



Received / Makale Geliş Tarihi 26.04.2024
Published / Yayınlanma Tarihi 31.07.2024
Volume (Issue) Cilt (Sayı) 8 (44)
pp / ss 1019-1031

Research Article / Araştırma Makalesi
10.5281/zenodo.13151957
Mail: editor@pejoss.com

İbrahim Ethem Arabacı

<https://orcid.org/0009-0005-5446-936X>
Millî Eğitim Bakanlığı, Karaman / TÜRKİYE

Hatice Demirel

<https://orcid.org/0009-0001-6431-3183>
Millî Eğitim Bakanlığı, Karaman / TÜRKİYE

Havva Baştuğ

<https://orcid.org/0009-0007-3790-7924>
Millî Eğitim Bakanlığı, Karaman / TÜRKİYE

Selma Öztürk

<https://orcid.org/0009-0009-1364-3690>
Millî Eğitim Bakanlığı, Karaman / TÜRKİYE

İlgi Karaoğlan

<https://orcid.org/0009-0003-8064-282X>
Millî Eğitim Bakanlığı, Karaman / TÜRKİYE

İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Algısının Örgütsel Depresyon Üzerindeki Etkisi The Effect of Performance Perception on Organisational Depression in Human Resources Management

ÖZET

Bireylerin performans algıları performans yönetimi ile yakından ilişkili bir kavram olarak değerlendirilebilir. Performans yönetimi, kuruluşların istikrarlı ve sürdürülebilir başarısını sağlayan bir süreçtir. Bu süreç farklı amaçlarla farklı düzeylerde yürütülür. Bireylerin performansı aynı zamanda kurumun verimliliğini derinden etkileyebilmektedir. Bundan dolayı bu çalışmada öğretmenlerin performans algıları ile örgütsel depresyon düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma nicel araştırma yönteminde, ilişkisel tarama desenine göre gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örnekleme tabakalama örnekleme yöntemi ile lise düzeyinde çalışan öğretmenler arasından seçilmiştir. Öğretmenlerin performans algılarını belirlemek için öğretmen performans öz değerlendirme ölçeği, depresyon düzeylerini belirlemek için de örgütsel depresyon ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel depresyon düzeyi ile performans algıları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin performans algıları, örgütsel depresyonun anlamlı bir yordayıcısı olarak tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: öğretmen performansı, örgütsel depresyon, performans yönetimi

ABSTRACT

Individuals' perceptions of performance can be considered as a concept closely related to performance management. Performance management is a process that ensures the stable and sustainable success of organisations. This process is carried out at different levels for different purposes. The performance of individuals can also deeply affect the efficiency of the organisation. Therefore, in this study, the relationship between teachers' performance perceptions and organisational depression levels was examined. The research was carried out according to the relational survey design in quantitative research method. The sample of the study was selected among the teachers working at the high school level by stratification sampling method. The teacher performance self-assessment scale was used to determine teachers' performance perceptions and organisational depression scale was used to determine their depression levels. According to the results of the study, there is a significant negative relationship between teachers' organisational depression level and their performance perceptions. In addition, teachers' performance perceptions were found to be a significant predictor of organisational depression.

Keywords: teacher performance, organisational depression, performance management

1. GİRİŞ

Performans yönetimi, kuruluşların istikrarlı ve sürdürülebilir başarısını sağlamayı amaçlayan bir süreçtir. Kuruluşlar bu süreci farklı temel amaçlarla ve farklı etkinlik düzeylerinde yürütürler. Çoğunlukla parasal ödüller için bir temel olarak tasarlanır ve bunun önemli bir parçası da değerlendirme görüşmesidir. Daha az sıklıkla bir gelişim süreci olarak tasarlanır. Bazı kuruluşlar artık zorunlu dağıtım gibi uzun süredir standart olan unsurları süreçten çıkarmaktadır. Bunun temel nedeni, zorunlu dağıtımların süreç ve kurum için olumlu sonuçlarından ziyade insanlar için daha olumsuz sonuçlar doğurmasıdır. Pounsford (2007)' ye göre kuruluşlardaki kilit iş süreçlerinden biri olmasına rağmen, çok az kişi istikrarlı bir performans sağlamak olan amacına yönelik olarak yeterince iyi yönetildiğini düşünmektedir. İnsanların sadece yaklaşık üçte biri,

bugün çoğunlukla organize edildiği şekliyle sürecin kendisine inanmaktadır ki bu, böylesine önemli ve kilit bir süreç için çok azdır.

Organizasyonel teori, 20. yüzyılın başlarına kadar uzanan birkaç on yıldır performansı değerlendirmektedir. İkinci Dünya Savaşı döneminde, yönetim sürecinde bir prosedür olarak zaten bahsediliyordu. Neden ortaya çıktığı bir spekülasyon konusudur, ancak insanların birilerinin ne kadar çalıştığını değerlendirmeyi sevdiği için olduğu varsayımı vardır. Hatta bazıları başkalarının işlerini değerlendirmenin en eski ikinci zanaat olduğunu söyler. Belirli bir neden olmaksızın ortaya çıkan gerilimler, düzen, tutarlılık, geçerlilik ve doğruluğu sağlamak için yapılandırılmış bir değerlendirme sistemi yoksa çalışma ortamında önemli motivasyonel, etik ve yasal sonuçlar doğurabilir (Danna ve Griffin, 1999; Gallup vd., 2012).

Performans yönetimi çoğunlukla sürecin merkezi bir unsuru olan yıllık performans değerlendirmesi yoluyla yapılır. Yıllık performans değerlendirmesi değerlendirici olabileceği gibi gelişimsel de olabilir. Değerlendirme görüşmeleri daha sık yapılır. Yıllık görüşmenin olağan konuları bir önceki dönemin başarılarını değerlendirmek, bir sonraki dönemin hedefleri üzerinde anlaşmaya varmak ve yıllık görüşmede kararlaştırılan belirli görevleri başarıyla yerine getirebilmek için bireyin yönlendirilmesi gereken eğitim üzerinde anlaşmaya varmaktır. Gelişim programlarının uygulanması yoluyla edinilmesi gereken yetkinliklerin geliştirilmesine genellikle biraz yer ayrılır ve bazen yıllık toplantıda maaşlar bile müzakere edilir. Maaş görüşmesi yıllık görüşmenin bir parçası değildir, ancak bu durum çalışanların maaş konusunu gündeme getirmeleriyle açıklanabilir çünkü bu, yıl içinde yöneticileriyle karşılaştıkları ve onunla yüz yüze görüşebildikleri tek veya çok az durumdan biridir. Yıllık görüşmeyle ilgili sorun, çalışanların bunu ne hızlı ne de önemli bir nokta olarak algılamamasıdır (Walsh, 2003; Baldoni, 2019).

Performans yönetimi süreci, alt süreci olan yıllık performans değerlendirmesi gibi bir iş sürecidir. Sadece azınlık bir yönetici grubu tarafından "ciddi" bir iş süreci olarak anlaşılmış, yöneticiler tarafından bir şekilde "benimsenmemiş" gibi görünmektedir. Bunu esas olarak bir İK süreci olarak, İK'nın yılda bir ya da belki iki kez yapılmasını istediği bir faaliyet olarak anlıyorlar ve çoğu yıllık görüşmenin sürekli bir süreç olan performans yönetimi sürecinin yalnızca bir parçası olduğunu anlamıyor. Belki de bu nedenle, astlarını yönettiklerinden ve işlerinde hedeflerine ulaştıklarından emin olmak için çeşitli faaliyetleri (görüşmeler, toplantılar, çalışma grupları ve diğer iletişim biçimleri) ve bunların sıklığını net bir şekilde ve zamanında tanımlamakta başarısız olurlar (Augier vd., 2009; Eberts vd., 2002).

