

Problematic of Performance Management and Schools¹

Duran MAVI²

Hacettepe University, Institute of Educational Sciences, Orcid ID: 0000-0001-7244-6448

ABSTRACT

Performance may be characterized as the execution of a purpose, duty or function. Studies on performance; organizations have existed since the day it existed, and employees have met with various consequences according to their success status. In this context *performance management* is a sophisticated field of application where the corporate dimension as well as the individual dimension is continuously studied. Good and effective performance management work is related to all elements of the process of human resource development. Performance management is run through performance cycle that includes planning, implementation, monitoring and reviewing steps. *360-degree feedback*, also known as *multiple feedback* or *multi-source feedback*, can be defined as the heart of performance management. This type of feedback is a perspective tool that encompasses all dimensions of performance. Performance management is a comprehensive process that includes performance evaluation. Performance evaluation studies are stages that focus not only on the mistakes and deficiencies of individuals but also on their success. When the performance management process is carried out appropriately, it can provide individual and organizational incentives such as solving the need for success of the employees, contributing to the career plan. Also it can make it easier to see your personal situation in a holistic perspective. In schools where individuals spend a significant part of their lives, it is necessary to transform human resources into an effective force. Since renewed cultural values, environmental conditions, individual and organizational understandings have important effects on performance and outcomes, it is inevitable to examine the performances of schools. Performance management can provide professional support for school and teacher evaluation. It can guide how peak performances that employees and organizations can demonstrate and how to achieve them.

Keywords: Performance management, human resource management, 360 degree, performance cycle, feedback, school

Suggested Citation

Mavi, D. (2017). Problematic of performance management and schools, *Erciyes Journal of Education*, 1(1), 42-58. DOI: XXXXXXXXXXX



Erciyes University, Faculty of
Education, Kayseri/TURKEY

*Erciyes Journal of
Education (EJE)*

DOI: XXXXXXXX

SCREENED BY



Article History

Received : 12.11.2017

Accepted : 24.11.2017

Published : 25.11.2017

1. This study is an extension of the report entitled Performance Management presented at the 3 rd International Multidisciplinary Studies Symposium held on 11.10.2017 in Ankara.

2. Ph.D. Candidate, Department of Educational Administration, duanmavi@hotmail.com

Performans Yönetimi Sorunsalı ve Okullar¹

Duran MAVİ²

Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Orcid ID: 0000-0001-7244-6448

ÖZET

Performans bir amacın, görevin ya da fonksiyonun yürütülmesi olarak nitelendirilebilir. Performans üzerindeki çalışmalar; örgütler var olduğu günden beri yapılagelmiş, çalışanlar başarı durumlarına göre çeşitli neticelerle buluşturulmuştur. Bu bağlamda *performans yönetimi* bireysel boyutunun yanında kurumsal boyutu da sürekli çalışılan çok yönlü bir uygulama alanıdır. İyi ve etkili performans yönetimi çalışmaları, insan kaynağının geliştirilmesine ait işlemlerin tüm unsurlarıyla ilintilidir. Performans yönetimi *planlama, gerçekleştirme, izleme ve gözden geçirme* basamaklarını içeren performans döngüsü ile işletilir. *Çoklu geri bildirim* ya da *çok kaynaklı geri bildirim* olarak da bilinen *360 derece geri bildirim* performans yönetiminin kalbi olarak tanımlanabilir. Bu geri besleme türü performans hakkındaki tüm boyutları kuşatan bir perspektif aracıdır. Performans yönetimi, performans değerlendirilmesini de içine alan kapsamlı bir süreçtir. Performans değerlendirme çalışmaları bireylerin sadece hatalarına ve noksanlıklarına değil başarılarına da odaklanan aşamalıdır. Performans yönetimi süreci uygun şekilde yapıldığı vakit çalışanların başarı ihtiyacını giderme, kariyer planına katkıda bulunma gibi yollarla bireysel ve örgütsel teşvikler de sunabilir. Kişisel durumun bütünsel açıdan görülmesini kolaylaştırabilir. Bireylerin hayatının önemli bir kısmını geçirdiği okullarda insan kaynağının etkin bir güce dönüştürülmesine ihtiyaç duyulur. Yenilenen kültürel değerler, çevresel koşullar, bireysel ve örgütsel anlayışlar performans ve sonuçları üzerinde önemli etkilere sahip olduğundan okulların performanslarının incelenmesi kaçınılmazdır. Bu kapsamda performans yönetimi okul ve öğretmen değerlendirmeleriyle ilgili profesyonel destek sağlayabilir. Çalışanların ve örgütlerin ortaya koyabileceği *zirve performansların* neler olduğunun ve nasıl elde edileceğinin kılavuzluğunu yapabilir.

