

K.K.T.C
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ

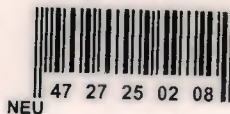


“İLKOKUL ÖĞRETMENLERİNİN PERFORMANSINI DEĞERLENDİRME
SİSTEMİNİN ANALİZİNE İLİŞKİN ÇALIŞMA”

DERS ÖDEVİ
EĞİTİM EKONOMİSİ
YARD.DOÇ.DR. ERDAL GÜRYAY

HAZIRLAYAN
ALİYE ARNAVUT
20022039

LEFKOŞA, 2004



İÇİNDEKİLER



Özet.....	i
Giriş.....	ii
Bölüm I PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ.....	1
1-Performans Değerleme Nedir?	1
2-Performans Değerlemenin Gereği ve Yararları.....	2
3-Performans Değerlemenin Önemi ve Amaçları.....	3
3.1 Kariyer geliştirme/performans yükseltme planı önemi ve amaçları.....	4
4-Performans Değerlendirmede Planlama.....	5
5-Performans Rehberliği.....	7
5.1 Performans rehberliğinin hedefleri.....	7
5.2 Başarılı performans rehberliği öğeleri.....	8
6-Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanılması.....	10
7-Performans Değerleme Sisteminde Bulunması Gerekli Temel Nitelikler.....	12
7.1 İşle ilgili davranışları değerlendirme.....	12
7.2 Basitlik ve pratiklik.....	13
7.3 Başarılı ölçütleri belirleme.....	13
7.4 Geribildirimde bulunma.....	14
8-Değerlendirmede Yapılan Hatalar.....	14
8.1 Halo etkisi.....	14
8.2 Merkezi eğilim.....	14
8.3 Peşin hükümlülük.....	14
8.4 Son izlenim.....	15
9-Personel Değerleme Yöntemleri.....	15
9.1 Geçmişe yönelik değerlendirme yöntemleri.....	15
9.2 Geleceğe yönelik değerlendirme yöntemleri.....	22
10-Değerleme Sonuçlarının Bildirilmesi.....	23
Bölüm II İLKOKULLARDA PERFORMANS DEĞERLEME UYGULAMASI.....	24
1-Değerlenenlere İlişkin Tutulan Kayıtlar.....	24
1.1 Özlük dosyası.....	24
1.2 Sicil dosyası.....	24
2-Değerlendiriciler.....	25
Bölüm III ANKET SONUÇLARI.....	25
1-Öğretmenlere Uygulanan Anket Değerlemesi.....	25
2-Müdürlere Uygulanan Anket Değerlemesi.....	37
Bölüm IV BULGULAR VE YORUMLAR	49
1-Bulgular.....	49
2-Yorumlar.....	51
Kaynakça.....	53
Ekler	

Özet

Bu çalışma ilkokul öğretmenlerinin performanslarının ne şekilde değerlendirildiğini ve yapılan değerlendirmenin yeterli olup olmadığını araştırmayı hedeflemiştir.

Yapılan araştırmalarda ilkokul öğretmenlerinin performanslarının düzenli olarak değerlendirilmediği, yapılan değerlendirmenin formalite icabı yapıldığı saptanmıştır.

Çalışmanın I. Bölümünde performans değerlendirmesinin ne olduğu, ne şekilde yapıldığı ve önemi üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın II. Bölümünde ilkokullarda yapılan değerlendirme ve tutulan kayıtlar hakkında bilgi sunulmuştur.

Çalışmanın III. Bölümünde Girne Bölgesi ilkokullarında görev yapan öğretmen ve müdürlere konuyla ilgili uygulanan anket sonuçları aktarılmıştır.

Bölüm IV'de uygulanan anket sonucunda elde edilen bulgular incelenmiş ve yorumlanmıştır.

Çalışmanın sonucunda görülmüştür ki performans değerlendirmesi formalite icabı yapılamaktadır. Değerleme kriterleri değerlemeciye (müdüre) göre değişmektedir. Öğretmenler hangi kriterlere göre değerlendirildiğini bilmemektedir. Değerleme sonuçları öğretmenlere aktarılmadığı gibi sonuçlar öğretmenlerin eksiklerini gidermesi yönünde kullanılmamakta, çalışanla çalışmayan öğretmen birbirinden ayırdedilememektedir. Değerleme sicil formundaki sorularla sınırlı kalmakta, sorularda öğretmenin başarısını tam olarak yansıtmamaktadır.

Eklerde öğretmenlere ve müdürlere uygulanan anketler ve sicil formu yer almaktadır.

Değerleme sisteminin yeniden düzenlenip, bilimsel temellere oturtulması gerekmektedir. Ayrıca değerlendirme konu uzmanları tarafından sürekli ve düzenli olarak yapıp, öğretmenin performansı yakından takip edilmelidir.

GİRİŞ

İnsan sosyal bir varlıktır. Bu yüzden insanlar olaylardan, çevreden olumlu veya olumsuz olarak etkilenirler.

İşletmede çalışan insan, teknoloji ve makineye benzemez. Birbiri ile tamamiyle aynı olan makineler olaylardan, çevreden etkilenmeyerek; aynı verim ve kalitede performans sergileyecektir. Halbuki tüm çalışma koşulları aynı olan insanların çalıştığı bir işletmede bireylerin göstereceği verimlilik, üretim ve dolayısı ile performansları da farklı farklı olacaktır. Bu nedenle personelin tam olarak kendinden beklenen görevi ve başarıyı yerine getirip getirmediğini performans değerlendirme ile ölçülür.

Performans ölçümü, kaynak tahsis edilen bir hizmetin gerçekleştirilmesiiçin yapılan çalışmalarda, idarece tesbit edilen hedefe ulaşma seviyesinin ölçümüdür. (Songur, 1995)

Performans değerlendirmede amaç kişiyi bir bütün olarak tüm yönleriyle ele almak ve başarılarını ödüllendirmek, eksiklerin giderilmesine olanak hazırlamaktır. Performans değerlendirmesi sonucunda başarılı olanlar, başarılarını teşvik etmek için ödüllendirilir. Performans değerlendirmesi sonucunda başarısız olanların yetersiz oldukları noktalar belirlenip, eksiklerini gidermek için tüm olanaklar hizmetlerine sunulur. Bu hizmetler, çalışma ortamını iyileştirme ve hizmetiçi kurslardır. Böylece başarı ve hatta toplam kalite de sağlanmış olacaktır.

Kurumlar performans değerlendirmesi ile belirli bir iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Performans değerlendirmesi, kurum çalışanlarının başarılarını ve başarısızlıklarını devam ettirmesi açısından kişi düzeyinde psikolojik ihtiyaç (terfi, ücret artışı, eğitim v.b.) açısından kurum düzeyinde motivasyon, çalışanları örgüte bağlama ve bütünleştirmeye yönelik bir ihtiyaç olduğu gerçeğine dayanarak örgütün etkinlik ve verimliliğini arttırmayı amaçlayan bir araçtır.

Amaç:

Bu çalışma, ilkökul öğretmenlerinin performanslarının ne şekilde değerlendirildiğini saptamayı hedeflemektedir.

Bu çalışmanın alt amaçları:

1. Değerlendirmeyi kimin yaptığını belirlemek.
2. Ne sıklıkla değerlendirme yapıldığını belirlemek.
3. Öğretmenlerin değerlendirme konusundaki düşüncelerini belirlemek.
4. Müdür ve müdür muavinlerinin değerlendirme konusundaki düşüncelerini belirlemek.
5. Değerlendirme sonuçlarının ne şekilde kullanılıp kullanılmadığını belirlemek.
6. İlkokullarda yapılan performans değerlendirmesinin iyileştirilmesi yönünde öneriler sunmaktır.

Kapsam:

Araştırma kapsamına Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığına bağlı Girne Bölgesi'ndeki ilkokullarda görev yapan kadrolu öğretmenler, müdür ve müdür muavinleri alınmıştır.

Yöntem:

Bu araştırmada, anket yöntemi uygulanacaktır. Araştırma ankete dayanan veriler üzerinde yürütülecektir.

Sınırlılıklar:

Bu araştırma;

1. 2003-2004 Eğitim ve öğretim yılı ile,
2. Girne Bölgesi'ndeki ilkokullarla,
3. Öğretmenlerin, müdür ve müdür muavinlerinin anket sorularına verdiği yanıtlarla
4. Taranan kaynaklarla sınırlıdır.

Sayıtlar:

Bu araştırmada;

1. Yararlanılan kaynakların doğru olduğu,
2. Ankete verilen yanıtların doğru olduğu,
3. Girne Bölgesi'ndeki ilkokullardan çıkan sonuçların diğer bölgelerdeki ilkokullarda da aynı olabileceği sayıltı olarak kabul edilmiştir.

Evren:

Araştırmanın evreni, Girne Bölgesi ilkokullarındaki öğretmenler, müdür ve müdür muavinleridir. Girne'de on dört adet ilkokul vardır. Bu okullardaki öğretmen sayısı yüz ellidir.

Örneklem:

Örneklem, Girne ilkokulları arasından kura yöntemi ile seçilecektir. Araştırmaya katılacak okul sayısı yedidir. Bu okullarda yüz yirmi adet öğretmen vardır. Seçilen okullarda görev yapan müdür ve müdür muavinleri de araştırmaya katılacaktır. Bu, bir "grup örneklem"dir.

Varsayımlar:

1. İlkokullarda yapılan performans değerlendirmesi yetersizdir.
2. Performans değerlendirmesi tek kişi (müdür) tarafından yapıldığı için adil ve güvenilir değildir.
3. Performans değerlendirmesinin sonuçları öğretmenlere aktarılmadığı için eksik yönlerin geliştirilmesine imkan verilmemektedir.

Bölüm I PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

1-) PERFORMANS DEĞERLEME NEDİR?

Performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasındadır. Performans genel anlamda, belirli bir amaca yönelik olarak yapılan planlar doğrultusunda ulaşılan noktayı, başka bir deyişle elde edilen kalite ve kantite yönleriyle belirleyen bir kavramdır. Performans; bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak hangi seviyeye ulaşabildiği, kısaca neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatılmasıdır (Songur, 1995).

Performans değerlemeyi, kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar oluşturmaktadır. Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek ise oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedeni, sözkonusu olanın bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorluk ise performans ve başarının subjektif bir kavram olmasıdır (Fındıkçı, 1999).

Performans değerlendirme kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir.

Kişilerin gerek kendilerini gözden geçirmeleri gerekse kurum tarafından zaman zaman gözden geçirilmeleri, işgal ettikleri rolün gereklerini ne düzeyde yerine getirdiklerini görmek bakımından önemlidir. Tek tek kişilerin performans değerlemelerinin yanında kurumun bütün olarak performans değerlemesi de söz konusu olabilmektedir.

Performans değerlendirme belirli bir görev ve iş tanımını çerçevesinde bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabası ve çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını, bilimsel anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan kurum, kişi ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiği, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, kişinin iş başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşip ulaşmadığı, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağı performans değerlendirme ile belirlenmiş olacaktır. Elde edilen sonuçlara göre kişiye yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur. Bu bilgiler sonucunda kişinin terfi etmesine, kariyer planlamasının yapılmasına, ücretinin artırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir (www.insankaynaklari.gokceada.com).

Performans değerlemesi, bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarda karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanların işteki performansını değerlendirmesi sürecidir.

Tüm işletmelerin ve toplumun gelişiminde performans değerlemenin çok önemli yeri vardır. Yöneticiler insanı değerlerken, işini iyi yapıp yapmadığını dikkate almalıdır. Bunun dışında değerlendirme yaparken bireyin siyasi görüşü dikkate alınmadan tarafsız ve objektif bir değerlendirme yapılmalıdır. İşletmelerde muhakkak işini en iyi şekilde yapan, sistemi yürüten lokomotifler vardır. Lokomotifler hak ettiği ödülü almalıdır. Bu da lokomotiflerle vagonları birbirlerinden ayırmakla yani performans değerlendirme ile mümkündür. Performans değerlemesi ile kurum çalışanlarının başarılarını ve başarısızlıklarını devam ettirmesi açısından kişi düzeyinde psikolojik ihtiyaç, kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır.

Kurumun kişilerin etkinlik, verimlilik ve üretkenliğini, kısaca performanslarını ne kadar bilmesi gerekli ise; kurum çalışanlarının da etkinlik, verimlilik ve üretimleri ile performans

larını bilmesi son derece önemlidir ve hatta gereklidir. Kurum çalışanı, dönüt (feedback) alması ile kendine güveni, çalışmalarında değişiklik yapması ve kendini geliştirmesinde önemli rol oynayacaktır. Performans değerlendirme geriye dönütle ulaşılan sonuçlar hakkında, düzenli bilgi alan kurum çalışanlarının etkin verimliliği ile üretim ve performansında daha yüksek düzeyde başarılı sonuçlar elde edilmektedir. Bu alınan bilgiler olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilir. Olumsuz neticelerin kurum çalışanları tarafından bilinmesi hem kurum hem de çalışanları daha olumlu sonuçlara götürecektir.

Kurumlar amaçlarına ulaşmak için her türlü maddi, manevi sosyal kaynak ve işgücü kullanarak etkin, verimli ve kaliteli üretim alması için performans değerlendirme sonuçlarına gereksinim duymaktadırlar. Performans değerlendirme sonuçlarına göre kurum çalışanlarını etkin ve verimli çalışmalarına göre sıralamasına yardımcı olmakla birlikte bu bilgiler ışığında kurum etkin ve verimlilik, kalite elde etmek için bu yazılı bilgi kaynağı doğrultusunda kurumda gerekli maaş düzenlemesi, kurum çalışanlarının eğitilmesi ve bunun gibi düzenlemeler yapmasında yardımcı olacaktır. Performans değerlemesi yapılırken aynı meslek aynı kriterlerle değerlendirilirken, farklı meslekler de o meslek alanına uygun kriterlerle değerlendirilmesi gerekmektedir.

2-) PERFORMANS DEĞERLEMENİN GEREĞİ VE YARARLARI

Çalışanın iş başarıları konusunda bilgilendirilmeye, geriye dönütler almaya ihtiyacı vardır. Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç olduğu halde kurum içinde insan kaynakları yönetimi bakımından çok önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü kurumun çalışanlarının başarılarını ve başarısızlıklarını görmesi daha sonraki çalışmalarını düzenlemesi kadar çalışanların motivasyonu bakımından da önemlidir.

Performans değerlemenin gereği ve yararları şu şekilde özetlenebilmektedir:

- Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç, kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır.
- Performans değerlemenin hedefi, kişiyi kendi çalışmaları hakkında bilgilendirmektir. Kişinin ve kurumun gelişmesinde bu bilgilendirmenin rolü büyüktür.
- Çalışanların daha yakından tanınmasına olanak hazırladığından kariyer yönetimine katkıda bulunur.
- Çalışanlarla üstleri arasında bir iletişimin kurulması ve geliştirilmesinde etkili olur.
- Çalışanların kendilerini tanımalarına ve eksiklerini gidermelerine yardımcı olur.
- Kurum için gerekli olan eğitim programlarının düzenlenmesine ve eğitim ihtiyacının belirlenmesine yardımcı olur.
- Çalışanların hedeflerine ne kadar ulaştıkları kontrol edilmiş olur. Böylece kişi ve kurum düzeyinde bir kontrol sağlanmış olur.

- Performans değerlemenin önemli bir yararı da işten ayrılacak kişilerin belirlenmesine katkısıdır. Kurumdan uzaklaştırılacak personelin belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçları da önemli bir kaynak olur.
- Çalışanlarda iş başarılarını görme ve böylece iş tatminine ulaşma sağlanmış olur.
- Çalışanlar, üstlerinin görev tanımları çerçevesindeki beklentilerini öğrenirler.
- İnsan kaynağının daha etkin, verimli ve yararlı kullanılmasını sağlamaya yarayacak verilere ulaşılır.
- Performans değerlemenin sonuçları, kişiyi yeni atılımlar ve yeni arayışlar içine hazırlar. Diğer yandan mevcut eksikliklerini görüp, düzenlemeler yapmasını sağlar.
- Bir bütün olarak kurumun etkinliğinin belirlenmesini sağlar. Çünkü tek tek kişilerin performans düzeyleri sonuçta kurumun performansı için belirleyici olacaktır.
- Ücret yönetimi ve ücret ayarlamalarında yardımcı olacak veriler sağlar. Performans değerlemenin özellikle bu yararı sayesinde kişilere yönelik ücret ve diğer maddi motivasyonlar kadar manevi-sosyal motivasyonlar için de veriler elde edilmiş olur (www.insankaynaklari.gokceada.com).

3-) PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN ÖNEMİ VE AMAÇLARI

Performans değerlendirmesi yapmanın iki önemli amacı vardır. Bu amaçlardan birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere, kariyer planlamasına ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinde elde edilen bilgilere dayanır. Bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar veremez ve vermemelidir. İnsan kaynaklarına ilişkin diğer politikalarda olduğu gibi performans değerlendirmeleri de herhangi bir gruba karşı ayrımcılık yapılmasını engelleyen yasal standartlara uygun olarak düzenlenmiştir.

Performans değerlemesi yapmanın diğer ana amacı, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri bildirim sağlamaktır. Bu geri bildirim çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olabilir. Çoğu insan bu türden yapıcı ve özgüvenini artırıcı geri besleme almaktan hoşlanır. Bu geri besleme aynı zamanda iş görenlerin organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmelerini sağlar. Örneğin, bir çalışanın daha büyük bir sorumluluk almaya hazır olduğunu ya da mevcut durumunu sürdürebilmesi için eğitime ihtiyacı olduğunu gösterir (www.insankaynaklari.gokceada.com).

3.1. Kariyer geliştirme / performans yükseltme planı Önemi ve Amaçları

Çalışanlara performansları hakkında geri besleme sağlamak, performans değerlendirme sistemlerinin başta gelen amaçlarından biridir. Etkili performans değerlendirme sistemleri performansın güçlü ve zayıf olduğu alanları ortaya çıkarır ve performansın mevcut durumunu kesin biçimde ölçer. Aldıkları bu geri besleme çalışmaları kendilerini geliştirmeleri için teşvik eder ve organizasyonu çalışanları eğitim ve gelişim programları yoluyla desteklemek gerektiği konusunda uyarır.

Organizasyonların çalıştırdıkları personelin değerini anlayıp elemanlarının mesleki gelişimlerine yatırım yapmaları akıllıca bir tutum olur. İnsan kaynakları ile ilgili diğer araçlar gibi, performans değerlendirme de organizasyonların kariyer geliştirme programlarına yararlı bir başlangıç noktası oluşturabilmesi için dikkatle ve ciddiyetle ele alınmalıdır.

Bir işgören, işe kabul edilip yerleştirildikten ve belirli bir iş için eğitildikten sonra; iş başarımının beklenen ölçütlerine nasıl ulaşacağını bilmek hakkına sahip olur. İşgörenin ilk amiri, ona bu konuda bilgi vermekle sorumludur. İlerleme umudu, çoğu işgören için önemlidir. Onlar, başarılarını iyileştirmek ve kendilerini daha iyi işlere hazırlamak için neler yapabileceklerini bilmek isterler. İşte bu, performans değerlemesi gereğini ortaya koymaktadır.

Diğer yandan işgörenler, terfi, nakil, ücretlendirme ve cezalandırma gibi konularda nesnel davranıldığı inancının doğmasını ve dolayısıyla kendilerine haklı ve eşit işlem yapılmasını beklerler. Ayrıca, onlar üstlerinin kendileri ve işgören biçimleri hakkında ne düşündüklerini bilmek ihtiyacını duyarlar. Bu inancın yaratılması ve söz konusu isteklerinin karşılanması, işgörenlerin çalışmalarının nesnel olarak değerlendirilmesiyle mümkün olur.

Sistemli performans değerlemesi, amirlerin her bir işgörenin değerlemelerine yardımcı bir araç olarak birçok örgüt tarafından benimsenmiş bulunmaktadır. Bu değerlemeler, çok sık olarak, daha üst kademe işlere terfi ettirilecek adayları seçmenin, kariyer planlaması yapılmasının, ücretlerde liyakata göre artış sağlamanın ve eğitime ihtiyacı olanların saptanmasının bir kriteri olarak kullanılmaktadır. Değerlemeler aynı zamanda, tedarik, seçim ve eleştirme süreçlerinin geçerliliğini belirlemenin bir denetim aracı olarak yararlı olmaktadır.

Biçimsel değerlendirme planları, adam kayırma unsurunu ve personel kararlarında öznel yargıyı azaltmak amacıyla geliştirilmiş bulunmaktadır. Bu planlar, yönetimin sadık ve etkili bir işgören grubunu oluşturmayla ilgilenen kamu kuruluşlarında ve özel sektörde yaygın olarak kullanılmaktadır.

İşletmeyi oluşturan sermaye, işgören, yönetim ve örgüt öğelerinin “büyüme”, “kararlılık” ve “etkileşim” gibi ana amaçların gerçekleşmesinde katkıda bulunan performans değerlemesinin tali amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- a- Tedarik, seçim ve yerleştirme işlemlerinin geçerliliğini belirlemek,
- b- İşgörenlerin özelliklerini analitik bir incelemeden geçirip kendilerini en uygun işlere yerleştirmek,
- c- Terfi ve nakillerde nesnel ölçütlere göre seçim yapmak,
- d- İşgörenlerin kendi değerlerini ve başarılarını tartmalarını sağlamak,

- e- Yapılacak ücret artışları, prim ve kara katılma konularındaki uygulamalarda nesnel ölçütler sağlamak,
- f- Eğitime ihtiyacı olanları belirlemek ve hizmet içi eğitimde hangi konulara ağırlık verileceğini açığa kavuşturmak
- g- İşten çıkarılacak işgörenleri belirlemek,
- h- Yöneticilerin dengeli ve tutarlı kararlar vermelerini kolaylaştırmak,
- i- Gözetimi etkinleştirmek,
- j- Yeni işgörenleri denetlemek,
- k- İşgörenleri iyi olmayan yönleri ve uygun olmayan davranışları konusunda uyarmak,
- l- Dürüst bir yönetim anlayışını yayarak güven yaratmak ve işgören moralini yükseltmek (www.insankaynaklari.gokceada.com).