Performans yönetimi sürekli bir süreçtir, ancak yıllık döngüleri vardır. Her döngü iş planlarının onaylanmasından sonra, yıl sonuna doğru başlar. Yöneticiler yıllık performans değerlendirmelerinden önce astlarının performansını değerlendirir ve bu değerlendirmeler daha sonra özel görüşmelerde uyumlaştırılır ve uyumlaştırılmış derecelendirmeler görüşmelerden sonra çalışanlara iletilir (Bayramoğlu ve Şahin, 2015). Aynı dönemde, çalışanlar kurum tarafından bir sonraki dönem için kendi hedeflerini düşünmeye ve önermeye davet edilir ve yöneticilerden de astları için onları "daha fazlasına" katkıda bulunmaya zorlayacak hedefler geliştirmeleri istenir. Kuruluş, performans yönetimi sürecinde çalışanlara hedef olarak sadece daha tanımlanmış bir iş tanımı verilmesini istememektedir. Çalışanlar hedeflerini önerme konusunda oldukça pasif olma eğilimindedir. Bunun için finansal sonuçlara ihtiyacımız olduğundan, tüm süreç finansal yılın sonuna denk gelecek şekilde zamanlanmıştır. Bir değerlendirme olan yıllık görüşme, belirli bir miktar paranın ödenmesi için temel oluşturmaktadır. Süreç başlamadan önce tüm çalışanlar arasında çok fazla stres yaşanabilir. Yıllık Görüşmeler sırasında kuruluştaki enerjide gözle görülür bir değişiklik olur.

Bir kuruluşun bir misyonu, bir vizyonu ve bir yaşam döngüsü vardır. Bu süreç boyunca, belirlediği hedefler aracılığıyla misyonunu yerine getirir ve vizyonunu gerçekleştirmeye doğru ilerler. Dünya değişiyor ve kuruluşun değişen stratejiler ve değişen hedeflerle pazardaki değişikliklere proaktif bir şekilde uyum sağlaması gerekiyor. Bunun büyük bir kısmı, mükemmel yönetsel sezgiyle tamamlanan mükemmel piyasa bilgisine dayanır. Bu olmadan yapamazsınız. Stratejik bir bakış açısı, kuruluştaki geliştirme faaliyetlerinin artan dinamiklerini belirler. Eğer kuruluşu daha da geliştirmek için vizyonun değiştirilmesi gerekiyorsa, vizyon da değişecektir. Bu faaliyetler aracılığıyla kuruluş, geleceği için gerekli koşulları yaratmaktadır. Kendi vizyonunu oluşturur. Tüm iş alanlarındaki gelişim faaliyetlerini bu vizyona uyarlar. Bir kuruluşun var olabilmesi ve gelişebilmesi için iyi bir vizyona, kuruluştaki ve pazardaki insanlar için büyük bir hassasiyetle tasarladığı ve uyguladığı bir stratejiye ve pazarı kendisi için ihtiyaç duyduğu kadarını güvence altına alacak şekilde geliştirmek için sunduğu portföye sahip olması şarttır.

Örgütsel depresyon, çalışanların iş ortamındaki olumsuz koşullar nedeniyle yaşadığı tükenmişlik, motivasyon kaybı, stres ve duygusal yorgunluk gibi durumları ifade eder. Bu durum, genellikle uzun süreli stres, destek eksikliği, aşırı iş yükü ve iş-yaşam dengesinin bozulması gibi faktörlerle ilişkilidir. Örgütsel depresyon, çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlığını olumsuz etkileyebilir ve bu durum iş performansını düşürebilir, iş tatminsizliğine ve yüksek personel devrine yol açabilir. Örgütsel depresyonun etkilendiği faktörler arasında iş yükü, işyeri atmosferi, yönetim desteği, çalışma koşulları ve kişisel stres faktörleri bulunur (Maslach ve Leiter, 2016). Yüksek iş yükü ve sürekli zaman baskısı, çalışanların stres seviyesini artırabilir. İşyerindeki olumsuz atmosfer ve kötü yönetim uygulamaları, çalışanların moralini bozabilir ve örgütsel depresyon riskini artırabilir. Destekleyici ve adil bir yönetim, çalışanların iş tatminini artırabilir ve depresyon riskini azaltabilir. Ayrıca, kötü çalışma koşulları, çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlığını olumsuz etkileyebilir. Kişisel stres faktörleri, iş dışında yaşanan sorunlar veya sağlık problemleri gibi durumlar da örgütsel depresyonu tetikleyebilir (Schaufeli ve Taris, 2014).

Örgütsel depresyonun etkilediği faktörler arasında iş performansı, iş tatmini, iş-yaşam dengesi ve çalışan sağlığı bulunur. Depresyon yaşayan çalışanlar, işlerinde daha az verimli olabilir ve performansları düşebilir. Bu durum, iş tatminsizliğine yol açabilir ve çalışanların işlerine olan bağlılığını azaltabilir. Örgütsel depresyon, çalışanların iş-yaşam dengesini bozarak aile ve sosyal hayatlarını da olumsuz etkileyebilir. Uzun süreli depresyon, çalışanların fiziksel sağlığını da etkileyebilir ve çeşitli sağlık sorunlarına yol açabilir. Bu nedenle, örgütsel depresyonu önlemek ve yönetmek için işyerinde sağlıklı ve destekleyici bir ortam oluşturmak önemlidir (Maslach ve Leiter, 2016).

Örgütsel depresyon, çalışanların işyerindeki olumsuz koşullar nedeniyle yaşadığı tükenmişlik, motivasyon kaybı ve stres gibi duygusal durumları ifade eder (Maslach & Leiter, 2016). Bu durum, öğretmenlerin iş performansını doğrudan etkileyebilir. İş performansı, öğretmenlerin eğitim-öğretim faaliyetlerindeki verimlilikleri, öğrenci başarısına katkıları ve genel mesleki etkinlikleri ile ölçülebilir (Klassen ve Chiu, 2010). Araştırmalar, örgütsel depresyonun iş performansı üzerinde olumsuz etkileri olduğunu göstermektedir. Örneğin, Bakker ve Demerouti (2007), yüksek düzeyde stres ve tükenmişlik yaşayan öğretmenlerin iş performanslarının düştüğünü ve öğrencilerle olan etkileşimlerinin olumsuz yönde etkilendiğini belirtmektedir. Aktürk (2019) ön yargılı tutumlara maruz kalmış, ayrımcı politikalar ile yönetilen kurumlarda çalışan bireylerin örgütsel depresyon düzeylerinin daha fazla olduğunu ifade etmektedir. Keleş (2016) da benzer bir sonuç elde ederek öğretmenlerin depresyon düzeylerinin fazla olduğunu belirtmiştir. Tüm bu çalışmalar dikkate alındığında öğretmenlerin örgütsel depresyonun temelinde dış kaynaklar tarafından etkilenme durumu görülmektedir. Ancak bilindiği üzere örgütsel depresyon aynı zamanda kişisel tutumlar sonucu da oluşabilmektedir. Bundan dolayı bu çalışmada öğretmenlerin sergiledikleri performans düzeyine ilişkin algılarının örgütsel depresyon düzeylerinde nasıl bir etki oluşturduğu incelenmek istenmiştir. Araştırma kapsamında aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- 1- Öğretmenlerin örgütsel depresyon düzeyleri ile performans algıları arasında bir ilişki var mıdır?
- 2- Öğretmenlerin sergiledikleri mesleki performans örgütsel depresyon düzeyini ne derecede açıklamaktadır?

2. ALAN YAZIN

2.1. Performans Yönetimi

Kuruluşlar yaptıkları işi yapmak, başarılı olmak, büyümek ve gelişmek için vardır. Kuruluşlarda büyüme, gelişme ve ilerlemeyi sağlayabilecek olanlar insanlardır. Performans yönetimi, yöneticilerin astlarıyla birlikte çalışarak beklentileri belirledikleri, performansı ölçtükleri, değerlendirdikleri ve ödüllendirdikleri entegre bir süreçtir ve tüm bunların amacı çalışanların iş performansını artırmak ve kurumsal başarıyı olumlu yönde etkilemektir (Farndale vd., 2011).

Performans yönetimi, bir kuruluştaki çalışanların belirlenmesi, ölçülmesi, yönetilmesi ve geliştirilmesi, bireylerin çalışma biçimlerinin belirlenmesi ve çalışma biçimlerinin nasıl iyileştirilebileceğinin keşfedilmesi için devam eden bir süreçtir. Bu süreci doğru bir şekilde yürütmek, çalışan performansını sistematik olarak ölçmeyi, analiz etmeyi ve geliştirmeyi ve ölçtüğümüz ve bulduğumuz şeyleri çalışanlara sistematik olarak iletmeyi içerir (Lussier, 2017).