Anahtar Kelimeler: Performans yönetimi, insan kaynakları yönetimi, 360 derece geri bildirim, performans döngüsü, okul

Önerilen Atıf

Mavi, D. (2017). Performans yönetimi sorunsalı ve okullar, *Erciyes Journal of Education*, 1(1), 42-58. DOI: XXXXXXXXXX



Erciyes Üniversitesi, Eğitim
Fakültesi, Kayseri/TÜRKİYE

*Erciyes Journal of
Education (EJE)*

DOI: XXXXXXXX

SCREENED BY



Makale Geçmişi

Gönderim : 12.11.2017

Kabul : 24.11.2017

Yayınlanma : 25.11.2017

1. Bu çalışma 11.10.2017 tarihinde Ankara'da düzenlenen 3. Uluslararası Multidisipliner Çalışmaları Sempozyumu'nda sunulan *Performans Yönetimi* adlı bildirinin genişletilmiş halidir.

2. Doktora Öğrencisi, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, duranmavi@hotmail.com

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Performance may be characterized as the execution of a purpose, duty or function. *Performance management* is the individual and team development process applied to improve organizational performance. It has a big pre-requisite for employers and occupations and is in contact with each steps of human resource planning.

When the literature on performance management is examined, a rich and dynamic image is encountered. The most attention-grabbing work can be listed as follows: *Goal Theory, Control Theory and Social Cognitive Theory*. Performance management in the context of human resources management can be regarded as the backbone of initiatives aimed at making processes and outputs. Therefore, good and effective performance management work is related to all elements of the process of human resource development. Performance management is a sophisticated field of application where the corporate dimension as well as the individual dimension is continuously studied. It should not be regarded merely as a theory and practice that distributes prizes or punishments in the evaluations of the past. Because performance management is a work which based on a strategic plan has specific standards.

The performance management cycle includes planning, implementation, monitoring and reviewing steps. The cycle can also be regarded as an important application technique in terms of human resource management. Because it is a continuous process, much more than life experiences. In addition, the performance cycle allows employees to adopt team spirit understanding.

When feedback is 180 degrees, the data flow is one-way. *360-degree feedback*, also known as *multiple feedback* or *multi-source feedback*, is multidirectional. This feedback type; it can be regarded as a perspective tool that encompasses all dimensions of performance. It is an innovative process that allows horizontal and vertical operations. Feedback is extremely effective when it is done to contribute to the personal development of employees. Performance makes it easier to develop.

Performance evaluation is the comparison of the current situation with the targets. It is one of the stages of performance management; but it can be perceived as performance management. Performance management is all of the extensive and comprehensive processes, including performance evaluation. Performance evaluation studies are stages that focus not only on the mistakes and deficiencies of individuals but also on their success. It is development tasks away from external pressures, self-reliance and continuity development.

Reinforcement of desired behaviors can be achieved with rewards. This can easily be done by meeting the individual development needs of the employees. Thus, effectiveness can be reinforced by evaluating the talents of persons and organizations. From this point of view, performance management; can also be seen as a data base on performance improvement, identification of training requirements, progress on career steps and reward systems. The diagnoses revealed about the course of performance mediate the realization of individual goals and the resolution of problems. When the performance management process is carried out appropriately, it can also provide individual and organizational incentives such as solving the need for success of the employees, contributing to the career plan. These non-financial prizes encourage employees and institutions and leave long-term effects.

Performance management is as emotional as formal. It's possible to have mistakes. For this reason, performance management, which many managers look at with a magic wand, can sometimes be a disappointment maker. In other words, not being able to do the performance management work properly can cause individual and organizational devastation.

