları tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 31: Öğretmen Yönetici Ve Müfettişlerin Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanma Derecelerine İlişkin Görüşlerine Ait Ortalamalar Arasındaki Farkın Kaynağını Gösterir Tukey Testi Sonuçları

BOYUTLAR	GÖREV (I)	GÖREV (J)	Ortalamaların Farkı (I-J)	Standart Hata	p
Performans Hedef ve Kriterlerini Belirleme	a.Öğretmen	b.Yönetici	-,3391(*)	,07997	,000*
		c.Müfettiş	,3680(*)	,12304	,008*
	b.Yönetici	a.Öğretmen	,3391(*)	,07997	,000*
		c.Müfettiş	,7072(*)	,13348	,000*
	c.Müfettiş	a.Öğretmen	-,3680(*)	,12304	,008*
		b.Yönetici	-,7072(*)	,13348	,000*

Tablo 31-devam

BOYUTLAR	GÖREV (I)	GÖREV (J)	Ortalamaların Farkı (I-J)	Standart Hata	p
Performans İzleme	a.Öğretmen	b.Yönetici	-,4891(*)	,09195	,000*
		c.Müfettiş	,2897	,14147	,102
	b.Yönetici	a.Öğretmen	,4891(*)	,09195	,000*
		c.Müfettiş	,7788(*)	,15347	,000*
	c.Müfettiş	a.Öğretmen	-,2897	,14147	,102
		b.Yönetici	-,7788(*)	,15347	,000*
Performans Geliştirme	a.Öğretmen	b.Yönetici	-,4902(*)	,08479	,000*
		c.Müfettiş	,3318(*)	,13045	,030*
	b.Yönetici	a.Öğretmen	,4902(*)	,08479	,000*
		c.Müfettiş	,8220(*)	,14152	,000*
	c.Müfettiş	a.Öğretmen	-,3318(*)	,13045	,030*
		b.Yönetici	-,8220(*)	,14152	,000*
Performans Değerlendirme	a.Öğretmen	b.Yönetici	-,4808(*)	,08843	,000*
		c.Müfettiş	,2415	,13606	,179
	b.Yönetici	a.Öğretmen	,4808(*)	,08843	,000*
		c.Müfettiş	,7223(*)	,14761	,000*
	c.Müfettiş	a.Öğretmen	-,2415	,13606	,179
		b.Yönetici	-,7223(*)	,14761	,000*
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	a.Öğretmen	b.Yönetici	-,4932(*)	,09909	,000*
		c.Müfettiş	,0109	,15246	,997
	b.Yönetici	a.Öğretmen	,4932(*)	,09909	,000*
		c.Müfettiş	,5041(*)	,16539	,007*
	c.Müfettiş	a.Öğretmen	-,0109	,15246	,997
		b.Yönetici	-,5041(*)	,16539	,007*
Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	a.Öğretmen	b.Yönetici	-,3548(*)	,10614	,003*
		c.Müfettiş	,2574	,16330	,257
	b.Yönetici	a.Öğretmen	,3548(*)	,10614	,003*
		c.Müfettiş	,6123(*)	,17715	,002*
	c.Müfettiş	a.Öğretmen	-,2574	,16330	,257
		b.Yönetici	-,6123(*)	,17715	,002*

* p<0,05

Katılımcıların, performans yönetimi ölçütlerinin okullarında uygulanma derecelerine ait görüşlerine göre belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan (öğretmen – yönetici – müfettiş) kaynaklandığını belirlemeye yönelik yapılan Tukey testi

sonucunda söz konusu bu farklılığın, performans hedef ve kriterlerini belirleme boyutunda öğretmen ($\bar{X}=2,97$), yönetici ($\bar{X}=3,30$) ve müfettiş ($\bar{X}=2,60$) arasında; performans izleme boyutunda öğretmen ($\bar{X}=2,94$) ile yönetici ($\bar{X}=3,43$) ve yönetici ($\bar{X}=3,43$) ile müfettiş ($\bar{X}=2,65$) arasında; performans geliştirme boyutunda öğretmen ($\bar{X}=2,87$), yönetici ($\bar{X}=3,36$ ve müfettiş ($\bar{X}=2,54$) arasında; performans değerlendirme boyutunda öğretmen ($\bar{X}=2,81$) ile yönetici ($\bar{X}=3,29$) ve yönetici ($\bar{X}=3,29$) ile müfettiş ($\bar{X}=2,57$) arasında; performans değerlendirme sonuçlarını kullanma boyutunda öğretmen ($\bar{X}=2,55$) ile yönetici ($\bar{X}=3,04$) ve yönetici ($\bar{X}=3,04$) ile müfettiş ($\bar{X}=2,53$) arasında ve son olarak da performans yönetimi yapı ve kayıtları boyutunda ise öğretmen ($\bar{X}=2,69$) ile yönetici ($\bar{X}=3,04$) ve yönetici ($\bar{X}=3,04$) ile müfettiş ($\bar{X}=2,43$) arasında olduğu görülmüştür.

3.2.3.Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular

Bu alt başlıkta, her görev grubu içinde mesleki kıdem değişkenine göre, öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanma derecesine ilişkin bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

Öğretmenlerin, mesleki kıdem değişkenine göre, öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanma derecelerine ilişkin görüşlerine ait betimsel istatistikler tablo 32’de verilmiştir.

Tablo 32: Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanma Derecelerine İlişkin Görüşlerine Ait Frekans, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

BOYUTLAR	MESLEKİ KIDEM	n	$\bar{X}$	S
Performans Hedef ve Kriterlerini Belirleme	a. 1-5 yıl	68	2,99	1,05
	b. 6-10 yıl	115	2,91	0,84
	c.11-15 yıl	100	2,98	0,89
	d.16-20 yıl	48	2,88	0,92
	e.21-25 yıl	22	3,08	0,94
	f.26 ve üstü	40	3,07	0,97
Performans İzleme	a. 1-5 yıl	68	3,02	1,16
	b. 6-10 yıl	115	2,75	1,01
	c.11-15 yıl	100	3,02	1,05
	d.16-20 yıl	48	2,99	1,08
	e.21-25 yıl	22	3,18	0,90
	f.26 ve üstü	40	3,01	1,02
Performans Geliştirme	a. 1-5 yıl	68	2,90	1,06
	b. 6-10 yıl	115	2,72	0,96
	c.11-15 yıl	100	2,91	1,02

Tablo 32-devam

BOYUTLAR	MESLEKİ KIDEM	n	$\bar{X}$	S
	d.16-20 yıl	48	2,98	0,91
	e.21-25 yıl	22	3,01	0,86
	f.26 ve üstü	40	2,97	0,94
Performans Değerlendirme	a. 1-5 yıl	68	2,81	1,12
	b. 6-10 yıl	115	2,73	0,96
	c.11-15 yıl	100	2,79	1,06
	d.16-20 yıl	48	2,88	0,89
	e.21-25 yıl	22	3,00	1,00
	f.26 ve üstü	40	2,91	0,94
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	a. 1-5 yıl	68	2,52	1,20
	b. 6-10 yıl	115	2,50	1,10
	c.11-15 yıl	100	2,44	1,15
	d.16-20 yıl	48	2,61	0,92
	e.21-25 yıl	22	2,93	1,17
	f.26 ve üstü	40	2,70	0,99
Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	a. 1-5 yıl	68	2,69	1,27
	b. 6-10 yıl	115	2,63	1,18
	c.11-15 yıl	100	2,62	1,23
	d.16-20 yıl	48	2,75	0,98
	e.21-25 yıl	22	2,87	1,22
	f.26 ve üstü	40	2,85	1,20

* p<0,05

Tablo 33’de öğretmenlerin performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanma derecelerine ait görüşlerinin kıdemlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediklerine yönelik bağımsız örneklemeler için yapılan tek yönlü Anova testi (F testi) sonuçları yer almaktadır.

Tablo 33: Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanma Derecelerine İlişkin Görüşlerine Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

BOYUTLAR	VARYANSIN KAYNAĞI	KARELER TOPLAMI	s.d.	KARELER ORT.	F	p
Performans Hedef ve Kriterlerini Belirleme	Gruplar Arası	1,440	5	,288	0,33	0,89
	Gruplar İçi	331,318	387	,856		
	Toplam	332,758	392			
Performans İzleme	Gruplar Arası	7,047	5	1,409	1,26	0,27
	Gruplar İçi	430,875	387	1,113		
	Toplam	437,923	392			
Performans Geliştirme	Gruplar Arası	4,216	5	,843	0,87	0,50
	Gruplar İçi	374,233	387	,967		
	Toplam	378,449	392			

Tablo 33-devam

BOYUTLAR	VARYANSIN KAYNAĞI	KARELER TOPLAMI	s.d.	KARELER ORT.	F	p
Performans Değerlendirme	Gruplar Arası	2,218	5	,444	0,43	0,82
	Gruplar İçi	397,045	387	1,026		
	Toplam	399,263	392			
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	Gruplar Arası	5,680	5	1,136	0,92	0,46
	Gruplar İçi	475,515	387	1,229		
	Toplam	481,195	392			
Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	Gruplar Arası	2,839	5	,568	0,39	0,85
	Gruplar İçi	552,427	387	1,427		
	Toplam	555,266	392			

* p<0,05

Yapılan analiz sonucunda, öğretmenler mesleki kıdemlerine göre karşılaştırıldığında, performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanma derecelerine ait görüşlerinin hiçbir boyutta anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Yöneticilerin, mesleki kıdem değişkenine göre, öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanma derecelerine ilişkin görüşlerine ait betimsel istatistikler tablo 34’de verilmiştir.

Tablo 34: Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanma Derecelerine İlişkin Görüşlerine Ait Frekans, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

BOYUTLAR	MESLEKİ KIDEM	n	$\bar{X}$	S
Performans Hedef ve Kriterlerini Belirleme	a. 6–10 yıl	15	3,22	0,55
	b.11–15 yıl	34	3,27	0,68
	c.16–20 yıl	32	3,24	0,68
	d.21–25 yıl	14	3,61	0,87
	e.26 ve üstü	66	3,31	0,69
Performans İzleme	a. 6–10 yıl	15	3,46	0,90
	b.11–15 yıl	34	3,36	0,80
	c.16–20 yıl	32	3,46	0,89
	d.21–25 yıl	14	3,93	0,97
	e.26 ve üstü	66	3,35	0,80
Performans Geliştirme	a. 6–10 yıl	15	3,25	0,60
	b.11–15 yıl	34	3,26	0,75
	c.16–20 yıl	32	3,32	0,80
	d.21–25 yıl	14	3,53	0,97
	e.26 ve üstü	66	3,43	0,75
Performans Değerlendirme	a. 6–10 yıl	15	3,30	0,64
	b.11–15 yıl	34	3,17	0,89

Tablo 34-devam

BOYUTLAR	MESLEKİ KIDEM	n	$\bar{X}$	S
	c.16–20 yıl	32	3,27	0,84
	d.21–25 yıl	14	3,53	1,02
	e.26 ve üstü	66	3,31	0,77
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	a. 6–10 yıl	15	3,13	0,87
	b.11–15 yıl	34	2,87	1,09
	c.16–20 yıl	32	2,90	0,98
	d.21–25 yıl	14	3,33	1,21
	e.26 ve üstü	66	3,11	0,98
Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	a. 6–10 yıl	15	3,11	0,72
	b.11–15 yıl	34	2,78	1,20
	c.16–20 yıl	32	2,93	1,03
	d.21–25 yıl	14	3,26	1,26
	e.26 ve üstü	66	3,17	1,05

* p<0,05

Tablo 35’de yöneticilerin performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanma derecelerine ait görüşlerinin, kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediklerine yönelik bağımsız örneklemeler için yapılan tek yönlü Anova testi (F testi) sonuçları yer almaktadır.

Tablo 35: Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanma Derecelerine İlişkin Görüşlerine Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

BOYUTLAR	VARYANSIN KAYNAĞI	KARELER TOPLAMI	s.d.	KARELER ORT.	F	p
Performans Hedef ve Kriterlerini Belirleme	Gruplar Arası	1,614	4	,404	0,82	0,50
	Gruplar İçi	75,983	156	,487		
	Toplam	77,597	160			
Performans İzleme	Gruplar Arası	4,219	4	1,055	1,47	0,21
	Gruplar İçi	111,910	156	,717		
	Toplam	116,129	160			
Performans Geliştirme	Gruplar Arası	1,313	4	,328	0,55	0,69
	Gruplar İçi	93,032	156	,596		
	Toplam	94,345	160			
Performans Değerlendirme	Gruplar Arası	1,343	4	,336	0,48	0,74
	Gruplar İçi	107,394	156	,688		
	Toplam	108,737	160			
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	Gruplar Arası	3,239	4	,810	0,77	0,54
	Gruplar İçi	163,082	156	1,045		
	Toplam	166,321	160			

Tablo 35-devam

BOYUTLAR	VARYANSIN KAYNAĞI	KARELER TOPLAMI	s.d.	KARELER ORT.	F	p
Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	Gruplar Arası	4,593	4	1,148	0,98	0,41
	Gruplar İçi	181,832	156	1,166		
	Toplam	186,424	160			

* p<0,05

Yapılan analiz sonucunda, yöneticiler mesleki kıdemlerine göre karşılaştırıldığında, performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanma derecelerine ait görüşlerinin hiçbir boyutta anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Müfettişlerin, mesleki kıdem değişkenine göre, öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanma derecelerine ilişkin görüşlerine ait betimsel istatistikler tablo 36’da verilmiştir.