4-) PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNDE PLANLAMA

Değerlendirme görüşmesini dikkatle ve her yönüyle planlamak çok önemlidir. Çoğu yönetici için ilk adım, çalışanlarını tanımlarını gözden geçirmektir. Önemli etkinlikleri ve hangi sonuçların beklendiğini incelemek, değerlendirme sürecini yönlendirmede çok yararlı olur. Bu faktörleri çalışanların mevcut performanslarıyla karşılaştırmak her iki taraf için de önemli ve yararlı bilgiler sağlar. Bir elemanın performansı daha önce de değerlendirilmişse, yönetici o elemanın mevcut performansı hakkındaki bilgileri geçen görüşmeden itibaren tuttuğu notlarla zenginleştirebilir. Sorun çıktığı görülen alanlara, varılması gereken hedeflere ve yöneticinin bir çalışanın tüm performansı hakkındaki yorumlarına özel dikkat gösterilmelidir.

Yöneticinin görüşmeden önce bazı notlar alması çok yararlı olur. Yol gösterici ya da hatırlatıcı bir işlevi olan bu notlar yöneticinin elden geldiğince objektif olmasına yardım eder. Kişisel özellikler ancak üretkenliği azaltıyorsa ya da performans sorunlarına yol açıyorsa tartışma konusu edilmelidir. Performans değerlendirme görüşmesi görüşmesi yöneticinin çalışanlarının güçlü ve zayıf yönlerini görmesine fırsat verir. Görüşmelerin çalışanlar açısından daha yararlı olması için, yöneticinin ele aldığı her konuyu örneklerle tartışabilmesi gerekir.

Performans değerlendirmesini planlarken gözden geçirilen daha önceki değerlendirmenin belki de en yararlı kısmı, yöneticinin görüşülen elemana yaptığı önerilerdir. Bu öneriler, performansın zayıf yönlerinin nasıl düzeltileceğinden, işte daha fazla nasıl uzmanlaşabileceğine kadar uzanabilir. Çalışanlar mesleki gelişimlerini sürdürebilmek için performansları hakkında bilgi almaya ihtiyaç duyar. Bu da yöneticinin onlara bilgi ve deneyimlerini aktarabilmesi için bir fırsat oluşturur.

Performans değerlendirme görüşmesinin planlanmasından sonraki adım, görüşme için uygun bir ortamın oluşturulmasıdır. Görüşme yeri rahat ve gözden uzak olmalıdır. Çoğu kişi

yöneticilik makamını iktidarla ve tek taraflı bilgi akışıyla özdeşleştirdiğinden, yöneticinin bürosu görüşme için ideal yer değildir. Nerede yapılırsa yapılsın, görüşme kesintiye uğramamalıdır. Sessiz bir konferans odası ya da başka bir kattaki kullanılmayan bir büro görüşme için uygun olabilir.

Görüşülecek eleman için de uygun bir zamanın seçilmesi, yöneticinin o elemana saygısını gösterir ve iyi bir hava yaratır. Pazartesi sabahı, öğle yemeği zamanı, Cuma akşamüstü, işgününün sonu ya da tatil günü gibi, çalışanlarının çoğunun rehavet içinde olduğu bir zamanın seçilmemesi de önemlidir. Görüşme sırasında görüşülen elemana sorulara cevap verebilmesi ve gerekli gördüğü açıklamaları yapabilmesi için yeterli zaman bırakılmalıdır. Görüşmeler çoğunlukla daha kısa sürse de, performans görüşmesi için bir saat ayrılması uygun ve mantıklıdır. Görüşmenin herhangi bir anının aceleye getirilmesi, önceden yapılan bütün hazırlıkları boşa çıkarabilir. Son olarak, yönetici çalışanlara görüşmenin yerini ve zamanını oldukça önceden bildirmelidir. Çalışanların görüşmeye tam olarak hazırlanabilmesi için gündeme getirmek istedikleri konular hakkında düşünmeye zaman bulmaları gerekir (www.insankaynaklari.gokceada.com).

Performans Değerlendirmesini Planlama Adımları

- 1.Adım: Elemanın iş tanımının gözden geçirilmesi.
- 2.Adım: Geçen performans değerlendirmesinden beri tutulan notların gözden geçirilmesi.
- 3.Adım: Tartışılacak konulara ilişkin notlar alınması.
- 4.Adım: Her eleman için performans seçeneklerinin araştırılması.
- 5.Adım: Görüşme için uygun yerin seçilmesi.
- 6.Adım: Hem siz hem de eleman için uygun zamanın seçilmesi.
- 7.Adım: Görüşme yer ve zamanının uzunca bir süre önceden elemanlara bildirilmesi.

Değerlendirme görüşmesini planlarken yöneticinin şu konularda açıklık sağlaması ve tartışmaya hazırlanması gerekir:

- Eleman performansının olumlu yönleri.
- Eleman performansının aksayan yönleri.
- Geçen görüşmede saptanan hedefler ve bunların mevcut performansla karşılaştırılması.
- Performans durumunu gösteren açık seçik örnekler.
- Performansın daha iyi hale gelmesi için yapılması gerekenler.
- Elemanın kendisini geliştirmesi için yapılabilecek yardım.
- Elemanın saptanan hedeflere varabilmesi için sağlanacak destek.

5-) PERFORMANS REHBERLİĞİ

Performans değerlendirmeleri, performansa ne yönde rehberlik edilmesi gerektiğini ortaya çıkarır. Bir performans sorunu ortaya çıktığı ya da bir eleman yöneticinin kendisine yol göstermesini gerektirecek sorular sorduğu zaman, performans rehberliği uygun bir araçtır. Rehberlik bir lyeye kadar, yönetici ile çalışanlar arasında kendiliğinden ortaya çıkan bir şeydir. Ama bir geliştirme tekniği olarak, yöneticinin çalışanlara performansları hakkında geri besleme verdiği, kendilerini geliştirmeleri için nelerin gerekli olduğunu anlamalarına ve bu gerekleri yerine getirmek için plan ve program yapmalarına yardım ettiği, bilinçli bir süreçtir. Yöneticilerle alışanları düzenli olarak ve yakından ilişki içine soktuğu için, rehberlik etkili bir yönetim aracıdır. Bu yakın ilişki, çalışanların gelişimleri üzerine sürekli bilgi edinilmesini sağlar (www.insankaynaklari.gokceada.com).

5.1. Performans Rehberliğinin Hedefleri

Çalışanlara rehberlik etmek yöneticilerinin işlerinin bir parçasıdır. Rehberliğin nasıl Yapılacağı yöneticilerin amaçlarına bağlıdır. Performans rehberliğinin çeşitli amaçları, şu dört ana kategoride toplanabilir: Belli teknik becerilerin geliştirilmesi, mesleki gelişim, kişisel gelişim ve organizasyonun etkisi.

a-) Belli teknik becerilerin geliştirilmesi

Her elemanın yaptığı işe uygun bir eğitimi vardır. Çalışanların zaman geçtikçe bu eğitimlerini ilerletmeleri, yeni teknolojileri öğrenmeleri ve becerilerini günün koşullarına uydurmaları gerekir. Teknik eğitime önem vermek hem çalışanların hem de yöneticilerin görevidir. Performans değerlendirmelerinin bir bölümü, çalışanların eğitimlerini ilerletmeye ayrılmalıdır.

b-) Mesleki gelişim

Performans değerlendirmesi kapsamında yapılan tartişmalar, genellikle mesleki gelişimin yönü ve hedefleri konusunu da içerir. Bu tartişmalarda elemanlar görüşlerini, ihtiyaçlarını ve amaçlarını dile getirme firsatı bulur, yöneticiler de onlara amaçlarını gerçekleştirmeleri için yapmaları gereken şeyler konusunda fikir verir. İyi bir yönetici bu firsattan, çalışanların gelişimleri konusunda önerilerde bulunmak için yararlanır. Bu neriler şu gibi konularda olabilir: Elemanların neye ihtiyaçlarının olduğunun belirlenmesi, kariyerlerinin planlanması, eğitimlerinin sürdürülmesi, mesleki seminerler, çalışma grupları ve o elemanın sahasına özgü başka mesleki etkinlikler. Çalışanları kendilerini geliştirmeye teşvik etmek, organizasyonların önemli bir sorumluluğudur. Organizasyonlar bu konuda yaptıkları yatırımların karşılığını fazlasıyla geri alacaklardır. Çalışanlar gösterdikleri gelişmeyi işlerine yansıtıp daha verimli çalışmaya ve organizasyonun etkinliklerine katılmaya başladıklarında, terfi ettirilerek, ücretleri yükseltilerek ya da yeni firsatlar sunulurak ödüllendirilmelidir.

c-) Kişisel gelişim

Performans değerlendirmeleri, çalışanların mesleki ihtiyaç ve hedeflerine ek olarak, kişisel gelişimlerine de dikkat göstermesini teşvik etmelidir. İyi bir yönetici, çalışanların

ihtiyaçlarını nasıl ifade ettiklerini dikkatle dinleyerek, onlara kişisel gelişimleri bakımından çok yararlı önerilerde bulunabilir. Özgüven ve stresle başa çıkma konularında eğitim, sportif ve dinlendirici etkinlikler, boş zamanları yaratıcı bir şekilde değerlendirmenin yolları, yöneticilerin çalışanlara kendilerini geliştirmeleri konusunda yapabilecekleri önerilerin yalnızca birkaç örneğidir.

d-) Organizasyonun etkinliği

Bir organizasyonun üyeleri, organizasyonun etkili olmasından farklı şeyler anlarlar. Organizasyonun sahibi ya da başkanı, büyük bir olasılıkla, etkililikten mali hedeflere ulaşılmasını anlayacaktır. Çalışanlar ise organizasyonun etkililiğini doyurucu çalışma koşullarının varlığı olarak görür. Bu tanım nasıl yapılırsa yapılsın, performans değerlendirmesinin bir parçası olan rehberlik organizasyonun daha etkili olmasını sağlayabilir.

Mesleki ve kişisel ihtiyaçlarını, hedeflerini tanımlamakta kendilerine yol gösterilen bireyler, çoğunlukla hayatlarından daha hoşnut insanlar haline gelecek, bu da çalışma koşullarının daha olumlu hale gelmesini sağlayacaktır. Üretken elemanlara sahip organizasyonlar, elemanlarını geliştirmeye teşvik etmeyen organizasyonlardan daha etkili olacaktır.

5.2. Başarılı Performans Rehberliğinin Öğeleri

Başarılı bir performans rehberliğinin öğeleri şu şekilde sıralanabilmektedir: (www.insankaynaklari.gokceada.com)

a-) Gözlem becerisi

Etkili bir rehberlik, yöneticinin çalışanlara performanslarını yükseltmede yardımcı olabileceği fırsatları arayıp bulmakta hayli becerikli olmasını gerektirir. Yöneticiler çalışanların iş arkadaşlarıyla ilişkilerine, üstlerine gösterdikleri tepkilere, çalışma gruplarındaki tavırlarına, bir anlaşmazlık ortaya çıktığında nasıl davrandıklarına, baskı ve stres karşısında nasıl tepki gösterdiklerine ve işleri hakkında nasıl konuştuklarına dikkat etmelidir.

Başarılı bir rehber bütün elemanları bireyler olarak görür; işlerinde ne kadar başarılı olduklarına ve ne ölçüde sorunlarla karşılaştıklarına dikkat eder, çalışma çevreleriyle ne kadar ilgili olduklarını saptar ve hatalarından ne ölçüde ders çıkardıklarını not eder. Çalışanları tek tek gözleyerek onların kişisel özelliklerini saptar. Bir elemanın sahip olduğu bir özellik yaptığı işe önemli bir katkıda bulunuyorsa, yöneticinin bu özelliğin üstüne gitmesi ve onu güçlendirmeye çalışması gerekir.

b-) Analiz becerisi

Çalışanlara rehberlik etme yeteneğinin önemli bir ögesi de onların ihtiyaçlarını, yönelimlerini ve onlar için en uygun seçenekleri analiz etme becerisidir. Yöneticiler dürüst, içten ve duyarlı olmanın yanında, her durumu kendi özgüllüğü içinde analiz etme yeteneğine de sahip olmalıdır. Yöneticiler, elemanların kişilikleri ve performansları hakkında yargıda bulunmamayı da bilmelidir. Ayrıca, etkili çözümler bulmak için çalışanların işleri konusundaki sıkıntılarını da araştırmalıdır. Bir elemanın günün koşullarına uydurması gereken becerilerin neler olduğunu da saptayabilmeleri gerekir. Bu analiz yapılmadan, etkili bir rehberlik olanaksızdır.

c-) Karşılıklı görüşme becerisi

Çalışanlarla ilgili performans konuları açıkça saptanıp analiz edildikten sonra, yönetici onlarla karşılıklı görüşerek kendi bulgularını gözden geçirmeli, ne yapılacağına karar vermeli ve konuları öncelik sırasına koymalıdır. Bunun için yönetici iyi bir dinleyici olmalı, elemanları sözlerini kesmeden dinlemeli, kendi değerlendirmelerini ve söyleyeceği şeyleri sonraya saklamalıdır. Yönetici aynı zamanda iyi bir soruşturmacı olmalı, nesnel bilgileri ve doğru gündemi ortaya çıkaracak sorular sormalıdır. Çalışanların gözlerini korkutacak ve onların savunmaya geçmesine yol açacak sözlerden kaçınmalıdır. Yönetici, çalışanlar için neyin iyi olacağını anlamak için onların duygularını, ihtiyaçlarını ve isteklerini dinlemelidir. Çalışanlar hakkında en gerekli bilgileri öğrenmek için, standart performans problemleri hakkında önceden hazırlanmış soruları sormakla yetinmeyip, onların iç dünyasını anlamaya çalışmalıdır.

d-) Müdahale becerisi

Müdahale becerisi, organizasyonların gerekli değişiklikleri yapmak için verimli ve yapıcı stratejiler saptama çabasından türer. Bu konuda uygun müdahaleyi yapabilmek için, önce durum dikkatle analiz edilmeli, konuyla kimlerin ilgili olduğu araştırılmalı, sonra da sorunun nasıl ele alınacağıyla ilgili bir strateji saptanmalıdır. İşte müdahale bu stratejiye denir. Performansı yükseltmek için, rehberlik sürecinde yerinde müdahalelerde bulunmak oldukça önemlidir.

İş eğitimi, iş rotasyonu, sürekli eğitim, mesleki seminer, toplantılar ve iş zenginleştirme performansın yükseltilmesi için genellikle başvurulmuş müdahalelerden bazılarıdır. Bütün bu müdahaleler analiz, plan ve yönetim becerisi gerektirir.

e-) Geri besleme becerisi

Çalışanlara geri besleme verilmesinin çalışanlar açısından önemi, bireysel gelişim ve performans yükseltme planlarına temel oluşturmasıdır. Çalışanların kendi performansları hakkında aldıkları geri besleme performanslarını yükseltme çabalarında bir güdüleme işlevi görebilir; bu da organizasyonun üretkenliğini artırır. Çalışanları performansları hakkında bilgilendirecek olan yöneticinin anlaması gereken ilk şey, onların kendi işleri konusundaki tartışmalara ne kadar duyarlı olduğudur. Durumu nesnel bir şekilde anlamaya çalışan bir yöneticinin sözü, insanları yargılayan bir yöneticinkinden daha çok dinlenir. Çalışanlar hakkında yargı vermemek, yalnızca iş performansını göz önünde bulundurmak gerekli ve önemlidir. Verilen geri beslemenin yararlı ve verimli olabilmesi için, eleştirmeye ve cezalandırmaya yönelik değil, tersine destekleyici olması gerekir. Geri besleme zamanında verilmeli ve net olmalıdır. Çalışanlardan olanaksız şeyler istenmemelidir. İyi bir yönetici bütün bu noktaları gözönünde bulundurur ve talep etmekle öneride bulunmak arasındaki farkı unutmaz.

Aşağıda performans rehberliğinin önemli öğeleri ve bunların muhtemel sonuçları görülmektedir.

Etkinlikler – Sonuçlar

- Çalışanların ilişkilerini, beceri ve kusurlarını gözlemek.
Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimin güçlenmesi.
- Çalışanların ihtiyaçlarını, yönelimlerini ve önlerindeki seçenekleri analiz etmek.

Performansın yükselmesi.

- Gerekli ve yararlı bilgileri elde etmek için çalışanlarla görüşmek.
Yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin daha olumlu hale gelmesi.
- Elemanların olumlu yönde gelişmeleri ve daha verimli çalışmaları için müdahale etmek.
Verimliliğin artması.
- Çalışanlara performansları hakkında bilgi vermek.

Başarılı Rehberliğin Unsurları

- Çalışanların işteki davranış ve performanslarını titiz bir şekilde gözlemek.
- Çalışanların ihtiyaçlarını, yönelimlerini ve önlerindeki seçenekleri analiz etmek.
- Çalışanların ihtiyaçlarını, ilgilerini ve yönelimlerini saptamak için onlarla görüşmeler yapmak.
- Çalışanların performanslarını yükseltmelerine yardımcı olmak üzere yerinde müdahalelerde bulunmak.
- Çalışanları zamanında ve ayrıntılı olarak bilgilendirmek.

Performans Rehberliğinin Adımları

- 1.Adım: Yönetici ile çalışanın rehberliğin uygun ve gerekli olduğuna birlikte karar vermesi.
- 2.Adım: Konuya ya da soruna çözüm bulunması.
- 3.Adım: Belli bir faaliyet çizgisinin saptanması.
- 4.Adım: Çözümün kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesi.

6-) PERFORMANS DEĞERLEME SONUÇLARININ KULLANILMASI

Performans değerlendirme, personelin örgüt amaçları doğrultusunda ne derece etkin ve verimli olduğu, kısaca personelin işteki performansının değerlendirilmesidir. Bu değerlendirme sonuçları ile personelin işini yapıp yapmadığı belirlenir. Değerleme sonuçları çalışanın da bilgisine getirilir. Bu şekilde çalışmaları istenen düzeyde olanların aynı şekilde devam etmesi, çalışmaları yetersiz olanların da kendisini geliştirmesi sağlanmalıdır. Performans değerlemesi, değerlerinin görüşlerini yansıtır, objektif ve adil olmalıdır ki sonuçlar güvenilir olsun ve sistemden beklenen fayda da sağlanmış olsun.

İşletmelerde performans değerlendirme sistemleri çalışanların belirli durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışma sonuçlarından çalışanlara ait çeşitli kararların alınmasında yararlanır. Bu değerlendirme ve geliştirmenin

yanında, sözkonusu sistem değerlendirenle çalışan arasında iyi bir iletişim, işbirliği ve dayanışmayı öngören özellikler de içermektedir. Performans değerlendirme ilkesi, diğer bir deyişle değerlendirme sonuçlarına ilişkin olumlu sonuçlar bildirmesi, bu sonuçların astla birlikte tartışılabilmesi performans değerlemenin motivasyon ve verimliliğini vurgulayan amaçlarını oluşturmaktadır. Açık davranılması durumunda, astlar yöneticilerinin kendilerinden neler beklediklerini anlayacaklardır. Performans değerlendirme zorunlu bir süreçtir. Bu sürecin sonunda hedeflenen, kişilere çabaları hakkında bilgi vermek, onları yeni çabalar için yüreklendirmektir (www.insankaynaklari.gokceada.com).

Performans değerlendirme sonuçları:

- Personelin uyarılması imkanı sağlar.

Performans değerlendirme sonucu personele geribildirim ile iletilir. Bunun sonucunda yöneticinin personelden elde etmek istediği başarı elde edilmiş değilse personeli başarısını artırması doğrultusunda uyarma imkanı sağlar ve böylece personel de başarısını artırma yönünde çaba harcar.

- Performansa göre ücret düzenlemesi imkanı sağlar.

Performans değerlemesi ile yöneticiler personelden kimlerin lokomotif, kimlerin vagon olduğunu tesbit ederler. Lokomotifler yüksek performans ve başarıları ile işletmeyi başarıdan başarıya götürürler. Dolayısı ile yöneticiler lokomotiflerin vagonlara göre ayrıcalıklı olarak ek ücret, prim gibi düzenlemeler ile motive edip bu başarılarının sürekliliğini devam ettirmek zorundadırlar. Eğer bu ayrıcalık göz ardı edilirse lokomotifler de vagonlar gibi olup, başarısında gerileme gözlenecektir.

Performans değerlendirme sonuçları, ücret yönetimi, kariyer yönetimi, atamalar, transferler, ayın-dönemin-yılın elemanı gibi uygulamalarda kullanılabilir.

- Yerleştirme kararı alınması imkanı sağlar.

Performans değerlemesi ile yöneticiler; personelin bulunmuş olduğu görevden bir başka göreve aktarılması, kademe yükseltme imkanı sağlaması ve hatta kademe alçaltma imkanı sağlaması açısından yöneticilere önemli bilgiler sağlar.

Performans değerlendirme ile ulaşılan sonuçların bireysel düzeydeki değerlemede mutsuz olan ancak başka bir görevde başarılı olunacağına inanılan personelin rotasyonu mümkündür. Çalışanın belirli sorunları bir iki dönem devam ederse, vazgeçilmeyecek eleman olmaları halinde rotasyona tabi tutulmaları sağlanabilir. Aynı kurumda kişinin daha başarılı olması böylece sağlanabilir. Aynı şekilde işini yetersiz yapanların işleri zenginleştirilebilir veya işleri genişletilebilir, yeni görev ve sorumluluklar verilebilir. Tüm bunlara performans değerlendirme sonucunda kişiler ile yapılan görüşmelerden edinilen bilgiler temel oluşturabilir.

Performansı yüksek olan kişiler ile işe devam edilmesi ama belirli seviyede performans gösteren kişiler ile çalışılmaması da doğal bir sonuçtur.

Kariyer yönetimi, kişinin kurum içindeki statüsü itibari ile yükselmeye uygun kişilerin uygun statülere doğru yönlendirilmesi, gerekli hazırlıkların yapılması uğraşıdır. Performans değerlendirme sonuçları, kişinin iş başarıları, ilişkileri hakkında, onun gelecekteki başarılarını tahmin aracı olarak kullanılır. Performans değerlendirme sonuçlarına göre başarısı kanıtlanan kişilerin, kariyer yönetimi ile üst kademelere hazırlanmaları söz konusu olmalıdır.

- Personelin eğitim ihtiyacının belirlenmesi imkanı sağlar.

Performans değerlendirme sonucu elde edilen veriler ile personelin başarısızlıkları, yetersizlikleri ve bunların nedenleri belirlenir. Eğer bu değerlendirme ile başarısızlık nedeni personelin eğitim ihtiyacından kaynaklanıyorsa, personel eğitilip eksik olan nitelikleri tamamlanmış olur. Böylece nitelikli personel ile kurum başarısı da doğru orantılı olarak gelişir. Kısacası nitelikli personelin kuruma başarı getirecek olduğu, yöneticiler tarafından gözardı edilmemelidir.