Managing performance can be done by defining the job to be measured. In this section, some problems can arise from measurement instrument. Because measuring is a challenge on its own. Similarly, mistakes can be human-sourced. Excessive intentions or acts of sympathy are also troublesome to measure performance. When the problems inherent in observing and interviewing are also added to these problems, it can be better understood how troublesome performance management is.

Studies on performance; organizations have existed since the day it existed, and employees have met with various consequences according to their success status. In schools where individuals spend a significant part of their lives, it is in this situation that the need to turn human resource potential into an effective source has become a necessity. Because the realization of the capacities of educational institutions and their employees can be realized with a rational attitude.

Performance management exercises in schools should not be seen as a sense of command. Because these studies are not based on the status quo, they are human-focused, reforming and overcoming standards. Performance management can provide professional support for school and teacher evaluation. It can guide how peak performances that employees and organizations can demonstrate and how to achieve them. Also it can make it easier to see your personal situation in a holistic perspective.

45

Performance management is an important area of study in educational institutions where the teacher's momentum, development opportunities and rewards are handled extensively. Since renewed cultural values, environmental conditions, individual and organizational understandings have important effects on performance and outcomes, it is inevitable to examine the performances of schools. Because it is an important requirement to address the productivity of schools that are intimidated by information in the twenty-first century, when the current knowledge doubles itself every 15 years.

In order for schools to effectively implement performance management, a multi-layered, deep study of planning, goals, resources, individuals and organizations is required. This study adopts a definition of growth and development characteristics. When this structure is not operated, the needs, deficiencies and potentials of schools can not be clearly defined. Organizational and individual resources of motivation may become ineffective. The deductions of teachers and administrators may fall. Focusing solely on costs and sanctions can deprive schools of quality work related flow and output.

Purpose

The purpose of this study is to focus on the performance management approach. The increasing number of students and costs, the questionable educational systems and the effectiveness of teachers have been a driving force of this work. Through this study, it is thought that it will contribute to solving problems experienced in performance management in schools.

Discussion & Conclusion

Performance management aims at achieving planned goals, standards and qualification requirements qualitatively. It contains data about what to and how to do. The goal is to meet expectations, to increase technical capacity, to reinforce individual and corporate utility. It is desirable that the point reached is not only from an individual point of view but also from an organizational point of view. For this reason, performance management is a constructive function that contributes to organisations to seeing future.

Today, when discussions on teacher performances are frequently discussed, it may be the right approach for performance management for school. Because there is a dynamic nature of education and it is necessary to take performance into consideration. Teachers and school managers can be rewarded through performance management. The output of schools, the education system, is made high quality. It can increase motivation in school organizations. It can provide a practical basis for the desired goals. In this context, teacher career steps can be put into practice within the framework of the performance management system to qualified performance. Increase in school performance can be achieved with an incentive system like in the academic world.

GİRİŞ

Bir işi diğerinden kaliteli yapan unsurların başında insan ve *performans* gelir (Aguinis, 2008). Bu bakımdan bireylerin ve performanslarının yönetiminin insan kaynağının geliştirilmesi için yaşamsal öneme sahip olduğu söylenebilir (Soydan, 2012). Çağımızda kurumsal yapılar beşeri sermayelerini etkili şekilde kullanmak için işgörenlerin performanslarını artırmaya dönük girişimlere önem vermektedirler (Camgöz ve Alperden, 2006, s. 192; Özdemir, 2014; Dooren, Bouckaert ve Halligan, 2015; Uysal, 2015). Evrimleşen yönetsel yaklaşımların kaynaklık ettiği bu detaylı örgütsel süreçlerin çalışanların ve yöneticilerin katılımıyla organize edildiğini belirtmek hatalı olmayacaktır. Bir verimlilik düzenleme süreci de olan bu çağdaş yönetsel paradigmlar, bireysel ve kurumsal amaçların ögelerinden biri olarak kabul edilebilir (Cihangir, 2014, s. 38).