Tablo 36: Müfettişlerin Kıdemlerine Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanma Derecelerine İlişkin Görüşlerine Ait Frekans, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

BOYUTLAR	MESLEKİ KIDEM	n	$\bar{X}$	S
Performans Hedef ve Kriterlerini Belirleme	a. 16-20 yıl	13	2,46	0,84
	b.21-25 yıl	9	2,50	1,00
	c.26 ve üstü	33	2,68	0,68
Performans İzleme	a. 16-20 yıl	13	2,57	0,92
	b.21-25 yıl	9	2,61	0,75
	c.26 ve üstü	33	2,70	0,71
Performans Geliştirme	a. 16-20 yıl	13	2,59	0,86
	b.21-25 yıl	9	2,19	0,67
	c.26 ve üstü	33	2,62	0,58
Performans Değerlendirme	a. 16-20 yıl	13	2,78	1,14
	b.21-25 yıl	9	2,36	0,56
	c.26 ve üstü	33	2,54	0,66
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	a. 16-20 yıl	13	2,67	0,92
	b.21-25 yıl	9	2,05	0,75
	c.26 ve üstü	33	2,61	0,67
Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	a. 16-20 yıl	13	2,41	1,08
	b.21-25 yıl	9	2,40	0,77
	c.26 ve üstü	33	2,45	0,77

* p<0,05

Tablo 37’de müfettişlerin performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanma derecelerine ait görüşlerinin kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediklerine yönelik bağımsız örneklemeler için yapılan tek yönlü Anova testi (F testi) sonuçları yer almaktadır.

Tablo 37: Müfettişlerin Kıdemlerine Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanma Düzeyine İlişkin Görüşlerine Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

BOYUTLAR	VARYANSIN KAYNAĞI	KARELER TOPLAMI	s.d.	KARELER ORT.	F	p
Performans Hedef ve Kriterlerini Belirleme	Gruplar Arası	2,498	2	,625	0,45	0,63
	Gruplar İçi	29,766	50	,595		
	Toplam	32,264	54			
Performans İzleme	Gruplar Arası	,273	2	,068	0,14	0,86
	Gruplar İçi	30,804	50	,616		
	Toplam	31,077	54			
Performans Geliştirme	Gruplar Arası	2,234	2	,558	1,49	0,23
	Gruplar İçi	22,555	50	,451		
	Toplam	24,789	54			
Performans Değerlendirme	Gruplar Arası	3,400	2	,850	0,77	0,46
	Gruplar İçi	29,875	50	,597		
	Toplam	33,275	54			
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	Gruplar Arası	2,618	2	,654	2,24	0,11
	Gruplar İçi	29,450	50	,589		
	Toplam	32,067	54			
Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	Gruplar Arası	,668	2	,167	0,01	0,98
	Gruplar İçi	37,304	50	,746		
	Toplam	37,972	54			

* p<0,05

Yapılan analiz sonucunda, müfettişler mesleki kıdemlerine göre karşılaştırıldığında, performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanma derecelerine ait görüşlerinin hiçbir boyutta anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

3.2.4.Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Bu alt başlıkta, her görev grubu içinde yaş değişkenine göre, öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanma derecesine ilişkin bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

Öğretmenlerin, yaş değişkenine göre, öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanma derecelerine ilişkin görüşlerine ait betimsel istatistikler tablo 38’de verilmiştir.

Tablo 38: Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanma Derecelerine İlişkin Görüşlerine Ait Frekans, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

BOYUTLAR	YAŞ	n	$\bar{X}$	S
Performans Hedef ve Kriterlerini Belirleme	a.21-25 Yaş	31	3,00	1,11
	b.26-30 Yaş	83	2,95	0,87
	c.31-35 Yaş	91	2,93	0,90
	d.36-40 Yaş	69	2,87	0,81
	e.41-45 Yaş	55	2,97	1,02
	f.46-50 Yaş	42	3,11	0,93
	g.51 ve üstü	22	3,14	0,92
Performans İzleme	a.21-25 Yaş	31	2,87	1,16
	b.26-30 Yaş	83	2,86	1,03
	c.31-35 Yaş	91	2,96	1,05
	d.36-40 Yaş	69	2,77	0,96
	e.41-45 Yaş	55	3,13	1,22
	f.46-50 Yaş	42	3,14	1,00
	g.51 ve üstü	22	3,01	0,88
Performans Geliştirme	a.21-25 Yaş	31	2,85	1,14
	b.26-30 Yaş	83	2,77	0,91
	c.31-35 Yaş	91	2,82	0,98
	d.36-40 Yaş	69	2,73	0,96
	e.41-45 Yaş	55	3,12	1,05
	f.46-50 Yaş	42	3,05	0,94
	g.51 ve üstü	22	3,00	0,84
Performans Değerlendirme	a.21-25 Yaş	31	2,84	1,23
	b.26-30 Yaş	83	2,70	0,92
	c.31-35 Yaş	91	2,76	1,01
	d.36-40 Yaş	69	2,65	0,98
	e.41-45 Yaş	55	3,07	1,04
	f.46-50 Yaş	42	3,00	1,05
	g.51 ve üstü	22	2,98	0,77
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	a.21-25 Yaş	31	2,54	1,14
	b.26-30 Yaş	83	2,44	1,08
	c.31-35 Yaş	91	2,57	1,14
	d.36-40 Yaş	69	2,38	1,09
	e.41-45 Yaş	55	2,52	1,09

Tablo 38-devam

BOYUTLAR	YAŞ	n	$\bar{X}$	S
Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	f.46-50 Yaş	42	2,97	1,18
	g.51 ve üstü	22	2,60	0,81
	a.21-25 Yaş	31	2,73	1,17
	b.26-30 Yaş	83	2,59	1,16
	c.31-35 Yaş	91	2,70	1,27
	d.36-40 Yaş	69	2,50	1,10
	e.41-45 Yaş	55	2,75	1,14
	f.46-50 Yaş	42	2,96	1,29
	g.51 ve üstü	22	2,90	1,11

* p<0,05

Tablo 39’da öğretmenlerin performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanma derecelerine ait görüşlerinin, yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediklerine yönelik bağımsız örneklemeler için yapılan tek yönlü Anova testi (F testi) sonuçları yer almaktadır.

Tablo 39: Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanma Derecelerine İlişkin Görüşlerine Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

BOYUTLAR	VARYANSIN KAYNAĞI	KARELER TOPLAMI	s.d.	KARELER ORT.	F	p
Performans Hedef ve Kriterlerini Belirleme	Gruplar Arası	2,266	6	,378	0,44	0,85
	Gruplar İçi	330,493	386	,856		
	Toplam	332,758	392			
Performans İzleme	Gruplar Arası	6,410	6	1,068	0,95	0,45
	Gruplar İçi	431,513	386	1,118		
	Toplam	437,923	392			
Performans Geliştirme	Gruplar Arası	7,532	6	1,255	1,30	0,25
	Gruplar İçi	370,917	386	,961		
	Toplam	378,449	392			
Performans Değerlendirme	Gruplar Arası	9,214	6	1,536	1,52	0,17
	Gruplar İçi	390,049	386	1,010		
	Toplam	399,263	392			
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	Gruplar Arası	10,585	6	1,764	1,44	0,19
	Gruplar İçi	470,610	386	1,219		
	Toplam	481,195	392			
Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	Gruplar Arası	7,521	6	1,253	0,88	0,50
	Gruplar İçi	547,745	386	1,419		
	Toplam	555,266	392			

* p<0,05

Yapılan analiz sonucunda, öğretmenler yaşlarına göre karşılaştırıldığında, performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanma derecelerine ait görüşlerinin hiçbir boyutta anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Yöneticilerin, yaş değişkenine göre, öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanma derecelerine ilişkin görüşlerine ait betimsel istatistikler tablo 40’da verilmiştir.

. Tablo 40: Yöneticilerin Yaşlarına Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanma Derecelerine İlişkin Görüşlerine Ait Frekans, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

BOYUTLAR	YAŞ	n	$\bar{X}$	S
Performans Hedef ve Kriterlerini Belirleme	a.31-35 Yaş	28	3,19	0,64
	b.36-40 Yaş	30	3,23	0,55
	c.41-45 Yaş	24	3,45	0,79
	d.46-50 Yaş	35	3,07	0,77
	e.51 ve üstü	44	3,51	0,63
Performans İzleme	a.31-35 Yaş	28	3,53	0,62
	b.36-40 Yaş	30	3,33	0,86
	c.41-45 Yaş	24	3,54	1,00
	d.46-50 Yaş	35	3,31	0,92
	e.51 ve üstü	44	3,54	0,76
Performans Geliştirme	a.31-35 Yaş	28	3,26	0,59
	b.36-40 Yaş	30	3,26	0,76
	c.41-45 Yaş	24	3,44	0,94
	d.46-50 Yaş	35	3,20	0,82
	e.51 ve üstü	44	3,61	0,68
Performans Değerlendirme	a.31-35 Yaş	28	3,17	0,72
	b.36-40 Yaş	30	3,17	0,85
	c.41-45 Yaş	24	3,46	0,99
	d.46-50 Yaş	35	3,08	0,89
	e.51 ve üstü	44	3,53	0,66
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	a.31-35 Yaş	28	3,00	1,01
	b.36-40 Yaş	30	2,80	0,98
	c.41-45 Yaş	24	3,03	1,09
	d.46-50 Yaş	35	2,95	1,01
	e.51 ve üstü	44	3,27	1,01
Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	a.31-35 Yaş	28	2,93	0,96
	b.36-40 Yaş	30	2,80	1,23
	c.41-45 Yaş	24	3,01	1,11
	d.46-50 Yaş	35	2,82	1,06
	e.51 ve üstü	44	3,48	0,97

* p<0,05

Tablo 41’de yöneticilerin performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanma derecelerine ait görüşlerinin yaşlarına göre farklılık gösterip

göstermediklerine yönelik bağımsız örneklemeler için yapılan tek yönlü Anova testi (F testi) sonuçları yer almaktadır.

Tablo 41: Yöneticilerin Yaşlarına Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanma Derecelerine İlişkin Görüşlerine Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

BOYUTLAR	VARYANSIN KAYNAĞI	KARELER TOPLAMI	s.d.	KARELER ORT.	F	p
Performans Hedef ve Kriterlerini Belirleme	Gruplar Arası	4,707	4	,941	2,00	0,08
	Gruplar İçi	72,890	155	,470		
	Toplam	77,597	160			
Performans İzleme	Gruplar Arası	3,108	4	,622	0,85	0,51
	Gruplar İçi	113,020	155	,729		
	Toplam	116,129	160			
Performans Geliştirme	Gruplar Arası	4,920	4	,984	1,70	0,13
	Gruplar İçi	89,425	155	,577		
	Toplam	94,345	160			
Performans Değerlendirme	Gruplar Arası	5,657	4	1,131	1,70	0,13
	Gruplar İçi	103,080	155	,665		
	Toplam	108,737	160			
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	Gruplar Arası	5,183	4	1,037	0,99	0,42
	Gruplar İçi	161,138	155	1,040		
	Toplam	166,321	160			
Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	Gruplar Arası	12,150	4	2,430	2,16	0,06
	Gruplar İçi	174,274	155	1,124		
	Toplam	186,424	160			

* p<0,05

Yapılan analiz sonucunda, yöneticiler yaşlarına göre karşılaştırıldığında, performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanma derecelerine ait görüşlerinin hiçbir boyutta anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Müfettişlerin, yaş değişkenine göre, öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanma derecelerine ilişkin görüşlerine ait betimsel istatistikler tablo 42’de verilmiştir.

Tablo 42: Müfettişlerin Yaşlarına Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanma Derecelerine İlişkin Görüşlerine Ait Frekans, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

BOYUTLAR	YAŞ	n	$\bar{X}$	S
Performans Hedef ve Kriterlerini Belirleme	a.36-40 Yaş	10	2,51	0,70
	b.41-45 Yaş	9	2,11	0,75
	c.46-50 Yaş	7	2,74	0,53
	d.51 ve üstü	29	2,75	0,81
Performans İzleme	a.36-40 Yaş	10	2,56	0,91
	b.41-45 Yaş	9	2,36	0,73
	c.46-50 Yaş	7	2,80	0,69
	d.51 ve üstü	29	2,75	0,73
Performans Geliştirme	a.36-40 Yaş	10	2,54	0,86
	b.41-45 Yaş	9	2,16	0,69
	c.46-50 Yaş	7	2,52	0,38
	d.51 ve üstü	29	2,67	0,64
Performans Değerlendirme	a.36-40 Yaş	10	2,84	1,19
	b.41-45 Yaş	9	2,19	0,48
	c.46-50 Yaş	7	2,59	0,42
	d.51 ve üstü	29	2,59	0,74
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	a.36-40 Yaş	10	2,67	0,94
	b.41-45 Yaş	9	1,94	0,67
	c.46-50 Yaş	7	2,64	0,69
	d.51 ve üstü	29	2,65	0,70
Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	a.36-40 Yaş	10	2,46	1,03
	b.41-45 Yaş	9	2,03	0,75
	c.46-50 Yaş	7	2,61	0,62
	d.51 ve üstü	29	2,50	0,83

* p<0,05

Tablo 43’de müfettişlerin performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanma derecelerine ait görüşlerinin, yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediklerine yönelik bağımsız örneklemeler için yapılan tek yönlü Anova testi (F testi) sonuçları yer almaktadır.