Performans yönetimi kilit kurumsal, yönetsel süreçlerden biridir. Performans yönetim sistemlerinin popülerliğine rağmen, düzinelerce farklı çalışma sürekli olarak şirketlerin performanslarını çok iyi yönetmediklerini göstermektedir. Yöneticiler ve çalışanlar performans yönetiminin değer kattığına şüpheyle yaklaşmakta ve hatta çok az değeri olan gereksiz bir faaliyet olarak görmektedirler (Farndale vd.,

2011). Çeşitli anketler de çalışanların üçte birinden daha azının performans yönetimi sürecinin performans gelişimine katkıda bulunduğuna inandığını göstermiştir (Gruman ve Saks, 2011). Daha önce performansın sağlanması için kilit süreçlerden biri olduğuna göre, bu oran kesinlikle çok düşüktür. Denisi ve Murphy (2017)' ye göre performans yönetimi, rekabetin yoğun olduğu ve kuruluşlar arasında üstünlük mücadelesinin yaşandığı dönemlerde giderek daha önemli hale gelmektedir. Bu süreç, karmaşık ve zorlu insan yönetimi işlevini kapsamaktadır. Ortak hedef belirleme, sürekli ilerleme incelemesi ve iletişim, performansı artırmak için geri bildirim ve koçluk, çalışan gelişim programlarının uygulanması ve başarıların ödüllendirilmesi gibi faaliyetleri içerir. Yöneticiler sürecin itici gücü ve yöneticileridir çünkü kurumsal, ekip ve bireysel performansın geliştirilmesinden sorumludurlar. Süreç, öncelikle kuruluşun neyi başarması gerektiğinin karmaşık bir şekilde anlaşılmasını, ardından da insanların bu hedeflere ulaşacak şekilde yönetilmesini ve geliştirilmesini gerektirir (Armstrong, 2000). Böylesine karmaşık bir sürecin yönetilmesi ancak stratejik ve bütünsel olarak ele alınabilir ve bu da liderlerin olağanüstü becerilere, yeteneklere ve bilgiye sahip olmasını gerektirir.

Performans yönetimi bir kurumun yaşamı boyunca devam eden ve tüm İK stratejilerini entegre etme imkanı sunan bir süreçtir (Gruman ve Saks, 2011). Bu süreç gelecek planlarına, bağlılığa, yetkinliklere ve devam eden bir diyaloga odaklanır. Buradaki kilit nokta, insanların aslında kuruluşlardaki tek varlık ve değer olduğunun ve bu nedenle sürekli olarak zenginleştirilmeleri ve değer verilmeleri gerektiğinin kabul edilmesidir. Bu, insan sermayesinin güçlü yönlerini sürekli geri bildirim yoluyla geliştirerek ve her zaman olumlu bir bağlama oturtarak yapılabilir. Yöneticiler sürecin hayati bir parçasıdır ve bu nedenle performans yönetiminin başarısı için kilit bir bileşendir. Yöneticiler ve astlar arasındaki ilişkinin kalitesi, performans değerlendirmesi ve gelişim motivasyonu ile olumlu yönde ilişkilidir (Gruman ve Saks, 2011). Liderler, özellikle görev odaklı ve destekleyici liderler ile vizyoner ve ilham verici olan dönüşümcü liderler olmak üzere çalışan bağlılığını teşvik etmede kilit rol oynarlar (Armstrong, 2000).

Performans yönetimi açısından, bağlılığı teşvik etmek için teoride temel olarak kullanılan iki model vardır. Bunlardan ilki, hedeflerin belirlenmesinde yöneticilerin ve çalışanların daha fazla katılımına, performans incelemesi ve geri bildirim için daha fazla fırsata ve ücret ve ikramiyelerde bazı seçeneklere odaklanmaktadır. İkinci model ise daha çok çalışanların kendilerini geliştirme fırsatına sahip olduklarını hissetmelerine, yeni bilgi ve yetkinliklerin kuruma geri kazandırılmasına ve bunun takdir edilip ayrılma olarak değerlendirilmemesine odaklanmaktadır (Farndale vd., 2011).

2.2. Performans ve Değerlendirme

Performans, kuruluşların stratejik amaçlarını uygulamak ve bunları faaliyet gösterdikleri bağlama uyarlamak için kullandıkları çeşitli resmi süreçler için bir şemsiye terim olarak anlaşılabilir (Tunçer, 2013). Tüm bunlar amaca yönelik davranışlarla ilgilidir, ancak neyin hedefleneceği sorusu açık kalmaktadır. Performans yönetiminin ortaya çıkışından 50 yıl sonra bile, en azından mali planların rolünün azaldığı doğru olsa da hala yönetsel kontrol yollarından biridir. Performans yönetimi devam eden bir süreçtir ve yıllık performans değerlendirmesi de bunun bir parçasıdır; çalışanların performansını ve ilerlemesini değerlendirmek için kuruluş tarafından periyodik olarak gerçekleştirilir. Bu ikisi birbiriyle yakından bağlantılıdır. Yıllık performans değerlendirmesi, performans yönetimi sürecinin vazgeçilmez bir bileşenidir. Elde edilen performans, iyi yönetilen bir performans yönetimi sürecinin ve iyi yürütülen yıllık performans değerlendirmelerinin sonucudur.

Performans yönetiminin birincil amacı zaman içinde performansı iyileştirmektir, bu da bir bütün olarak kuruluşun performansını doğrudan iyileştirir. Performans yönetimi, bireylerin ve ekiplerin performansını belirleyen, ölçen ve geliştiren ve çalışmalarını kuruluşun stratejik hedefleriyle uyumlu hale getiren sürekli bir süreçtir (Bayram, 2006). Performans yönetimi sürecini düzgün bir şekilde uygulamak için her kuruluşun iş stratejilerini eyleme dönüştürebilecek iyi yöneticilere ihtiyacı vardır. Yöneticiler, performans sonuçları vermesi beklenen yönetsel ve örgütsel çabaları belirlemeye çalışmak için farklı yönetim modelleri kullanırlar (Tunçer, 2013).

Performans yönetimi, çoğu kuruluşta en uygun süreç olmamasına rağmen, her kuruluşta en önemli süreçlerden biridir. Yıllık performans görüşmesi, performansın zaman içinde değerlendirildiği performans yönetimi sürecinin bir alt sürecidir. Çalışanların sürece tepkisi, ihmal edilen ancak sistemi değerlendirirken göz önünde bulundurulması gereken kriterler sınıfındadır (Walsh, 2003). Aynı kategoride, grup içindeki fikir çatışması ve grubun göreviyle ilgili içerik ve süreçle ilgili anlaşmazlık olarak bilişsel çatışma izni de vardır ve bu tür bir çatışmaya giren kişi görevin sorunlarını daha iyi anladığı ve daha güçlü bir çözüm seti geliştirdiği için ekip başarısıyla olumlu yönde ilişkilidir (Aktan, 2009).

Süreçteki tüm paydaşlar süreci iyi bilmeli, ancak en önemlisi, güven duymak için süreci tam olarak anlamalıdır. Örgütsel güven hem çalışanlara hem de kuruluşlara birçok fayda sağladığı için günümüzde önemli bir sorundur. Güven, dürüstlük, yardımseverlik ve becerinin toplamıdır. Güven her zaman en az iki tarafı içerdiğinden, her iki taraf da her iki taraf için de kabul edilebilir ilkelere bağlı kalmalıdır. Bu dürüstlüktür. İyi niyet, her bir tarafın diğerinin iyi niyetli olduğuna ne ölçüde inandığını ifade eder. İyi niyet, güvenilir bir konuya uygulanır, diğerine değil (Shah, 2014).

Kurumda performans değerlendirmesine yönelik olumlu bir tutum yok gibi görünüyor. Kimse bunu dört gözle beklemiyor, bazıları hoş görüyor, bazıları ise çok stresli buluyor. Yöneticiler ve çalışanlar arasında özel bir fark yoktur. Hem araştırmalar hem de uygulamalar, çalışanların yıllık değerlendirmeyi dışıya gitmek kadar sabırsızlıkla beklediklerini göstermektedir, ancak en azından dışı onlara ağırları ve acıları için bir şeyler vermektedir (Aktan, 2009). Ne yöneticiler ne de çalışanlar yıllık değerlendirmeyi özellikle faydalı olarak görmemekte, daha ziyade zaman ve enerji kaybı olarak görmektedir. Başarıyı ölçmek için kullanılan metriklerin uygun olduğundan emin olmak önemlidir, böylece strateji insanların anlayabileceği terimlerle desteklenebilir, bu da stratejinin somut ve anlamlı olması gerektiği anlamına gelir. Çalışanların kişisel hedeflerin ulaşılabilir ve gerçekçi olduğuna inanması çok önemlidir. Hedeflerin benzer çalışan grupları için öngörülmesi ve karşılaştırılabilir olması gerekir ki bu da farklı çalışma alanları arasında yeterli iletişim olmadığı için gerçekleşmemektedir (Shah, 2014).