Merkezine kaliteyi, sürekliliği ve inovasyonu alan ve kapsamlı bir anlayış olan *performans yönetimi*; çalışanları ve örgütleri ileri taşıyan bir araç olarak nitelendirilebilir. Mısır piramitlerinin inşa çalışmalarına ve eski Çin hanedanlıklarına kadar uzanan mazisi performans yönetiminin esaslı bir yönetsel araç olduğunun ispatıdır (Çolak, 2007; Armstrong, 2014; Jan, Israr, Haq, Tariq ve Jehangir, 2014, s. 80). Performans yönetiminin asıl amacı örgütlerin zayıf yönlerini geliştirmek ve örgütsel sorunların ortaya çıkma ihtimalini azaltmak/ortadan kaldırmaktır. Çünkü performans yönetimi edimler ve süreçler hakkındaki sorunların deneyimlerle ve geri bildirimlerle giderilmesini sağlar (Chubb, Reilly ve Brown, 2011).

Öğretmen performanslarına dair araştırmaların/tartışmaların sıkça ele alındığı günümüzde performans yönetiminin gündeme alınması insan kaynakları yönetimi açısından isabetli bir yaklaşım olabilir (Çorbacı ve Bostancı, 2013; Akçakaya, 2017). Çünkü eğitim dünyasının dinamik doğası performansların ele alınmasını kaçınılmaz kılmaktadır (Boyacı, 2003; Bulawa, 2012, s. 312; Özdemir, 2014, s. 18). Okulların, yani eğitim sisteminin çıktıları kaliteli hale getirilebilir (Bozkurt Bostancı ve Kayaalp, 2011). Okul örgütlerinde motivasyon artışını sağlayabilir (Jan ve diğerleri, 2014; Özdemir, 2014). Arzulanan hedefler için pratik bir temel sunabilir (Bulawa, 2012; Armstrong, 2014). Ayrıca tüm kaynakların etkili şekilde kullanılmasını sağlayan bir güncelleme yöntemi olabilir.

Performans Yönetiminin Temelleri

Performans kelimesinin Türkçe'deki karşılığı tam olarak yoktur (Bilgin, 2015, s. 26-27; Uysal, 2015, s. 33). Türkçe'ye Fransızca'dan giren performans kelimesi, Türk Dil Kurumu tarafından *başarım* şeklinde tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Bu bağlamda performansın; bir amacın, görevin ya da fonksiyonun yürütülmesi olarak nitelendirilmesi yanlış olmayacaktır (Başar, 1995; Cihangir, 2014, s. 38). Sonuçları tamamlayabilme davranışı, adlandırılacak performans yönetimi ise örgütsel performansını iyileştirmek için uygulanan birey ve takım geliştirme sürecidir (Armstrong, 2014, s. 353; Jan ve diğerleri, 2014; Özdemir, 2014). İşverenler ve işgörenler için büyük öneme sahiptir ve insan kaynakları planlamasının basamaklarının her biri ile temas halindedir (Lunenburg ve Ornstein, 2013; Fereceov, 2015).

Performans yönetimiyle ilgili alanyazın incelendiğinde zengin ve dinamik bir görüntü ile karşılaşmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalardan en dikkat çekicileri şu şekilde sıralanabilir: *Hedef Teorisi (Goal Theory)*, *Kontrol Teorisi (Control Theory)* ve *Sosyal Öğrenme Teorisi (Social Cognitive Theory)* (Armstrong, 2014). Latham ve Locke (2002), *hedef teorisi*ni öncelikleri dikkate alan, çaba göstermeyi teşvik eden, bilgi ve becerileri artırma imkânı sağlayan, sahip olunan becerileri ve birikimleri kullanmaya yönlendiren zorlu performans dizinleri olarak ifade etmektedir (Akt. Lunenburg, 2011). Hedeflere yönelmeyi içeren ve performansını etkileyen bir

mekanizmadır (Lunenburg ve Ornstein, 2013; Bilgin, 2015). *Kontrol teorisi*, davranışlara şekil vermede son derece önemli olduğu kabul edilen geri bildirimler üzerine yoğunlaşır. İşgörenlerin elde ettikleri mevcut sonuçlar ve ulaşılmaması istenen ideal sonuçlar arasındaki optimizasyonu sağlayan geri bildirimler, kontrol teorisi açısından performans yönetiminin kritik bir bileşendir (Özdemir, 2014). *Sosyal öğrenme teorisi*, merkezinde kişisel etkililik yer aldığından performans yönetimi için son derece önemlidir. Bir işgörenin diğeriyle karşılaştırılmadan performans çalışmaları yapılması anlayışına kaynaklık eder.