Tablo 43: Müfettişlerin Yaşlarına Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanma Derecelerine İlişkin Görüşlerine Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

BOYUTLAR	VARYANSIN KAYNAĞI	KARELER TOPLAMI	s.d.	KARELER ORT.	F	p
Performans Hedef ve Kriterlerini Belirleme	Gruplar Arası	3,040	3	1,013	1,76	0,16
	Gruplar İçi	29,224	51	,573		
	Toplam	32,264	54			
Performans İzleme	Gruplar Arası	1,278	3	,426	0,72	0,53
	Gruplar İçi	29,798	51	,584		
	Toplam	31,077	54			

Tablo 43-devam

BOYUTLAR	VARYANSIN KAYNAĞI	KARELER TOPLAMI	s.d.	KARELER ORT.	F	p
Performans Geliştirme	Gruplar Arası	1,781	3	,594	1,31	0,27
	Gruplar İçi	23,009	51	,451		
	Toplam	24,789	54			
Performans Değerlendirme	Gruplar Arası	2,063	3	,688	1,12	0,34
	Gruplar İçi	31,212	51	,612		
	Toplam	33,275	54			
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	Gruplar Arası	3,814	3	1,271	2,29	0,08
	Gruplar İçi	28,253	51	,554		
	Toplam	32,067	54			
Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	Gruplar Arası	1,818	3	,606	0,85	0,47
	Gruplar İçi	36,154	51	,709		
	Toplam	37,972	54			

* p<0,05

Yapılan analiz sonucunda, müfettişler yaşlarına göre karşılaştırıldığında, performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanma derecelerine ait görüşlerinin hiçbir boyutta anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

3.2.5.Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular

Bu alt başlıkta, her görev grubu içinde öğrenim durumu değişkenine göre, öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanma derecesine ilişkin bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

Öğretmenlerin, öğrenim durumu değişkenine göre, öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanma derecelerine ilişkin görüşlerine ait betimsel istatistikler tablo 44’de verilmiştir.

Tablo 44: Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanma Derecelerine İlişkin Görüşlerine Ait Frekans, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

BOYUTLAR	ÖĞRENİM DURUMU	n	$\bar{X}$	S
Performans Hedef ve Kriterlerini Belirleme	a.Ön Lisans	43	3,10	0,89
	b.Lisans	309	2,96	0,91
	c.Lisansüstü	41	2,85	0,96
Performans İzleme	a.Ön Lisans	43	3,10	0,95
	b.Lisans	309	2,95	1,06

Tablo 44-devam

BOYUTLAR	ÖĞRENİM DURUMU	n	$\bar{X}$	S
	c.Lisansüstü	41	2,71	1,11
Performans Geliştirme	a.Ön Lisans	43	3,02	0,91
	b.Lisans	309	2,89	0,98
	c.Lisansüstü	41	2,60	1,02
Performans Değerlendirme	a.Ön Lisans	43	3,01	0,93
	b.Lisans	309	2,81	1,01
	c.Lisansüstü	41	2,63	1,06
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	a.Ön Lisans	43	2,59	0,96
	b.Lisans	309	2,56	1,12
	c.Lisansüstü	41	2,38	1,09
Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	a.Ön Lisans	43	2,74	1,12
	b.Lisans	309	2,70	1,19
	c.Lisansüstü	41	2,52	1,20

* p<0,05

Tablo 45’de öğretmenlerin performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanma derecelerine ait görüşlerinin öğrenim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediklerine yönelik bağımsız örneklemeler için yapılan tek yönlü Anova testi (F testi) sonuçları yer almaktadır.

Tablo 45: Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanma Derecelerine İlişkin Görüşlerine Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

BOYUTLAR	VARYANSIN KAYNAĞI	KARELER TOPLAMI	s.d.	KARELER ORT.	F	p
Performans Hedef ve Kriterlerini Belirleme	Gruplar Arası	1,379	2	,689	0,81	0,44
	Gruplar İçi	331,379	390	,850		
	Toplam	332,758	392			
Performans İzleme	Gruplar Arası	3,443	2	1,721	1,54	0,21
	Gruplar İçi	434,480	390	1,114		
	Toplam	437,923	392			
Performans Geliştirme	Gruplar Arası	4,002	2	2,001	2,08	0,12
	Gruplar İçi	374,447	390	,960		
	Toplam	378,449	392			
Performans Değerlendirme	Gruplar Arası	2,931	2	1,465	1,44	0,23
	Gruplar İçi	396,332	390	1,016		
	Toplam	399,263	392			

Tablo 45-devam

BOYUTLAR	VARYANSIN KAYNAĞI	KARELER TOPLAMI	s.d.	KARELER ORT.	F	p
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	Gruplar Arası	1,290	2	,645	0,52	0,59
	Gruplar İçi	479,905	390	1,231		
	Toplam	481,195	392			
Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	Gruplar Arası	1,422	2	,711	0,50	0,60
	Gruplar İçi	553,844	390	1,420		
	Toplam	555,266	392			

* p<0,05

Yapılan analiz sonucunda, öğretmenler öğrenim durumlarına göre karşılaştırıldığında, performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanma derecelerine ait görüşlerinin hiçbir boyutta anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Yöneticilerin, öğrenim durumu değişkenine göre, öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanma derecelerine ilişkin görüşlerine ait betimsel istatistikler tablo 46’da verilmiştir.

Tablo 46: Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanma Derecelerine İlişkin Görüşlerine Ait Frekans, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

BOYUTLAR	ÖĞRENİM DURUMU	n	$\bar{X}$	S
Performans Hedef ve Kriterlerini Belirleme	a.Ön Lisans	28	3,38	0,73
	b.Lisans	115	3,31	0,68
	c.Lisansüstü	18	3,14	0,69
Performans İzleme	a.Ön Lisans	28	3,40	0,73
	b.Lisans	115	3,45	0,88
	c.Lisansüstü	18	3,36	0,82
Performans Geliştirme	a.Ön Lisans	28	3,35	0,71
	b.Lisans	115	3,40	0,77
	c.Lisansüstü	18	3,17	0,77
Performans Değerlendirme	a.Ön Lisans	28	3,23	0,79
	b.Lisans	115	3,34	0,83
	c.Lisansüstü	18	3,07	0,80
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	a.Ön Lisans	28	3,08	1,14
	b.Lisans	115	3,09	0,97
	c.Lisansüstü	18	2,66	1,06
Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	a.Ön Lisans	28	3,13	1,17
	b.Lisans	115	3,07	1,06
	c.Lisansüstü	18	2,77	1,04

* p<0,05

Tablo 48’de yöneticilerin performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanma derecelerine ait görüşlerinin, öğrenim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediklerine yönelik bağımsız örneklemeler için yapılan tek yönlü Anova testi (F testi) sonuçları yer almaktadır.

Tablo 47: Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanma Derecelerine İlişkin Görüşlerine Ait Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

BOYUTLAR	VARYANSIN KAYNAĞI	KARELER TOPLAMI	s.d.	KARELER ORT.	F	p
Performans Hedef ve Kriterlerini Belirleme	Gruplar Arası	,649	2	,324	0,66	0,51
	Gruplar İçi	76,949	158	,487		
	Toplam	77,597	160			
Performans İzleme	Gruplar Arası	,179	2	,089	0,12	0,88
	Gruplar İçi	115,950	158	,734		
	Toplam	116,129	160			
Performans Geliştirme	Gruplar Arası	,840	2	,420	0,71	0,49
	Gruplar İçi	93,504	158	,592		
	Toplam	94,345	160			
Performans Değerlendirme	Gruplar Arası	1,276	2	,638	0,93	0,39
	Gruplar İçi	107,461	158	,680		
	Toplam	108,737	160			
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	Gruplar Arası	2,878	2	1,439	1,39	0,25
	Gruplar İçi	163,443	158	1,034		
	Toplam	166,321	160			
Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	Gruplar Arası	1,568	2	,784	0,67	0,51
	Gruplar İçi	184,857	158	1,170		
	Toplam	186,424	160			

* p<0,05

Yapılan analiz sonucunda, yöneticiler öğrenim durumlarına göre karşılaştırıldığında, performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanma derecelerine ait görüşlerinin hiçbir boyutta anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Tablo 48’de müfettişlerin performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanma derecelerine ait görüşlerinin, öğrenim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediklerine yönelik t-testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 48: Müfettişlerin Öğrenim Durumlarına Göre Öğretmen Performans Yönetimi Ölçütlerinin İlköğretim Okullarında Uygulanma Derecelerine İlişkin Görüşlerine Ait t-testi Sonuçları

BOYUTLAR	ÖĞRENİM DURUMU	n	$\bar{X}$	S	t	p
Performans Hedef ve Kriterlerini Belirleme	a.Lisans	47	2,64	0,79	1,00	0,31
	b.Lisansüstü	8	2,34	0,61		
Performans İzleme	a.Lisans	47	2,65	0,81	0,01	0,99
	b.Lisansüstü	8	2,65	0,35		
Performans Geliştirme	a.Lisans	47	2,56	0,70	0,55	0,58
	b.Lisansüstü	8	2,42	0,54		
Performans Değerlendirme	a.Lisans	47	2,60	0,81	0,66	0,50
	b.Lisansüstü	8	2,40	0,56		
Performans Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	a.Lisans	47	2,56	0,78	0,52	0,60
	b.Lisansüstü	8	2,40	0,73		
Performans Yönetimi Yapı ve Kayıtları	a.Lisans	47	2,48	0,85	1,13	0,26
	b.Lisansüstü	8	2,12	0,66		

* p<0,05

Yapılan analiz sonucunda, müfettişler öğrenim durumlarına göre karşılaştırıldığında, performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanma derecelerine ait görüşlerinin hiçbir boyutta anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

4.SONUÇ

Araştırmanın bu bölümünde, bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlara ve geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

Sonuçlar

Araştırmanın bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçlar aşağıda özetlenmiştir.

Kabul Düzeyine İlişkin Sonuçlar;

- Öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini öğretmen, yönetici ve müfettişler “tam” derecesinde kabul etmektedirler. Tüm boyutları ve bu boyutların toplamını okul yöneticileri öğretmenlere ve öğretmenler de müfettişlere göre daha yüksek derecede kabul etmektedirler.
- Öğretmenlere göre, uygulanabilirliği en yüksek derecede kabul gören boyut “performans geliştirme”, yöneticilere ve müfettişlere göre performans izleme boyutudur. Öğretmenlere göre uygulanabilirliği en az derecede kabul gören boyut performans değerlendirme sonuçlarını kullanma, yöneticilere göre performans hedef ve kriterlerini belirleme ve yöneticilere göre performans yönetimi yapı ve kayıtları boyutudur.
- Öğretmen, yönetici ve müfettişlerin öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini kabul etme dereceleri tüm boyutlarda anlamlı farklılık göstermiştir. Yönetici ve öğretmenlerin kabul dereceleri performans hedef ve kriterlerini belirleme, performans izleme, performans geliştirme, performans değerlendirme, performans değerlendirme sonuçlarını kullanma ve performans yönetimi yapı ve kayıtları boyutlarında ve boyutların genel toplamında anlamlı farklılık göstermiştir. Yönetici ve müfettişlerin kabul dereceleri performans geliştirme, performans değerlendirme ve performans yönetimi yapı ve kayıtları boyutlarında ve boyutların genel toplamında anlamlı farklılık göstermiştir. Müfettişlerin ise,

öğretmenler ile benzer görüşlere sahip olduğu ve dolayısıyla da görüşleri arasında anlamlı farklılıklar olmadığı belirlenmiştir.

- Öğretmenlerin kendi görev grupları içerisinde kıdem değişkenine göre kabul dereceleri sadece performans değerlendirme sonuçlarını kullanma boyutunda anlamlı bir farklılık göstermiştir. 1–5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin 26 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenlere göre performans değerlendirme sonuçlarını kullanma boyutunu okullarında uygulanabilirliğini daha yüksek derecede kabul ettikleri görülmektedir.
- Öğretmenlerin kendi görev grupları içerisinde yaş değişkenine göre kabul dereceleri performans izleme ve performans değerlendirme sonuçlarını kullanma boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermiştir. 26–30 yaş grubundaki öğretmenlerin, 46–50 yaş grubundaki öğretmenlere göre performans izleme boyutunu ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini daha yüksek derecede kabul ettikleri görülmektedir. Performans değerlendirme sonuçlarını kullanma boyutunda ise 21–25 yaş grubundaki öğretmenlerin, 51 yaş ve üstü yaş grubundaki öğretmenlere göre bu boyutun ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini daha yüksek derecede kabul ettikleri belirlenmiştir.
- Öğretmenlerin kendi görev grupları içerisinde öğrenim durumu değişkenine göre kabul dereceleri anlamlı bir farklılık göstermemiştir.
- Yöneticilerin kendi görev grupları içerisinde kıdem değişkenine göre kabul dereceleri performans izleme, performans geliştirme ve performans değerlendirme sonuçlarını kullanma boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermiştir. Performans izleme boyutunda 16–20 yıl kıdeme sahip yöneticilerin 26 yıl ve üstü kıdeme sahip yöneticilere göre, performans geliştirme boyutunda 11–15 yıl kıdeme sahip yöneticilerin 26 yıl ve üstü kıdeme sahip yöneticilere göre ve 16–20 yıl kıdeme sahip yöneticilerin 26 yıl ve üstü kıdeme sahip yöneticilere göre ve son olarak da performans değerlendirme sonuçlarını kullanma boyutunda ise 11–15 yıl kıdeme sahip yöneticilerin 26 yıl ve üstü kıdeme sahip yöneticilere göre ve 16–20 yıl kıdeme sahip yöneticilerin 26 yıl ve üstü kıdeme sahip yöneticilere göre bu boyutların ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini daha yüksek derecede kabul ettikleri görülmüştür.