2.3. Performans Yönetim Süreci

Performans yönetimi süreci devam eden bir süreçtir. Kurumsal etkinliğin kritik bir yönüdür. İşin yapıldığı kilit süreçtir ve insan sermayesi yönetiminin aşıl topuğudur ve bu nedenle en üst yönetim önceliği olmalıdır. Modern zamanların zorlukları, iş performansını daha iyi destekleyecek şekilde yeniden tasarlamak amacıyla kuruluşları bu sürece daha fazla bağlı olmaya zorlamaktadır (Gruman ve Saks, 2011). İş performansının önemli bir belirleyicisi olarak giderek daha fazla dikkat çeken bir değişken, çalışan bağlılığıdır, çünkü bağlılığın iş performansını daha yüksek bir seviyeye çıkarmaya katkıda bulunduğu düşünülmektedir (Aktan, 2009).

Geleneksel performans yönetiminin, süreçlerin ve sonuçların gözlemlenmesinin kolay olduğu istikrarlı bir pazara dayandığının farkına varmak önemlidir. Ancak günümüzde iş çok daha az statiktir ve bu da geleneksel zeka, uyumluluk, yaratıcılık, proaktiflik kavramlarının ortaya çıkmasına ve iş ile bağlamsal performansın birbirinden ayrılmasına yol açmıştır (Gruman ve Saks, 2011). Dolayısıyla iş başarısının tanımı çok daha karmaşık hale gelmektedir, çünkü artık sadece başarıya değil, aynı zamanda bağlama, yani başarıyı etkileyen belirli koşullarla ilişkili olarak bireysel performansa da bakılmaktadır (Aguinis, 2023).

Performans yönetimi sürecinde, hedef odaklı bir kurum kültürü ve güçlü bir katılım kadar yöneticilerin desteği de önemlidir. Performans yönetimi süreci 1990'larda performans ölçümünden stratejik yönetim sistemine geçiş yapmıştır. Modern zamanlarda süreç daha karmaşık hale gelmekte ve böylece yeni unsurlar ortaya çıkmaktadır. Artık sadece hedef belirleme ve finansal kurallarla ilgili değil, stresle ilgili bireysel sorunlardan örgütsel stratejilere kadar uzanan geniş bir örgütsel alanla ilgilidir ve tüm bunlar çeşitli örgütsel değerlere göre hareket etmelerini, hedefler belirlemelerini, faaliyetleri koordine etmelerini ve delege etmelerini sağlayan birçok farklı mekanizmanın sirenidir (Bukh ve Mouritsen, 2014; Rothwell, 2011).

Performans yönetimi süreci genellikle aşırı programlı, genellikle "onay kutuları" ile dolu, yoğun zamanlarda zaman alıcı ve nispeten kısa bir süre içinde çok fazla faaliyet içeren, sonrasında faaliyetin dramatik bir şekilde düştüğü ve hatta durduğu bir süreçtir ve bu nedenle birçok çalışan bu süreçten hoşlanmamaktadır (Aydın, 2010). Bazı kuruluşlarda, bu faaliyet tamamen idari bir faaliyet olarak algılanmakta ve bu nedenle keyfi ve üstünkörü bir şekilde gerçekleştirilmektedir, çünkü önemli miktarda zaman ve çaba gerektirmekte, çok az ödül vermekte, yöneticilerde strese neden olmakta ve ilişkilere çatışma getirmektedir (Mayer ve Gavin, 2005).

Günümüzde performans yönetimi genellikle önceden tanımlanmış birkaç adımı içerir. Resmi bir toplantıda, yönetici ve çalışan bir önceki değerlendirme döneminin başarılarını gözden geçirir, bu da sürecin tamamen resmi bir adımıdır. Geri bildirim genellikle düzensiz olarak verildiğinden, bu adım sorundur. Genellikle hem yöneticiler hem de çalışanlar olmak üzere herkes bu adımdan kaçınır ve bu adım genellikle üstünkörü bir şekilde gerçekleştirilir. İkinci önemli nokta, genellikle bir yıl olan bir sonraki değerlendirme dönemi için hedeflerin tanımlanmasıdır. Toplantının üçüncü önemli noktası, gelişim ihtiyaçları üzerinde anlaşmaya varmaktır; bu ihtiyaçlar genellikle, örneğin koçluk yoluyla gelişim adımları yerine, çalışanın

yönlendirildiği resmi eğitimin tanımlanmasıyla ifade edilir. Son olarak, çalışanın 'derecelendirmesi' hakkında bilgi verilir (Aydın, 2010; Mishra vd., 2014).

Performans yönetimi süreci aynı zamanda her bireyin iş tanımının gözden geçirilmesini de içerir. Bu önemlidir çünkü iş zaman içinde gelişir ve değişir ve yöneticinin her bir çalışan için gerçekte ne yaptıklarını, nasıl yaptıklarını ve ne kadar yaptıklarını bilmesi gerekir ki performanslarını ölçmek ve değerlendirmek için bir sistem kurabilsin. Her iş bir zamanlar, o işteki bireyin sorumluluklarının açık olduğu ve organizasyonel birimin ve bir bütün olarak organizasyonun hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunduğu bir şekilde ve niyetle oluşturulmuştur ve çalışanların sürece dahil edilmesi, iş performanslarının organizasyonel birimin ve dolaylı olarak bir bütün olarak organizasyonun başarısını nasıl etkilediğinin anlaşılmasına katkıda bulunmuştur. İş tanımları genellikle gözden geçirilmez (Boyacı, 2014).

Performans yönetimi sürecinde, çalışanlar sürecin sorumluluğunu yöneticilere yüklemek isteseler de süreçteki herkes kendi payına düşen sorumluluğu taşır. İnisiyatif, en azından yöneticilerini, mevcut sorumluluklarıyla birlikte işin, kurumun gelecekteki hedeflerine uyup uymadığını ve bunların nasıl yeniden tasarlanması gerekebileceğini birlikte gözden geçirmeye davet etmeleri anlamında, çalışanlarda da olmalıdır. Müşteri beklentilerini, öncelikleri, mevcut kaynakları vb. tartışacakları bu faaliyet sayesinde, yöneticinin sorumluluklar ve davranışlar konusundaki beklentilerini de kesinlikle hizalayacaklar ve böylece yanlış anlamaları önceden önleyeceklerdir (Aydın, 2010). Performans değerlendirme, astların performansının yukarıdan aşağıya değerlendirilmesini ve sıralanmasını içeren bir yaklaşımdır. Bir ast ile yöneticisi arasında, her biri zayıf ve güçlü yönlerin yanı sıra performansı iyileştirme ve yeni beceriler geliştirme fırsatlarını belirlemek için belirlenen birkaç kritere dayanan bir dizi yapılandırılmış ve resmi etkileşim olarak uygulanır (Armstrong, 2000). Bir çalışanın şirkete katkısının yönetici tarafından kapsamlı bir şekilde gözden geçirilmesidir. Bireyin güçlü yönleri, başarıları, büyümesi veya eksikliği değerlendirilir. Kuruluşlar performans değerlendirmelerini çalışanlara kapsamlı geri bildirim sağlamak, maaşları ve ödülleri düzenlemek ve işten çıkarmalara karar vermek için kullanır. Birçok yönetici ve çalışan bunu İK departmanı tarafından kendilerine dayatılan boş ve bürokratik bir görev olarak görür (Ünver, 2005).

2.4. Başarıların Ölçülmesi

Yöneticiler hedefleri belirlerken aynı zamanda ilerlemenin nasıl ölçüleceği konusunda da anlaşmalıdır. Genellikle, çalışanlara sadece hedefler verirler ve ardından insanlar bu hedefler üzerinde ellerinden geldiğince, genellikle de kendi başlarına çalışırlar. Bunun iş tatmini ve bağlılık üzerinde zayıf bir etkisi vardır (Brown vd., 2010). Performansı gerçekten yönetebilmek için kaliteli performans bilgisine ihtiyacımız vardır. Çalışanlar tarafından kabul edilebilir ve anlamlı bir şekilde kullanılması kolay olmalıdır. Hem yönetici hem de çalışan, değerlendirilen işin doğru yönlerinin değerlendirildiğine inanıyorsa, kriterlerin anlamlı ve kabul edilebilir olması muhtemeldir. Herhangi bir performans ölçüsü aynı zamanda spesifik olmalıdır (Demir, 2022). Bu, bir şeyi o kadar iyi tanımladığı ve açıkladığı anlamına gelir ki, herkes bunun ne hakkında olduğunu veya birinin karşılaştırılan bir performans düzeyine ulaştığını açıkça görebilir. Çalışanlar her zaman neyi iyi yaptıklarını, neyi iyi yapmadıklarını ve neden yaptıklarını anlamalıdır. Performans yönetim sistemleri her zaman kuruluşun misyon ve hedeflerine odaklanmalıdır (Taylor, 2014).