- Kurumda adamlama işlevindeki etkinliğin ölçülmesi imkanı sağlar.

Bilindiği gibi işletme kurulduktan sonra oluşturulan örgüt yapısına uygun olarak personel alımına geçilir. Bu işleme "adamlama" adı verilir (Geylan,1999). Performans değerlemesi sonucu kurumun ne derece başarılı veya başarısız olduğu, adamlama işlevinin ne derece etkin bir biçimde yerine getirilmesine bağlı olacaktır.

- Personel envanterinin çıkarılması imkanı sağlar.

Personel değerlemesi işgücü planlamasında kullanılan değerli bir bilgi kaynağıdır (Geylan,1999). Performans değerlemesi, kurumun işgücü arzının belirlenmesinde personel envanterinin çıkarılmasına imkan sağlar.

7-) PERSONEL DEĞERLEME SİSTEMİNDE BULUNMASI GEREKLİ TEMEL NİTELİKLER

İşletmeler işlevlerini yerine getirebilmek için personelinin etkin ve verimli bir biçimde çalıştırmaları gerekir. Bu yüzden işletmede çalışan ve çalışmayan ayrımı yapıp, çalışan ödüllendirilir, motivasyonu artırılır. Çalışmayan personelin de etkin ve verimli çalışması için önlemler alınması gerekir.

Performans standartlarının geçerli ve güvenilir olabilmesi için örgütün misyonuyla, stratejileriyle, amaçlarıyla, hedefleriyle uyumluluğu ve işlerin özellikleri ile bu işleri yapacak personelde bulunması gereken nitelikler esas alınarak saptanmalıdır (Benligiray,1999).

Sağlıklı bir değerlendirme, iyi hazırlanmış bir personel değerlendirme sistemiyle mümkün olacaktır (Geylan,1999). İşletmede sağlıklı değerlendirme olmaması durumunda; personel moralinin bozulması, motivasyon eksikliği, iş tatminsizliği, işe gelmeme, personel devir oranında artış, etkinlik ve verimliliğin düşmesi, disiplinin bozulması ve iş kazalarının artması gibi olumsuz durumlar gözlemlenmektedir.

Personel değerlendirme sistemi; başarı ölçütlerinin belirlenmesi, başarının ölçülmesi ve geribildirim alt sistemlerinden oluşur. Bu alt sistemlerde bulunması gerekli temel nitelikler şöyle sıralanabilir:

7.1 İşle İlgili Davranışları Değerleme

Bir örgütün etkili olması için insanların örgüte girmeye ve orada kalmaya ikna edilmeleri, rolleri güvenilir bir şekilde yerine getirmeleri ve görevlerinde üst düzeye çıkmalarını sağlayacak doğal, içten ve yenilikçi davranışlara katkıda bulunmaları sağlanmalıdır.

- İşbirliği,
- Koruyucu rol,
- Yapıcı fikirler,
- Eğitime heveslilik,
- Tercih edilen tutumlar,

bu davranışların bazılarındandır. İşle ilgili olmayan davranışlar, kişisel niteliklerin değerlendirme sisteminde dikkate alınması sistemin geçerliliği ve güvenilirliğini sarsıp, örgütsel ve hukuksal sorunların çıkmasına neden olacaktır.

7.2 Basitlik ve Pratiklik

Performans değerlemesinin basit ve pratik olması, yönetici ve personel tarafından anlaşılmasında ve uygulanmasında kolaylık sağlayacaktır. Böylece zaman ve emek kaybına da neden olmayacaktır. Ayrıca kolay anlaşılıp, uygulaması kolay yapılabilen değerlendirme sistemi güvenilirliğini ve geçerliliğini arttıracaktır.

Aynı görevi yapan personel değerlendirilirken, aynı değerlendirme kullanılmalıdır. Bu değerlendirme sonucunda, aynı görevi yapan personelin birbiri ile kıyaslamasını yapmak açısından basit ve pratik bir değerlendirme olacaktır.

7.3 Başarılı Ölçütleri Belirleme

Personelin işinde başarılı olabilmesi için ölçütler belirleme, temel davranışlarını yerine getirmesi gerekir. Kısaca başarı ölçütlerini personel davranışı olarak niteleyebiliriz. Değerlemeci bu davranışlara göre değerlendirme yapmaktadır. Değerlenecek davranışlar, iş analizleri bilgilerine bakılarak elde edilir. Eğer iş analizleri bilgileri yoksa, başarı ölçütleri gözlemlenerek veya yöneticiye danışılarak elde edilir. Değerlemede kullanılacak başarı ölçütleri işteki temel davranışları esas alması, güvenilir olması ve kolayca uygulanabilmesi gerekir.

Personel değerlemesi, doğrudan ve dolaylı gözlemler yapılarak elde edilir. Doğrudan görüşmede, değerlendirme personelin işteki başarısını görmek ister. Dolaylı görüşmede ise personelin işteki başarısı test sınavları ile test edilir. Test sonuçları personelin işteki başarı düzeyini belirler. Dolaylı gözlem, her zaman güvenilir ve geçerli bir değerlendirme biçimi olmayabilir. Bu nedenle sağlıklı değerlendirme bilgileri için doğrudan gözlem tercih edilmelidir.

Başarı ölçütleri objektif ve subjektif ölçütler olarak ikiye ayrılır. Objektif başarı ölçütleri başkaları tarafından da kolayca belirlenebilecek kantitatif değerlemedir (Geylan, 1999).

Subjektif başarı ölçütleri; değerlemecinin yargılarına göre biçimlenen ve kişiden kişiye farklılık gösteren ölçütlerdir. Bu ölçütler çalışkanlık, iyi giyim, güvenilirlik, açık yüreklilik ve dürüstlük gibi kantitatif olmayan ölçütlerin tümü subjektif başarı ölçütleridir. Bu ölçütlerin geçerliliği ve güvenilirliği kesin değildir.

Başarılı bir değerlendirme sistemi mümkün olduğu kadar objektif başarı ölçütlerini “doğrudan gözlem yoluyla” değerlemeyi önermelidir. Ancak bu taktirde, değerlendirme bilgileri geçerli ve güvenilir olacaktır.

7.4 Geribildirimde Bulunma

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden birinin performans değerlendirmesi olduğunu belirtmiştik. Bu değerlendirme sonucunda elde edilen bilgiler, olumlu veya olumsuz çalışanlara aktarılmalıdır. İnsan sosyal bir varlık olduğu için yaptığı işin değerlendirilmesi sonucunda bilgilendirilmek ister. Bu da kendisine olan güvenin gelmesini, kendisini geliştirmesine motivasyonunun artmasına neden olacaktır.

Ulaşılan sonuçlara göre performansı hakkında düzenli bilgi alan gruptaki çalışanların daha yüksek düzeyde başarı gösterdikleri tesbit edilmiştir (Fındıkcı,1999). Bu nedenle değerlendirme sonuçlarının personele geribildirimini hem kurum hem de birey açısından olumlu sonuçlar verecektir.

8-) DEĞERLENDİRMEDE YAPILAN HATALAR

Performans değerlemesi, yönetici tarafından yapılmaktadır.Yöneticiler bu konuda herhangi bir eğitim görmediğinden dolayı değerlendirme işlevini yerine getirirken hata yaparlar. Değerlemenin geçerli ve güvenilir olabilmesi için hatasız yapılması gerekmektedir. Değerlemecilerin bu konuda yapılan hatalar konusunda bilinçlenmesi için eğitilmeleri gerekir. Değerlemecilerin yapmış olduğu hatalar:

8.1 Halo Etkisi

Halo etkisini, personelin çekim alanına girmesi şeklinde tanımlayabiliriz. Kişi hakkında ilk görüşte olumlu veya olumsuz izlenim elde edilmesi, değerlemenin geçerli ve güvenilir olmasını olumsuz etkileyecektir. Değerleme sırasında personel hakkında olumlu veya olumsuz düşüncelere sahip olunması değerlendirmeyi objektif olmaktan uzaklaştıracaktır. Yöneticilerin değerlendirme yaptığı personel arkadaşı veya akrabası ise değerlemede halo etkisine rastlanır.

8.2 Merkezi Eğilim

Gözlemcinin, tüm personele orta düzeyde puanlar vermesi durumunda ortaya çıkan hatadır (Benligiray,1999). Yöneticiler personeli değerlendirirken, çok iyi veya çok kötü şeklinde değerlendirme yapmaktan kaçınırlar. Bu şekilde değerlendirme sonucunda, personelin kırılacağı ve motivasyonunun olumsuz etkileneceğini düşünürler. Bu yüzden gruptaki kişilere verilen değerlendirme notu ne yüksek ne de düşük oluyor, merkezde bir yerde olan vasat – orta düzeyde oluyor. Böyle bir değerlendirme merkezi eğilim hatasına neden oluyor.

8.3 Peşin Hükümlülük

Gözlemcinin kişisel duygularının, düşünce kalıplarının ve her türlü önyargılarının etkisi altında kalması durumunda oluşan bir hatadır (Benligiray,1999). Yöneticiler önyargılarının etkisi altında kalarak personeli; yaşına, cinsiyetine, dinine, diline, siyasi düşüncesine, ekonomik durumuna ve eğitimine göre değerlendirmesi peşin hükümlülük hatası yapmalarına neden olmaktadır.

8.4 Son İzlenim

Gözlemcinin personeli değerlendirirken; daha önceden düşük fakat son dönemde yüksek performans gösteren personeli başarılı, önceden yüksek son dönemde düşük performans gösteren personeli başarısız olarak değerlemesi sonucu yapılan hatadır. Bu nedenle gözlemci personeli değerlerken yıl içindeki son döneme göre değil, on iki aya yansıtarak değerlendirme yapması; değerlemenin objektif, geçerli ve güvenilir olmasına neden olacaktır.

9-) PERSONEL DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

Personel değerlendirme insan kaynakları yönetiminin, personelin etkinlik, verimlilik ve performanslarının görülmesi açısından yapmış olduğu en önemli görevdir. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminin de personeli değerlendirileceği en uygun değerlendirme yöntemini seçmesi ile kurum için yararlı sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır. Ayrıca personelin kendi genel durumunu görmesi, kendini geliştirmesi, motive etmesi ve eğitmesi kendisine gelen değerlendirme sonuçları, geribildirimler sonucunda olacaktır.

Personel değerlendirme yöntemlerini iki ana gruba ayırmak gerekir. Bunlar, geçmişe ve geleceğe yönelik değerlendirme yöntemleridir.

9.1 Geçmişe Yönelik Değerleme Yöntemleri

Personelin belli bir zaman dönemi içindeki performansının nasıl olduğunu, bu değerlendirme sonuçlarına bakılarak personelin başarılı olup olmadığı değerlendirilir. Bu değerlemede, değerlendirme ölçütleri geçmişe yönelik olduğundan dolayı geçmiş düzeltme imkanı bulunmamaktadır. Fakat o güne kadar yapmış olduğu işlerdeki başarısına göre personelin kendisini yeniden eğitmesi ve düzeltmesinde faydalı olacaktır. Bu değerlendirme yöntemleri bireysel ve grup değerlendirme yöntemleri olarak iki gruba ayrılır.

a-) Bireysel Değerleme Yöntemleri

Bireysel değerlendirme yöntemi ile yöneticiler çalışan personelin değerlemesini tek ele alıp yapmaktadır. Bu değerlemede personel grup olarak değil bireysel olarak ele alınarak değerlendirme yapılır. Bireysel değerlendirme yöntemleri;

• Boylandırma Çizelgesi Yöntemi

Bu yöntemde, çalışanın performansını değerlendirme için çizelgede (Şekil 1) yer alan başarı faktörlerine göre boylandırma yapılır. Bu yöntemde değerlemeci, her faktörü beş ayrı dereceye göre ayrı ayrı değerler.

Bu değerlendirme yönteminin hem yararlı hem de sakıncalı yönleri vardır. Yararlı yönleri, geliştirilmesi ve yürütülmesinin az bir masrafla gerçekleştirilmesi, kısa süreli bir eğitimle değerlemeci uygulayabilir hale gelir ve çok sayıda personele rahatlıkla uygulanabilir. Sakıncalı yönü ise; bu değerlemedeki başarı faktörlerinin farklı işlerde uygulanabilir olmamasıdır. Başarı faktörleri bir iş için çok önemli olmasına rağmen diğer iş için hiçbir önem ifade etmeyebilir. Bu yüzden işle ilgili başarı faktörlerini içermeyen değerlendirme geçerli ve güvenilir olmayacaktır.

A İŞLETMESİ BOYLANDIRMA ÇİZELGESİ

Açıklama: Aşağıda ismi yazılı personelin faktörüyle ilgili boylandırmanızı çizelge üzerinde işaretleyiniz.

Personelin adı, soyadı :
Değerleyen adı, soyadı:

Görevi:
Tarih:

	Çok İyi (5)	İyi (4)	Orta (3)	Kötü (2)	Çok Kötü (1)
1. Güvenirlilik					
2. Girişimcilik					
3. Verimlilik					
4. Davranış					
5. İşbirliği					
—					
—					
—					
20. Çalışma hızı					
TOPLAM	+	+	+	+	+

Şekil 1. Boylandırma Çizelgesi örneği. Kaynak: R.Geylan, s.152

• Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yönteminde, şekil 2’de de görülebileceği gibi işteki başarısı ve nitelikleri bir ifade içinden uygun olanları değerlemeci işaretler. Bu, dizi ifadelerin önem derecesine göre ağırlık puanları belirlenmiş olup, kontrol listesi ifadelerinin yanında puanlar yer alır. Değerlemecinin işaretlediği ifadelerin ağırlıkları toplam personelin işteki başarısını ve diğer personele göre sıralamadaki yerini belirler (Geylan,1999).

A İŞLETMESİ BAŞARI KONTROL LİSTESİ	
AÇIKLAMA: Aşağıdaki ismi yazılı personelin başarısını belirtmek için uygun gördüğünüz kalemli işaretleyiniz.	
Personelin adı, soyadı :	Görevi :
Değerleyen adı, soyadı:	Tarih :
<u>Ağırlıklı Puanlar</u>	
(6.5) 1. Personel her istenildiğinde mesaiye kalır.	
(4.0) 2. Personel çalışma ortamını çok iyi düzenler.	
(3.9) 3. Personel yardıma ihtiyaç duyan arkadaşlarına yardım eder.	
(4.3) 4. Personel işe başlamadan yapacağı tüm işlevleri planlar.	
-	
-	
-	
b.0 30. Personel önerilenleri dinler ancak nadiren yerine getirir.	
100.0 Ağırlıklar Toplamı	

Şekil 2. Kontrol listesi örneği. Kaynak: R.Geylan; s.153

Bu yöntem, hem pratik hem ekonomik hem de standarttır. Eğer bu yöntem için temel niteliklerini kapsayan ifadelere yer veriyorsa, o yöntem güvenilir sonuçlar verir. Fakat işin niteliklerini kapsamayan ifadelere yer veriyorsa, değerlendirme güvenilir sonuç vermeyecektir. Bu da yöntemin sakıncalı yönüdür. Ayrıca ifadeler değerlemeciler tarafından yanlış anlaşılacağı gibi verilen ağırlık puanları da abartılı olabilir. Diğer bir sakıncası da değerlemeciye esneklik tanınamaması yani değerlendirme ifadeler üzerinde değişiklik yapma hakkına sahip olmamasıdır.

- **Zorunlu Seçim Yöntemi**

Zorunlu seçim yönteminde değerlemeci, personelin başarısını ortaya koyan her bir ifade kümesinden tek bir ifadeyi seçmek durumunda kalır (Geylan,1999). Değerlemede her kümede iki veya daha çok olabilecek ve önemine göre ağırlıklı puanlar verilip, bu ağırlıklı puanların toplamına göre personel başarısı belirlenir.

Bu yöntem değerlemeciden kaynaklanan hataları ortadan kaldırır. Fakat işlerde de uygulanabilen pratik ve kolay bir yöntemdir.

- **Kritik Olaylar Yöntemi**

Bu değerlendirme yönteminde personelin işteki başarısı ve başarısızlığını etkileyecek davranışları kayıt edilir. Kısacası kritik olayı, başarıyı son derece etkili ya da etkisiz kılan personel davranışlarıdır diyebiliriz. Bu değerlendirme yönteminde, personel değerlendirme uzun zaman alır ve personelin davranışları anında not edilir. Bu yöntemin başarılı sonuç vermesi ve güvenilirliği için kritik olayların anında not edilmesi gerekir; aksi taktirde kritik olaylar yönteminin güvenilirliği olmayacaktır. Bu yöntem, değerlemeciden kaynaklanan hataları en aza indirir ve personele geribildirimde en ideal yöntemdir.

- **Yeniden İnceleme Yöntemi**

Personel bölümünden bir uzman, iş yerine gider ve yöneticiye değerlendirme konusunda yardımcı olur. Hataların en aza indirilmesi konusunda çaba harcanır. Uzman çalışanlar hakkında ilk bilgileri yöneticiden alır, bu bilgileri kullanarak personel hakkında değerlendirme yapar ve ilk yöneticiyi gönderir. Bu değerlemeyi ilk yönetici onaylar veya eksik bulursa tekrar personel bölümüne gönderir. Bu yöntem, yönetici değerlemeyi onaylayana kadar devam eder. Bu nedenle pratik değildir. Sakıncalı olduğu için bu uygulamaya çok az rastlanır.

- **Başarı Testleri Yöntemi**

Bazı işlerde başarı değerlemesi, bilgi ve yetenek testleri ölçülür. Bu testler yapılırken iş koşullarına uygun olmalı gerekir ki değerlendirme sağlıklı, geçerli ve güvenilir olsun.

b-) Grup Değerleme Yöntemleri

İşletmelerin faaliyetlerini yerine getirebilmesi bireysel çalışma ile olmayıp, bir ekip çalışması ile olacaktır. İşletmelerde oluşturulan gruptaki personelin değerlemesi diğer grup üyelerine kıyaslanarak gerçekleştirilir ve personel en iyiden en kötüye doğru sıralanır. Başlıca grup değerlendirme yöntemleri;

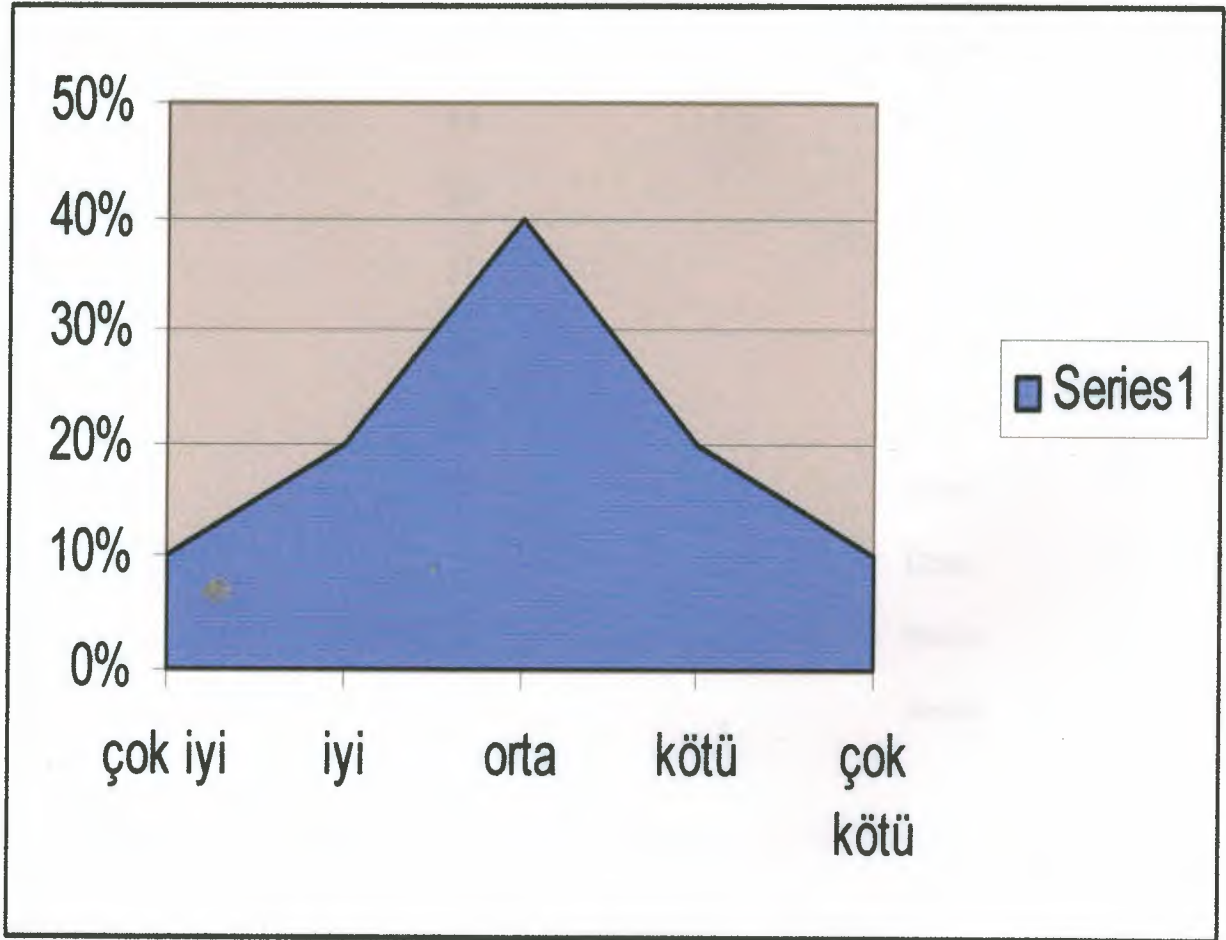
- **Sıralama Yöntemi**

Bu yöntemde grup üyeleri, en iyiden en kötüye doğru sıralanır. Grupta yer alan üyeler ilk önce gelişigüzel kağıdın soluna yazılır. Daha sonra liste içinden en başarılı gördüğünü kağıdın

sağ tarafına en başa, en başarısız da listenin sağ tarafının en alt kısmına yazılır. Dolayısı ile iyi iş yapan personel en başarılı personeldir. Sıralama yöntemi kolay bir yöntemdir.