- Yöneticilerin kendi görev grupları içerisinde yaş değişkenine göre kabul dereceleri performans izleme, performans geliştirme ve performans değerlendirme sonuçlarını kullanma boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermiştir. Performans izleme boyutunda 41-45 yaş grubundaki yöneticilerin, 51 ve üstü yaş grubundaki yöneticilere göre, performans geliştirme boyutunda 31-35 yaş grubundaki yöneticilerin 51 yaş ve üstü grubundaki yöneticilere göre, 36-40 yaş grubundaki yöneticilerin 51 yaş ve üstü yaş grubundaki yöneticilere göre ve son olarak da performans değerlendirme sonuçlarını kullanma boyutunda ise 41-45 yaş grubundaki yöneticilerin 51 yaş ve üstü yaş grubundaki yöneticilere göre kabul derecelerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.
- Yöneticilerin kendi görev grupları içerisinde öğrenim durumu değişkenine göre kabul dereceleri sadece performans değerlendirme sonuçlarını kullanma boyutunda anlamlı bir farklılık göstermiştir. Lisans mezunu yöneticiler ile lisansüstü mezunu yöneticilerin ön lisans mezunu yöneticilere göre kabul derecelerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.
- Müfettişlerin kendi görev grupları içerisinde kıdem değişkenine göre kabul dereceleri sadece performans izleme boyutunda anlamlı bir farklılık göstermiştir. Performans izleme boyutunda 21–25 yıl arası kıdeme sahip müfettişlerin 26 yıl ve üstü kıdeme sahip müfettişlere göre kabul derecelerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.
- Müfettişlerin kendi görev grupları içerisinde yaş ve öğrenim durumu değişkenlerine göre kabul dereceleri anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Uygulanma Düzeyine İlişkin Sonuçlar;

- Öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulama derecesine ilişkin öğretmen, yönetici ve müfettişler genel olarak “orta” ve “az” olarak görüş bildirmişlerdir.
- Öğretmen, yönetici ve müfettişlerin öğretmen performans yönetimi boyutlarının her birinin performans ölçütleri olarak ilköğretim okullarında uygulanma derecesine ilişkin görüşleri, tüm boyutlarda ve boyutların genel toplamında farklılık göstermiştir. Bu farkın, performans hedef ve kriterlerini belirleme boyutunda tüm gruplar arasında; performans izleme boyutunda öğretmen ile yönetici ve yönetici ile müfettiş arasında; performans geliştirme

boyutunda tüm gruplar arasında; performans değerlendirme boyutunda öğretmen ile yönetici ve yönetici ile müfettiş arasında; performans değerlendirme sonuçlarını kullanma boyutunda öğretmen ile yönetici ve yönetici ile müfettiş arasında ve son olarak da performans yönetimi yapı ve kayıtları boyutunda ise öğretmen ile yönetici ve yönetici ile müfettiş arasında olduğu görülmüştür.

- Öğretmenlerin, kendi görev grupları içerisinde, mesleki kıdem, yaş ve öğrenim durumu değişkenlerine göre uygulanma derecesine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.
- Yöneticilerin, kendi görev grupları içerisinde, mesleki kıdem, yaş ve öğrenim durumu değişkenlerine göre uygulanma derecesine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.
- Müfettişlerin, kendi görev grupları içerisinde, mesleki kıdem, yaş ve öğrenim durumu değişkenlerine göre uygulanma derecesine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Öneriler

Araştırmanın sonuçlarına göre geliştirilen öneriler aşağıda verilmiştir.

- Araştırma sonuçlarına göre, öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini öğretmenler, yöneticiler ve müfettişler yüksek derecede kabul etmişlerdir. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından öğretmen performans yönetiminin ilköğretim okullarında uygulanması için yasal düzenlemeler yapılmalıdır.
- Araştırmada, öğretmen performans yönetimi boyutlarından biri olan performans geliştirme boyutu diğer boyutlara göre öğretmenler tarafından daha yüksek derecede kabul görmüştür. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından öğretmenlerin performanslarını geliştirmeye yönelik düzenli olarak seminerler ve kurslar düzenlenmelidir.
- Okul düzeyinde, öğretmenlerin performans hedef ve kriterlerinin belirlenmesinde öğretmenlerin de görüşleri alınmalıdır.
- Okulda, öğretmen performans yönetim sistemi hakkında, tüm öğretmenlerin bilgilendirilmesi için öğretmenlere bu konuda seminerler düzenlenmelidir.

- Öğretmenlerin performans değerlendirme sonuçları, öğretmenlere ilişkin kariyer planlarının oluşturulmasında, ödüllerin düzenlenmesinde, ücretlendirme sisteminde kullanılmalıdır.
- Araştırma sonuçlarına göre öğretmenler, yöneticilere göre öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanma derecesinin daha az olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmen performansının yönetilmesinden sorumlu olan okul yöneticileri performans yönetimi ile ilgili eğitime alınmalıdır.
- Öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanmama engelleri araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Akal, Zuhul. 1992. **İşletmelerde Performans Ölçüm Ve Denetimi. Çok Yönlü Performans Göstergeleri.** Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları:473.
- Akşit, Füsün. 2006. Performans Değerlendirmeye İlişkin Öğretmen Görüşleri. **Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi.** s.2: 76–101.
- Aktan, C. Can.[24.02.2008].2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4).İnsan Mühendisliği.
<http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/klasik-onetim.htm>
- Alay, Güray. 2006. İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Görüşleri. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Altundeppe, Özlem. 1999. Orta Öğretim Kurumlarında Öğretmen Performansının Değerlendirilmesi. **Dokuzeylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.** c.1. s.1.
- Anagün, Şengül S. 2002. Eğitimde Performans Değerlendirme Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Performans Değerlendirme Yöntemleri. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Armstrong, Michael. 2006. **A Handbook Of Human Resource Management Practice.** 10th. ed. London: Kogan Page.
<http://library.bilgi.edu.tr:80/record> [15.01.2008]
- Aydın, İlayet. 2005. **Öğretimde Denetim: Durum Saptama Değerlendirme Ve Geliştirme.** 1.bs. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Aytaç, Aygöl. 2003. 360 Derece Performans Değerlendirme. **Bilim Ve Akıl Aydınlığında Eğitim Dergisi.** s. 41.
- Baltaş, Zuhul. [24.02.2008]. Performans Yönetimi.
<http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp>
- Barutçugil, İsmet. 2002. **Performans Yönetimi.** 1. bs. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Başar, Hüseyin. 1995.**Öğretmenlerin Değerlendirilmesi.** Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Beardwell, Ian; Len Holden. 2001. **Human Resource Management. A Contemporary Approach**. 3th ed. Harlow : Financial Times Prentice Hall
- Bingöl, Dursun. 1997. **Personel Yönetimi**. 3. bs. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.S.
- Bostancı, Aynur. 2004. Türkiye'deki Resmi Ve Özel İlköğretim Okullarında Öğretmen Performans Yönetimi. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Boyacı, Adnan. 2003. İlköğretim Örgütlerinin Performans Yönetim Sistemi Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi. Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Can, Halit; Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı. 2001. **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**. 4. bs. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canman, Doğan. 1993. **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**. Ankara: TODAİE Yayınları No: 252.
- 2000. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Cansever, Ferit Aydın. 2000. Performans Yönetimi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Cascio, Wayne F. 1992. **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits**. 3th. ed. Denver: McGraw-Hill, Inc.
- Cemaloğlu, Necat.[24.01.2008].Eğitimde Performans Değerlendirme.
ftp://edremitmeme.dtdns.net/ftp/YararliKaynaklar/sunular/egitimde_performans_degerlendirme.pps
- Cihantimur, Nihal. 2006. Anadolu Liseleri ve genel Liselerde Görevli Öğretmenlerin Performans Değerlendirmesine Yönelik Algıları. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- DeCenzo, David A. Stephen P. Robbins. 2001. **Human Resource Management**. 7th ed. New York : John Wiley.
- Dicle, Ülkü. 1982.**Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması**. Ankara: ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayınları. Yayın No:43.
- Dilsiz, Filiz Yıldırım. 2006. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri. Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Down , Barry; Rod Chadbourne ve Carol Hogan. 2000. How Are Teachers Managing Performance Management?. **Asia-Pacific Journal Of Teacher Education**. Vol 28, No:3.

- Enhoş, Ömer Altay. 1998. Organizasyonlardaki Performans Yönetim Sistemleri Ve Performans Değerlendirme Metotları. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Erdem, Ali Rıza. 2005. İlköğretimimizin Gelişimi ve Bugün Geline Nokta. **Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi**. c. 5, s. 2.
- Erken, Veysi. 1990. Öğretmenlerin Sicil Sistemini Değerlendirmesi. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fındıkçı, İlhami. 2000. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 2. bs. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Helvacı, M. Akif. 2002. Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi Yayınları**. c. 35. s. 1–2.
- İnsan Kaynakları Yönetim Ekibi. [24.11.2007]. Performans Değerlendirme Yöntemleri www.insankaynaklari.com/ikdonet/icerikdetay. kayıt no:250.
- İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü. [20.05.2007]. Strateji Geliştirme-İstatistik. <http://istanbul.meb.gov.tr/bolumler/stratejigelistirme/istatistik.html>
- [20.05.2007]. İlköğretim Müfettişleri Başkanlığı. http://istanbul.meb.gov.tr/bolumler/teftis_kurulu/yonetim/organizasyon_semasi.
- Karasar, Niyazi. 1994. Bilimsel araştırma Yöntemi. 6. bas. Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd.
- 1999. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: Nobel Yayın-Dağıtım.
- Kaya, Onur. 1998. İlköğretim Kurumlarında Sicille Değerlendirme. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaynak, Tuğray ve Diğerleri. 2000. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 2.bs. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları: Dönence Basım.
- Milli Eğitim Bakanlığı. EARGED. 2006. Okulda Performans Yönetim Modeli. Ankara. Milli Eğitim Basımevi. <http://earged.meb.gov.tr> [20.05.2007].
- 2000. Öğretmen Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları. Ankara.
- İlköğretim Kurumları Yönetmeliği.(27.8.2003). **Resmi Gazete**. No: 25212.
- Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği.(18.10.1986). **Resmi Gazete**. No: 19255 .
- İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik Ve Teftiş Yönergesi. (ŞUBAT 2001). **Tebliğler Dergisi**. No: 2521.

—————[20.05.2007]. Öğretmenlik Mesleği Genel Yeterlilikleri.
<http://oyegm.meb.gov.tr/yet/>

Nizam, Banu. 2005. Performans Değerlendirme Sonuçlarının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Katkısı ve Bir Uygulama Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Obuz, Nuray. 1996. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması. Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ök, Muharrem; Osman Göde; Vesile Alkan. 2000. İlköğretimde Öğretmen-Öğrenci Etkileşimine Sınıf Yönetimi Kurallarının Etkisi. **Milli Eğitim Dergisi**. s.145.

Palmer, Margaret J. 1993. **Performans Değerlendirmeleri**. Çev: Doğan Şahiner. İstanbul: Rota Yayınları.

Pinnington, Ashly; Tony Edwards . 2000. **Introduction To Human Resource Management**. Oxford: Oxford University Press.

Sabuncuoglu, Zeyyat. 2000. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1.bs. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

————— 1997. **Personel Yönetimi**. 8. bs. Bursa: Furkan Ofset.

Schuler, Randall. 1995. **Managing Human Resources**. 5th. Ed. Minneapolis/St. Paul: West Pub. Co.

Seraslan, Sahit. 2002. **Sporda Bilimsel Araştırma Yöntemleri Ve İstatistik**. İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınları.

Sherman, Arthur; George Bohlander. 1996. **Managing Human Resources**. 10th. ed. Ohio: South-Western College Publishing.

Sikula, Andrew F.; John F McKenna. 1990. **Personel and Human Resource Management**. Florida: Robert E. Krieger Publishing Company, Inc.

Teftiş Kurulu Başkanlığı. 2005. İlköğretimde Denetim Ve Performans Değerlendirme Esasları. Ankara.
<http://tkb.meb.gov.tr/Denetim/Performans%20Degerlendirme%20Esaslari>
[20.01.2008]

Turgut, Hakan. 2001. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi. **Sayıştay Dergisi**. s. 42:56–68.

TÜSİAD. 1994. **Türkiye’de ve Dünya’da Yüksek Öğretim Bilim ve Teknoloji**. İstanbul: TÜSİAD Yayınları.

Uçar, Yaşar. 2005. Performans Değerlendirme ve Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Ural, Ayhan; İbrahim Kılıç. 2005. **Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi: SPSS 12. 0 for Windows**. Ankara: Detay Yayınları.
- Usal, Alparslan; Zeynep Kuşluvan. 1998. **Davranış Bilimleri: Sosyal Psikoloji**. 2. bs. İzmir: Barış Yayınları.
- Uyargil, Cavide. 1994. **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:262.
- Ünal, Semra. 2000.Okulda İnsan Kaynakları Yönetimi. **Milli Eğitim Dergisi**. s. 146.
- Üzmez, İrfan Tansel. 2006. İlk ve Ortaöğretim Kurumlarında Performans Değerlendirme Süreci-Sicil Raporu Düzenlenmesine İlişkin Sorunlar Ve Beklentiler. Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yalçinkaya, Mustafa. 2003. İlköğretimde Yeni Denetim Esasları: MEB İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik Ve Teftiş Yönergesi Üzerine Bir İnceleme. **Milli Eğitim Dergisi**. s.160.
- Yazıcıoğlu, Yahşi; Samiye Erdoğan. 2004. **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Detay Yayıncılık, s. 51.

Ek 1. Devlet Memurları Sicil Raporu Formu

TC.
DEVLET MEMURLARI
SİCİL RAPORU (1)

Memurun	:	F
Adı ve Soyadı	:	O
Doğum Tarihi	:	T
Görevi	:	O
Sicil Numarası	:	Ğ
Sicil Raporunun	:	R
Ait Olduğu Yıl	:	A
		F

DEVLET MEMURLARI SİCİL YÖNETMELİĞİNİN 16 NCI MADDESİ :

Sicil Raporlarının Doldurulmasında Uygulanacak Not Usulü
ve Notların Derecelendirilmesi

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

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

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

Sicil notu ortalaması hesaplanırken kesirler tam sayıya tamamlanır.

Hizmet özelliklerinin gerektirmesi ve Devlet Personel Başkanlığının olumlu görüşünün alınması kaydıyla, kurumlar sicil raporundaki memurların mesleki, ehliyetleriyle ilgili konularda en fazla iki soru ilâve edebilirler. İlâve edilen sorular da 100 not üzerinden değerlendirilir.