2.5. Geri Bildirim

Geri bildirim, çalışanların performanslarını değerlendirirken onlara sağlanan en değerli araçlardan biridir. İyi yapılan geri bildirim, çalışanların güçlü yönlerini tanımlamalarına ve geliştirmeleri gereken alanları belirlemelerine yardımcı olur. Aynı zamanda, geri bildirim, çalışanların motivasyonunu artırır ve performanslarını iyileştirmeleri için net bir yol haritası sunar. Performans yönetimi sürecinde geri bildirim rolü, çalışanların performanslarını anlamalarını ve gelişmelerini sağlamaktır. İyi yapılan geri bildirim, hedeflere ulaşmak için neyin gerektiğini net bir şekilde iletebilir ve çalışanların bu hedeflere nasıl ulaşacaklarını anlamalarına yardımcı olabilir (Liang vd. 2013). Ayrıca, geri bildirim, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar ve iş yerinde daha bağlı ve motive olmalarını teşvik eder. Geri bildirim aynı zamanda performans yönetimi sürecinde adil ve şeffaf bir yaklaşımın temelini oluşturur. Çalışanlar, performanslarının nasıl değerlendirildiği ve neden belirli bir değerlendirme yapıldığı konusunda net bir anlayışa sahip olmalıdır. İyi yapılan geri bildirim, bu anlayışı sağlayabilir ve çalışanların performanslarını iyileştirmek için gereken adımları belirlemelerine yardımcı olabilir.

Geri bildirim, performans yönetimi sürecinde kritik bir rol oynar ve çalışanların başarılı olmaları için önemli bir unsurdur. İyi yapılan geri bildirim, çalışanların performanslarını anlamalarını, geliştirmelerini sağlar ve kariyer hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olabilir. Bu nedenle, iş yerinde etkili bir performans

yönetimi süreci için düzenli ve yapıcı geri bildirim sağlamak önemlidir. Her kuruluş, çalışanlarının işlerine olan bağlılığının ve motivasyonunun önemini farkındadır ve bağlılık, performans yönetiminde kritik bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Performans yönetiminde, bireye verilen geri bildirim, öğrenmenin ve ilerlemenin anahtarıdır. Etkili geri bildirim için başlangıç noktası, yönetici ve çalışan tarafından belirlenen hedeflerdir, bu nedenle bu hedeflerin kalitesi çok önemlidir (Kantos, 2013).

Çoğu yönetici, özellikle de olumlu değilse, geri bildirim vermekte çok zorlanır. Olumsuz geribildirim vermek yöneticiler için zordur ve çalışanlar için de almak zordur. Geri bildirimdeki yüksek bilişsel katılım nedeniyle, olumsuz eleştiri genellikle yeşil bir değişime yol açmaz. Bilişsel ve bilişsel dinamikler, yani insanların olumsuz geri bildirim alırken veya verirken düşünme ve kesme biçimleri, olumsuz geri bildirim vermelerini veya almalarını çok zorlaştırır (Cannon ve Witherspoon, 2005; Liang vd., 2016). Eleştirel geribildirim genellikle olabileceğinden daha acı verici ve dolayısıyla daha az yararlıdır. Bunun nedeni, geribildirim veren kişinin bilişsel ve duygusal dinamikleridir, bu nedenle geribildiriminde kötü bir şey görmezken, diğer yandan aynı neden, geribildirim doğru olsa bile son derece olumsuz tepkilere neden olabilir. Bu dinamiklerin anlaşılması, üçüncü bir tarafın sürece dahil edilmesi ve çokça kendi üzerine düşünülmesi, yöneticilerin daha fazla öğrenmeye, daha az savunmacı olmaya ve daha uygun adımlar atmaya yardımcı olan geri bildirimler vermesine yardımcı olabilir (Cannon ve Witherspoon, 2005).

İster olumlu ister olumsuz olsun, geri bildirim düzenli olarak ve istisnasız olarak zamanında verilmelidir. Birinin geri bildirim beklediği veya talep ettiği bir durum ortaya çıktığında etkili olmak özellikle önemlidir. Değerlendirenin veya değerlendirilenin kendini kötü hissedebileceği durumlardan her zaman kaçınmak gerekir. Geri bildirim de her zaman yapıcı bir şekilde verilmelidir. Her çalışana değişim ve dolayısıyla sürekli gelişim için gerekli dürtüler verilirse, genellikle kuruluştaki yönetim yetkinliklerinin gelişim düzeyi yeterince yüksek olur. Bu durumda, herhangi bir ilişkinin kilit unsuru olan güvenin korunması ve geliştirilmesi için iyidir (Kantos, 2013).

Performans yönetimi sürecinin özü, aslında performansa yol açan günlük faaliyetler ve davranışlarla bağlantılı olan yönetici ve çalışanlar arasındaki sürekli etkileşimde yatmaktadır. Bu, beklentilerin sürekli ve açık bir şekilde iletilmesi, hedeflerin belirlenmesi, anında kaliteli gayri resmi geri bildirim verilmesi ve çalışanların kişisel deneyimleri yoluyla sürekli olarak gelişmelerine izin verilmesiyle ilgilidir (Mert, 2020).

Kısa vadeli ve uzun vadeli performans geri bildirimi arasında bir fark olmalıdır çünkü kurumsal değişim üzerindeki etkide de bir fark vardır. Geri bildirim, iyi ve doğru davranışları övmek ve daha az uygun olanları mümkün olduğunca yönlendirmek için kullanılır. Mümkün olduğunda, bireyin eksik yetkinlikleri edinmesine yardımcı olmak için rol modeller, koçluk veya eğitim kullanılır. Kurum, bağlılığı, motivasyonu ve iş memnuniyetini artırma gücüne sahip olduğuna inandığı davranışlar ve sonuçlar için standartlar belirler. Etkili geribildirim, bireyin belirlenen standarda ilişkin geçmiş davranışları hakkında bilgi verir. Geribildirimün önemi, geribildirimlerin yalnızca %30'unun iş performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu, %40'ının ise iş performansı üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu bulgusuyla ortaya konmuştur (Vorhauser-Smith, 2011; Kanfer ve Chen, 2016). Hem geri bildirim vermek hem de almak her bireyde bir tehdit duygusunu tetikler. Bu duygu, insanlarda genellikle geribildirimün tezi ve sonuçlarıyla orantısız gerilimler yaratır. Geribildirime olumsuz içerik eklenirse, geribildirimün faydası çok sınırlıdır, çünkü alıcı öz saygısını etkilememek için bilinçaltında bundan kaçınır ve geribildirim veren de bunun incitici ve istenmeyen olduğunu bildiği için vermekten kaçınır. Bu nedenle, geribildirimün kalitesini değerlendirmek çok zordur (Vorhauser-Smith, 2011; Duden, 2011). Ayrıca, geri bildirim arzusunun kültürler arasında farklılık gösterdiğini de unutmamalıyız. Sorun, geri bildirim verme sürecinin, başarıya götüren günlük faaliyetler ve davranışlarla hiçbir bağlantısı olmayan, tamamen resmi bir dizi adım ve süreç haline gelmiş olmasıdır (Mert, 2020).