• Zorunlu Dağıtım Yöntemi

Zorunlu dağıtım yöntemi ölçümü yapan kişilerin performansını ölçtükleri çizelgenin yüksek noktasında ya da herhangi bir yerinde yoğunlaştırılmalarını engellemek için geliştirilmiş ve normal koşullar altında personelin performans ölçüm sonuçlarının bir çan eğrisi oluşturması gerektiği mantığına dayanmıştır (Benligiray,1999). Zorunlu dağıtım yönetimi merkezi eğilim hatasını ortadan kaldırmak için geliştirilmiştir. Merkezi eğilim değerlendirmesinin personeli çok kötü yerine orta düzeyde gösterme tercihtir. Buna göre personelin %10'u çok iyi , %20'si iyi, %40'ı orta, %20'si kötü, %10'u da çok kötü olarak değerlendirilecektir.



Şekil 3. Zorunlu Dağıtım Yöntemi Skalası. Kaynak: Dr.S.Benligiray;s.138

- **Puan Tahsis Yöntemi**

Puan tahsis yönteminde değerlemeci, değerlendirme yapacağı grupta yer alan personele dağıtmak üzere ve genelde "100" rakamıyla sınırlı bir puan verilir. Bu puanı değerlemeci personelin durumuna göre dağıtır. Şekilde de görüldüğü gibi sıralama yapılır. Bu yöntemin yararı, değerlemecinin grup üyeleri arasındaki farkı görebilmesine olanak verir. Yöntemin sakıncalı yönü ise, halo etkisi ve merkezi eğilim hatalarına olanak tanınmasıdır.

A İŞLETMESİ PUAN TAHSİS ÇİZELGESİ

Sıra	Puanlar	Personelin adı, soyadı
1.	17	Ahmet
2.	14	Cevdet
3.	13	Emine
4.	11	Aslı
5.	10	Mustafa
6.	10	Salih
7.	9	Nilsu
8.	6	Cenk
9.	5	Melis
10.	5	Sevda

Şekil 4. Puan Tahsis Çizelgesi. Kaynak: R.Geylan;s.160

• İkili Karşılaştırma Yöntemi

İkili karşılaştırma yönteminde, personel birbiri ile kıyaslanmaktadır. Değerleme sonucunda, her personelin aldığı puanlar toplanır. En çok tercih edilen personel, en başarılı personel olmuş olur. Şekil 5'te görüldüğü gibi dokuzuncu sıradaki Ahmet, dokuz kez tercih edildiğinden %10'u almıştır. En çok tercih edilen personel olduğu için en çok puanı almış ve en başarılı eleman olmuştur.

A İŞLETMESİ İKİLİ KARŞILAŞTIRMA ÇİZELGESİ

Açıklama: Her bir personeli tek tek diğerleriyle karşılaştırarak, diğerlerine göre daha başarılı bulduğunuz personelin numarasını ilgili kutunun içine yazınız. Diğerlerine göre daha az başarılı bulunan personel, her seferinde 1 puan alır. Değerlendirme sonucu alınan toplam puanlar sıralamayı belirleyecektir.

PERSONEL	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Emine	1	1	4	1	1	1	1	9	1
2. Cevdet		3	4	2	2	2	2	9	2
3. Aşlı			4	3	3	3	3	9	3
4. Mustafa				4	4	4	4	9	4
5. Salih					6	5	8	9	10
6. Nilsu						6	8	9	10
7. Melis							8	9	10
8. Cenk								9	10
9. Ahmet									10
10. Sevdâ									9

Şekil 5. İkili Karşılaştırma Çizelgesi Örneği. Kaynak: R.Geylan;s.161

9.2 Geleceğe Yönelik Değerleme Yöntemleri

İşletmeler gelecek için hedefler koyar ve bu hedeflere ulaşabilecek personel vasıfları belirlenir. Bu yöntem, personelin gelecekteki performansını belirler. Bu yöntemlerden elde edilen bilgiler, personelin gelişimine çok önemli katkıda bulunur. Geleceğe yönelik değerlendirme yöntemleri şöyledir:

a-) Kendi Kendini Değerleme Yöntemi

Personel kendi kendini değerlemesi sonucu, gözlemlemiş olduğu eğitim, geliştirmesi gerekliliğinin giderilmesi yönünde çaba harcar.

b-) Psikolojik Değerleme Yöntemi

Bazı büyük işletmelerde personel bölümü bünyesinde yer alan psikologlar, işveren seçimi, işe alma testleri hazırlanması ve personel danışmanlığı gibi görevler yaparlar. Psikologlar; personel ile görüşme yapar, psikolojik testler uygular ve personelin bağlı olduğu yöneticilerden personel hakkında bilgi alır. Bu çalışma sonucu elde edilen bilgiler değerlendirilip; zihinsel, duygusal, güdüsel ve işle ilgili özelliklerin değerlendirilmesini yaparlar. Bu yöntemle yapılan değerlendirmenin kalitesi; psikoloğun becerisine, personelin bu metoda karşı aldığı tutuma bağlıdır. Özellikle de kültürel farklılıkların büyük olduğu durumlarda, değerlendirilecek personel bu yöntemin kullanılmasına karşı çıkmaktadır (Benligiray,1999).

c-) Amaçlara Göre Yönetim Yöntemi

Amaçlara göre yönetim; astlarla üstlerin üzerinde karşılıklı olarak fikir birliğine vardıkları, bir eylem planı ile birleştirilen amaçları belirledikleri ve ulaştıkları sonuçları değerlendirdikleri bir süreç olarak tanımlanır (Benligiray,1999).

Bu yöntemde, yönetici ile personel gelecekteki başarı hedeflerini belirler. Bu hedeflerin belirlenmesinde personelinde katkı koyması, personelin daha istekli olmasına ve hedefe ulaşabilmesi için davranışlarını düzenlemesine neden olacaktır. Bu hedeflerin önceden belirlenmesi, personelin geliştirilmesi gerekli yönlerini belirlemesinde yararlı olacaktır. Ancak bu hedeflerin çok kolay veya zor olması sonucu, personelin amaçlara göre başarısı hakkında yorum yapmak sakıncalı olur.



10-) DEĞERLEME SONUÇLARININ BİLDİRİLMESİ

Performans değerlendirme, personel ve kurum bakımından son derece önemli ve yararlı sonuçlar verir. Ayrıca psikolojik ihtiyacı da karşılamaktadır. Bu nedenle, performans değerlendirme yaklaşımının kesinleşmesinde rol oynayan faktörler dikkatlice denetlenmeli ve doğru yöntem kullanılmasına özen gösterilmelidir. Aksi halde yanlış bir performans değerlendirme yöntemi, ulaşılan sonuçların geçerliliğini ve güvenilirliğini zedeleyecektir. Performans değerlemenin bir anlam ifade etmesi, personele bildirilmesi yani geribildirim (feedback) bağlıdır. Personel geribildirim sonucuna göre, başarılı olabilmek için gereğini yapmaya çalışacaktır.

Değerlemeci, geribildirimi değerlendirme görüşmesi ile iletir. Değerlemeci, görüşmede; anlatma ve ikna etme, anlatma ve dinleme, sorun çözme yaklaşımlarını izleyebilir. Anlatma ve ikna etme yaklaşımında değerlendirme; personele değerlendirme sonuçlarını açıklar ve daha çok başarı göstermesi için onu ikna eder. Bu yaklaşım, yeni personel üzerinde oldukça etkili olmaktadır. Anlatma ve dinleme yaklaşımında; personele değerlendirme sonuçları bildirilir ve onun da bu sonuçlar doğrultusunda savunma yapmasına izin verilir. Sorun çözme yaklaşımında ise; personel başarısını engelleyen faktörler belirlenir ve bu engelleri giderecek önlemler tartışılır.

Değerleme görüşmelerinde izlenecek yaklaşımların yanısıra, etkin bir görüşme yapabilmek için, değerlemecinin değerlendirme görüşmelerinde dikkate alması gereken bazı noktalar vardır. Bu noktalar şöyle sıralanabilir (Geylan,1999):

- İlk önce personelin başarılı yönlerini dile getirin,
- Görüşmenin amacının, personelin işteki başarısını arttırmak olduğunu, kendisini disipline etme amacını taşımadığını anlatın,
- Görüşmeyi, personelle başbaşa sürdürebileceğiniz bir ortamda, karşınızdakinin sözünü sık sık kesmeden gerçekleştirin,
- Eleştirilerinizin özel ve somut olmamasına dikkat edin, belirsiz ve genel ifadeler kullanın,
- Eleştirilerinizi, personelin işteki başarısı üzerine yoğunlaştırın. İşle ilgili olmayan kişisel nitelikleri gündeme getirmeyin,
- Görüşme sırasında sükunetinizi muhafaza edin, personelle asla tartışmaya girmeyin,
- Personelin başarısını artırma konusunda her türlü yardıma hazır olduğunuzu özellikle vurgulayın,
- Personelin işteki başarısını arttıracak önerilerde bulunun,
- Personelin başarılı yönleri üzerinde tekrar durarak görüşmeye son verin.

Bölüm II İLKOKULLARDA PERFORMANS DEĞERLEME UYGULAMASI

1-) Değerlenenlere İlişkin Tutulan Kayıtlar

Her öğretmen için bir özlük dosyası ile bir sicil dosyası tutulur.

1.1 Özlük Dosyası

Özlük dosyası içinde öğretmenin adı-soyadı, nüfusla ilgili bilgileri, eğitim ve öğrenim durumu, atanma ve göreve başlama tarihi, yaptığı görevler, katıldığı hizmetiçi kurslar, sağlık raporları hakkındaki yazışma bilgi ve belgeleri bulunur.

1.2 Sicil Dosyası

Sicil dosyası içinde, denetleme ve değerlendirme raporları, aldıkları ödüllerle disiplin cezaları ve nedenleri, sicil raporları değerlendirme sonuçları bulunur.

Öğretmenlerin yeterliliklerinin, yeteneklerinin, görevdeki başarı durumlarının saptanmasında, kademe ilerlemelerinde, disiplin işlemlerinde özlük ve sicil dosyaları başlıca dayanaktır.

Sicilin hangi esaslara göre ve nasıl düzenleneceği, disiplin cezalarının sicile işlenmesi ve bu cezaların sicilden silinerek yeniden düzenlenmesi Bakanlar Kurulu'nca çıkarılan bir tüzükle belirlenir.

2-) Değerlendiriciler

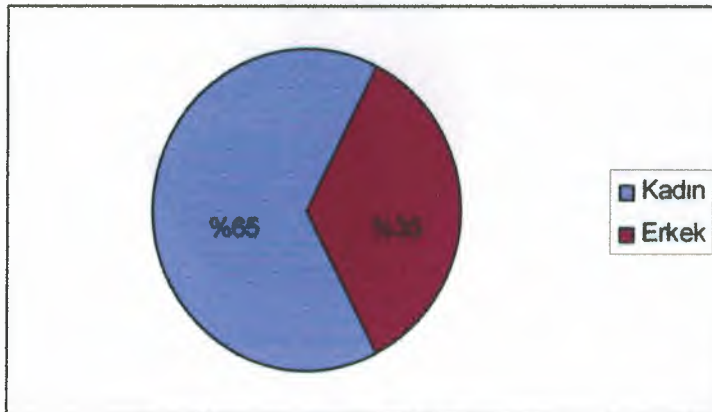
Öğretmen sicil değerlendirme raporu her yıl müdür tarafından doldurulmaktadır. Şu anda Teftiş Dairesine bağlı üç müfettiş ilkokullarda görev yapmaktadır. Öğretmen ancak asaleti onaylanacağı zaman kırk dakikalık bir ders saati içinde müfettiş tarafından değerlendirilir.

Bölüm III ANKET SONUÇLARI

1-) Öğretmenlere Uygulanan Anket Değerlendirmesi

- Cinsiyet

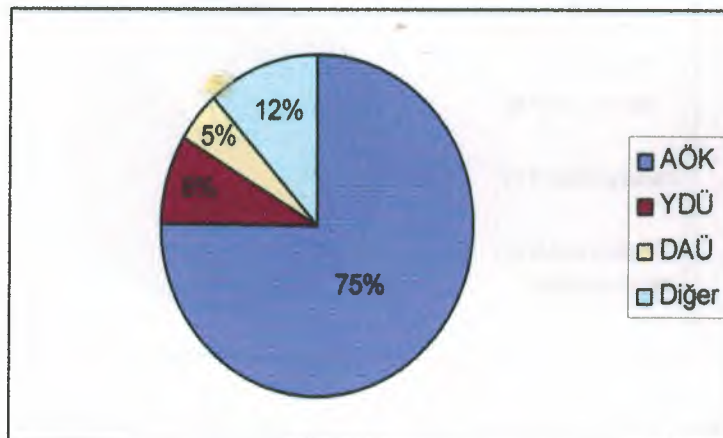
Kadın	Erkek
78	42



Görüldüğü gibi Girne Bölgesi ilkokullarında görev yapan öğretmenlerin %65'inin (78 kişi) kadın, %35'inin (42 kişi) erkek olduğu görülüyor.

- Mezun olduğunuz okul

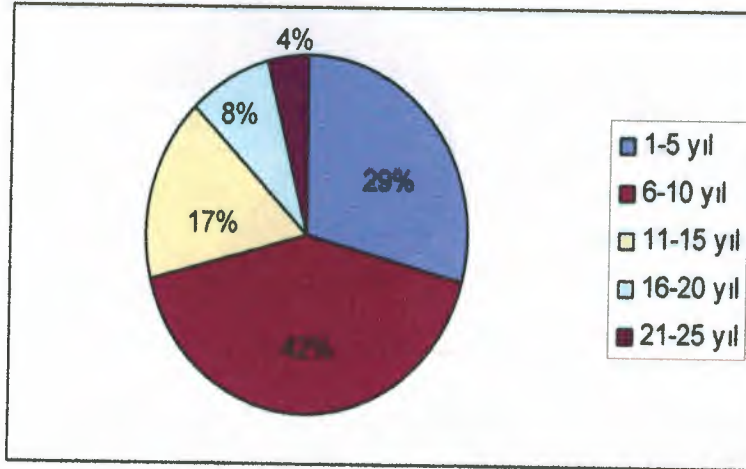
Atatürk Öğretmen Koleji	Yakın Doğu Üniversitesi	Doğu Akdeniz Üniversitesi	Diğer
90	10	6	14



Yukarıda da görüldüğü gibi öğretmenlerin %75'i (90 kişi) Atatürk Öğretmen Koleji mezunu, %8'i (10 kişi) Yakın Doğu Üniversitesi mezunu, %5'i (6 kişi) Doğu Akdeniz Üniversitesi mezunu ve %12'si (14 kişi) diğer üniversitelerden mezundur.

- **Meslek Kıdemiz**

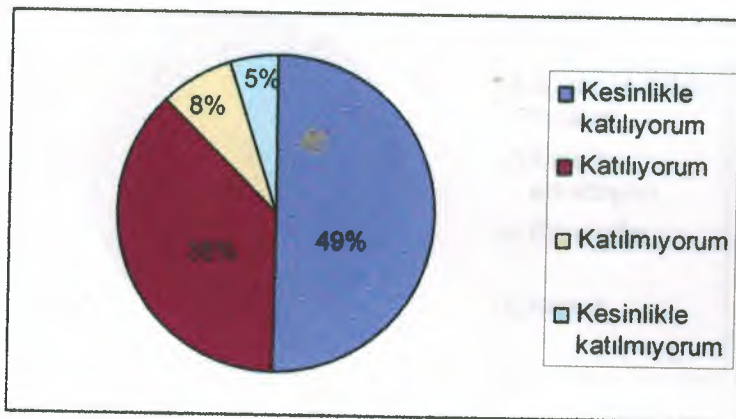
1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21-25 yıl
35	50	20	10	5



1-5 yıl görev yapan öğretmen sayısı 35 (%29), 6-10 yıl görev yapan öğretmen sayısı 50 (%42), 11-15 yıl görev yapan öğretmen sayısı 20 (%17), 16-20 yıl görev yapan öğretmen sayısı 10 (%8), 21-25 yıl görev yapan öğretmen sayısı 5 (%4)'dir.

- **Okulda performans değerlendirmesi gereklidir.**

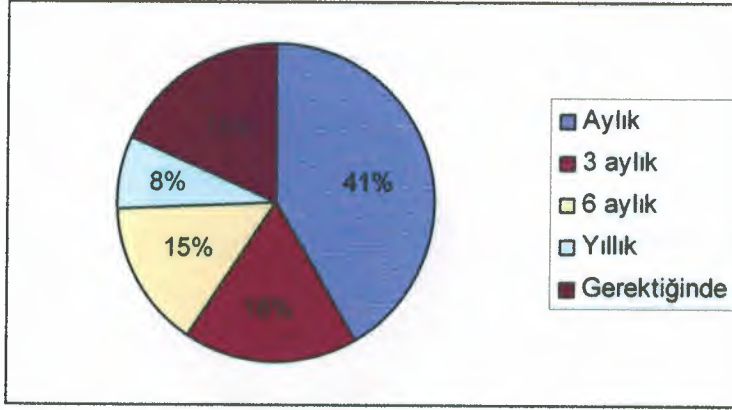
Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
60	45	9	6



Öğretmenlerin %87'si (105 kişi) okulda performans değerlendirmesinin gerekli olduğunu, %13'ü (15 kişi) ise performans değerlendirmesinin gerekli olmadığını düşünüyor.

- Performans değerlendirmesi hangi sıklıkla yapılması gerekir?

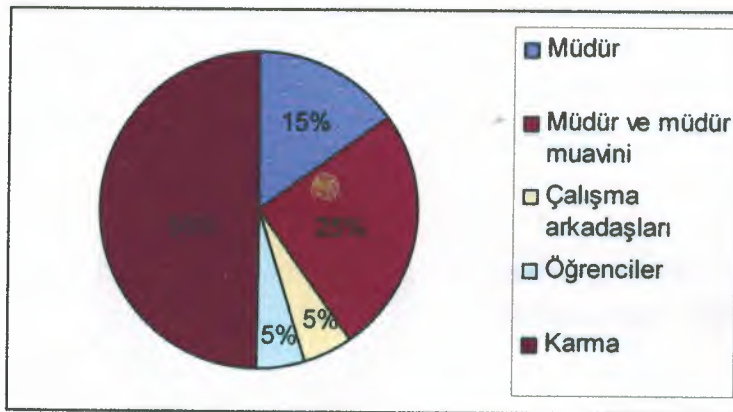
Aylık	3 aylık	6 aylık	Yıllık	Gerektiğinde
50	21	18	9	22



Yukarıda görüldüğü gibi öğretmenlerin %41'i (50 kişi) performans değerlendirmesinin aylık, %18'i (21 kişi) üç aylık, %15'i (18 kişi) altı aylık, %8'i (9 kişi) yıllık, %18'i (22 kişi) gerektiğinde yapılmasını söylüyor.

- Performans değerlendirmesi kimler tarafından yapılmalıdır?

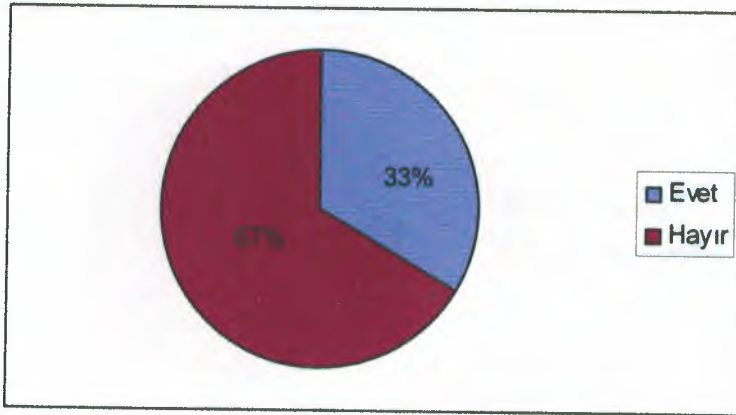
Müdür	Müdür, müdür muavini	Çalışma arkadaşları	Öğrenciler	Karma
18	30	6	6	60



Görüldüğü gibi öğretmenlerin %50'si (60 kişi) performans değerlendirmesinin karma yapılmasını isterken, %25'i (30 kişi) müdür ve müdür muavinleri tarafından, %15'i (18 kişi) müdür tarafından, %5'i (6 kişi) çalışma arkadaşları, %5'i de öğrenciler tarafından yapılması gerektiğini savunuyor.

- Performans değerlendirme sonuçları geribildirim olarak öğretmenlere bildirilmektedir.

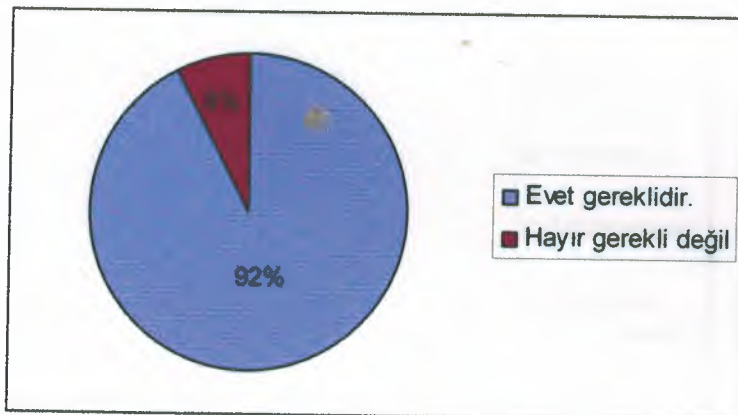
Evet bildirilmektedir	Hayır bildirilmemektedir
40	80



Öğretmenlerin %67'si (80 kişi) değerlendirme sonuçlarının bildirilmediğini söylerken, %33'ü (40 kişi) sonuçların bildirildiğini söylüyor.

- Performans değerlendirme sonuçlarının geribildirim olarak öğretmene bildirilmesi gerekliliğini belirtiniz.