(1) Bu rapor formunda yer alan ve "SİCİL NOT DEFTERİ HAKKINDA ÜST SİCİL AMİRLERİNİN NOTU." ibaresi; 1/11/1989 tarih ve 20329 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan. 25/9/1989 tarih ve 89/145 78 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla metinden çıkarılmıştır.

Ek 1-devam

SİCİL AMİRLERİNİN MEMURUN GENEL DURUM VE DAVRANIŞLARI HAKKINDAKİ DÜŞÜNCELERİ (ŞAHSİYET DEĞERLENDİRMESİ) <i>NOT: Bu sütun. Yönetmelik'in 17 nci maddesi gereğince tesbit edilebilen iyi veya kötü alışkanlıklar ile kabiliyetleri dikkate alınarak doldurulur</i>			
I İNCİ SİCİL AMİRİNİN DÜŞÜNCESİ	2 NCİ SİCİL AMİRİNİN DÜŞÜNCESİ	3 ÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN DÜŞÜNCESİ	
SİCİL AMİRLERİNİN MEMURUN MESLEKİ EHLİYETİ HAKKINDAKİ NOTLARI (GÖREVDE GÖSTERİLEN BAŞARININ DEĞERLENDİRİLMESİ)(1)			
SORULAR	1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	2 NCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	3 ÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN NOTU
1 - Sorumluluk duygusu? (Görev ve yetki alanına giren işleri kendiliğinden, zamanında ve doğru yapma"; takip edip sonuçlandırma alışkanlığı)			
2 - Görevine bağlılığı, iş heyecanı, teşebbüs fikri?			
3 - Mesleki bilgisi, yazılı ve sözlü ifade kabiliyeti, kendini geliştirme ve yenileme gayreti?			
4 - İntizam ve dikkati?			
5 - İşbirliği yapmada ve değişen şartlara, görevlere uymada gösterdiği başarı?			

(1) Bu bölümün "7 nci sorusu 9 uncu soru", "8 inci sorusu 7 nci soru", "9 uncu sorusu 10 uncu soru", "10 uncu sorusu II inci soru" olarak 191111998 tarih ve 98110964 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile değiştirilmiş ve metne işlenmiştir.

Ek 1-devam

6 - Tarafsızlığı? (Görevini yerine getirirken, dil, ırk, cins, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep			
7 - Amirlerine, mesai arkadaşlarına, iş sahiplerine karşı tutum ve davranışı?			
8- (Ek: 19/1/1998-98/10964 B.K. K.) İnsan haklarına saygısı? (İnsanların kişiliğine ve haklarına saygı gösterme, hiç kimseye insanlık			
9 - Disipline riyeti?			
10 - Görevini yerine getirmede çalışkanlığı, kabiliyeti ve verimliliği?			
11 - Yurtdışı görevlerde temsil yeteneği, mesleki ehliyet ve yabancı dil bilgisi (Sadece yurtdışı teşkilatı olan kurumlar için)?			
SİCİL AMİRLERİNİN MEMURUN YÖNETİCİLİK EHLİYETİ HAKKINDAKİ NOTLARI (YALNIZ YÖNETİCİ DURUMUNDAKİ MEMURLAR İÇİN DOLDURULUR)			
SORULAR	1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	2 İNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	3 ÜNCÜ, SİCİL AMİRİNİN NOTU
1 - Zamanında, doğru ve kesin karar verme kabiliyeti?			
2 - Plânlama, organizasyon ve koordinasyon kabiliyeti?			
3 - Temsil ve müzakere kabiliyeti?			
4 - Takip, denetim ve örnek olma kabiliyeti?			
5 - Mevzuat ve teknolojik gelişmelere intibak kabiliyeti?			
6 - Maiyetindekileri değerlendirme ve yetiştirmedeki başarısı?			
7-1 } hakimiyeti, kendine güveni?			

Ek 1-devam

8 - Sosyal ve beşeri münasebetleri?			
SİCİL AMİRLERİNİN YURT DIŞINDA GÖREVLİ MEMURUN EHLİYETİ HAKKINDAKİ NOTLARI (ÜLKEYİ TEMSİLDE VE MENFAATLERİNİ KORUMADA GÖSTERİLEN BAŞARININ DEĞERLENDİRİLMESİ)			
SORULAR	1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	2 NCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	3 ÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN NOTU
1 - Yabana dil bilgisi?			
2 - Gerekli ve yararlı ilişkileri kurma ve geliştirmedeki başarı?			
3 - Ülke menfaatlerini korumada gösterilen itina ve hassasiyet?			
4 - Temsil icaplarını yerine getirmekteki başarı?			
5 - Görevli olduğu ülkenin şartlarına uyum kabiliyeti, Türk ülkesi ve kültürüne bağlılığı?			
1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN SİCİL NOTU :	2 NCİ SİCİL AMİRİNİN SİCİL NOTU :	3 ÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN SİCİL NOTU :	
MEMURUN SİCİL NOTU ORTALAMASI : MEMURUN BAŞARI DERECESESİ VE SİCİLİ :			
1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN Adı : Soyadı : Görevi : İmzası :	2 NCİ SİCİL AMİRİNİN Adı : Soyadı : Görevi : İmzası :	3 ÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN Adı : Soyadı : Görevi : İmzası :	

8/9/1986 TARİH VE 86/10985 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla Yürürlüğe Giren Ana Yönetmeliğe İşlenemeyen Geçici Maddeler :

1) 25/9/1989 tarih ve 89/14578 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla yürürlüğe giren Yönetmeliğin geçici maddesi :

Geçici Madde — 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 114 üncü maddesinin yürürlükten kalktığı 14/6/1989 tarihine kadar düzenlenmiş bulunan sicil not defterlerinden, sicilleri hakkında idari ihtilaf çıkmış olan memurların, ihtilaf sonuçlanıncaya kadar sicil not defterleri muhafaza edilir, ihtilafa konu olmayanlar ise 28/9/1988 tarihli ve 3473 sayılı Kanuna göre imha edilir.

Ek 2. Öğretmen Teftiş Formu

ÖĞRETMEN TEFTİŞ FORMU

1. İli/İlçesi
2. Okulu
3. Adı ve Soyadı
4. Mebsis No
5. Meslekî Kıdem ve Kadrosu
6. Branşı/ Ek Branşı
7. Okuttuğu Sınıf/ Ders
8. Teftiş Edilen Sınıf/ Ders
9. Teftiş Tarihi

GÖZLENEN DAVRANIŞLAR

A.DERSLİĞİN EĞİTİM-ÖĞRETİME HAZIRLIK DURUMU

- Dersliğin düzenlenmesi, bakımı ve temizliği,
- Derslikte gerekli olan etkinlik ve ilgi köşelerini oluşturma,
- Derslikte seviyeye uygun ders/oyun,araç,gereç ve materyalleri bulundurma,
- Sınıf kitaplığı/ kitap köşesi oluşturma ve gerekli kayıtları tutma,

B. EĞİTİM ÖĞRETİM DURUMU

- Yıllık,ünite,günlük ve diğer öğretim plânlarını hazırlama ve uygulama,
- Öğrenme ilkelerini gözetme, dersin/etkinliğin araç ve konusuna uygun strateji. Yöntem,teknik ve araçları seçme,etkili kullanma ve kullandırma. Derslikteki etkinlik ve ilgi köşelerini etkili kullanma ve kullandırma, Gezi,gözlem,inceleme ve araştırma ile deneylere yer verme,
- Öğrencilerin öğrenme etkinliklerine aktif katılımını sağlayacak ortam ve süreçleri hazırlama. öğrencilerle etkili iletişim kurma ve sürdürme,
- Öğrenci seviyesine ve mevzuatına uygun ödev verme,araştırma yaptırma,bilgiye ulaşma yollarını öğretme,öğrenmeyi öğrenen bireyler yetiştirme,
- Öğrencilerde ulusal bilinci ve ulusal değerlere saygı ve sevgiyi geliştirme, seviyelerine uygun olarak istiklâl Marşı, Atatürk'ün Gençliğe Hitabesi. Öğrenci Andı, Atatürk İlke ve inkılaplarını öğretme. Öğrencilere okuma zevki ve alışkanlığı kazandırma, Türkçe'yi etkili ve doğru kullanma ve kullandırma.
- Öğrencilere ders programlarının öngördüğü hedef ve hedef davranışları kazandırma, sorumluluk ve güven duygusu kazandırma,
- Sınıflarda özel eğitimi gerektiren öğrencilerle ilgili etkinlikleri yürütme,
- Öğrenci başarısını ölçme ve değerlendirme,
- Öğretmenin sınıf içi çevredeki eğitimsel liderliği becerisi,

C.YÖNETİM-ÇEVRE İLİŞKİLERİ VE MESLEKİ GELİŞİMİ

- Yönetici. öğretmen ve diğer personel ile iş birliği içinde verilen görevleri yapma,
- Okuttuğu sınıf ve dersle ilgili defter,dosya ve kayıtları tutma,
- Törenlere, meslekî toplantı, eğitici kol etkinlikleri, öğretmenler kurulu. şube öğretmenleri kurulu ve zümre öğretmenleri toplantılarına katılma. kararlar alma ve uygulama,
- Çevreyi tanıma ve koruma, velilerle uyumlu ilişkiler kurma, eğitim öğretim etkinliklerinde çevreden yararlanma.
- Öğrencileri. okulunu ve öğretmenlik mesleğini sevmeye, benimseme ve örnek olma,
- Mesleğin ve görevinin gerektirdiği ilke ve kurallara uyma,
- Kendini yetiştirme, eğitimle ilgili eserleri okuma mevzuatı ve çağdaş öğretim stratejilerini izleme, öğrenme ve uygulama,

D.HİZMETİÇİ EĞİTİM GEREKSİNİMİ

E.DEĞERLENDİRME

BÖLÜM	A	B	C	TOPLAM
Puan Değeri	10	70	20	100
Başarı Puanı				
Başarı Derecesi				

UYGUNDUR

.../.../200

Grup Başkanı

Resmî Mühür ve İmza

İlköğretim Müfettişi

İlköğretim Müfettişi

Ek 3. 2006-2007 İstanbul İli Anadolu Yakası İlköğretim Okulu Ve Öğretmeni İstatistikleri

2006-2007 BAŞI /2005-2006 SONU RESMİ İLKÖĞRETİM TOPLAM				
İLÇE ADI	KURUM SAYISI	ÖĞRETMEN SAYISI		
		Erkek	Kadın	Toplam
ADALAR	5	20	26	46
BEYKOZ	48	462	505	967
KADIKÖY	79	884	1997	2881
KARTAL	53	894	1247	2141
MALTEPE	40	471	1089	1560
PENDİK	57	1124	1071	2195
SULTANBEYLİ	24	571	348	919
ŞİLE	11	66	52	118
TUZLA	26	378	423	801
ÜMRANİYE	87	1479	1830	3309
ÜSKÜDAR	72	895	1598	2493
TOPLAM	502	7244	10186	17430

Not: Hastane okulu öğrencileri kendi okullarında kayıtlı olduğu için mükerrer olmaması bakımından genel toplamdan düşülerek özel eğitim toplamına dahil edilmiştir.

Ek 4. $2\alpha=0,05$ İçin Minimum Örnek Büyüklükleri Tablosu

Ana Kütle (N)	d0,01	d0,02	d0,03	d0,04	d0,05	d0,06
500					222	83
1000				355	256	91
1500			639	441	316	94
2000			714	476	333	95
2500		1250	769	500	345	96
3000		1364	811	517	353	97
3500		1458	843	530	359	97
4000		1539	870	541	364	98
4500		1607	891	549	367	98
5000		1667	909	559	370	98
6000		1765	938	566	375	98
7000		1842	959	574	378	99
8000		1905	976	580	381	99
9000		1957	989	584	383	99
10000	5000	2000	1000	589	385	99
15000	6000	2143	1034	6000	390	99
20000	6667	2222	1053	606	392	100
25000	7143	2273	1064	610	394	100
50000	8333	2381	1087	617	397	100
100000	9091	2439	1099	621	398	100
∞	10000	2500	1111	625	400	100

Sahit Seraslan, **Sporda Bilimsel Araştırma Yöntemleri Ve İstatistik** (İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınları, 2002), 67'den uyarlandı.

Ek 5. Ölçek Formu

Değerli Yönetici/Öğretmen,

Bu araştırma, bir okulda öğretmen performans yönetimi için yapılması gereken uygulamaların kabul edilme ve bu uygulamaların resmi ilköğretim okullarında öğretmen performansını yönetmede uygulanma durumunu saptamak amacıyla yapılmaktadır.

Öğretmen performansı, öğretmenlerin işlerinde gösterdikleri başarı olarak tanımlanabilmektedir.

Öğretmen performans yönetimi ise, öğretmenlerin iş başarıları için okulda; okul amaçlarına uygun olarak, öğretmenlerin gerçekleştirmesi gereken hedeflerin belirlenmesi, belirlenen bu hedeflere ulaşmak için öğretmenlerin gösterdikleri performansın izlenmesi, performanslarını artırmak için öğretmenlerin geliştirilmesi, öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesi ve değerlendirme sonucunda öğretmenlerin ödüllendirilmesi, yönlendirilmesi aşamalarından oluşan, gerekli uygulamaların başlatılması ve sürdürülmesi sürecini anlatan bir kavramdır.

Hazırlanan ölçek iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde öğretmen performans yönetimi için, okulda yapılması gereken öğretmen performans yönetimi uygulamalarını belirten ifadeler yer almaktadır.

Bu ölçek sonucu elde edilecek veriler birleştirilerek değerlendirilecek ve bilimsel amaçla kullanılacaktır. Araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşabilmesi için, sizlerin ifadeleri değerlendirilirken içtenlikle ve titizlikle davranmanız büyük önem taşımaktadır.