2.6. Milli Eğitimde Performans Yönetimi

2.6.1. 360° Performans Değerlendirme Sistemi

360 derece geri bildirim sisteminin üniversitelerde ve kolejlerde uygulanması sanayi kuruluşlarından çok sonra olmuştur. Artan fiyatlar ve hükümet kararlarından doğan düşüslere dayalı finansal zorluklar, içsel ve dışsal politik baskılar sadece örgütsel etkililiği değil yönetimsel yetkiyi de etkilemiştir. Araştırma bulguları 360 derece geri bildirim sisteminin yönetime ön-sezgiyi sağladığını ve liderlik becerilerini ve yönetimsel başarıyı artırmaya ön ayak olduğunu kanıtlamıştır. Ripple (1980) yukarı doğru, aşağı doğru ve paralel bir değerlendirme ile üniversite ve kolej yönetiminde kişisel yeteneğin ve yönetimsel becerilerin gelişiminin önemini tartışan ilk kişidir (Akt. Armstrong, 2000; Yavuz, 2012). 360 derece geri bildirim okullarda iki sonuç için dikkat çekmektedir. Bunlar: (1) Öğrenci başarısı tek değerlendirme kullanılarak geliştirilemez,

(2) Veriler kişilerin hesap vermesi için yeterli değildir. 1980'lerde öğretmenlerin değerlendirilmesinde klinik denetim çekiciliğini kaybetmeye başlamıştır. Oysaki öğrenme karmaşık, etkileşimli ve zaman içerisinde devam eden bir süreçtir. Bunun içinde sağduyulu, doğru karar veren, birçok tarafın değerlendirmeye katılması gerekmektedir. Eğitimde 360 derece geri bildirimde değerlendirme yapan kaynak kişiler Şunlardır. (1) Öğrenciler, (2) Meslektaşlar, (3) Kişinin kendisi, (4) Yöneticiler, (5) Öğrenci velisi, (6) Öğrenci başarıları (Uygur ve Sarıgül, 2015). Öğrenci geri bildirimleri, hizmeti alan birinci kişi öğrenci olduğu için öğretmenin görevinde ne ölçüde başarılı olduğuna karar verecek en önemli kişi de öğrencidir. Eğitim sisteminde temel amaç öğrencinin niteliğini geliştirmektir. Kendini gerçekleştirmiş bir öğrenci kendine sunulan eğitim hizmetinin kalitesi ve öğretmenin niteliği hakkında bir düşünceye sahiptir. Bu düşüncesini arkadaşlarıyla konuşmalarında veya ailesine okul ile ilgili bilgi verirken aktarabilmektedir. Bu düşünceleri onun öğretmenini algılamasında etkili olmakta ve davranışlarını buna göre şekillendirmektedir.

Performans değerlendirme öğretim ve öğrenme durumlarının daha iyi yönetilmesinde temel bir etkinliktir. Değerlendirme her öğretmenin hakkı olarak görülmelidir. Bunun için hem değerlendirmeyi yapan hem de değerlendirilen kişilerin bu sürece aktif olarak katılması çok önemlidir. Eğitimde Performans değerlendirmenin ilk ve en önemli amacı, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlayarak, öğrencilerin öğrenme olanaklarını zenginleştirmek ve arttırmaktır (Aydın, 2014). Bu durum kapsamlı bir denetimin önem ve zorunluluğunu göstermektedir (Memduhoğlu ve Taymur, 2009, s.139). Eğitim süreci içerisinde denetim kavramını incelediğimizde, okullarda eğitimin niteliğini geliştirmek amacıyla yapılan çalışmalar ve öğretmenlere daha iyi, verimli ve uygun görev yapabilmeleri için sunulan yardım hizmetidir Şeklinde açıklamamız mümkündür (Aydın, 2014) Farklı örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde verimlilik, çalışanların performansları ve performanslarının doğru olarak değerlendirmesiyle doğru orantılıdır ve bu konu üzerinde özellikle durulması gerekmektedir. Eğitim örgütlerinde uygulanacak doğru bir performans yönetimi, öğretmenlerin ve yöneticilerin motivasyonlarını yüksek tutacak ve sürekli gelişmeyi destekleyecektir.

Türk Eğitim sisteminde, okulda denetimin önemini ve de tekli veri kaynaklarında elde edilen değerlendirme sonuçlarının yetersizliğini fark eden Milli Eğitim Bakanlığı bu konuyla ilgili 2000 yılında bir çalışma başlatmıştır. EARGED tarafından gerçekleştirilen bu araştırmanın adı “Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporlarıdır. Bu çalışmada; 2036 sınıf öğretmenin, 1138 branş öğretmenin, 487 ilköğretim okulu yöneticisinin, 344 ilköğretim müfettişinin, 129 ilçe millî eğitim müdürünün, 138 il millî eğitim müdür ve yardımcılarının olmak üzere toplam 4272 kişinin görüşleri alınmıştır. Elde edilen bulgulara göre; öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinde okul yöneticisi, müfettiş, zümre öğretmenleri, öğretmenin kendisi, veli ve öğrencinin de yer alması istendiği ortaya çıkmıştır. Yine bu çalışmada, öğretmen performansının değerlendirilmesinde kullanılması gerektiği düşünülerek hazırlanan ölçütler araştırmaya katılan gruplar tarafından “tamamen düzeyinde” kabul görmüştür. Öğretmen performansını etkileyen sorunlar arasında “değerlendirme sonuçlarının öğretmene bildirilmemesinden dolayı kendi performansı hakkında bilgi sahibi olmaması” belirtilmiş, dolayısıyla geliştirilen değerlendirme modelinde, değerlendirme sürecinin açık ve karşılıklı uzlaşmaya dayalı olarak yapılandırılması tasarlanmıştır (OYGM, 2018).

2.7. Öğretmen Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme sistemi; eğitimin tüm paydaşlarının sisteme dâhil edilmesiyle beraber sistemin geliştirilmesini esas alır. Öğretmenleri profesyonel olarak görmeli ve böylece etkili bir değerlendirme sistemi oluşturulmalıdır. Hali hazırda uygulanan denetim sisteminin hem eğitim sistemine hem de öğretmenlerin gelişimine katkısı yoktur. Bu değerlendirme şeklinde müfettişlerin yaptıkları bir veya iki ders saatine sığdırılmaya çalışılan gözlemlene sürecidir. Oysa performans değerlendirme yönetiminde, değerlendirme birçok veri kaynaklarına dayalı bir değerlendirmedir. Böyle bir değerlendirmeyle öğretmen; öğrenci, veli, okul yönetimi ve zümre öğretmenleri gibi kaynaklar tarafından değerlendirilmektedir (Çelikten ve Özkan, 2019; Zayimoğlu, 2014).

Öğretmen performans değerlendirme uygulamaları, öğretmenlerin etkili bir şekilde öğretim yapma becerilerini ve öğrenci başarılarını artırma konusundaki yeteneklerini değerlendirmek amacıyla kullanılan sistemlerdir. Bu uygulamalar, öğretmenlerin güçlü yönlerini belirlemek, gelişim alanlarını tanımlamak ve genel olarak eğitim kalitesini artırmak için tasarlanmıştır. Öğretmen performans değerlendirmesinin temel özellikleri şunlardır (OYGM, 2018):

Standartlar ve Kriterler:

Bir öğretmenin performansını değerlendiren uygulamalar genellikle belirli standartlar ve kriterlere dayanır. Bu standartlar, genellikle öğretmenlik mesleğiyle ilgili beceri, bilgi ve davranışları içerir. Öğretmenler, bu standartlara uygun olarak öğrenci başarılarını artırmaya yönelik faaliyetlerde bulunurlar.

Gözlem ve Değerlendirme:

Öğretmenlerin sınıftaki performanslarını değerlendirmek için gözlem sıkça kullanılır. İdareciler, diğer öğretmenler veya öğretmenler arası iş birliği ile yapılan sınıf gözlemleri, öğrenci etkileşimi, ders planlama ve öğrenci değerlendirmesi gibi faktörleri içerir. Bu gözlemler, öğretmenin güçlü ve gelişim alanlarını belirlemek için kullanılır.

Portföy Değerlendirmesi:

Öğretmen performans değerlendirmesinde portföyler, öğretmenin çalışmalarını, proje örneklerini, öğrenci değerlendirmelerini ve profesyonel gelişim belgelerini içerir. Bu portföyler, öğretmenin öğrenme ve öğretim pratiğindeki süreçleri gösterir ve değerlendirmeyi destekler.

Öğrenci Başarıları:

Öğrenci başarıları, öğretmen performansının bir diğer önemli ölçütüdür. Öğrenci sınav sonuçları, proje çalışmaları ve diğer performans göstergeleri, öğrencilerin öğrenme kazanımlarını değerlendirmede kullanılır.

Öğrenci ve Velilerden Geri Bildirim:

Değerlendirme sürecine öğrenci ve veli geri bildirimleri de dahil edilebilir. Öğrencilerin ve velilerin, öğretmenin etkili iletişim, motivasyon ve öğrenciye bireysel ilgi gösterme gibi faktörleri değerlendirmesi sağlanır.

Mesleki Gelişim Planları:

Öğretmen performans değerlendirmesi, öğretmenlere kişisel ve mesleki gelişim hedefleri belirleme konusunda yardımcı olabilir. Bu hedefler, öğretmenin güçlü yönlerini daha da pekiştirmesine ve gelişim alanlarında ilerlemesine olanak tanır.