İnsan kaynakları yönetimi bağlamında performans yönetimi, süreci olduğu kadar çıktıyı da nitelikli hale getirmeye dönük girişimlerin omurgası olarak kabul edilebilir. Bu yüzden sağlam ve etkili performans yönetimi çalışmaları, insan kaynağının geliştirilmesine ait işlemlerin tüm unsurlarıyla ilintilidir. Onu klasikleşmiş öven ya da yeren değerlendirmecilikten farklı olmasını sağlayan, dinamik ve güncel kılan unsurlar Armstrong ve Baron (2002) tarafından şu şekilde belirtilmektedir: İnsanların ne şekilde yönlendirilebileceği hakkında bilgi vermek, yöneticilere ne yapmaları gerektiğini konusunda yardımcı olmak, yöneticiler için bir sevk ve idare aracı olmak, kurumsal amaçla ilkeler tarafından yönlendirilmek, çözüm sağlayıcılık görevini üstlenmek, bireylerin ilgi duyduğu konularda gözle görülür ilerlemeler sağlamak, evrak yerine davranış değişiklikleri üzerine odaklanmak, kabul edilebilir ilkelere dayanarak esneklik sağlamak ve ödemeler yerine gelişmelere odaklanmak.

Performans yönetimi; bireysel boyutunun yanında kurumsal boyutu da sürekli çalışılan çok yönlü bir uğraşdır (Cihangir, 2014; Dooren, Bouckaert ve Halligan, 2015). Sadece geride kalan döneme ait değerlendirmelerde bulunan; iyi çalışanlara terfiler, aksaklıklar yaşayanlara da cezalar dağıtan bir kuram ve uygulama süreci olarak değerlendirilmemelidir (Kapusuzoğlu, 2006). Çünkü performans yönetimi stratejik bir planlamaya ve hedeflere yaslanan, belirli standartlara sahip, maksatlı ve proaktif çalışmalardır.

Performans Yönetiminin Hedefleri

Planlanan hedeflere, standartlara ve yeterlik gereksinimlerine nitelikli şekilde erişmeyi amaçlayan performans yönetimi, neyin nasıl yapılacağına dönük dataları içerir (Armstrong, 2014; Özdemir, 2014). Gaye beklentileri karşılayarak aşmak, teknik kapasiteyi artırmak, bireysel ve kurumsal faydalılığı pekiştirmektir; varılan noktanın sadece bireysel açıdan değil örgütsel açıdan da gözden geçirilmesidir (Uysal, 2015). Bu nedenle performans yönetimi işletmelerin geleceklerini görme amaçlarına katkıda bulunan yapıcı fonksiyonlardır (Yıldız, Karagöz ve Mesci, 2010). Bu süreçler kurumsal bir tasarla(n)ma aracı olduğundan önemli örgütsel hedeflerin bir işletim sistemi olarak değerlendirilebilir. Bu yüzden aşağıda verilen tavsiyeler, performans yönetiminin amaçlar açısından pratikleşmesine kaynaklık edebilir (Armstrong, 2014):

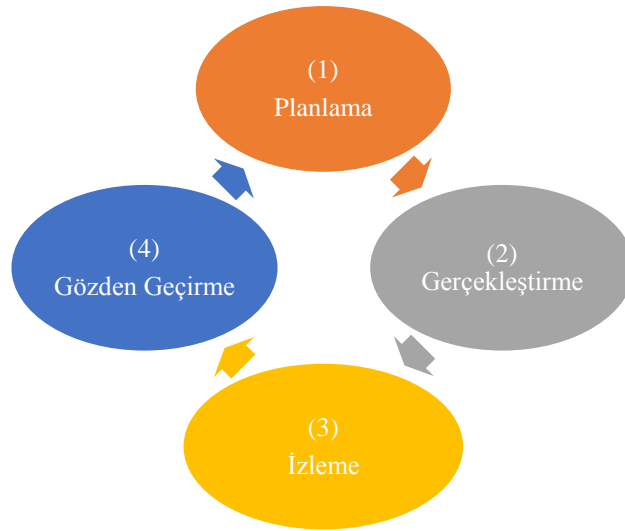
Tablo 1. *Performans Yönetimi Tavsiyeleri*