Gereken ilgi ve özeni göstereceğinize olan inancımla, katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Selma YOLCU

Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü
Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I KİŞİSEL BİLGİLER

1. Göreviniz

() Öğretmen () Okul Yöneticisi

2. Mesleki Kıdeminiz

() 1–5 yıl () 6–10 yıl () 11–15 yıl
() 16–20 yıl () 21–25 yıl () 26 yıl ve üstü

3. Yaşınız

() 21–25 yaş () 26–30 yaş () 31–35 yaş () 36–40 yaş
() 41–45 yaş () 46–50 yaş () 51 yaş ve üstü

4. Öğrenim Durumunuz

() Ön lisans () Lisans () Lisansüstü

Ek 5-devam
BÖLÜM II

Bu bölümde, okulda öğretmen performans yönetimi için yapılması gereken uygulamaları belirten ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerin öğretmen performans yönetiminde esas alınmasını kabul etme derecenizi belirten seçeneği ve bu ifadelerin sizin okulunuzda uygulanma derecesine uygun olan seçeneği lütfen ayrı ayrı işaretleyiniz. Lütfen hiçbir ifadeyi boş bırakmayınız.

Sıra No	PERFORMANS YÖNETİMİ UYGULAMALARI	Uygulanabilirliğini Kabul Etme Dereceniz					Okulunuzda Uygulanma Derecesi				
		Hiç	AZ	ORTA	ÇOK	TAM	Hiç	AZ	ORTA	ÇOK	TAM
1	Performans hedef ve kriterlerini belirleme										
	Okulda öğretmen performans hedeflerinin belirlenmesinde okul misyonu, vizyonu ve değerleri göz önüne alınmalıdır.										
2	Okulda, öğretmen performans hedefleri ve kriterleri, öğretmen iş tanımları ve iş analizlerinden yararlanılarak tespit edilmelidir.										
3	Okulda, öğretmen performans hedef ve kriterleri, öğretmenlerin katılımıyla belirlenmelidir.										
4	Okulda, öğretmen performans hedefleri, öğretmenlerin bireysel amaçları ile okul amaçlarının denge içerisinde sentezlenmesiyle oluşturulmalıdır.										
5	Okulda, öğretmenlerle öğretmenden beklenen performans konusunda performans anlaşması yapılmalıdır.										
6	Okulda öğretmenler için, branşları ve görevli oldukları diğer alanlara göre (zümre ve şube öğretmenler kurulları, kol rehber öğretmenlik görevleri, üstlenmiş oldukları diğer sorumlulukları v.b) farklı performans hedef ve kriterleri belirlenmelidir.										
7	Okulda öğretmen performansını somut olarak ölçülebilir (işe devam düzeyi, iş kalitesi v.b) nitelikte kriterler belirlenmelidir.										
8	Okulda, okulun imkânları göz önüne alınarak öğretmenler tarafından başarılabilecek düzeyde öğretmen performans hedefleri belirlenmelidir.										
9	Okulda öğretmen performansını tam anlamıyla ölçmeye yeterli öğretmen performans kriterleri belirlenmelidir.										
10	Performans izleme										
	Okulda belirlenen öğretmen performans hedeflerine öğretmenlerin ulaşma çabalarıyla ilgili olarak, önceden yapılan planlamaya göre, öğretmenlerle düzenli performans görüşmeleri yapılmalıdır.										
11	Okul yöneticileri performans görüşmelerinde, öğretmenlere performansları hakkında yargılayıcı olmak yerine destekleyici davranmalıdır.										
12	Öğretmen performansının ölçülmesi sonucunda yapılan görüşmelerde, öğretmenlerin sahip oldukları performans düzeyi ile ulaşılması gereken performans düzeyi arasındaki fark öğretmenlerle birlikte değerlendirilmelidir.										
13	Performansın ölçülmesi sonucunda, öğretmenlere verilen geri bildirimler gerekli önlemleri alabilmeleri için zamanında verilmelidir.										

Ek 5-devam

Sıra No	PERFORMANS YÖNETİMİ UYGULAMALARI	Uygulanabilirliğini Kabul Etme Dereceniz					Okulunuzda Uygulanma Derecesi				
		HİÇ	AZ	ORTA	ÇOK	TAM	HİÇ	AZ	ORTA	ÇOK	TAM
14	Değerlendirme sonucunda, öğretmenlere verilen geri bildirimlere dayalı olarak öğretmen performansını izlemeye devam edilmelidir.										
15	Öğretmenlere performanslarıyla ilgili verilen olumsuz geri bildirimlerin, öğretmen üzerindeki olumsuz etkilerini gidermek için gerekli önlemler alınmalıdır.										
16	Performans görüşmelerinde öğretmenlerle sadece zayıf yönleri değil, yüksek performansları da görüşülerek yeni performans hedefleri belirlenmelidir.										
17	Okulda performans yönetiminde çok yönlü ve etkili bir iletişim sağlanmalıdır.										
18	Performans geliştirme										
	Okulda, öğretmen performans yönetim sistemi hakkında, tüm öğretmenler bilgilendirilmelidir.										
19	Okulda öğretmen performansını artırmak üzere başvurulacak bireysel ve grupsal performans geliştirme etkinliklerine (seminer, kurs v.b) öğretmenle birlikte karar verilmelidir.										
20	Okulda, değişim, yenileşme, öğrenme v.b etkinlikler desteklenerek sürekli gelişim kültürü yerleştirilmeye çalışılmalıdır.										
21	Okulda öğretmenlerin düşük performans nedenleri araştırılmalıdır.										
22	Okulda öğretmen performansını olumsuz yönde etkileyen kişisel olmayan tüm engeller ortadan kaldırılmaya çalışılmalıdır.										
23	Okulda her öğretmenin kişisel performans sorunları danışmanlık yardımıyla çözülmeye çalışılmalıdır.										
24	Okulda performans yönetimi birimince, öğretmen performansını artırma konusunda sürekli öneriler toplanmalıdır.										
25	Tüm okulda uygulanmak üzere planlanan gelişme girişimleri öğretmenlere zamanında açıklanmalıdır.										
26	Okul yöneticileri ve okul performans yönetim ekibi tarafından öğretmenlere performans gelişimleri için sürekli bilgi sağlanmalıdır.										
27	Okulda öğretmen performansını artırmak üzere, öğretmenlerin görüşleri de alınarak, grup ve bireysel performans gelişim planları hazırlanmalıdır.										
28	Okulda öğretmen performansını artırmak üzere, motivasyon araçları (yapılan işi takdir etme, içten ilgi gösterme, rekabet yaratma, sorumluluk artırma, parasal artışlar v.b) kullanılmalıdır.										
29	Öğretmenlerin performanslarını artırmak üzere, okul dışında başvuracakları etkinlikler desteklenmelidir.										
30	Öğretmenlerin performanslarını artırmak üzere, yaratıcı iş ortamı oluşturulmalı ve desteklenmelidir.										
31	Performans değerlendirme										
	Her öğretmen, performansı değerlendirilmeden önce, performans değerlendirme sistemi hakkında bilgilendirilmelidir.										

Ek 5-devam

Sıra No	PERFORMANS YÖNETİMİ UYGULAMALARI	Uygulanabilirliğini Kabul Etme Dereceniz					Okulunuzda Uygulanma Derecesi				
		HIÇ	AZ	ORTA	ÇOK	TAM	HIÇ	AZ	ORTA	ÇOK	TAM
32	Performans değerlendirmede, performansın ölçüleceği alana göre farklı değerlendirme yöntemleri (karşılaştırma yöntemi, sınıf gözlemi, 360° çoklu değerlendirme yöntemi v.b) seçilmelidir.										
33	Öğretmenler, performanslarının değerlendirilmesinde kullanılan performans ölçme yöntem ve tekniklerinden haberdar edilmelidir.										
34	Okulda tüm öğretmenlerin performans ölçümü, planlı bir şekilde belirli aralıklarla sürekli yapılmalıdır.										
35	Okulda öğretmen performansı, sadece okul yöneticisi ve müfettiş tarafından değil, öğrenciler, veliler, diğer öğretmenler, yöneticiler, ilköğretim müfettişleri ve öğretmenin kendisi olmak üzere 360° geri bildirimli çoklu değerlendirme ile değerlendirilmelidir.										
36	Okulda öğretmen performansının çoklu değerlendirilmesinde, değerlendirci kişilerin kimlikleri gizli tutulmalıdır.										
37	Okulda öğretmenlerin çoklu performans değerlendirmesini yapacak kişiler, öğretmeni değerlendirmeden önce eğitime tabi tutulmalıdır.										
38	Okulda öğretmenleri değerlendirecek kişiler, öğretmenlerin performansını değerlendirirken, değerlendirme hatalarına düşmemeleri konusunda bilgilendirilmelidir (Değerlendirme hataları; öğretmenleri tek bir yönüne göre değerlendirme, cinsiyet, siyasi görüş, ırk v.b nedenlerden dolayı ön yargılı değerlendirme, bireysel farklılıkları göz ardı ederek öğretmenleri ortalama puanlarla değerlendirme, birbirleriyle kıyaslama, öğretmenlerin sadece son çalışma performansını dikkate alma v.b olabilmektedir).										
39	Okulda öğretmenlerin değerlendirilmesi sırasında güvensizlik, gerilim, endişe v.b duygulara kapılmaları, performans değerlendirme konusunda yapılacak açıklamalarla giderilmeye çalışılmalıdır.										
40	Okulda öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinde kullanılacak araçlar geçerli ve güvenilir olmalıdır.										
41	Okulda takım performansı değerlendirilirken, öğretmenlerin bireysel performansları da göz önüne alınmalıdır.										
42	Okulda öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesinde, öğretmenlik mesleğini dolaylı etkileyen özellikleri de göz önünde bulundurulmalıdır öğrenim durumu, yabancı dil bilgisi, işyerindeki geçmişi, becerileri, liderlik, yöneticilik yeteneği, uyumlu çalışma durumu).										
43	Okulda öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesine, performansı planlama ve geliştirmeden daha çok zaman harcanmalıdır.										
44	Okulda öğretmen performansının değerlendirilmesinde etik ilkeler (adalet, eşitlik, gerçekçilik v.b) göz önüne alınmalıdır.										
45	Performans değerlendirme sonuçlarını kullanma										
	Yüksek performans gösteren öğretmenler için, okul yöneticilerince topluluk önünde kutlama, kutlama notları yazma, takdir ve teşekkür belgeleri v.b ödüller kullanılmalıdır.										

Ek 5-devam

Sıra No	PERFORMANS YÖNETİMİ UYGULAMALARI	Uygulanabilirliğini Kabul Etme Dereceniz					Okulunuzda Uygulanma Derecesi				
		HIÇ	AZ	ORTA	ÇOK	TAM	HIÇ	AZ	ORTA	ÇOK	TAM
46	Okulda öğretmen performansını değerlendirme sonuçlarını, öğretmen maaşlarına ve ek ders ücretlerine yansıtan bir ücret politikası uygulanmalıdır.										
47	Okulda öğretmen performansını değerlendirme sonuçları, okul içinde terfi, iş rotasyonu, iş genişletme, iş zenginleştirme, işten uzaklaştırma v.b alanlarda kullanılmalıdır.										
48	Okulda öğretmen performansını değerlendirme sonuçları, öğretmenlerin kariyer gelişimi ve kariyer planlamasına hareket noktası oluşturmaktadır.										
49	Performans yönetimi yapı ve kayıtları										
	Okulda öğretmen performansının yönetimi için, performans yönetim ekibi, performans yönetim birimi v.b yapılanmalar oluşturulmalıdır.										
50	Okulda öğretmen performansının yönetimi için kullanılacak tüm belgeler hazır duruma getirilmelidir.										
51	Okulda öğretmen performansının yönetimi ile ilgili görüşme tutanakları, değerlendirme formları, geliştirme etkinliklerine katılım belgeleri v.b tüm kayıtlar saklanmalıdır.										

Ek 5-devam

Değerli Müfettiş,

Bu araştırma, bir okulda öğretmen performans yönetimi için yapılması gereken uygulamaların kabul edilme ve bu uygulamaların resmi ilköğretim okullarında öğretmen performansını yönetmede uygulanma durumunu saptamak amacıyla yapılmaktadır.

Öğretmen performansı, öğretmenlerin işlerinde gösterdikleri başarı olarak tanımlanabilmektedir.

Öğretmen performans yönetimi ise, öğretmenlerin iş başarıları için okulda; okul amaçlarına uygun olarak, öğretmenlerin gerçekleştirmesi gereken hedeflerin belirlenmesi, belirlenen bu hedeflere ulaşmak için öğretmenlerin gösterdikleri performansın izlenmesi, performanslarını artırmak için öğretmenlerin geliştirilmesi, öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesi ve değerlendirme sonucunda öğretmenlerin ödüllendirilmesi, yönlendirilmesi aşamalarından oluşan, gerekli uygulamaların başlatılması ve sürdürülmesi sürecini anlatan bir kavramdır.

Hazırlanan ölçek iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde öğretmen performans yönetimi için, okulda yapılması gereken öğretmen performans yönetimi uygulamalarını belirten ifadeler yer almaktadır.

Bu ölçek sonucu elde edilecek veriler birleştirilerek değerlendirilecek ve bilimsel amaçla kullanılacaktır. Araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşabilmesi için, sizlerin ifadeleri değerlendirilirken içtenlikle ve titizlikle davranmanız büyük önem taşımaktadır.