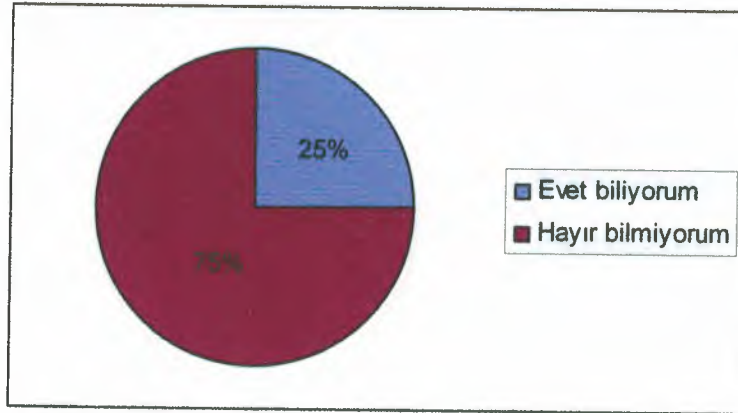
Evet gereklidir	Hayır gerekli değildir
111	9



Görüldüğü gibi öğretmenlerin %92'si (111 kişi) değerlendirme sonuçlarının bildirilmesi gerektiğini söylüyor. Sadece %8'lik (9 kişi) kısmı sonuçların bildirilmesini gerekli bulmuyor.

- Hangi kritere göre performansınızın ölçüldüğünü bilip bilmediğinizi belirtiniz.

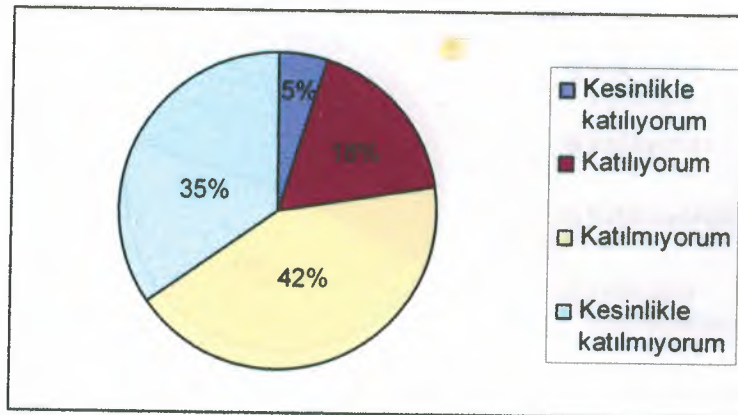
Evet biliyorum	Hayır bilmiyorum
30	90



Öğretmenlerin %75'i (90 kişi) performanslarının hangi kriterlere göre değerlendirildiğini bilmezken, %25'i (30 kişi) biliyor.

- Mevcut performans değerlendirmesi tatmin edicidir.

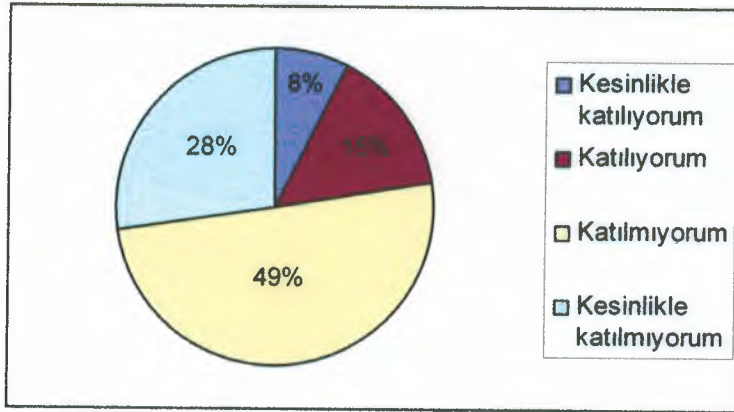
Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
6	21	51	42



Öğretmenlerin %77'si (73 kişi) mevcut performans değerlendirmesini tatmin edici bulmazken, %23'ü (27 kişi) değerlendirmeyi tatmin edici bulmaktadır.

- Uygulanan performans değerlendirme sistemi anlaşılır ve kullanılır niteliktedir.

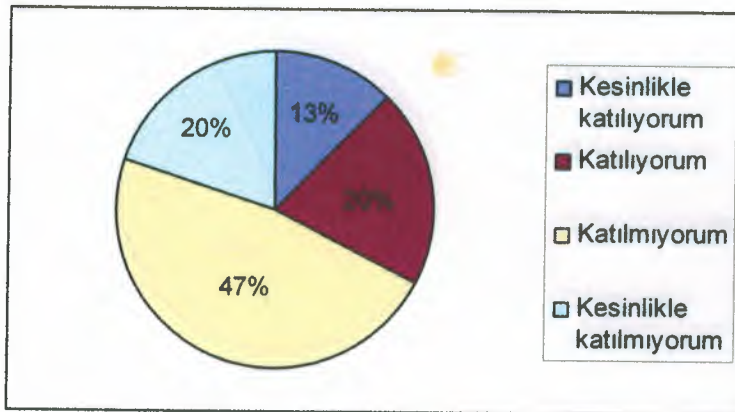
Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
9	18	60	33



Görüldüğü gibi öğretmenlerin %77'si (93 kişi) değerlendirme sistemini anlaşılır ve kullanılır nitelikte bulmamasına rağmen, %23'ü (27 kişi) anlaşılır ve kullanılır nitelikte bulmaktadır.

- Performans değerlendirme sistemi öğrencilerinize katkınızı belirleyici niteliktedir.

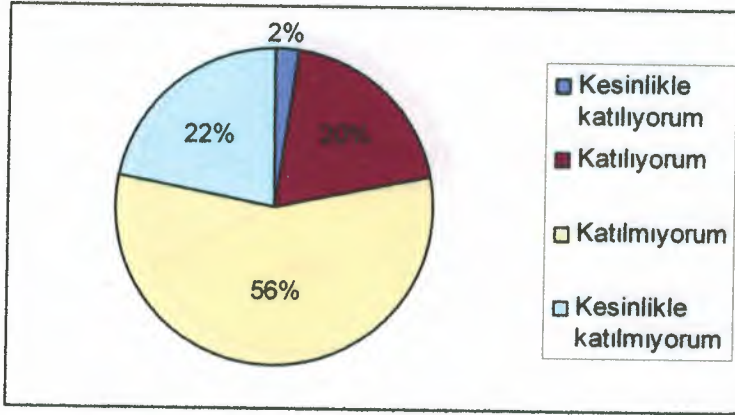
Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
15	24	57	24



Öğretmenlerin %67'si (81 kişi) değerlendirmenin öğrencilerine katkısını belirleyici nitelikte olmadığını söylerken, %33'ü (39 kişi) öğrencilerine katkısını belirleyici nitelikte olduğunu söylemektedirler.

- Uygulanan performans değerlendirmesi, sicil formundaki sorular başarı durumunuzu tam olarak yansıtmaktadır.

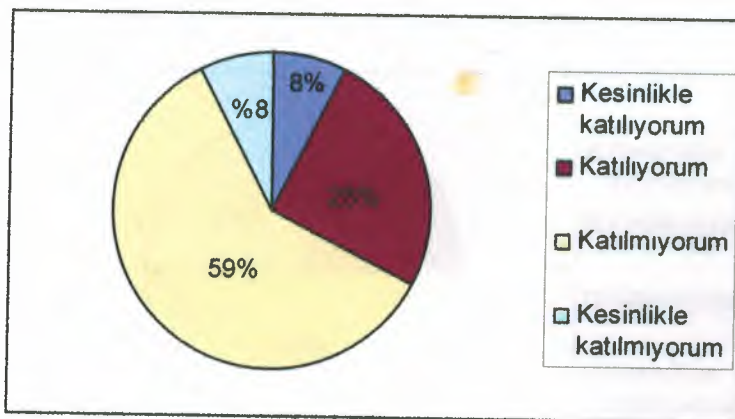
Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
3	24	69	27



Öğretmenlerin %22'si (27 kişi) sicil formundaki soruların başarı durumlarını yansıttığını, %78'i (96 kişi) ise soruların başarı durumlarını yansıtmadığını söylemişlerdir.

- Değerlendirmeyi yapanlar, adil ve tarafsızdırlar.

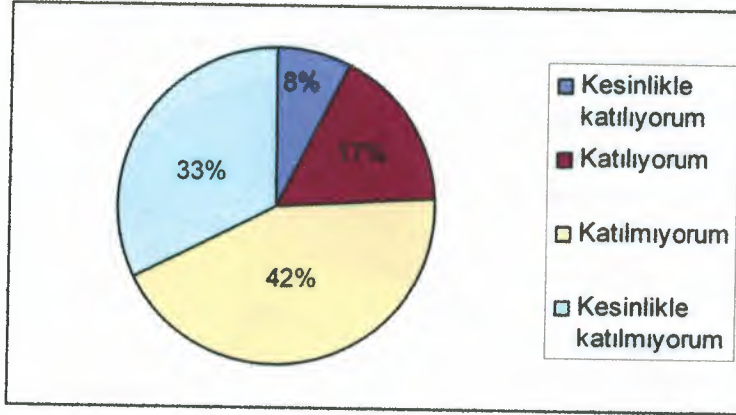
Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
9	30	72	9



Öğretmenlerin %67'si (81 kişi) değerlendirmeyi yapanların adil ve tarafsız olmadıklarını, %33'ü (39 kişi) ise adil ve tarafsız olduklarını düşünmektedir.

- Performans değerlendirme sistemi, öğretmenin sınıfta ne yaptığını ölçmeye yöneliktir.

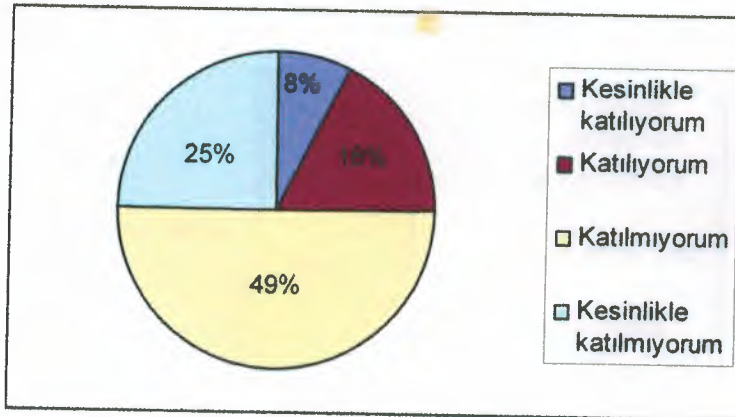
Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
9	20	52	39



Öğretmenlerin %75'i (91 kişi) değerlendirme sisteminin öğretmenin sınıfta ne yaptığını ölçmeye yönelik olmadığını, %25'i (29 kişi) ise sınıfta ne yaptığını ölçmeye yönelik olduğunu düşünüyorlar.

- Okulda performansınıza ilişkin kayıtlar düzenli tutulup, sizin için yararlı şekilde kullanılmaktadır.

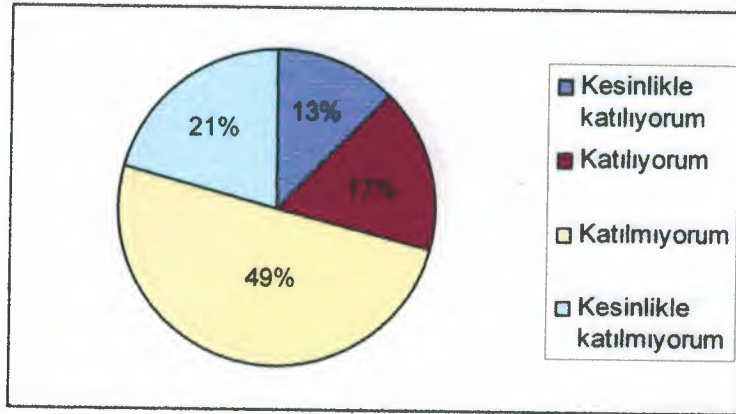
Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
9	21	60	30



Öğretmenlerin %74'ü (90 kişi) performans değerlendirme sonuçlarının yararları için kullanılmadığını, %26'sı (30 kişi) sonuçların yararları için kullanıldığını söylemektedirler.

- Değerlendirme sayesinde okul içerisinde üstlendiğiniz rol ve sorumluluklarınızı daha iyi anlayabilmektesiniz.

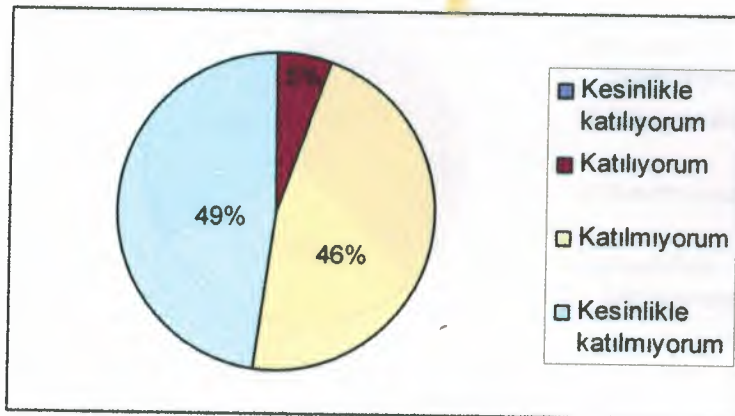
Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
15	20	60	25



Uygulanan değerlendirme ile öğretmenlerin %70'i (85 kişi) üstlendiği rol ve sorumluluğu anlayamamakta, %30'u (35 kişi) anlayabilmektedir.

- Performans değerlendirme sonuçları ücret artırma, yükselme, eğitim v.b şekillerde size yansımaktadır.

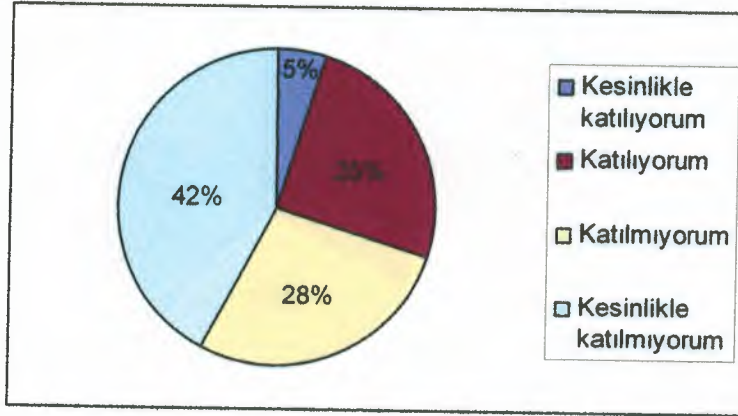
Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
---	6	51	53



Öğretmenlerin %95'i (104 kişi) sonuçların ücret artırma, yükselme ve eğitim olarak onlara yansımadığını, %5'i yansıdığını düşünüyor.

- **Müdürünüz değerlendirme sonuçlarını size aktarıp, başarınızı artırma konusunda size yol göstermektedir.**

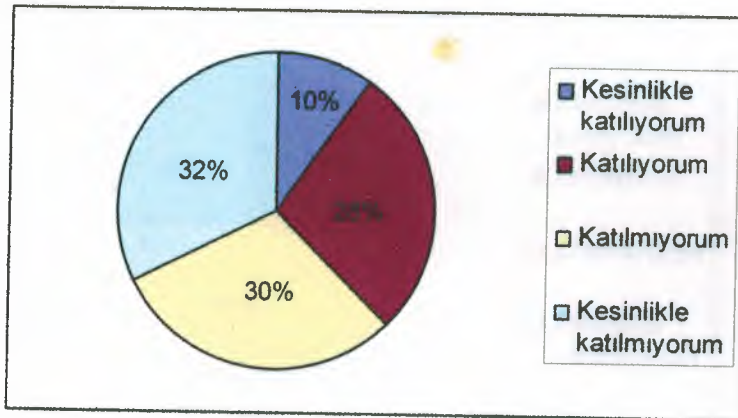
Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
6	30	33	51



Öğretmenlerin %70'i (84 kişi) müdürün sonuçları aktarmayıp onlara yol göstermediğini, %30'u (36 kişi) ise onlara yol gösterdiğini söylemektedir.

- **Değerlendirme sonuçlarına itiraz etme hakkına sahipsiniz.**

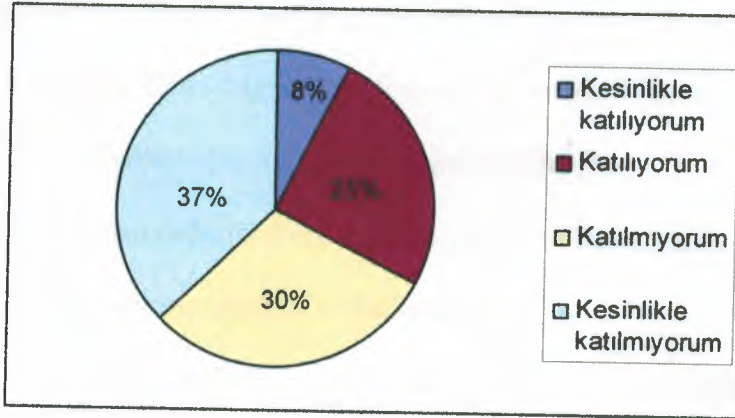
Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
12	33	36	39



Öğretmenlerin %62'si (75 kişi) sonuçlara itiraz etme hakkının olmadığını, %38'i (45 kişi) ise sonuçlara itiraz etme hakkına sahip olduğunu söylediler.

- Uygulanan performans değerlendirmesi, sizi olumlu yönde motive eder, eksik yönlerinizi göstererek kendinizi geliştirmenizi sağlar.

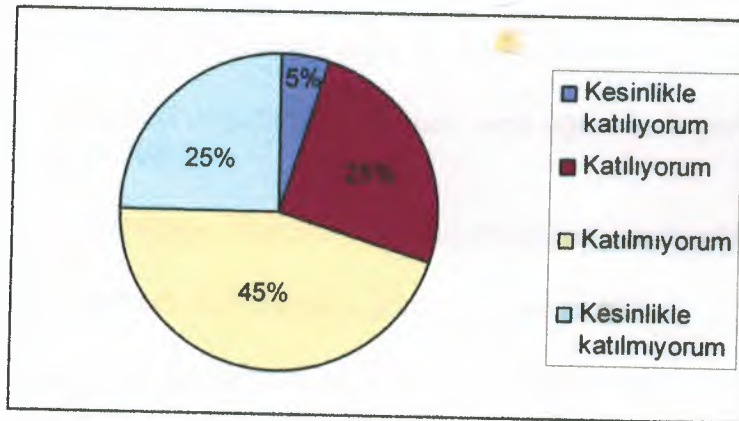
Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
9	30	36	45



Uygulanan değerlendirme öğretmenlerin %67'sini (81 kişi) motive edip eksiklerini göstermezken, %33'ünü (39 kişi) motive edip yol gösterir.

- Değerlendirme yapılırken başarıyı etkileyecek çalışma koşulları (ortam, kişisel özellikler, yetenek v.b) dikkate alınmaktadır.

Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
6	30	54	30



Değerlendirme yapılırken öğretmenlerin %70'i (84 kişi) çevre koşullarının dikkate alınmadığını, %30'u (36 kişi) ise çevre koşullarının dikkate alındığını söylemektedir.

- **Okulunuzdaki performans değerlendirme çalışmalarında ne tür problemler görmektesiniz? Sorusuna öğretmenler şu şekilde cevap vermişlerdir:**

- Şimdiye kadar devamlı ve düzenli bir değerlendirme yapılmamaktadır.
- Bilimsel anlamda performans değerlendirmesi yapılmamaktadır.
- Performansın terfi ve ödüllendirmede hiçbir katkısı ve değeri yoktur.
- Değerlendiricinin okul dışından gelmesi ve konunun uzmanı olması gerekir.
- Okuldaki görev dağılımı performansa göre yapılmıyor.
- Değerlendirme yeterli sıklıkta yapılmamaktadır.
- Uygulanan değerlendirme motive edici nitelikte değildir.
- Değerlendirme objektif ve adil değildir.
- Değerlendirmeyi yapanlar eğitim almamış ve uzman değillerdir.

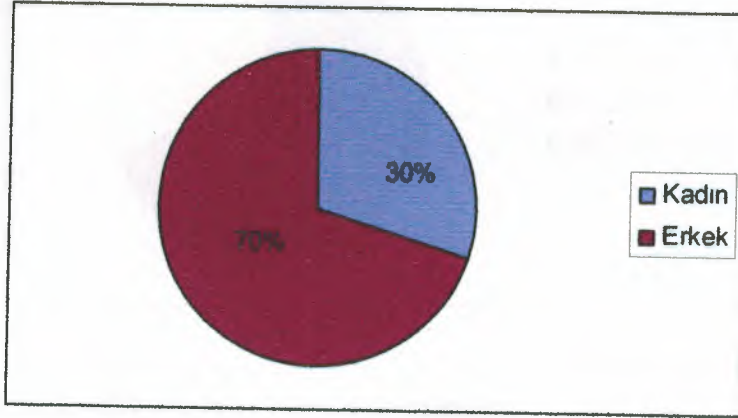
- **Performans değerlendirme çalışmalarının size yararlı olabilmesi için neler önerirsiniz? Sorusuna öğretmenler şu önerilerde bulundular:**

- Daha sık değerlendirme yapılmalıdır.
- Sonuçlar geribildirim olarak öğretmenlere bildirilmelidir.
- Değerlendirme motive edici şekilde olmalı.
- Sonuç öğretmene yalnızken söylenmeli ve kırıcı olunmamalıdır.
- Değerlendirme öğretmenle karar vererek yapılmalıdır.
- Değerlendirme bilimsel, objektif ve yapıcı olmalıdır.
- Değerlemeci değerlemeden hemen sonra öğretmenle görüşme yapıp eksiklerini söylemelidir.
- Belli aralıklarla, düzenli olarak değerlendirme yapılmalıdır.
- Değerlemeci okul dışından gelmeli ve uzman olmalı.
- Değerlendirme kriterleri açık bir şekilde belirtilmeli.
- Değerlendirme sonuçları ücret artırma, terfi ve eğitim şeklinde öğretmene yansımalıdır.
- Değerlemeci öğretmene eksiklerini giderme konusunda rehberlik etmelidir.

2-) Müdürlere Uygulanan Anket Değerlendirmesi

• Cinsiyet

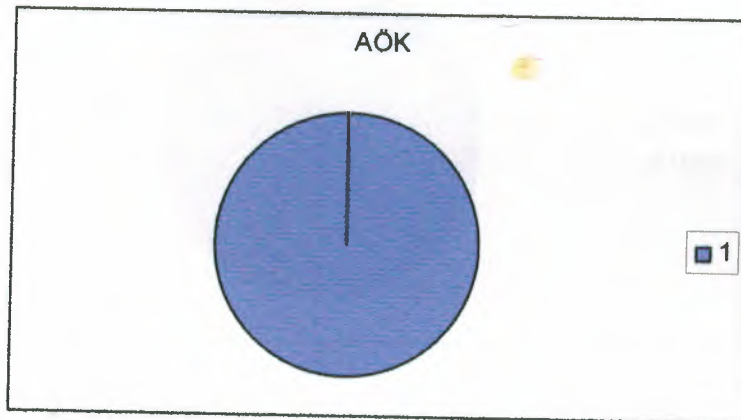
Kadın	Erkek
3	7



Grafikte görüldüğü gibi müdürlerin %70'i (7 kişi) erkek, %30 (3 kişi) kadındır.