Yapılması Gerekenler	Kaçınılması Gerekenler
Danışmanlık	Salt form doldurma çalışmaları
Uygulayıcılık	Kafa karıştırıcılık
İletişime açıklık	Acelecilik
Kıdemli-tecrübeli bir yaklaşım	Küçümseyicilik
Örgütsel ve bireysel ihtiyaçların eşgüdümü	Net olmayan amaçlar ve süreçler
Sadelik	Sistemi sürekli değiştirmeye çalışmak
Sahiplenicilik	Umursamazlık
Çok kültürlülük	Körü körüne başkalarını izlemek
Gerçekçi olmak	Herkesin kabul edeceğini varsaymak
Performans beklentilerini açıklamak	İş tanımı yapmamak

Performans yönetimi, spesifik ve zorlayıcı hedefler içerir (Boyacı, 2003). Yüklenmelerin, aşırı çalışmaların önüne geçmeye çalışır (Dooren, Bouckaert ve Halligan, 2015, s. 27). Ayrıca ölçülmeye olanak veren, gerçekçi ve ulaşılabilir amaçlardan müteşekkildir. Belirli bir zaman dilimi tarafından kuşatılan çalışmalar olduğu için rasyoneldir (Özdemir, 2014). Çalışanın kurumsal, örgütlerin bireysel beklentilerden haberdar edilmesini, örgütsel yaşamda önemli bir yeri olan finansal kaynakların etkin biçimde kullanılmasını amaçlar (Sarıaltın, 2017). Kendisine verilen önemin giderek artması ve bir uzmanlık alanı haline gelmesi performans yönetimi çalışmalarının ne denli ciddi bir husus olduğunun bir işaretidir (Kingır ve Taşkıran, 2006).

Performans Döngüsü

Deming (1986) tarafından geliştirilen performans yönetimi döngüsü; *planlama, gerçekleştirme, izleme ve gözden geçirme* basamaklarını içerir (Akt. Armstrong, 2014). Döngü, insan kaynakları yönetimi açısından önemli bir uygulama tekniği olarak kabul da edilebilir. Bu duruma onun devamlı bir süreç olması, yaşantılardan çok daha fazlası olması kaynaklık eder (Uysal, 2015). Ayrıca performans döngüsü çalışanların mesai arkadaşlarına ast ya da üst gözüyle bakmaktan kaçınmasına, takım ruhunu desteklemesine katkı sağlar (Helvacı, 2002).



Şekil 1. Performans Döngüsü

Planlama performans hakkındaki sözleşmelerle ve anlaşmalarla ilgili evredir. Bilgi, beceri ve yetenek iyi bir planlamanın temel koşullarındandır (Chubb ve diğerleri, 2011). Performans yönetimi çalışmaları bireysel ve örgütsel hedefler çerçevesinde planlanır. (Özdemir, 2014) Beklentiler bu basamak içinde ortaya konulur. Çalışanların ve yöneticilerin fikir birliğine dayanan rollerinin tanımlanması, amaçlarının tespiti, performans gelişiminin takibi ve kişisel gelişimin planlanması plan basamağının önemli parçalarıdır (Pulakos, 2004; Mercanluoğlu, 2012). *Gerçekleştirme* rolün uygulamaya konulduğu safhadır. Döngünün bu basamağında görevlerle ilgili performans sergilenir. Ayrıca kişisel gelişim uygulamalarının da sahnelendiği kısımdır. Gerçekleştirme, örgütsel destekler içerdiği kadar öz denetim ve öğrenme süreçleri de barındırır. *İzleme* performansın gözlenmesini kapsar. Sürekli dönütler sağlanan, mentörlük ve koçluk gibi çalışmalarla da takviye edilen bir izleme; istenen seviyenin altındaki çıktıların saptanmasını kolaylaştırır. Doğru izlemeler *yıl boyunca (throughout the year)* yapılır ve geri bildirim temelli olur. İzlemenin süreklilik arz eden doğal yapısı, performans yönetiminin devamlılığa dayanan doğasından kaynaklanır (Sarıaltın, 2017). Böyle izlemeler zaman ve emek