Gereken ilgi ve özeni göstereceğinize olan inancımla, katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Selma YOLCU

Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü
Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I KİŞİSEL BİLGİLER

1. Mesleki Kıdeminiz

- | | | |
|------------------------------------|------------------------------------|---|
| ☐ 1–5 yıl | ☐ 6–10 yıl | ☐ 11–15 yıl |
| ☐ 16–20 yıl | ☐ 21–25 yıl | ☐ 26 yıl ve üstü |

2. Yaşınız

- | | | | |
|------------------------------------|------------------------------------|---|------------------------------------|
| ☐ 21–25 yaş | ☐ 26–30 yaş | ☐ 31–35 yaş | ☐ 36–40 yaş |
| ☐ 41–45 yaş | ☐ 46–50 yaş | ☐ 51 yaş ve üstü | |

3. Öğrenim Durumunuz

- | | | |
|------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|
| ☐ Ön lisans | ☐ Lisans | ☐ Lisansüstü |
|------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|

Ek 5-devam
BÖLÜM II

Bu bölümde, okulda öğretmen performans yönetimi için yapılması gereken uygulamaları belirten ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerin öğretmen performans yönetiminde esas alınmasını kabul etme derecenizi belirten seçeneği ve bu ifadelerin denetlediğiniz resmi ilköğretim okullarında uygulanma Düzeyine uygun olan seçenekleri lütfen ayrı ayrı işaretleyiniz. Lütfen hiçbir ifadeyi boş bırakmayınız..

Sıra No	PERFORMANS YÖNETİMİ UYGULAMALARI	Uygulanabilirliğini Kabul Etme Dereceniz					Denetlediğiniz Okullarda Uygulanma Derecesi				
		HIÇ	AZ	ORTA	ÇOK	TAM	HIÇ	AZ	ORTA	ÇOK	TAM
1	Performans hedef ve kriterlerini belirleme										
	Okulda öğretmen performans hedeflerinin belirlenmesinde okul misyonu, vizyonu ve değerleri göz önüne alınmalıdır.										
2	Okulda, öğretmen performans hedefleri ve kriterleri, öğretmen iş tanımları ve iş analizlerinden yararlanılarak tespit edilmelidir.										
3	Okulda, öğretmen performans hedef ve kriterleri, öğretmenlerin katılımıyla belirlenmelidir.										
4	Okulda, öğretmen performans hedefleri, öğretmenlerin bireysel amaçları ile okul amaçlarının denge içerisinde sentezlenmesiyle oluşturulmalıdır.										
5	Okulda, öğretmenlerle öğretmenden beklenen performans konusunda performans anlaşması yapılmalıdır.										
6	Okulda öğretmenler için, branşları ve görevli oldukları diğer alanlara göre (zümre ve şube öğretmenler kurulları, kol rehber öğretmenlik görevleri, üstlenmiş oldukları diğer sorumlulukları v.b) farklı performans hedef ve kriterleri belirlenmelidir.										
7	Okulda öğretmen performansını somut olarak ölçülebilir (işe devam düzeyi, iş kalitesi v.b) nitelikte kriterler belirlenmelidir.										
8	Okulda, okulun imkânları göz önüne alınarak öğretmenler tarafından başarılabilecek düzeyde öğretmen performans hedefleri belirlenmelidir.										
9	Okulda öğretmen performansını tam anlamıyla ölçmeye yeterli öğretmen performans kriterleri belirlenmelidir.										
10	Performans izleme										
	Okulda belirlenen öğretmen performans hedeflerine öğretmenlerin ulaşma çabalarıyla ilgili olarak, önceden yapılan planlamaya göre, öğretmenlerle düzenli performans görüşmeleri yapılmalıdır.										
11	Okul yöneticileri performans görüşmelerinde, öğretmenlere performansları hakkında yargılayıcı olmak yerine destekleyici davranmalıdır.										
12	Öğretmen performansının ölçülmesi sonucunda yapılan görüşmelerde, öğretmenlerin sahip oldukları performans düzeyi ile ulaşılması gereken performans düzeyi arasındaki fark öğretmenlerle birlikte değerlendirilmelidir.										
13	Performansın ölçülmesi sonucunda, öğretmenlere verilen geri bildirimler gerekli önlemleri alabilmeleri için zamanında verilmelidir.										

Ek 5-devam

Sıra No	PERFORMANS YÖNETİMİ UYGULAMALARI	Uygulanabilirliğini Kabul Etme Dereceniz					Denetlediğiniz Okullarda Uygulanma Derecesi				
		Hiç	AZ	ORTA	ÇOK	TAM	Hiç	AZ	ORTA	ÇOK	TAM
14	Değerlendirme sonucunda, öğretmenlere verilen geri bildirimlere dayalı olarak öğretmen performansını izlemeye devam edilmelidir.										
15	Öğretmenlere performanslarıyla ilgili verilen olumsuz geri bildirimlerin, öğretmen üzerindeki olumsuz etkilerini gidermek için gerekli önlemler alınmalıdır.										
16	Performans görüşmelerinde öğretmenlerle sadece zayıf yönleri değil, yüksek performansları da görüşülerek yeni performans hedefleri belirlenmelidir.										
17	Okulda performans yönetiminde çok yönlü ve etkili bir iletişim sağlanmalıdır.										
18	Performans geliştirme Okulda, öğretmen performans yönetim sistemi hakkında, tüm öğretmenler bilgilendirilmelidir.										
19	Okulda öğretmen performansını artırmak üzere başvurulacak bireysel ve grupsal performans geliştirme etkinliklerine (seminer, kurs v.b) öğretmenle birlikte karar verilmelidir.										
20	Okulda, değişim, yenileşme, öğrenme v.b etkinlikler desteklenerek sürekli gelişim kültürü yerleştirilmeye çalışılmalıdır.										
21	Okulda öğretmenlerin düşük performans nedenleri araştırılmalıdır.										
22	Okulda öğretmen performansını olumsuz yönde etkileyen kişisel olmayan tüm engeller ortadan kaldırılmaya çalışılmalıdır.										
23	Okulda her öğretmenin kişisel performans sorunları danışmanlık yardımıyla çözülmeye çalışılmalıdır.										
24	Okulda performans yönetimi birimince, öğretmen performansını artırma konusunda sürekli öneriler toplanmalıdır.										
25	Tüm okulda uygulanmak üzere planlanan gelişme girişimleri öğretmenlere zamanında açıklanmalıdır.										
26	Okul yöneticileri ve okul performans yönetim ekibi tarafından öğretmenlere performans gelişimleri için sürekli bilgi sağlanmalıdır.										
27	Okulda öğretmen performansını artırmak üzere, öğretmenlerin görüşleri de alınarak, grup ve bireysel performans gelişim planları hazırlanmalıdır.										
28	Okulda öğretmen performansını artırmak üzere, motivasyon araçları (yapılan işi takdir etme, içten ilgi gösterme, rekabet yaratma, sorumluluk artırma, parasal artışlar v.b) kullanılmalıdır.										
29	Öğretmenlerin performanslarını artırmak üzere, okul dışında başvuracakları etkinlikler desteklenmelidir.										
30	Öğretmenlerin performanslarını artırmak üzere, yaratıcı iş ortamı oluşturulmalı ve desteklenmelidir.										
31	Performans değerlendirme Her öğretmen, performansı değerlendirilmeden önce, performans değerlendirme sistemi hakkında bilgilendirilmelidir.										

Ek 5-devam

Sıra No	PERFORMANS YÖNETİMİ UYGULAMALARI	Uygulanabilirliğini Kabul Etme Dereceniz					Denetlediğiniz Okullarda Uygulanma Derecesi				
		HİÇ	AZ	ORTA	ÇOK	TAM	HİÇ	AZ	ORTA	ÇOK	TAM
32	Performans değerlendirmede, performansın ölçüleceği alana göre farklı değerlendirme yöntemleri (karşılaştırma yöntemi, sınıf gözlemi, 360° çoklu değerlendirme yöntemi v.b) seçilmelidir.										
33	Öğretmenler, performanslarının değerlendirilmesinde kullanılan performans ölçme yöntem ve tekniklerinden haberdar edilmelidir.										
34	Okulda tüm öğretmenlerin performans ölçümü, planlı bir şekilde belirli aralıklarla sürekli yapılmalıdır.										
35	Okulda öğretmen performansı, sadece okul yöneticisi ve müfettiş tarafından değil, öğrenciler, veliler, diğer öğretmenler, yöneticiler, ilköğretim müfettişleri ve öğretmenin kendisi olmak üzere 360° geri bildirimli çoklu değerlendirme ile değerlendirilmelidir.										
36	Okulda öğretmenin performansının çoklu değerlendirilmesinde, değerlendirci kişilerin kimlikleri gizli tutulmalıdır.										
37	Okulda öğretmenlerin çoklu performans değerlendirmesini yapacak kişiler, öğretmeni değerlendirmeden önce eğitime tabi tutulmalıdır.										
38	Okulda öğretmenleri değerlendirecek kişiler, öğretmenlerin performansını değerlendirirken, değerlendirme hatalarına düşmemeleri konusunda bilgilendirilmelidir (Değerlendirme hataları; öğretmenleri tek bir yönüne göre değerlendirme, cinsiyet, siyasi görüş, ırk v.b nedenlerden dolayı ön yargılı değerlendirme, bireysel farklılıkları göz ardı ederek öğretmenleri ortalama puanlarla değerlendirme, birbirleriyle kıyaslama, öğretmenlerin sadece son çalışma performansını dikkate alma v.b olabilmektedir).										
39	Okulda öğretmenlerin değerlendirilmesi sırasında güvensizlik, gerilim, endişe v.b duygulara kapılmaları, performans değerlendirme konusunda yapılacak açıklamalarla giderilmeye çalışılmalıdır.										
40	Okulda öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinde kullanılacak araçlar geçerli ve güvenilir olmalıdır.										
41	Okulda takım performansı değerlendirilirken, öğretmenlerin bireysel performansları da göz önüne alınmalıdır.										
42	Okulda öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesinde, öğretmenlik mesleğini dolaylı etkileyen özellikleri de göz önünde bulundurulmalıdır öğrenim durumu, yabancı dil bilgisi, işyerindeki geçmişi, becerileri, liderlik, yöneticilik yeteneği, uyumlu çalışma durumu).										
43	Okulda öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesine, performansı planlama ve geliştirmeden daha çok zaman harcanmalıdır.										
44	Okulda öğretmen performansının değerlendirilmesinde etik ilkeler (adalet, eşitlik, gerçekçilik v.b) göz önüne alınmalıdır.										
45	Performans değerlendirme sonuçlarını kullanma										
	Yüksek performans gösteren öğretmenler için, okul yöneticilerince topluluk önünde kutlama, kutlama notları yazma, takdir ve teşekkür belgeleri v.b ödüller kullanılmalıdır.										

Ek 5-devam

Sıra No	PERFORMANS YÖNETİMİ UYGULAMALARI	Uygulanabilirliğini Kabul Etme Dereceniz					Denetlediğiniz Okullarda Uygulanma Derecesi				
		Hiç	AZ	ORTA	ÇOK	TAM	Hiç	AZ	ORTA	ÇOK	TAM
46	Okulda öğretmen performansını değerlendirme sonuçlarını, öğretmen maaşlarına ve ek ders ücretlerine yansıtan bir ücret politikası uygulanmalıdır.										
47	Okulda öğretmen performansını değerlendirme sonuçları, okul içinde terfi, iş rotasyonu, iş genişletme, iş zenginleştirme, işten uzaklaştırma v.b alanlarda kullanılmalıdır.										
48	Okulda öğretmen performansını değerlendirme sonuçları, öğretmenlerin kariyer gelişimi ve kariyer planlamasına hareket noktası oluşturmalıdır.										
49	Performans yönetimi yapı ve kayıtları										
	Okulda öğretmen performansının yönetimi için, performans yönetim ekibi, performans yönetim birimi v.b yapılanmalar oluşturulmalıdır.										
50	Okulda öğretmen performansının yönetimi için kullanılacak tüm belgeler hazır duruma getirilmelidir.										
51	Okulda öğretmen performansının yönetimi ile ilgili görüşme tutanakları, değerlendirme formları, geliştirme etkinliklerine katılım belgeleri v.b tüm kayıtlar saklanmalıdır.										

Ek 6. Ölçek Uygulama İzin Yazısı

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/1987
Konu : Anket (Selma YOLCU)

28/06/2007

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Eğitim Bilimler Enstitüsü)

- İlgi: a) Valilik Makamının 27.06.2007 tarih ve 580/1979 sayılı onayı.
b) Millî Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığının 18.08.2003 gün ve 2430 sayılı emri.
c) Yıldız Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsünün 12.05.2007 tarih ve 573 sayılı yazısı.

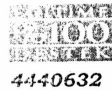
Yıldız Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans programı öğrencisi Selma YOLCU “Öğretmen Performans Yöntemi” konulu anket uygulaması yapma isteği İLGİ (a) Valilik Oluru ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi, gereğinin İLGİ (a) Valilik Oluru doğrultusunda, İlçe Millî Eğitim Müdürlüklerinin bilgisinden sonra Okul Müdürlüklerine gerekli duyurunun anketçi tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2(iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Kültür Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.