• Mezun olduğunuz okul

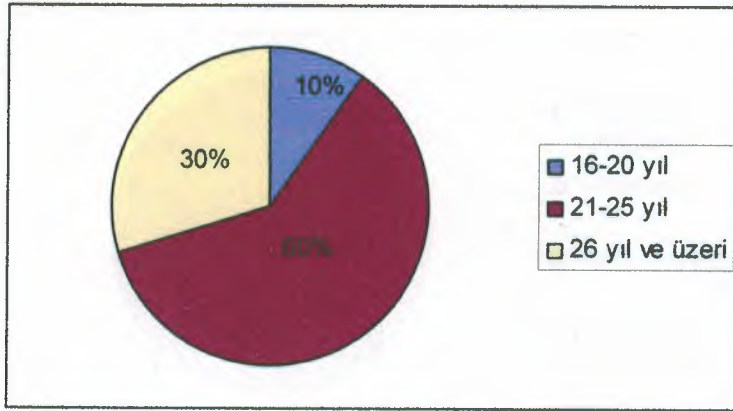
Atatürk ğretmen Koleji	Yakın Doğu Üniversitesi	Doğu Akdeniz Üniversitesi	Diğer
10	---	---	---



Görüldüğü gibi müdürlerin %100' (10 kişi) Atatürk ğretmen Koleji mezunudur.

- Meslek kıdeminiz**

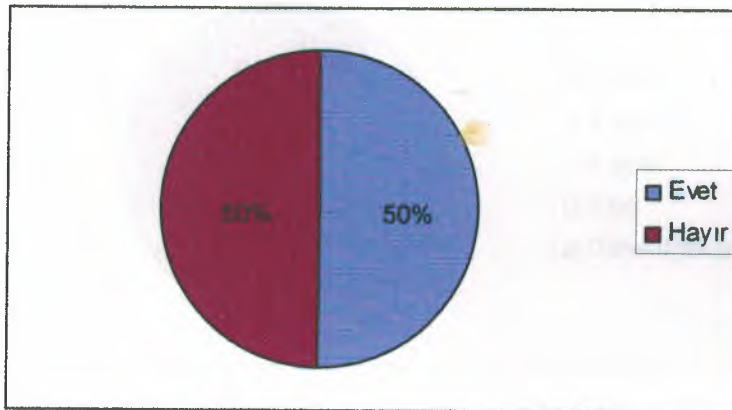
6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21-25 yıl	26 yıl ve üzeri
---	---	1	6	3



Müdürlerin %60'ı (6 kişi) 21-25 yıl, %30'u (3 kişi) 26yıl ve üzeri, %10'u (1 kişi) 16-20 yıllık meslek kıdemine sahiptirler.

- Yöneticilik konusunda eğitim aldınız mı?**

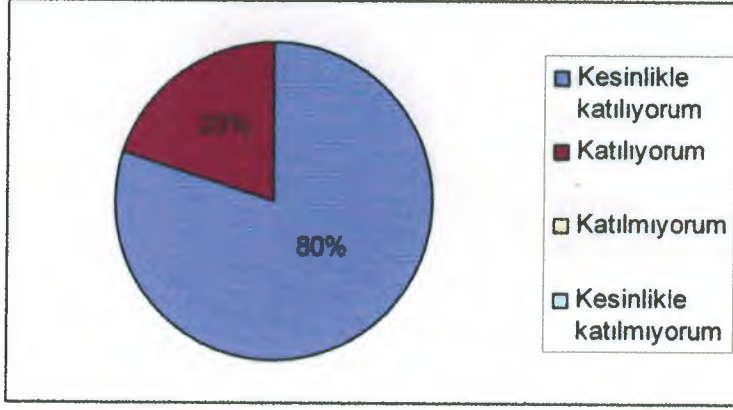
Evet	Hayır
5	5



Müdürlerin %50 'si (5 kişi) yöneticilik konusunda eğitim almışken, %50'si (5 kişi) eğitim almamış.

- Okulda performans değerlendirmesi gereklidir.

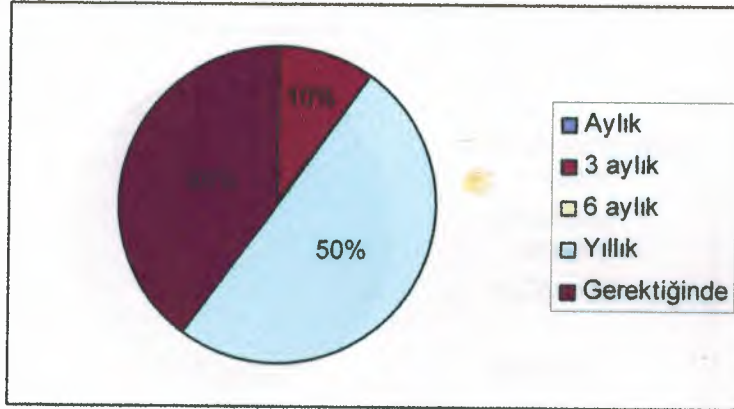
Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
8	2	---	---



Müdürlerin %100'ü (10 kişi) performans değerlendirmesi gereklidir diyor.

- Öğretmenlerin performanslarını hangi sıklıkla değerlendiriyorsunuz?

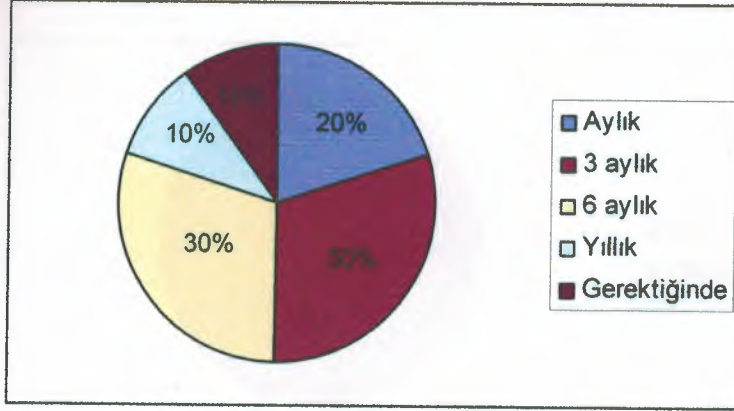
Aylık	3 aylık	6 aylık	Yıllık	Gerektiğinde
---	1	---	5	4



Öğretmenlerin performanslarını, müdürlerin %50'si (5 kişi) yıllık, %40'ı (4 kişi) gerektiğinde, %10'u (1 kişi) üç aylık değerlendiriyor.

- Performans değerlendirmesinin hangi sıklıkla yapılması gerektiğini belirtiniz.

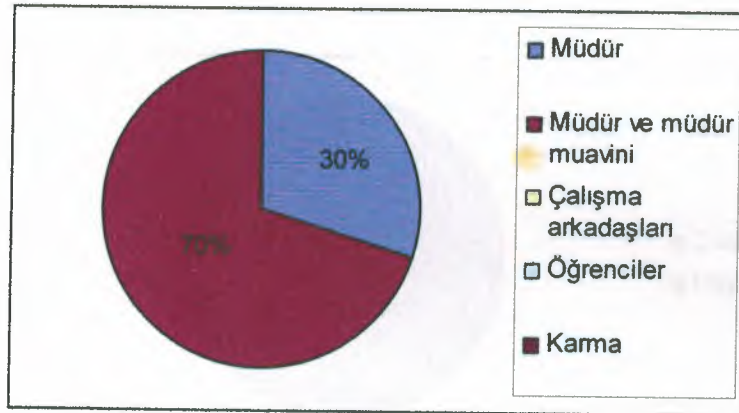
Aylık	3 aylık	6 aylık	Yıllık	Gerektiğinde
2	3	3	1	1



Performans değerlendirmesi m¼d¼rlerin %30'una (3 kişi) g¼re ¼ç aylık, %30'una (3 kişi) g¼re altı aylık, %20'sine (2 kişi) g¼re aylık, %10'una (1 kişi) g¼re yıllık ve %10'una (1 kişi) g¼re de gerektiğinde yapılmalıdır.

- Performans değerlendirmesinin kimler tarafından yapılması gerektiğini belirtiniz.

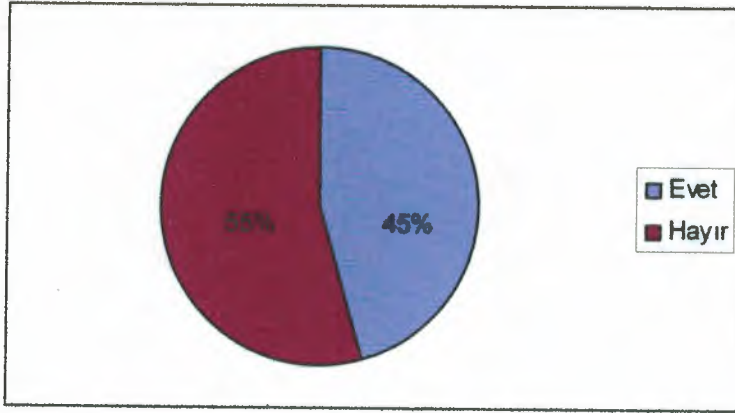
M¼d¼r	M¼d¼r ve m¼d¼r muavini	Çalışma arkadaşları	¼ğrenciler	Karma
3	7	---	---	---



Performans değerlemesi m¼d¼rlerin %70'ine (7 kişi) g¼re kendileri ve m¼d¼r muavinleri tarafından, %30'una (3 kişi) g¼re kendileri tarafından yapılmalıdır.

- Performans değerlendirme sonuçları geribildirim olarak öğretmenlere bildirilmektedir.

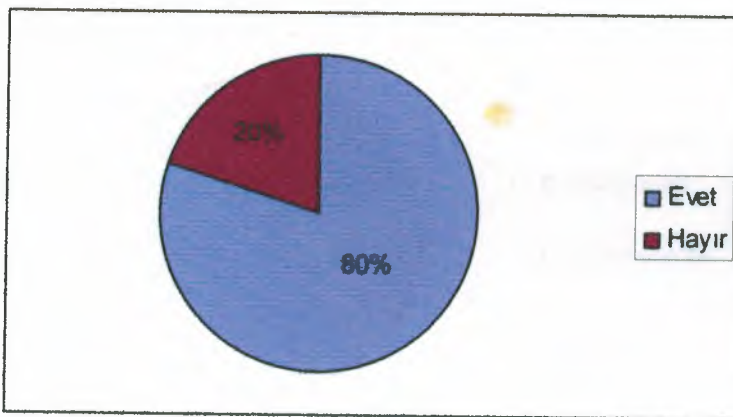
Evet	Hayır
4	6



Müdürlerin %45'ine (4 kişi) göre değerlendirme sonuçları öğretmenlere bildirilmekte, %55'ine (6 kişi) göre bildirilmemektedir.

- Performans değerlendirme sonuçlarının geribildirim olarak öğretmene bildirilmesi gerekliliğini belirtiniz.

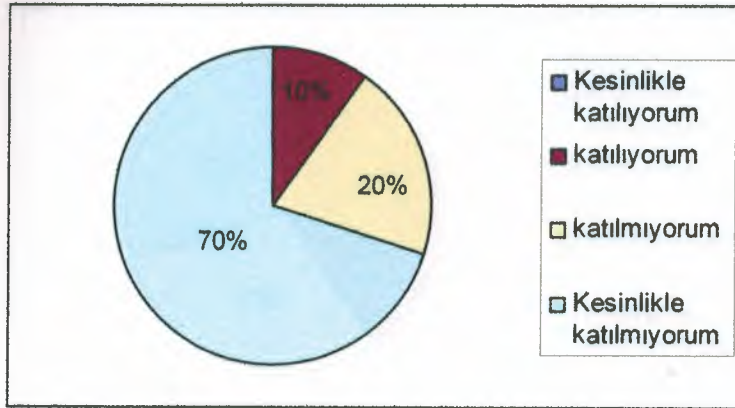
Evet	Hayır
8	2



Müdürlerin %80'ine (8 kişi) göre değerlendirme sonuçları öğretmenlere bildirilmeli, %20'sine (2 kişi) göre bildirilmemelidir.

- **Mevcut performans değerlendirmesi tatmin edicidir.**

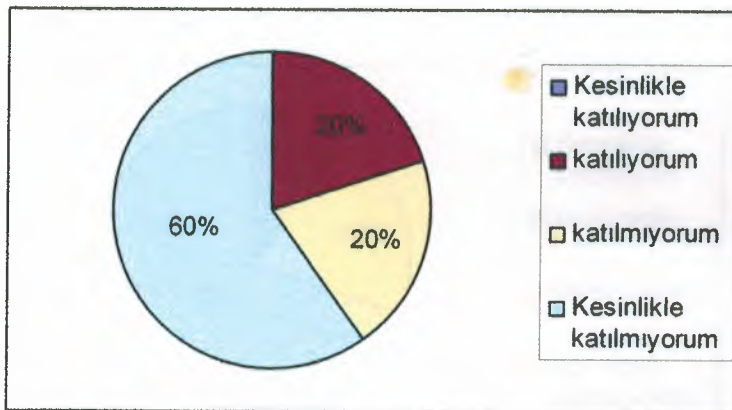
Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılıyorum
---	1	2	7



Müdürlerin %90'ı (9 kişi) mevcut performans değerlemesini tatmin edici bulmazken, %10'u (1 kişi) tatmin edici bulmaktadır.

- **Uygulanan performans değerlendirme sistemi, anlaşılır ve kullanılır niteliktedir.**

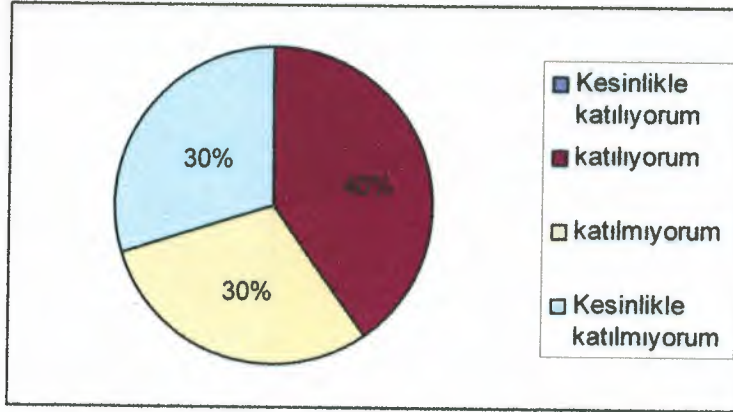
Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
---	2	2	6



Uygulanan değerlendirme sistemi, müdürlerin %80'ine (8 kişi) göre anlaşılır ve kullanılır nitelikte değildir. Müdürlerin %20'sine (2 kişi) göre uygulanan değerlendirme sistemi anlaşılır ve kullanılır niteliktedir.

- Performans değerlendirme sistemi öğretmenlerin, öğrencilere katkısını belirleyici niteliktedir.

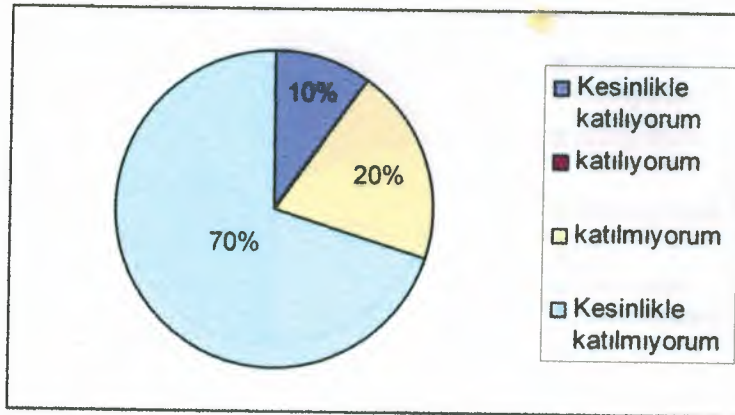
Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
---	4	3	3



Müdürlerin %60'ına (6 kişi) göre uygulanan değerlendirme sistemi öğretmenlerin öğrencilerine katkısını belirleyici nitelikte değildir. %40'ına (4 kişi) göre öğretmenlerin öğrencilerine katkısını belirleyici niteliktedir.

- Uygulanan performans değerlendirmesi, (sicil formundaki sorular) öğretmenin başarı durumunu tam olarak yansıtmaktadır.

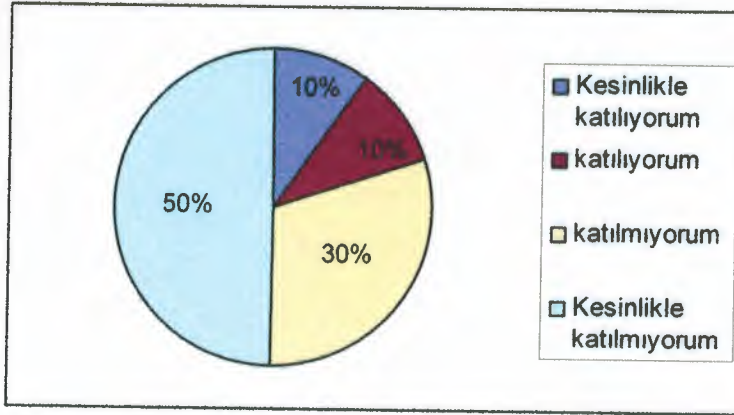
Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1	---	2	7



Müdürlerin %90'ına (9 kişi) göre sicil formundaki sorular öğretmenlerin başarı durumunu tam olarak yansıtmamaktadır. %10'una (1 kişi) göre sorular öğretmenlerin başarı durumunu tam olarak yansıtmaktadır.

- Performans değerlendirme sistemi, öğretmenin sınıfta ne yaptığını ölçmeye yöneliktir.

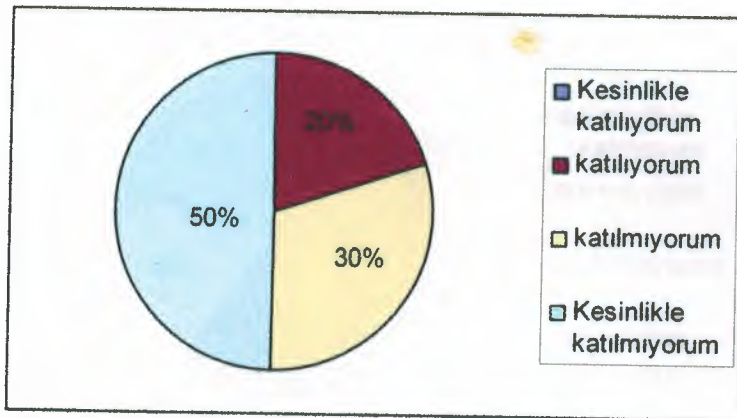
Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1	1	3	5



Değerleme sistemi, müdürlerin %80'ine (8 kişi) göre öğretmenlerin sınıfta ne yaptığını ölçmeye yönelik değilken, %20'sine (2 kişi) göre ise öğretmenin sınıfta ne yaptığını ölçmeye yöneliktir.

- Öğretmenlerin performanslarına ilişkin kayıtlar düzenli tutulup, öğretmenler için yararlı şekilde kullanılmaktadır.

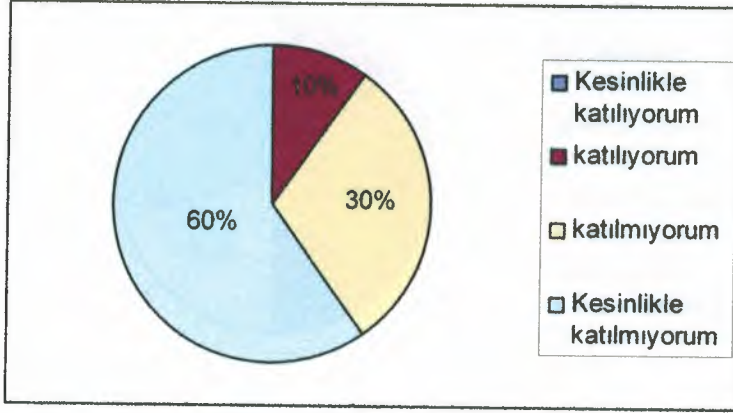
Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
---	2	3	5



Müdürlerin %80'ine (8 kişi) göre öğretmenlerin performanslarına ilişkin kayıtlar düzenli tutulup, öğretmenler için yararlı şekilde kullanılmamaktadır. %20'sine (2 kişi) göre ise kayıtlar düzenli tutulup, öğretmenler için yararlı şekilde kullanılmaktadır.

- Performans değerlendirme sonuçları ücret artırma, yükselme, eğitim v.b şekillerde öğretmenlere yansımaktadır.

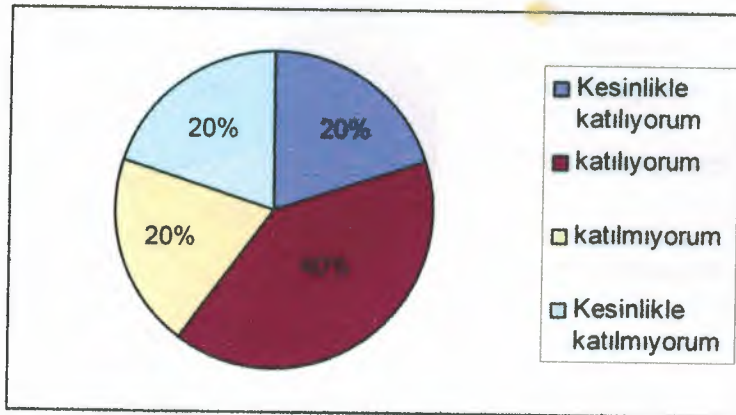
Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
---	1	3	6



Performans değerlendirme sonuçları, müdürlerin %90'ına (9 kişi) göre ücret artırma, yükselme, eğitim v.b şekillerde öğretmenlere yansımamakta, %10'una (1 kişi) göre yansımaktadır.

- Değerlendirme sonuçlarını öğretmenlere aktarıp, onların başarısını artırma konusunda onlara yol göstermekteyim.