Gerçek Zamanlı Geri Bildirim:

İdeal olarak, değerlendirme süreci gerçek zamanlı geri bildirim içerir. Bu, öğretmenlere hemen dönüt alarak gelişimlerini anlamalarını sağlar.

Adalet ve Güvenilirlik:

Öğretmen performans değerlendirme uygulamalarında adalet ve güvenilirlik önemlidir. Değerlendirme süreçleri açık, adil ve güvenilir olmalıdır ki öğretmenler bu süreci olumlu bir şekilde benimseyebilsinler.

3. YÖNTEM

Araştırma nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama deseninde yürütülmüştür. Tarama modelinde araştırma, durum ve olaylara neden olan değişkenleri, bunların bu olaylarla ilişkilerini, ilişkilerin büyüklüğünü ve kapsamını açıklamanın bir yoludur (Karasar, 2005). Bu bakımdan yapılan çalışma, farklı grupların birçok değişkene göre karşılaştırıldığı ilişkisel bir çalışmadır (Creswell, 2017). Araştırmanın bağımsız değişkeni öğretmenlerin performansa yönelik öz değerlendirmeleri, bağımlı değişkeni ise öğretmenlerin örgütsel depresyon düzeyleridir.

3.1. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verilerinin toplanmasında iki farklı ölçek kullanılmıştır. Öğretmenlerin performans algılarının belirlenebilmesi için Yıldırım ve Yılmaz (2023) tarafından geliştirilen öğretmen performans özdeğerlendirme ölçeği tercih edilmiştir. Hazırlık ve Planlama, Öğretim Hizmeti, Ölçme ve Değerlendirme ve Mesleki Sorumluluk olmak üzere dört alt boyut ve 20 maddeden oluşan öğretmen performans özdeğerlendirme ölçeğinin Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı ,913 olarak hesaplanmıştır. Vinyet tarzında geliştirilen ölçek maddeleri öğretmenler için kendilerini değerlendirebilecekleri kısa metinler içermektedir. Öğretmenlerin örgütsel depresyon düzeylerinin belirlenmesi için de Sezer (2011) tarafından geliştirilen örgüt depresyonu ölçeği kullanılmıştır. Tek faktörlü bir yapıya sahip olan ölçek 42 maddeden oluşmaktadır. 5 li likert tipinde geliştirilmiş ölçeğin Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı ,910' dur.

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu tabakalı örnekleme yöntemine göre belirlenmiştir. Araştırmanın evreni Konya ilinde çalışan lise düzeyi öğretmenler oluşturmuştur. Evrende yer alan liseler tabakalara ayrılmış, her lise türü bir tabaka olarak kabul edilmiştir. Daha sonra bu tabakalarda yer alan okullar arasından random olarak seçilen okullarda çalışan öğretmenler araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırma grubuna ilişkin tanımlayıcı ifadeler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Çalışma Grubu

Değişken		N	%
Cinsiyet	Erkek	156	52,9
	Kadın	139	47,1
Okul Türü	Anadolu Lisesi	120	40,7
	İmam Hatip Lisesi	112	38,0
	Mesleki ve Teknik Lise	63	21,4
	Sözel Branşlar	174	59,0
Branş	Sayısal Branşlar	52	17,6
	Mesleki Branşlar	69	23,4

Araştırmanın çalışma grubuna ait demografik veriler incelendiğinde çalışma grubunun %52,9’ unun erkek, %47,1’ i ise kadın öğretmenlerden oluşmaktadır. Öğretmenlerin %40,7’si Anadolu Lisesi’nde, %38’ i İmam Hatip Lisesi’nde ve %21,4’ü ise Mesleki ve Teknik Lise’inde çalışmaktadır. Ayrıca çalışma grubunun %59’u sözel branşlarda, %17,6’ sı sayısal branşlarda ve %23,4’ ü ise mesleki branşlarda derslere girmektedir.

4. BULGULAR

Araştırma kapsamında öğretmenlerin performans algıları ile örgütsel depresyon düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi için pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analize ilişkin veriler Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Öğretmen Performans Algısı ve Örgütsel Depresyon Düzeyi Arasındaki İlişki

		Hazırlık ve planlama	Öğretim hizmeti	Ölçme ve değerlendirme	Mesleki sorumluluk	Toplam
Örgütsel depresyon	r	-,744	-,740	-,752	-,737	-,744
	p	,000	,000	,000	,000	,000
	N	295	295	295	295	295

Tablo 2 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel depresyon düzeyleri ile performans algıları tüm alt boyutları ve toplam puanları arasında negatif yönlü yüksek düzey bir ilişki olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Başka bir ifade ile öğretmenlerin performans algıları arttıkça örgütsel depresyon düzeyleri düşmektedir.

Tablo 3. Öğretmen Performans Algısının Örgütsel Depresyonu Yordama Düzeyi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model p	R ²	VIF	Durbin Watson
Örgütsel Depresyon	Hazırlık ve planlama	,063	1,512	,032	12,328	,000	0,265	1,124	1,659
	Öğretim hizmeti	,127	3,718	,000				1,102	
	Ölçme ve değerlendirme	,264	3,758	,000				1,112	
	Mesleki sorumluluk	,260	2,989	,003				1,224	

Öğretmenlerin performans algılarının örgütsel depresyon düzeyleri üzerindeki yordayıcılığının belirlenmesi için çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgulara bakıldığında öğretmenlerin performans algılarının tüm alt boyutları örgütsel depresyon düzeyini anlamlı bir biçimde yordamaktadır ($p<0,05$). İstatistiksel olarak anlamlı olduğu görülen bu regresyon modeline göre öğretmenlerin performans algıları, örgütsel depresyon düzeylerinin %26’ sındaki değişikliği açıklamaktadır ($R^2=0,265$; $p<0,05$). Modelden elde edilen VIF ve Durbin Watson değerleri çoklu bağlantı ve hata terimleri arasında bir korelasyonel bir ilişkinin olmadığını göstermektedir ($VIF<10$).

5. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

İnsan kaynakları yönetiminde performans yönetimi, bireylerin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için performanslarını yönetme sürecini içerir. Etkililik bakış açısıyla performans yönetimi, şirketin genel başarılarına katkıda bulunan bir dizi unsuru içerir. Performans yönetimi, çalışanların bireysel hedefleri ve şirketin stratejik hedefleri arasında uyum sağlamalarını amaçlar. Etkili performans yönetimi, çalışanların

görevlerini ve sorumluluklarını şirketin genel hedefleriyle uyumlu hale getirmelerine yardımcı olur. Performans yönetimi, bireysel ve takım performansını değerlendirme ve geliştirme sürecidir. Etkili performans yönetimi hem bireylerin hem de takımların güçlü yönlerini vurgulayarak, zayıf yönlerini belirleyerek ve gelişim alanlarını tanımlayarak iş verimliliğini artırabilir. Performans yönetimi, gerçek zamanlı geri bildirim içerir. Bu, çalışanların performanslarını sürekli olarak değerlendirmeyi ve hemen geri bildirim almayı içerir. Etkili geri bildirim, çalışanların hızlı bir şekilde düzeltmeler yapmalarına ve gelişmelerine olanak tanır. Performans yönetimi, başarıları vurgulayarak ve hedeflere ulaşma konusunda olumlu bir yaklaşım benimseyerek çalışanların motivasyonunu artırabilir. Motive bir iş gücü, daha yüksek performans düzeyleri ve daha iyi iş sonuçlarına yol açabilir. Etkili performans yönetimi, yetenek yönetimi ve gelişimini destekler. Öğretmenler arasında potansiyel olanları belirlemek ve bu potansiyeli geliştirmek, okulların uzun vadeli başarısı için kritiktir. Performans yönetimi, iş gücü planlamasına katkıda bulunur. Performans değerlendirmeleri, şirketin gelecekteki ihtiyaçlarını belirlemesine ve bu ihtiyaçlara uygun yetenekleri çekmeye ve korumaya olanak tanır. Etkili bir performans yönetimi süreci, çalışanların şirkete olan bağlılığını artırabilir. Çalışanlar, kendileri ve katkıları hakkında dürüst bir geri bildirim alarak, şirketin onların gelişimine değer verdiğini hissederler. Performans yönetimi, başarıları ödüllendirme ve tanıma sürecini içerir. Öğretmenlerin iş performansı, genellikle öğrencilerin akademik başarısı, öğretim kalitesi, sınıf yönetimi becerileri ve genel mesleki verimlilik ile ölçülür. Örgütsel depresyon, bu performans göstergelerini olumsuz yönde etkileyebilir. Depresyon, öğretmenlerin enerjisini ve motivasyonunu azaltarak sınıf içi etkileşimlerini ve ders planlama etkinliklerini zayıflatabilir. Ayrıca, depresyon yaşayan öğretmenlerin öğrencilerle daha az pozitif etkileşimde bulunması ve daha fazla stres yaşaması olasıdır, bu da öğrencilerin öğrenme deneyimlerini olumsuz etkileyebilir. Bu ilişkinin olumsuz etkilerini azaltmak için okul yönetimleri ve eğitim politikacıları, öğretmenlere yönelik destekleyici programlar ve müdahaleler geliştirmelidir. İş yükünün dengelenmesi, duygusal ve psikolojik destek hizmetlerinin sağlanması, mesleki gelişim fırsatlarının artırılması gibi önlemler, öğretmenlerin örgütsel depresyon riskini azaltabilir ve iş performanslarını artırabilir.