Erdem DEMİRCİ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EKLER :

- Ek-1. İLGİ (a) Valilik Oluru
Ek-2. Onaylı Anket soruları



NOT : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres : İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 2125261382
E-Mail : kultur34@meb.gov.tr **Web :** <http://istanbul.meb.gov.tr/bolumler/kultur>

4440632

Ek 7. Ölçek Uygulanan Okulların Listesi

BEYKOZ İLÇESİ	
1	Yavuz Selim İlköğretim Okulu
2	60. Yıl İlköğretim Okulu
3	75. Yıl Cumhuriyet İlköğretim Okulu
4	Ahmet Mithat Efendi İlköğretim Okulu
5	Akbaba İsmail Özseçkin İlköğretim Okulu
6	Ali Bahadır Birleştirilmiş Sınıflı İlköğretim Okulu
7	Anadoluhisarı İlköğretim Okulu
8	Anadolukavağı Mesadet Taylan İlköğretim Okulu
9	Atatürk İlköğretim Okulu
10	Ayetullah Keser Birleştirilmiş Sınıflı İlköğretim Okulu
11	Beykoz Ziya Ünsel İlköğretim Okulu
12	Çavuşbaşı Ahmet Akça İlköğretim Okulu
13	Çiğdem İlköğretim Okulu
14	Çubuklu İlköğretim Okulu
15	Defterdar Mehmet Bey İlköğretim Okulu
16	Dereseki İlköğretim Okulu
17	Deri Kundura İlköğretim Okulu
18	Elmalı İlköğretim Okulu
19	Fatin Hoca İlköğretim Okulu
20	Görelce Köyü İlköğretim Okulu
21	Güzelce Hisar İlköğretim Okulu
22	Hacı Numan İlköğretim Okulu
23	Halide Edip İlköğretim Okulu
24	İshakağa İlköğretim Okulu

Ek 7-devam**KADIKÖY İLÇESİ**

1	Bostancı Atatürk İlköğretim Okulu
2	Cemal Diker İlköğretim Okulu
3	Mustafa Aykın İlköğretim Okulu
4	Fahriye Vandemir İlköğretim Okulu
5	Halil Atamavcı İlköğretim Okulu
6	Kanuni Sultan Süleyman İlköğretim Okulu
7	İlhami Ertem İlköğretim Okulu
8	Yeditepe İşitme Engelliler İlköğretim Okulu
9	İçerenköy Hasanleyli İlköğretim Okulu
10	Dosteller İşitme Engelliler İlköğretim Okulu
11	Öğretmen Harun Reşit İlköğretim Okulu
12	Zühtüpaşa İlköğretim Okulu
13	Sare Selahattin Uzal İlköğretim Okulu
14	Şehit Öğretmen Mehmet Fidan İlköğretim Okulu
15	T.Emlak Bankası Ataşehir İlköğretim Okulu
16	Yahya Kemal Beyatlı İlköğretim Okulu
17	Turhan Mediha Tansel İlköğretim Okulu
18	Nevzat Ayasbeyoğlu İlköğretim Okulu
19	Göztepe H.Halil Türkkkan İlköğretim Okulu
20	Hüseyin Ayaz İlköğretim Okulu
21	Cenap Şehabettin İlköğretim Okulu
22	Rabia Leman Eruysal İlköğretim Okulu
23	Kaptan Hasanpaşa İlköğretim Okulu
24	Şöhret Kurşunoğlu İlköğretim Okulu ve İş Okulu
25	Mustafa Mihriban Boysan İlköğretim Okulu
26	Kayışdağı İlköğretim Okulu
27	Bostancı İlköğretim Okulu
28	İlhami Ahmed Ornekal İlköğretim Okulu
29	Kalamış İlköğretim Okulu
30	Gazi M.Kemal Paşa İlköğretim Okulu
31	Hakkı Değer İlköğretim Okulu
32	Osmangazi İlköğretim Okulu
33	Sakarya İlköğretim Okulu
34	50.Yıl Cumhuriyet Feridun Tümer İlköğretim Okulu
35	Muhsin Adil Binal İlköğretim Okulu
36	Ata İlköğretim Okulu
37	Nihat Işık İlköğretim Okulu
38	29 Ekim İlköğretim Okulu
39	30 Ağustos İlköğretim Okulu
40	Melehat Akkutlu İlköğretim Okulu
41	Nurettin Teksan İlköğretim Okulu
42	Kozyatağı İlköğretim Okulu
43	Mehmet Akif İlköğretim Okulu
44	Celal Yardımcı İlköğretim Okulu
45	Faik Reşit Unat İlköğretim Okulu
46	Yeşilbahar İlköğretim Okulu
47	Erenköy İlköğretim Okulu
48	İnönü İlköğretim Okulu
49	Halil Türkkkan İlköğretim Okulu
50	Mehmet Karamancı İlköğretim Okulu

Ek 7-devam

KARTAL İLÇESİ	
1	100. Yıl Ali Rıza Efendi İlköğretim Okulu
2	50. Yıl General Refet Bele İlköğretim Okulu
3	Bedri Rahmi Eyüboğlu İlköğretim Okulu
4	Beyhan Şenyuva İlköğretim Okulu
5	Cengiz Topel İlköğretim Okulu
6	Cevizli İlköğretim Okulu
7	Cumhuriyet İlköğretim Okulu
8	Ege Sanayi İlköğretim Okulu
9	Emine-Hasan Aytaşman İlköğretim Okulu
10	Emir Sencer İlköğretim Okulu
11	Ergenekon İbrahim Şakir İlköğretim Okulu
12	Gülbüz Bora İlköğretim Okulu
13	Hasan Paşa İlköğretim Okulu
14	Hesna Gündeş İlköğretim Okulu
15	Hüseyin Saim Ekim İlköğretim Okulu
16	İbni Sina İlköğretim Okulu
17	İbrahim Saime Zıpkın İlköğretim Okulu
18	Kartal Atatürk İlköğretim Okulu
19	Kartal Soğanlık İlköğretim Okulu
20	Kutlu Aktaş İlköğretim Okulu
21	Mehmet Hilmi Altay İlköğretim Okulu
22	Mahmut Kemal İnal İlköğretim Okulu
23	Marmara İlköğretim Okulu
24	Medine Tayfur Sökmen İlköğretim Okulu
25	Milli Eğitim Vakfı İlköğretim Okulu
26	Mustafa Karasahin İlköğretim Okulu
27	Mustafa Zeki Demir İlköğretim Okulu
28	Öğretmen Selma Akay İlköğretim Okulu
29	Öğretmen Zekeriya Güçer İlköğretim Okulu
30	Paşaköy İlköğretim Okulu
31	Sabri Taşkın İlköğretim Okulu
32	Saffet Simavi İlköğretim Okulu
33	Samandıra İlköğretim Okulu
34	Şakir Demir İlköğretim Okulu
35	Şehit Er Serhat Şanlı İlköğretim Okulu
36	Şehit Er Yıldırım Büroğlu İlköğretim Okulu
37	Şeyh Şamil İlköğretim Okulu
38	Ülkü Bora İlköğretim Okulu
39	Vakıfbank Umut Çocukları Yatılı Özel Eğitim İlköğretim Okulu
40	Yavuz Selim İlköğretim Okulu

Ek 7-devam

ÜMRANIYE İLÇESİ	
1	23 Nisan Kaplanoğlu İlköğretim Okulu
2	30 Ağustos İlköğretim Okulu
3	60. Yıl Cumhuriyet İlköğretim Okulu
4	60. Yıl Sarıgazi İlköğretim Okulu
5	75.Yıl Cumhuriyet İlköğretim Okulu
7	Ahmet Cevdet Paşa İlköğretim Okulu
6	Ahmet Yavuz İlköğretim Okulu
8	Akşemsettin İlköğretim Okulu
9	Alemdağ İlköğretim Okulu
10	Alemdar Çatalmeşe İlköğretim Okulu
11	Ali İhsan Hayırlıoğlu İlköğretim Okulu
12	Ali Kuşçu İlköğretim Okulu
13	Aşağı Dudulu İlköğretim Okulu
14	Ayşe Çarmıklı İlköğretim Okulu
15	Bilge Soyak İlköğretim Okulu
16	Birlik İlköğretim Okulu
17	Çağrıbey İlköğretim Okulu
18	Çakmak İlköğretim Okulu
19	Çayırönü İlköğretim Okulu
20	Çekmeköy Çamlık İlköğretim Okulu
21	Çekmeköy İlköğretim Okulu
22	Davut Akidil İlköğretim Okulu
23	Eflatun Cem Güney İlköğretim Okulu
24	Emine Koçulu İlköğretim Okulu
25	Emrullah Turanlı İlköğretim Okulu
26	Erdal Yılmaz İlköğretim Okulu
27	Genç Osman İlköğretim Okulu
28	Hasan Tahsin İlköğretim Okulu
29	Haşim İşcan İlköğretim Okulu
30	İsmihan İsmet Süzer İlköğretim Okulu
31	Küçük Ülkü İlköğretim Okulu
32	Mediha Tansel İlköğretim Okulu
33	Mehmet Ali Yılmaz İlköğretim Okulu
34	Nişantepe İlköğretim Okulu
35	Orhan Veli İlköğretim Okulu
36	Orhan Veli İlköğretim Okulu
37	Osmangazi İlköğretim Okulu
38	Rahmi Mihriban Bedestenci İlköğretim Okulu
39	Sultançiftliği İlköğretim Okulu
40	Teletaş İlköğretim Okulu

Ek 7-devam

MALTEPE İLÇESİ	
1	120. Yıl Ziraat Bankası İlköğretim Okulu
2	50. Yıl Besim Kadırgan İlköğretim Okulu
3	Adnan Kahveci İlköğretim Okulu
4	Ahmet Rasim İlköğretim Okulu
5	Albay Niyazi Esen İlköğretim Okulu
7	Altay Çeşme İlköğretim Okulu
6	Ataköseoğlu İlköğretim Okulu
8	Atatürk İlköğretim Okulu
9	Bağlarbaşı İlköğretim Okulu
10	Binbaşı Necati Bey İlköğretim Okulu
11	Celal Avşar İlköğretim Okulu
12	Cumhuriyet İlköğretim Okulu
13	Dumlupınar İlköğretim Okulu
14	Güzide Yılmaz İlköğretim Okulu
15	Güzin Dinçök İlköğretim Okulu
16	Kadir Has İlköğretim Okulu
17	Kadir Rezan Has İlköğretim Okulu
18	Kaşgarlı Mahmut İlköğretim Okulu
19	Kazım Tunç İlköğretim Okulu
20	Küçükyalı Merkez İlköğretim Okulu
21	Muhsine Zeynep İlköğretim Okulu
22	Mürüvvet Hanım İlköğretim Okulu
23	Nazmi Duhani İlköğretim Okulu
24	Nezahat-Aslan Eksioğlu İlköğretim Okulu
25	Orhangazi İlköğretim Okulu
26	Prof. Abdullah Türkoğlu İlköğretim Okulu
27	Suzan Ahmet Yalkın İlköğretim Okulu
28	Şehit Öğretmen Nevzat Akdemir İlköğretim Okulu
29	Yılmaz Mızrak İlköğretim Okulu
30	Zümrütevler İlköğretim Okulu

Ek 7-devam**ÜSKÜDAR İLÇESİ**

1	4. Murat İlköğretim Okulu
2	Abidin Gün İlköğretim Okulu
3	Ali Fuat Başgil İlköğretim Okulu
4	Ali Nihat Tarlan İlköğretim Okulu
5	Ali Fuat Cebesoy İlköğretim Okulu
6	Ata İlköğretim Okulu
7	Atatürk İlköğretim Okulu
8	Altunizade Hafize Özal İlköğretim Okulu
9	Avni Başman İlköğretim Okulu
10	Aydın Doğan İlköğretim Okulu
11	Bağlarbaşı İlköğretim Okulu
12	Bahçelievler İlköğretim Okulu
13	Belma Güde İlköğretim Okulu
14	Beylerbeyi İlköğretim Okulu
15	Burhaniye İlköğretim Okulu
16	Capitol İlköğretim Okulu
17	Çamlıca İlköğretim Okulu
18	Deniz-İş İlköğretim Okulu
19	Fetih İmkb İlköğretim Okulu
20	Fuat Baymur İlköğretim Okulu
21	Gazi Mustafa Altıntaş İlköğretim Okulu
22	Hacı Selimağa İlköğretim Okulu
23	Halil Rüştü İlköğretim Okulu
24	Hasan Tan İlköğretim Okulu
25	Hattat İsmail Hakkı İlköğretim Okulu
26	İbrahim Hakkı Konyalı İlköğretim Okulu
27	İcadiye İlköğretim Okulu
28	İhsan Kurşunoğlu İlköğretim Okulu
29	Kadriye Mehmet Koparan İlköğretim Okulu
30	Kandilli İlköğretim Okulu
31	Kirazlı Orhan Seyfi Orhon İlköğretim Okulu
32	Kuzguncuk İlköğretim Okulu
33	Küplüce İlköğretim Okulu
34	Lutfi Ercin İlköğretim Okulu
35	Mehmet Akif Ersoy İlköğretim Okulu
36	Mustafa Noyan İlköğretim Okulu
37	Nemciye Güniz İlköğretim Okulu
38	Nezhat-Ahmet Keleşoğlu İlköğretim Okulu
39	Nursen-Fuat Özdayı İlköğretim Okulu
40	Paşakapısı İlköğretim Okulu
41	Rauf Orbay İlköğretim Okulu
42	Sabri Artam Vakfı İlköğretim Okulu
43	Selami Ali İlköğretim Okulu
44	Selimiye İlköğretim Okulu
45	Şemsi Paşa İlköğretim Okulua
46	Sokullu Mehmet Paşa İlköğretim Okulu
47	Sosyal Meskenler İlköğretim Okulu
48	Sultantepe İlköğretim Okulu
49	Türk Eğitim Vakfı Türkan Sedefoğlu İlköğretim Okulu
50	Türkan Sabancı Görme Engelliler İlköğretim Okulu

ÖZGEÇMİŞ

1975’de Yeşilyurt’ta doğdu. İlkokulu 100. Yıl İlköğretim Okulunda bitirdi. Ortaokul ve lise öğrenimini Malatya Anadolu Lisesinde 1994 yılında tamamladı. Gazi Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Elektronik Öğretmenliği bölümünden 1999 yılında mezun oldu. 1999–2002 yılları arasında Bağcılar Endüstri Meslek Lisesinde, 2002–2004 yılları arasında Atatürk Endüstri Meslek Lisesinde elektronik öğretmeni olarak çalıştı. 2004 yılından itibaren Beykoz Endüstri Meslek Lisesinde elektronik öğretmeni olarak görev yapmaktadır.