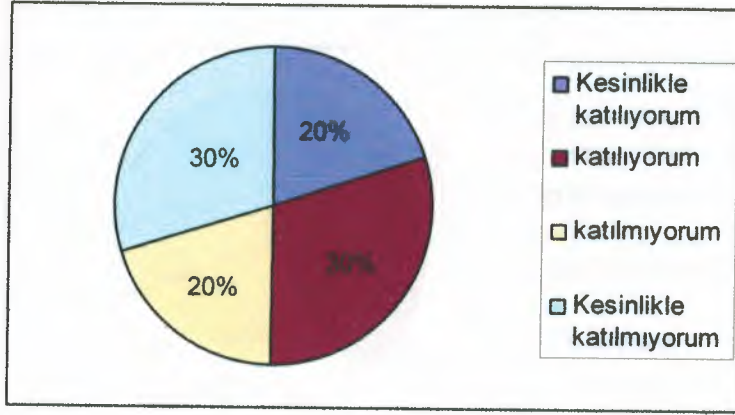
Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
2	4	2	2



Müdürlerin %60'ı (6 kişi) değerlendirme sonuçlarını öğretmenlere aktarıp onlara yol gösterirken, %40'ı (4 kişi) değerlendirme sonuçlarını öğretmenlere aktarmamaktadır.

- Öğretmenler değerlendirme sonuçlarına itiraz etme hakkına sahiptir.

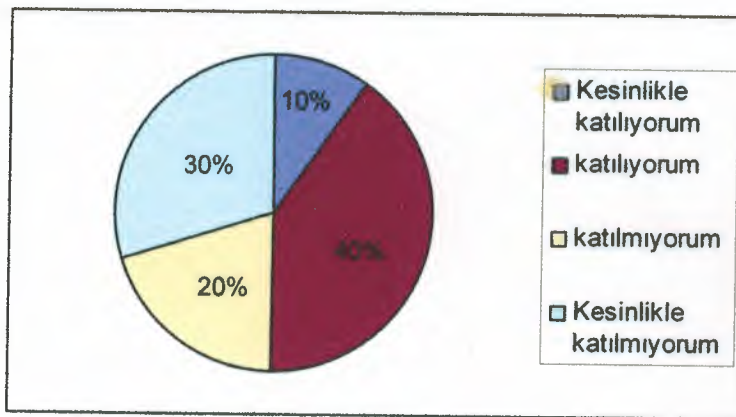
Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
2	3	2	3



Müdürlerin %50'sine (5 kişi) göre öğretmenler değerlendirme sonuçlarına itiraz etme hakkına sahipken, %50'si (5 kişi) göre itiraz etme hakkına sahip olmadıklarını söylüyor.

- Uygulanan performans değerlendirmesi, öğretmeni olumlu yönde motive eder, eksik yönlerini göstererek kendini geliştirmesini sağlar.

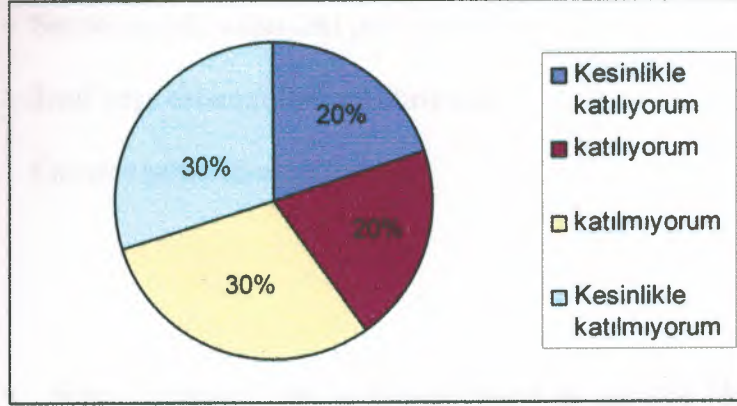
Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1	4	2	3



Uygulanan performans değerlendirmesi, müdürlerin %50'sine (5 kişi) göre öğretmenleri motive edip eksiklerini gösterir, %50'sine (5 kişi) göre öğretmenleri motive edici ve yol gösterici nitelikte değildir.

- Değerlendirme yapılırken başarıyı etkileyecek çalışma koşulları (ortam, kişisel özellikler, yetenek v.b) dikkate alınmaktadır.

Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
2	2	3	3



Müdürlerin %60'ına (6 kişi) göre değerlendirme yapılırken çevre koşulları dikkate alınmamakta, %40'ına (4 kişi) göre dikkate alınmaktadır.

- **Öğretmenlerin performanslarını hangi kriterlere göre ölçmektesiniz? Sorusuna müdürler şu şekilde yanıt vermişlerdir:**

- Açık ve net kriterler yoktur.
- Her müdürün kendine göre kriterleri vardır.
- Girdiği sınıf veya sınıfların sosyal yapısına.
- Sınıfın önceki yıllardaki performansına.
- Sınıf veya ortamın fiziksel durumuna.
- Çalışma şartlarının durumuna.

- **Sizce öğretmenlerin performansları ne şekilde ölçülmelidir? Sorusuna müdürler şu şekilde yanıt vermişlerdir:**

- Öğretmenle karşılıklı görüşüp, belli kriterlere göre objektif bir değerlendirme yapılmalıdır.
- Sorular öğretmenin performansını ölçecek biçimde hazırlanmalıdır.
- Ön yargılı davranmamalı ve değerlendirmeyi yapan kişi öğretmeni tanımalı, çalışmalarını yakından takip etmelidir.
- Değerleme sonuçları öğretmene bildirilerek, eksiklerini gidermesi konusunda yardımcı olunmalıdır.
- Çalışanla çalışmayanı birbirinden ayıracak bir değerlendirme sistemi oluşturulmalı.
- Öğretmenler; Teftiş Dairesi tarafından yılda üç kez okul açılışında, ikinci dönem başında ve yıl sonunda, okul yönetimi tarafından her ay değerlendirilmelidir.
- Değerleme sonucu başarılı olan öğretmenler ödüllendirilmeli, başarılı olamayan öğretmenlere yardımcı olunmalıdır.

Bölüm IV BULGULAR VE YORUMLAR

• BULGULAR

- Hem öğretmenlere hem de müdürlere göre okulda performans değerlendirmesi gereklidir.
- Müdürler öğretmenlerin performanslarını yıllık değerlendirirken, değerlendirmenin daha sık yapılması gerektiğini vurguluyorlar. Öğretmenlere göre performans değerlendirmesinin aylık yapılması gerekir.
- Performans değerlendirmesi, müdürlere göre kendileri ve müdür muavinleri tarafından yapılmalıdır. Öğretmenlere göre değerlendirme karma (müdür, müdür muavini, öğretmen ve öğrenci) yapılmalıdır.
- Performans değerlendirme sonuçları geribildirim olarak öğretmenlere bildirilmemektedir.
- Hem müdürlere hem de öğretmenlere göre değerlendirme sonuçları, geribildirim olarak öğretmenlere bildirilmelidir.
- Öğretmenler, performanslarının hangi kriterlere göre ölçüldüğünü bilmemektedirler.
- Mevcut performans değerlendirmesi, hem müdürlere hem de öğretmenlere göre tatmin edici değildir.
- Uygulanan performans değerlendirme sistemi, öğretmenlere ve müdürlere göre anlaşılır, kullanılabilir nitelikte değildir.
- Müdür ve öğretmenlere göre uygulanan performans değerlendirme sistemi, öğretmenlerin öğrencilerine katkısını belirleyici nitelikte değildir.
- Öğretmenlere göre değerlemeyi yapanlar, adil ve tarafsız değildirler.
- Müdür ve öğretmenlere göre sicil formundaki sorular, öğretmenin başarı durumunu tam olarak yansıtmamaktadır.
- Mevcut performans değerlendirme sistemi, müdür ve öğretmenlere göre öğretmenin sınıfta ne yaptığını ölçmeye yönelik değildir.
- Öğretmenler değerlendirme sayesinde okul içerisinde üstlendikleri rol ve sorumlulukları anlayamamaktadırlar.
- Müdür ve öğretmenlere göre değerlemeye ilişkin kayıtlar düzenli tutulup, öğretmenler için yararlı olacak şekilde kullanılmamaktadır.

- Performans değerleme sonuçları, müdür ve öğretmenlere göre ücret artırma, yükselme, eğitim v.b şekillerde öğretmenlere yansımamaktadır.
- Öğretmenlere göre müdürler, değerleme sonuçlarını öğretmene aktarmıyor ve başarısını artırma konusunda öğretmene yol göstermiyor. Müdürler ise değerleme sonuçlarını öğretmenlere aktarıp, yol gösterdiklerini söylüyorlar.
- Öğretmenler değerlendirme sonuçlarına itiraz etme hakkına sahip değildirler. Müdürlerin bir kısmı öğretmenlerin sonuçlara itiraz edebileceklerini söylerken, bir kısmı da itiraz edemediklerini söylemektedirler.
- Müdürlerin bir kısmı yöneticilik konusunda eğitim almışken, bir kısmı da eğitim almamıştır.
- Müdür ve öğretmenlere göre değerlendirme yapılırken başarıyı etkileyecek çalışma koşulları (ortam, kişisel özellikler, yetenek v.b) dikkate alınmamaktadır
- Uygulanan performans değerleme sistemi, öğretmenleri motive etmiyor, eksik yönlerini göstererek kendilerini geliştirmelerini sağlamıyor. Müdürlerin bir kısmına göre değerleme sistemi öğretmenleri motive edip, eksiklerini gösterirken, bir kısmına göre de öğretmenleri motive etmeyip, eksiklerini göstermemektedir.

Genel olarak bu araştırmadan çıkan sonuç, ilkokullarda performans değerlemesi okul ve öğretmenin çıkarları göz önüne alınmadan gayri ciddi bir şekilde gizli olarak yürütülmekte, değerleme kriterleri, değerleyicilerin değerlemeleri, çalışma koşulları subjektif olmaktadır. Performans değerleme ciddi bir şekilde yapılmadığı için kurum ve çalışanları geliştirmede, eğitimde kullanılmasına olanak sağlamamakla birlikte çalışanların motivasyonunu bozmakta, kuruma olan güveni sarsmakta ve dolayısı ile verimin düşmesine neden olmaktadır.

• YORUMLAR

Bu araştırma ile ilkokullarda yapılan performans değerlemenin yetersiz olduğu tesbit edilmiştir. Bu nedenle performans değerlendirme sisteminin, yasa ve yönetmelikler ile yeniden düzenlenmesi gerekmektedir.

Performans değerlendirme sonuçları; personel ile ilgili karar alınmasında objektif dayanak oluşturmak, eğitim ihtiyacını belirlemek, adil-etkin terfi mekanizması ve ödüllendirme sistemi ile personelin motive edilmesini sağlamak, örgütle bütünleşmeyi sağlamak, personelin eksik yönlerini yönetici olarak tesbit ederek kendilerini geliştirmelerine, eğitmelerine yardımcı olmak, işgücü planlamasına gerekli bilgileri sağlamak, yönetici sürekli ve düzenli olarak personel performansına ilişkin kayıtlar tutarak her zaman kullanılabilecek bilgi bankası oluşturmak, personeli adil uygulamalar ile haksız uygulamalardan korumak, personeli cesaretlendirip, sorumluluk duygusu geliştirip hem kuruma hem de personele yarar sağlayacak, çağdaş ve bilimsel değerlendirme çalışmalarına ciddi şekilde ihtiyaç vardır. Bu nedenle performans değerlemesi bilimsel kriterler belirlenerek, uzman kişilerce yapılmalıdır.

Performans değerlendirme, her yıl formalite icabı yapılmak yerine bilimsel olarak belirlenmiş ve işteki başarıyı olduğu kadar personelin potansiyelini ortaya çıkaracak ölçütlerle düzenli bir şekilde yapılmalıdır. Böylece performans değerlendirme, personel hakkında bilgilerin elde edilmesinde en önemli araçlardan biri olacaktır. Ayrıca personelde kaygı yaratmamak için personele, değerlemenin gerekliliği ve yararları açıklanmalıdır.

Personel değerlemesinin amaçlarına ulaşabilmesi, değerlendirme ölçütlerinin seçilmesine bağlıdır. Bu nedenle değerlendirme sonuçlarının hatalı olmaması için değerlendirme ölçütü seçilirken hata yapılmamalı ve seçilen ölçüt değerleyici tarafından gözlemlenebilir olmalıdır. Ayrıca her bir ölçüt diğerlerinden ayırdedilecek özelliklere sahip olmalıdır.

Değerlendirme ile personelin başarılı ve başarısız olduğu noktalar, görevindeki yeterlilik düzeyi, performansındaki eksiklikler objektif olarak ortaya konulmalıdır. Performans değerlendirme ile sadece o dönemdeki performansın görev tanımı ve performans düzeyini belirlemek yanında gelecekteki performansını geliştirmesi yönünde fikir sahibi olunması amaçlanmalıdır.

Yöneticiler kurumlarını amaçlarına ulaştırabilmesi ancak personel amaçları olan ücret artırma, terfi, eğitim, çevre koşulları gibi bireysel amaçlarının etkin ve verimli şekilde neticelenmesinde önemli etken olacaktır. Bu nedenle kurum amaçları ile personel amaçları arasındaki paralellik sağlanması için gerekli tedbirler alınmalıdır. Kısaca yöneticiler kurum amaçlarının içerisine personel amaçlarını da dahil etmesi gerekir ki personel performansları da iyileştirilsin ve kurum amaçlarına etkin, verimli şekilde ulaşsın.

Kurumda çalışanlar, nasıl performanslarının değerlendirileceğini, kendilerinden neler beklediğini, kurumda ne durumda olduklarını ve nasıl ilerleme kaydedeceklerini bilmek isterler. Bu da performans değerlendirme sonuçlarının astlara geribildirimi ve açıklanması ile olacaktır. Performans değerlendirme sonuçları personelin kendisini eğitmesi, geliştirmesi ve onların başarı yönündeki motivasyonunu sağlayacaktır. Bu nedenle değerlendirme sonuçlarının geribildirimi sonrası değerleyiciler ile personel biraraya gelmek suretiyle değerlendirme sonuçları hakkında bir görüşme yaparak değerlendirilenlere aktif bir rol verilmesine olanak sağlanmalıdır.

Kurumda astlara üstlerin performansları hakkında görüş bildirmesi ile astların amirlerinden neler bekledikleri doğrultusunda geribildirim olacak ve astları verimi, motivasyonunun yükselmesinde üstler için önemli veriler elde edilmiş olunacaktır. Kurum açıklık, katılım ve paylaşım politikaları ile çağdaş bir kurum görünümü alacaktır.

Kurum başarı değerlendirme çalışmalarında, değerleyenlerin seçiminin özenle yapılması ve değerleyicilerin değerlendirme amaçlarını anlatarak yeterince eğitilerek yapılması gerekmektedir. Değerleme sonuçlarının sadece terfilerde kullanılacağı ve gizli tutulması bilincinde olan değerleyiciler konunun önemini kavramamış, değerlendirme amaçlarını anlamamış, eğitim görmemiş kişilerce değerlendirme yapılması durumundaki değerlendirme sonuçları hiçbir anlam ifade etmeyecektir. Ayrıca değerlendirme yapacak olan değerleyiciler, değerlendirecekleri kişileri gözlemleyebilecek konumda bulunmalıdırlar. Kurumda değerlendirme sonuçlarının bir anlam ifade edebilmesi için değerleyicilerin değerlendirmeye ilişkin becerilerini geliştirmeye ve değerlendirme sürecine sahip çıkmalarına yönelik eğitim programları düzenlenmelidir ki eğitilmiş yöneticiler tarafından yapılan değerlendirme sonuçları objektiflikten uzak sonuçlar doğmasını engelleyecektir.

Kurumda objektif bir değerlendirme yapılabilmesi için değerlendirmede kullanılacak sicil formlarının, personelin genel başarısını ve kuruma katkısını ölçmeye yönelik bilgileri araştıran adil, tarafsız ve güvenilir bilgiler içermelidir.

Performans değerlendirmede kullanılan sicil formunda yer alan sorular ölçmeye elverişli hale getirilmelidir. Her bir faktörün yüz tam puan üzerinden değerlendirilmesi uygulama güçlüğüne neden olacağı için ölçülebilen bir başarı kaydı sağlamak, gerçekleşen performans öğrenmek ve gerekli gelişimin bir göstergesini elde etmek için hiçbir faktörün derecelendirilmesi yapılmamalıdır. Bu değerlendirme standart performansla personel performansı karşılaştırılıp değerlendirilmesine özen gösterilmelidir ki objektif bir derecelendirme yapılabilsin. Objektif derecelendirme yapılabilmesi için personelin işbaşlarına ilişkin gözlem ve kayıtların düzenli olarak tutulması gerekmektedir. Bu gerçeklere dayanarak yönetici objektif olmaya çalışmalıdır.

KAYNAKÇA

BENLİGİRAY, Serap. (1995). **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

FINDIKÇI, İlhami. (1999). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Alfa Basın Yayın Dağıtım.

GEYLAN, Ramazan. (1999). **Personel Yönetimi**. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık.

Öğretmenler Yasası. (1968). Lefkoşa: Kıbrıs Türk Öğretmenler Sendikası Yayınları.

SONGUR, H. Mehmet. (1995). **Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü**. Ankara: Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayını.

TAŞTAN, Seçil. <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/iky07.html> 25.12.2003

ANKET FORMU

BÖLÜM I

Bu bölümde yer alan soruların amacı kişisel özellikler hakkında bilgi edinmektir.

1. **Cinsiyetiniz:** Kadın () Erkek ()

2. **Mezun olduğunuz okul:**

- () Atatürk Öğretmen Koleji
- () Yakın Doğu Üniversitesi
- () Doğu Akdeniz Üniversitesi
- () Açık Öğretim Fakültesi
- () Diğer

3. **Meslek Kıdeminiz:**

- () 1-5 yıl
- () 6-10 yıl
- () 11-15 yıl
- () 16-20 yıl
- () 21-25 yıl
- () 26 yıl veya üzeri

BÖLÜM II

Aşağıdaki sorularda bazı görüşler ileri sürülmektedir. Görüşlerinizi uygun seçeneğe (X) işareti koymak suretiyle belirtiniz. Lütfen soruları boş bırakmayınız ve bir tek seçeneği işaretleyiniz.

1. **Okulda performans değerlendirmesi gereklidir.**

Kesinlikle katılıyorum (), Katılıyorum (), Katılmıyorum (), Kesinlikle katılmıyorum ()

2. **Performans değerlendirmesinin hangi sıklıkla yapılması gerektiğini belirtiniz.**

Aylık (), 3 aylık (), 6 aylık (), Yıllık (), Gerektiğinde ()

3. **Performans değerlendirmesinin kimler tarafından yapılması gerektiğini belirtiniz.**

Müdür tarafından (), Müdür ve müdür muavinleri (), Çalışma arkadaşları tarafından (), Öğrenciler tarafından (), Karma ()

4. **Performans değerlendirme sonuçları geribildirim olarak öğretmenlere bildirilmektedir.**

Evet bildirilmektedir (), Hayır bildirilmemektedir ()

5. **Performans değerlendirme sonuçlarının geribildirim olarak öğretmene bildirilmesi gerekliliğini belirtiniz.**

Evet gereklidir (), Hayır gerekli değildir ()

6. **Hangi kritere göre performansınızın ölçüldüğünü bilip bilmediğinizi belirtiniz.**
Evet biliyorum (), Hayır bilmiyorum ()
7. **Mevcut performans değerlendirmesi tatmin edicidir.**
Kesinlikle katılıyorum (), Katılıyorum (), Katılmıyorum (), Kesinlikle katılmıyorum ()
8. **Uygulanan performans değerlendirme sistemi, anlaşılır ve kullanılır niteliktedir.**
Kesinlikle katılıyorum (), Katılıyorum (), Katılmıyorum (), Kesinlikle katılmıyorum ()
9. **Performans değerlendirme sistemi öğrencilerinize katkınızı belirleyici niteliktedir.**
Kesinlikle katılıyorum (), Katılıyorum (), Katılmıyorum (), Kesinlikle katılmıyorum ()
10. **Uygulanan performans değerlendirmesi, sicil formundaki sorular başarı durumunuzu tam olarak yansıtmaktadır.**
Kesinlikle katılıyorum (), Katılıyorum (), Katılmıyorum (), Kesinlikle katılmıyorum ()
11. **Değerlendirmeyi yapanlar, adil ve tarafsızdırlar.**
Kesinlikle katılıyorum (), Katılıyorum (), Katılmıyorum (), Kesinlikle katılmıyorum ()
12. **Performans değerlendirme sistemi, öğretmenin sınıfta ne yaptığını ölçmeye yöneliktir.**
Kesinlikle katılıyorum (), Katılıyorum (), Katılmıyorum (), Kesinlikle katılmıyorum ()
13. **Okulda performansınıza ilişkin kayıtlar düzenli tutulup, sizin için yararlı şekilde kullanılmaktadır.**
Kesinlikle katılıyorum (), Katılıyorum (), Katılmıyorum (), Kesinlikle katılmıyorum ()
14. **Değerlendirme sayesinde okul içerisinde üstlendiğiniz rol ve sorumluluklarınızı daha iyi anlayabilmektesiniz.**
Kesinlikle katılıyorum (), Katılıyorum (), Katılmıyorum (), Kesinlikle katılmıyorum
15. **Performans değerlendirme sonuçları ücret artırma, yükselme, eğitim v.b şekillerde size yansımaktadır.**
Kesinlikle katılıyorum (), Katılıyorum (), Katılmıyorum (), Kesinlikle katılmıyorum ()
16. **Müdürünüz değerlendirme sonuçlarını size aktarıp, başarılarınızı artırma konusunda size yol göstermektedir.**
Kesinlikle katılıyorum (), Katılıyorum (), Katılmıyorum (), Kesinlikle katılmıyorum ()
17. **Değerlendirme sonuçlarına itiraz etme hakkına sahipsiniz.**
Kesinlikle katılıyorum (), Katılıyorum (), Katılmıyorum (), Kesinlikle katılmıyorum ()
18. **Uygulanan performans değerlendirmesi, sizi olumlu yönde motive eder, eksik yönlerinizi göstererek kendinizi geliştirmenizi sağlar.**
Kesinlikle katılıyorum (), Katılıyorum (), Katılmıyorum (), Kesinlikle katılmıyorum ()

Ek - 2
ANKET FORMU

BÖLÜM I

1. **Cinsiyetiniz:** Kadın () Erkek ()

2. **Mezun olduğunuz okul:**

- () Atatürk Öğretmen Koleji
- () Yakın Doğu Üniversitesi
- () Doğu Akdeniz Üniversitesi
- () Açık Öğretim Fakültesi
- () Diğer

3. **Meslek Kıdeminiz:**

- () 1-5 yıl
- () 6-10 yıl
- () 11-15 yıl
- () 16-20 yıl
- () 21-25 yıl
- () 26 yıl veya üzeri

4. **Yöneticilik konusunda eğitim aldınız mı?**

Evet aldım (), Hayır almadım ()

BÖLÜM II

1. **Okulda performans değerlendirmesi gereklidir.**

Kesinlikle katılıyorum (), Katılıyorum (), Katılmıyorum (), Kesinlikle katılmıyorum ()

2. **Öğretmenlerin performanslarını hangi sıklıkla değerlendiriyorsunuz?**

Aylık (), 3 aylık (), 6 aylık (), Yıllık (), Gerekğinde ()

3. **Performans değerlendirmesinin hangi sıklıkla yapılması gerektiğini belirtiniz.**

Aylık (), 3 aylık (), 6 aylık (), Yıllık (), Gerekğinde ()

4. **Performans değerlendirmesinin kimler tarafından yapılması gerektiğini belirtiniz.**

Müdür tarafından (), Müdür ve müdür muavinleri (), Çalışma arkadaşları tarafından (), Öğrenciler tarafından (), Karma ()

5. **Performans değerlendirme sonuçları geribildirim olarak öğretmenlere bildirilmektedir.**

Evet bildirilmektedir (), Hayır bildirilmemektedir ()

6. **Performans değerlendirme sonuçlarının geribildirim olarak öğretmene bildirilmesi gerekliliğini belirtiniz.**

Evet gereklidir (), Hayır gerekli değildir ()

7. **Mevcut performans değerlendirmesi tatmin edicidir.**

Kesinlikle katılıyorum (), Katılıyorum (), Katılmıyorum (), Kesinlikle katılmıyorum ()

8. **Uygulanan performans değerlendirme sistemi, anlaşılır ve kullanılır niteliktedir.**

Kesinlikle katılıyorum (), Katılıyorum (), Katılmıyorum (), Kesinlikle katılmıyorum ()

9. Performans değerlendirme sistemi öğretmenlerin, öğrencilere katkısını belirleyici niteliktedir.

Kesinlikle katılıyorum (), Katılıyorum (), Katılmıyorum (), Kesinlikle katılmıyorum ()

10. Uygulanan performans değerlendirmesi, (sicil formundaki sorular) öğretmenin başarı durumunu tam olarak yansıtmaktadır.