KAYNAKLAR

- Aguinis, H. (2023). *Performance management*. Sage Publications.
- Aktan, C. C. (2009). Performans yönetimi: Organizasyonlarda performans değerlendirme ve ölçme. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 25-33.
- Aktürk, A. (2019). *Öğretmenlerin Damgalama Eğilimleri ve Örgütsel Muhalefet Davranışlarının, Örgütsel Depresyona Etkisi* (Yüksek Lisans Tezi. Necmettin Erbakan Üniversitesi).
- Armstrong, M. (2000). *Performance management. The new realities, Chartered Institute of Personnel and Development*, London.
- Augier, Mie and Teece, David. J. (2009). Dynamic Capabilities And The Role Of Managers In Business Strategy and Economic Performance. *Organization Science*, 20(2), 410-421.
- Aydın, İ. (2014), *Öğretimde Denetim*, Pegem Yayınevi, Ankara
- Aydın, U. (2010). Kamu kurumlarında örgütsel performans yönetim süreci. *Sayıştay Dergisi*, (78), 31-58.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Baldoni, J. (2019). *Great motivation secrets of great leaders*. McGraw-Hill
- Bayram, L. (2006). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, (62), 47-65.
- Bayramoğlu, G., ve Şahin, M. (2015). Positive psychological capacity and its impacts on success. *Journal of Advanced Management Science*, 3(2) 154-157.
- Boyacı, A. (2014). *İlköğretim örgütlerinin performans yönetim sistemi süreçleri açısından değerlendirilmesi*. Doktora Tezi Anadolu Üniversitesi. Eskişehir.
- Brown, M., Hyatt, D., ve Benson, J. (2010). Consequences of the performance appraisal experience. *Personnel review*, 39(3), 375-396.

- Bukh, P. N., ve Mouritsen, J. (2014). Performance management. *Danish Journal of Management ve Business*, 3, 3-10.
- Cannon, M. D., ve Witherspoon, R. (2005). Actionable feedback: Unlocking the power of learning and performance improvement. *Academy of Management Perspectives*, 19(2), 120-134.
- Creswell, J. W. (2017). *Araştırma Deseni Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları*. (S. B. Demir Çev.). Ankara: Eğiten Kitap.
- Çelikten, M., ve Özkan, H. H. (2018). Öğretmen performans değerlendirme sistemi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 8(15), 806-824.
- Danna, K., ve Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*, 25(3), 357-384.
- Demir, A. (2022). *Futbol Kulüplerinde İnovasyon ve Performans Yönetimi*. Akademisyen Kitabevi.
- Denisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?. *Journal of applied psychology*, 102(3), 421.
- Duden, A. (2011). Trust and leadership learning culture in organizations. *International Journal of Management Cases*, 13(4), 218-223.
- Eberts, R., Hollenbeck, K., & Stone, J. (2002). Teacher performance incentives and student outcomes. *Journal of human resources*, 37 (4). 913-927.
- Farndale, E., Hope-Hailey, V., ve Kelliher, C. (2011). High commitment performance management: The roles of justice and trust. *Personnel review*, 40(1), 5-23.
- Gallup, A. C., Hale, J. J., Sumpter, D. J., Garnier, S., Kacelnik, A., Krebs, J. R., ve Couzin, I. D. (2012). Visual attention and the acquisition of information in human crowds. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 109(19), 7245-7250.
- Gruman, J. A., ve Saks, A. M. (2011). Performance Management and Employee Engagement. *Human Resource Management Review*, 21, 123—136. doi:10.1016/j.hrmr.2010.09.004
- Kanfer, R., ve Chen, G. (2016). Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 6-19.
- Kantos, Z. E. (2013). Performans değerlendirme süreci ve 360 derece geri bildirim sistemi. *Eğitim Bilimleri ve Uygulama Dergisi*, 12(23), 59-76.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar İlkeler Teknikler*. Nobel Yayıncılık.
- Keleş, E. (2016). *Öğretmen görüşlerine göre liselerde örgütsel depresyon* (Yüksek Lisans Tezi. Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü).
- Klassen, R. M., & Chiu, M. M. (2010). Effects on teachers' self-efficacy and job satisfaction: Teacher gender, years of experience, and job stress. *Journal of Educational Psychology*, 102(3), 741-756. <https://doi.org/10.1037/a0019237>
- Liang, C., Chang, C. C., Rothwell, W., ve Shu, K. M. (2016). Influences of organizational culture on knowledge sharing in an online virtual community: Interactive effects of trust, communication and leadership. *Journal of Organizational and End User Computing (JOEUC)*, 28(4), 15-32.
- Lussier, R. N. (2017). *Management fundamentals: Concepts, applications, and skill development*. Sage Publications.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103-111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Mayer, R., Gavin M. (2005). Trust in Management and Performance. Who Minds the Shop While the Employees Watch the Boss? *Academy of Management Journal* 48(5), 874—888. doi:10.5465/AMJ.2005.1880392
- MEB Mevzuat, (2018). Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği, <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/119.html>

- Memduhoğlu, H. B., ve Taymur, A. (2009). Türk eğitim sistemi denetim alt sisteminin yeniden yapılandırılmasına ilişkin bir model önerisi. Uluslararası Katılımlı Ulusal Eğitim Denetimi Kongresi, Ankara.
- Mert, İ. S. (2020). Performans geri bildirimini üzerine keşfedici bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (38), 133-148.
- Mishra, K., Boynton, L., ve Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202.
- OYGM, (2018). Öğretmen Strateji Belgesi 2017-2023, MEB Öğretmen Yetiştirme Ve Geliştirme Genel Müdürlüğü, Ankara, http://oygm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_06/09140719_Strateji_Belgesi_Resmi_Gazete_sonrasY_ilan.pdf
- Pounsford, M. (2007). Using storytelling, conversation and coaching to engage. *Strategic Communication Management*, 11(3), 32-35.
- Rothwell, J. (2011). Bodies and language: Process drama and intercultural language learning in a beginner language classroom. Research in Drama Education: *The Journal of Applied Theatre and Performance*, 16(4), 575-594.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43-68). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4
- Sezer, S. (2011). Örgüt depresyonu ölçeğinin geliştirilmesi ve psikometrik niteliklerinin belirlenmesi. *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(1), 39-50.
- Shah, N. (2014). The role of employees' trust in management and supervisors on developing attitudes and behaviours for organisational change. *International Journal of Management Sciences*, 4(8), 333-342.
- Taylor, J. (2014). Organizational culture and the paradox of performance management. *Public performance ve management Review*, 38(1), 7-22.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay dergisi*, (88), 87-108.
- Uygur, A., ve Sarigül, S. S. (2015). 360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim sistemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (33), 189-201.
- Ünver, Y. (2005). İşletmelerde kariyer yönetimi ve performans değerlendirme sistemleri (Yüksek Lisans Tezi Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Vorhauser-Smith, S. (2011). *The neuroscience of performance: People at their best*. Page Up People.
- Walsh, M. B. (2003). *Perceived fairness of and satisfaction with employee performance appraisal*. Louisiana State University and Agricultural ve Mechanical College.
- Yavuz, Ç. (2010). İşletmelerde inovasyon-performans ilişkisinin incelenmesine dönük bir çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 5(2) 143-173
- Yıldırım, R. ve Yılmaz, E. (2023). Öğretmen performans özdeğerlendirme ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10 (35), 21-47.
- Zayımoğlu Ö., F. (2014). " İlköğretim Kurumları Standartları" nın Uygulanmasına Yönelik İl Eğitimcilerinin Görüşleri. *Ilkogretim Online*, 13(4) 11-56.