Kesinlikle katılıyorum (), Katılıyorum (), Katılmıyorum (), Kesinlikle katılmıyorum ()

11. Performans değerlendirme sistemi, öğretmenin sınıfta ne yaptığını ölçmeye yöneliktir.

Kesinlikle katılıyorum (), Katılıyorum (), Katılmıyorum (), Kesinlikle katılmıyorum ()

12. Öğretmenlerin performanslarına ilişkin kayıtlar düzenli tutulup, öğretmenler için yararlı şekilde kullanılmaktadır.

Kesinlikle katılıyorum (), Katılıyorum (), Katılmıyorum (), Kesinlikle katılmıyorum ()

13. Performans değerlendirme sonuçları ücret artırma, yükselme, eğitim v.b şekillerde öğretmenlere yansımaktadır.

Kesinlikle katılıyorum (), Katılıyorum (), Katılmıyorum (), Kesinlikle katılmıyorum ()

14. Değerlendirme sonuçlarını öğretmenlere aktarıp, onların başarısını artırma konusunda onlara yol göstermekteyim.

Kesinlikle katılıyorum (), Katılıyorum (), Katılmıyorum (), Kesinlikle katılmıyorum ()

15. Öğretmenler değerlendirme sonuçlarına itiraz etme hakkına sahiptirler.

Kesinlikle katılıyorum (), Katılıyorum (), Katılmıyorum (), Kesinlikle katılmıyorum ()

16. Uygulanan performans değerlendirmesi, öğretmeni olumlu yönde motive eder, eksik yönlerini göstererek kendini geliştirmesini sağlar.

Kesinlikle katılıyorum (), Katılıyorum (), Katılmıyorum (), Kesinlikle katılmıyorum ()

17. Değerlendirme yapılırken başarıyı etkileyecek çalışma koşulları (ortam, kişisel özellikler, yetenek v.b) dikkate alınmaktadır.

Kesinlikle katılıyorum (), Katılıyorum (), Katılmıyorum (), Kesinlikle katılmıyorum ()

18. Öğretmenlerin performanslarını hangi kriterlere göre ölçmektesiniz?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

19. Sizce öğretmenlerin performansları ne şekilde ölçülmelidir?

.....
.....
.....
.....
.....

ÖĞRETMENLER SİCİL DEĞERLENDİRME FORMU

Süre.....20.....'den.....20.....'e kadar.

BİRİNCİ KISIM : (Öğretmen tarafından doldurulacaktır.)

Adı Soyadı :
Kimlik Kartı No :
Kurumu :
Görev Ünvanı :
İmddiki Göreve :
Başlama Tarihi :
İlamu Hizmetine :
İk Giriş Tarihi :

Son bir yıl içinde yürüttüğünüz başlıca görevleri ve etkinlikleri belirtiniz.

i) Okutulan derslerin isimleri:

ii) Eğitsel Kol Etkinliklerin İsimleri :
.....
.....
.....

Görevinizle ilgili başlıca sorunlar nelerdir?

.....
.....
.....

Mesai saatleri dışında sürdürmekte olduğunuz sosyal, kültürel, sportif ve diğer etkinlikleri belirtiniz.

.....
.....
.....Son bir yıl içerisinde staj, kurs, seminer, burs gibi herhangi bir eğitim etkinliğine katıldınız mı?
Belge aldınız mı? Açıklayınız......
.....
.....

Tarih :

İmza :

İKİNCİ KISIM : (İlk Sicil Amiri tarafından doldurulacaktır.)

A. GENEL DAVRANIŞLAR :

1. İş arkadaşları, amirleri, öğrencileri ve halkla ilişkileri:

a) İş arkadaşları ile ilişkileri: (İşbirliği yapıp yapmadığı)

Puan : (85-100)	(1) İlişkileri mükemmeldir.
Puan : (65- 84)	(2) İlişkileri iyidir.
Puan : (45- 64)	(3) İlişkilerini yürütmekte güçlük çeker.
Puan : (0- 44)	(4) Normal ilişkilerde yetersizdir.

b) Amirleri ile ilişkileri: (İş tevdiindeki reaksiyonu)

Puan : (85-100)	(1) İlişkileri mükemmeldir.
Puan : (65- 84)	(2) İlişkileri iyidir.
Puan : (45- 64)	(3) İlişkilerini yürütmekte güçlük çeker.
Puan : (0- 44)	(4) Normal ilişkilerde yetersizdir.

c) Öğrenciler ile ilişkileri : (Ders içi ve ders dışı zamanlarında)

Puan : (85-100)	(1) İlişkileri mükemmeldir.
Puan : (65- 84)	(2) İlişkileri iyidir.
Puan : (45- 64)	(3) İlişkilerini yürütmekte güçlük çeker.
Puan : (0- 44)	(4) Normal ilişkilerde yetersizdir.

d) Halkla ilişkileri : (Okul konularında)

Puan : (85-100)	(1) İlişkileri mükemmeldir.
Puan : (65- 84)	(2) İlişkileri iyidir.
Puan : (45- 64)	(3) İlişkilerini yürütmekte güçlük çeker.
Puan : (0- 44)	(4) Normal ilişkilerde yetersizdir.

2. Görevine Bağlılık : (Asli görevler ve ödevleri ile ilgili konularında sorumluluk duygusu)

Puan : (85-100)	(1) Kendisini tamamen işine veriyor.
Puan : (65- 84)	(2) Kendisini işine veriyor.
Puan : (45- 64)	(3) Kendisini kısmen işine veriyor.
Puan : (0- 44)	(4) Kendisini işine vermede isteksiz.

3. Kıyafet:

Puan : (85-100)	(1) Görevinin gerektiği kıyafette titizlik gösteriyor.
Puan : (65- 84)	(2) Kıyafeti iyidir.
Puan : (45- 64)	(3) Kıyafetine kısmen önem veriyor.
Puan : (0- 44)	(4) Kıyafetine önem vermede yetersiz kalıyor.

B. GÖREVDE YETERLİLİK DURUMU:

1. Mesleki bilgi:

Puan : (85-100)	(1) Görevinin gerektirdiği mesleki bilgiye sahiptir.
Puan : (65- 84)	(2) Mesleki bilgisi iyidir.
Puan : (45- 64)	(3) Kıyafetine kısmen önem veriyor.
Puan : (0- 44)	(4) Mesleki bilgisi yetersizdir.

(Not: Diploma dışındaki durum dikkate alınacaktır.)

2. Dersi ile ilgili araçları kullanma:

- Puan : (85-100) (1) Ders ile ilgili araçları bulma, kullanma, koruma ve yararlanmada mükemmeldir.
- Puan : (65- 84) (2) Dersi ile ilgili araçları, bulma, kullanma, koruma ve yararlanmada iyidir.
- Puan : (45- 64) (3) Dersi ile ilgili araçları, bulma, kullanma, koruma ve yararlanmada güçlük çekiyor .
- Puan : (0- 44) (4) Dersi ile ilgili araçları bulma, kullanma, koruma ve yararlanmada yetersizdir.

3. Sınıftaki organizasyonu :

- Puan : (85-100) (1) Sınıfın genel tertip, düzen, temizlik ve organizasyonda başarılıdır.
- Puan : (65- 84) (2) Sınıfın genel tertip, düzen, temizlik ve organizasyonda iyidir.
- Puan : (45- 64) (3) Sınıfın genel tertip, düzen, temizlik ve organizasyonda güçlük çeker
- Puan : (0- 44) (4) Sınıfın genel tertip, düzen, temizlik ve organizasyonda yetersiz kalmaktadır.

4. Görev :

- Puan : (85-100) (1) Konferans, seminer, kurs ve eğitsel etkinliklere katılıp görev almada başarılıdır.
- Puan : (65- 84) (2) Konferans, seminer, kurs ve eğitsel etkinliklere katılıp görev almada iyidir.
- Puan : (45- 64) (3) Konferans, seminer, kurs ve eğitsel etkinliklere katılıp görev almada güçlük çeker.
- Puan : (0- 44) (4) Konferans, seminer, kurs ve eğitsel etkinliklere katılıp görev almada isteksizdir.

5. Programa Uyumu:

- Puan : (85-100) (1) Okuttuğu derslerle ilgili programa uyumu mükemmeldir.
- Puan : (65- 84) (2) Okuttuğu derslerle ilgili programa uyumu iyidir.
- Puan : (45- 64) (3) Okuttuğu derslerle ilgili programa uyumu iyidir.
- Puan : (0- 44) (4) Okuttuğu derslerle ilgili programa uyumda yetersizdir.

GÖREVE BAŞARI DURUMU:

1. Derse hazırlığı:

- Puan : (85-100) (1) Derslere fevkalâde hazırlıklı girer.
- Puan : (65- 84) (2) Derslerine hazırlıklı girer.
- Puan : (45- 64) (3) Derslerine hazırlıklı girmede zorlukları vardır.
- Puan : (0- 44) (4) Derslerine hazırlıklı girmede yetersizdir.

2. Sınav Değerlendirme:

- Puan : (85-100) (1) Sınav değerlendirmelerinde objektiflik ilkesine uyumu mükemmeldir.
- Puan : (65- 84) (2) Sınav değerlendirmelerinde objektiflik ilkesine uyumu iyidir.
- Puan : (45- 64) (3) Sınav değerlendirmelerinde objektiflik ilkesine uyumda zorluk çeker .
- Puan : (0- 44) (4) Sınav değerlendirmelerinde objektiflik ilkesine uyumda yetersizdir.

3. Öğrencilere Rehberlik :

- Puan : (85-100) (1) Öğrencilere rehberlik yapma ve gelişmelerine yardım etmede mükemmeldir.
- Puan : (65- 84) (2) Öğrencilere rehberlik yapma ve gelişmelerine yardım etmede iyidir.
- Puan : (45- 64) (3) Öğrencilere rehberlik yapma ve gelişmelerine yardım etmede güçlük çeker .
- Puan : (0- 44) (4) Öğrencilere rehberlik yapma ve gelişmelerine yardım etmede başarısızdır.

4. Kendi kendini yenileme:

- Puan : (85-100) (1) Kendi kendini yenilemede arzuludur. Katılımı mükemmeldir.
- Puan : (65- 84) (2) Kendi kendini yenilemede arzuludur. Katılımı iyidir.
- Puan : (45- 64) (3) Kendi kendini yenilemede zorlukları vardır .
- Puan : (0- 44) (4) Kendi kendini yenilemede yetersizdir.

5. Yeni bilgileri sınıfta uygulama durumu:

- Puan : (85-100) (1) Yeni edindiği deneyimleri ve bilgileri öğrencilerine uygulamada mükemmeldir.
- Puan : (65- 84) (2) Yeni edindiği deneyimleri ve bilgileri öğrencilere uygulamada iyidir.
- Puan : (45- 64) (3) Yeni edindiği deneyimleri ve bilgileri öğrencilere uygulamada zorluk çeker .
- Puan : (0- 44) (4) Yeni edindiği deneyimleri ve bilgileri öğrencilere ve/veya yetersizdir.

D. NOT ORTALAMALARI:

- A) Genel Davranışlar Not Ortalaması (.....)
- B) Görevde Yeterlilik Notu Ortalaması (.....)
- C) Görevde Başarı Notu Ortalaması (.....)
- D) Genel Not Ortalaması (.....)

E) GÖRÜŞ VE ÖNERİLER:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....
Görev Ünvanı

.....
Adı - Soyadı

.....
İmza

Tarih: / / 19.....

ÜÇÜNCÜ KISIM: (İkinci Sicil Amiri tarafından doldurulacaktır)

A. GENEL DAVRANIŞLAR:

1. İş arkadaşları, amirleri, öğrencileri ve halkla ilişkileri:

a) İş arkadaşları ile ilişkileri: (İşbirliği yapıp yapmadığı)

Puan : (85-100)	(1) İlişkileri mükemmeldir.
Puan : (65- 84)	(2) İlişkileri iyidir.
Puan : (45- 64)	(3) İlişkilerini yürütmekte güçlük çeker.
Puan : (0- 44)	(4) Normal ilişkilerde yetersizdir.

b) Amirleri ile ilişkileri: (İş tevdiindeki reaksiyonu)

Puan : (85-100)	(1) İlişkileri mükemmeldir.
Puan : (65- 84)	(2) İlişkileri iyidir.
Puan : (45- 64)	(3) İlişkilerini yürütmekte güçlük çeker.
Puan : (0- 44)	(4) Normal ilişkilerde yetersizdir.

c) Öğrenciler ile ilişkileri : (Ders içi ve ders dışı zamanlarında)

Puan : (85-100)	(1) İlişkileri mükemmeldir.
Puan : (65- 84)	(2) İlişkileri iyidir.
Puan : (45- 64)	(3) İlişkilerini yürütmekte güçlük çeker.
Puan : (0- 44)	(4) Normal ilişkilerde yetersizdir.

d) Halkla ilişkileri : (Okul konularında)

Puan : (85-100)	(1) İlişkileri mükemmeldir.
Puan : (65- 84)	(2) İlişkileri iyidir.
Puan : (45- 64)	(3) İlişkilerini yürütmekte güçlük çeker.
Puan : (0- 44)	(4) Normal ilişkilerde yetersizdir.

2. Görevine Bağlılık : (Asli görevler ve ödevleri ile ilgili konularında sorumluluk duygusu)

Puan : (85-100)	(1) Kendisini tamamen işine veriyor.
Puan : (65- 84)	(2) Kendisini işine veriyor.
Puan : (45- 64)	(3) Kendisini kısmen işine veriyor.
Puan : (0- 44)	(4) Kendisini işine vermede isteksiz.

3. Kıyafet:

Puan : (85-100)	(1) Görevinin gerektiği kıyafette titizlik gösteriyor.
Puan : (65- 84)	(2) Kıyafeti iyidir.
Puan : (45- 64)	(3) Kıyafetine kısmen önem veriyor.
Puan : (0- 44)	(4) Kıyafetine önem vermede yetersiz kalıyor.

B. GÖREVDE YETERLİLİK DURUMU:

1. Mesleki bilgi:

Puan : (85-100)	(1) Görevinin gerektirdiği mesleki bilgiye sahiptir.
Puan : (65- 84)	(2) Mesleki bilgisi iyidir.
Puan : (45- 64)	(3) Kıyafetine kısmen önem veriyor.
Puan : (0- 44)	(4) Mesleki bilgisi yetersizdir.

(Not: Diploma dışındaki durum dikkate alınacaktır.)

2. Dersi ile ilgili araçları kullanma:

- Puan : (85-100) (1) Ders ile ilgili araçları bulma, kullanma, koruma ve yararlanmada mükemmeldir.
- Puan : (65- 84) (2) Dersi ile ilgili araçları, bulma, kullanma, koruma ve yararlanmada iyidir.
- Puan : (45- 64) (3) Dersi ile ilgili araçları, bulma, kullanma, koruma ve yararlanmada güçlük çekiyor .
- Puan : (0- 44) (4) Dersi ile ilgili araçları bulma, kullanma, koruma ve yararlanmada yetersizdir.

3. Sınıftaki organizasyonu :

- Puan : (85-100) (1) Sınıfın genel tertip, düzen, temizlik ve organizasyonda başarılıdır.
- Puan : (65- 84) (2) Sınıfın genel tertip, düzen, temizlik ve organizasyonda iyidir.
- Puan : (45- 64) (3) Sınıfın genel tertip, düzen, temizlik ve organizasyonda güçlük çeker
- Puan : (0- 44) (4) Sınıfın genel tertip, düzen, temizlik ve organizasyonda yetersiz kalmaktadır.

4. Görev :

- Puan : (85-100) (1) Konferans, seminer, kurs ve eğitsel etkinliklere katılıp görev almada başarılıdır.
- Puan : (65- 84) (2) Konferans, seminer, kurs ve eğitsel etkinliklere katılıp görev almada iyidir.
- Puan : (45- 64) (3) Konferans, seminer, kurs ve eğitsel etkinliklere katılıp görev almada güçlük çeker.
- Puan : (0- 44) (4) Konferans, seminer, kurs ve eğitsel etkinliklere katılıp görev almada isteksizdir.

5. Programa Uyumu:

- Puan : (85-100) (1) Okuttuğu derslerle ilgili programa uyumu mükemmeldir.
- Puan : (65- 84) (2) Okuttuğu derslerle ilgili programa uyumu iyidir.
- Puan : (45- 64) (3) Okuttuğu derslerle ilgili programa uyumu iyidir.
- Puan : (0- 44) (4) Okuttuğu derslerle ilgili programa uyumda yetersizdir.

C. GÖREVDE BAŞARI DURUMU:**1. Derse hazırlığı:**

- Puan : (85-100) (1) Derslere fevkalâde hazırlıklı girer.
- Puan : (65- 84) (2) Derslerine hazırlıklı girer.
- Puan : (45- 64) (3) Derslerine hazırlıklı girmede zorlukları vardır.
- Puan : (0- 44) (4) Derslerine hazırlıklı girmede yetersizdir.

2. Sınav Değerlendirme:

- Puan : (85-100) (1) Sınav değerlendirmelerinde objektiflik ilkesine uyumu mükemmeldir.
- Puan : (65- 84) (2) Sınav değerlendirmelerinde objektiflik ilkesine uyumu iyidir.
- Puan : (45- 64) (3) Sınav değerlendirmelerinde objektiflik ilkesine uyumda zorluk çeker .
- Puan : (0- 44) (4) Sınav değerlendirmelerinde objektiflik ilkesine uyumda yetersizdir.

3. Öğrencilere Rehberlik:

- Puan : (85-100) (1) Öğrencilere rehberlik yapma ve gelişmelerine yardım etmede mükemmeldir.
- Puan : (65- 84) (2) Öğrencilere rehberlik yapma ve gelişmelerine yardım etmede iyidir.
- Puan : (45- 64) (3) Öğrencilere rehberlik yapma ve gelişmelerine yardım etmede güçlük çeker .
- Puan : (0- 44) (4) Öğrencilere rehberlik yapma ve gelişmelerine yardım etmede başarısızdır.

4. Kendi kendini yenileme:

- Puan : (85-100) (1) Kendi kendini yenilemede arzuludur. Katılımı mükemmeldir.
- Puan : (65- 84) (2) Kendi kendini yenilemede arzuludur. Katılımı iyidir.
- Puan : (45- 64) (3) Kendi kendini yenilemede zorlukları vardır .
- Puan : (0- 44) (4) Kendi kendini yenilemede yetersizdir.

5. Yeni bilgileri sınıfta uygulama durumu:

- Puan : (85-100) (1) Yeni edindiği deneyimleri ve bilgileri öğrencilerine uygulamada mükemmeldir.
- Puan : (65- 84) (2) Yeni edindiği deneyimleri ve bilgileri öğrencilere uygulamada iyidir.
- Puan : (45- 64) (3) Yeni edindiği deneyimleri ve bilgileri öğrencilere uygulamada zorluk çeker .
- Puan : (0- 44) (4) Yeni edindiği deneyimleri ve bilgileri öğrencilere ve/veya yetersizdir.

D. NOT ORTALAMALARI:

- A) Genel Davranışlar Not Ortalaması (.....)
- B) Görevde Yeterlilik Notu Ortalaması (.....)
- C) Görevde Başarı Notu Ortalaması (.....)
- D) Genel Not Ortalaması (.....)

E) GÖRÜŞ VE ÖNERİLER:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Görev Ünvanı

Adı - Soyadı

İmza

Tarih: / / 19.....

DÖRDÜNCÜ KISIM : (Teftiş Dairesi'nin raporları da dikkate alınarak Son Sicil Amiri tarafından doldurulacaktır.)

A. GENEL DEĞERLENDİRME :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

B. GÖRÜŞ VE ÖNERİLER :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Görev Ünvanı

Adı - Soyadı

İmza

Tarih : / / 19.....

Kesinlikle katılıyorum (), Katılıyorum (), Katılmıyorum (), Kesinlikle katılmıyorum ()

[illegible][illegible]