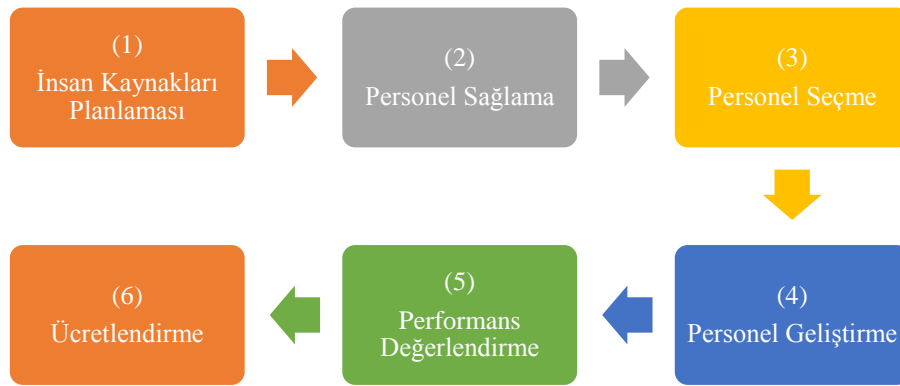
bakımından zorluklar içerebilir; fakat daha verimlidir. *Gözden geçirme* performansın toplu analizinin yapıldığı halkadır. Gösterilen performansın temellerini ortaya koyar (Pulakos, 2004, s. 19). Bireylere ve örgütlere hesaba katılması elzem içerikler sağlar. Zayıf yönlerin yanında güçlü kısımların da tespit edildiği bölümdür. Yöneticiler aracılığıyla çalışana sağlanan, gelecekte yapılması ve kaçınılması gerekenleri içeren bir danışmanlık hizmetidir. *Ne olmak istiyoruz, niçin varız ve nasıl yapmalıyız* sorularıyla beslenerek kendini, örgütü, bireyi ve hizmet alıcıları tatmin eder (Armstrong, 1984; De Cenzo, 1999; Fereceon, 2015).

Geri bildirim 180 derece olması veri akışının astlardan üstlere doğru olması demektir (Armstrong, 2014). *Çoklu geri bildirim* ya da *çok kaynaklı geri bildirim* olarak da bilinen *360 derece geri bildirim* ise tek yönlü iletilerden ibaret değildir (Helvacı, 2002; Camgöz ve Alperden, 2006; Kapusuzoğlu, 2006; Aslanargun, 2009). Bu geri besleme türü; performans hakkındaki tüm boyutları kuşatan bir perspektif aracı olarak kabul edilebilir. Yatay ve dikey işlemlere olanak veren yenilikçi bir süreçtir. Yöneticiler tarafından sağlanan alışılmış geri bildirimler kapalılık özelliği taşıdığından bir anonim olmaktan öteye pek gidemezler. Fakat dönüt verme, çalışanların kişisel gelişimine katkı sağlamak için yapıldığında son derece etkili olur (Hattie ve Timperley, 2007; Mercanlıoğlu, 2012; Arslan, Baş ve Özler, 2016). Çok paydaşlık ve dönütlerin erişimine açıklık taşıdığına performans geliştirmelere kolaylık sağlar (Murphy ve Cleveland, 1995).

Çalışanlara öz değerlendirme imkânı sunan 360 derece geri bildirim, hedeflere ulaşılma ve hedeflerden uzaklaşılma durumunun betimleyicisidir (Kubat, 2012; Arslan, Baş ve Özler, 2016). Bireylerin ve örgütlerin başarılarında ya da başarısızlıklarında önemli miktarda pay sahibidir. Detaylı olması ve pek çok paydaşı kapsamaması 360 derece geri bildirim performansı yönetimi açısından üzerinde durulması gereken önemli bir değerlendirme kaynağı yapmaktadır; ancak her bireyden ya da örgütten 360 derece geri bildirim elde edilemeyeceği de unutulmamalıdır.

Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, hedeflerle mevcut durumun kıyaslanmasıdır (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Başarılar kadar başarısızlıkları da içerir. Performans yönetiminin aşamalarından biridir; ancak performans yönetiminin kendisi olarak algılanabilmektedir (Canman, 2000; Uysal, 2015; Mosoge ve Pilane, 2014; Özdemir, 2014). Performans yönetimi, performans değerlendirilmesini de içine alan geniş ve kapsamlı süreçlerin tamamıdır (Uysal, 2015). Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetimi çatısı altında bulunan ve performans yönetimi tarafından kapsanan alt süreçlerden birisidir.



Şekil 2. İnsan Kaynakları Planlama Süreci (Lunenburg ve Ornstein, 2013)

Performans değerlendirme çalışmaları bireylerin sadece hatalarına ve noksanlıklarına değil başarılarına da odaklanan aşamalıdır (Fındıkçı, 1999). Başarısızlıklara fatura çıkarma girişimi olmadığı gibi yalnızca terfi ya da maddi kazanımlar yoluyla ödüllendirilme yapmayan teşebbüslerdir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003). Baskılardan uzak, özgüven aşılayan ve devamlılık içeren geliştirme görevleridir (Can, 2013). Bu uzun soluklu perspektif, şu koşullar sağlandığında daha işlevsel hale gelebilir (Haines ve St-Onge, 2012): Rehberlikle dönüt verme sürecine dönüşmesi, çalışanlar hakkındaki tanımlamaların yapılması, kurum kültürü oluşturulması, insan kaynakları yönetimi prensiplerinden uzaklaşmaması, beşeri sermayenin kıymetinin idrak edilmesi ve çalışanlar arasında olumlu bir iklimin tesis edilmesi.

İnsan kaynakları yönetimi alanında başarılı olan organizasyonların örgütsel ve bireysel performans çıktıları, kaliteyi ve beklentilerin tatminini içerir (Dooren, Bouckaert ve Halligan, 2015). Bu içerik ancak paydaşlarının tamamının değerlendirme süreçlerine katılmasıyla sağlanabilir. Bu sebeple astları, üstleri, mevkidaşları, aile üyelerini ve hizmet alıcıları içeren performans değerlendirme çalışmalarının yapılması son derece isabetli olur (Benligiray, 1999; Kapusuzoğlu, 2006; Jan ve diğerleri, 2014). Böylece mevcut performansın nitel ve nicel özellikleri gerçek anlamda ortaya çıkarılır (Işığışok, 2008).

Planlanma aşamasına işlem aşamasından daha fazla, amatörce zaman ayrılan bir girişimin başarısız olması kuvvetle muhtemeldir. Bu sebeple değerlendirme işlemleri profesyonel bir yaklaşımla ele alınmalı ve en az aynı profesyonellikle uygulanmalıdır. Profesyonel bir performans değerlendirme *tam (overall) değerlendirme, dereceli (rating) veya görsel (visual) değerlendirme* yöntemleri kullanılarak yapılabilir (Armstrong, 2014): *Tam değerlendirme* gösterilen performans seviyesinin kaydedildiği öyküsel değerlendirmelerden oluşur. Standartlara göre alt ve üst limitlerden değerleri içermelidir. Aksi halde tutarsız sonuçlar ortaya çıkabilir. Uç değerlerin tespit edilmesindeki kısıtlılığın, aşırı genelleştiriciliği ya da yüzeyselliği bu değerlendirme yönteminin zayıflıklarından bazılarıdır. *Dereceli değerlendirme* gösterilen performansla bir ölçek üzerinden değer biçilmesine dayanır. Yargıda bulunmaya, bu yargıları kategorize etmeye ya da ortaya konulan anlık performansları bulmaya yarar. Dereceleri alfabetik ya da nümerik şekilde oluşturulan araçlar yardımıyla yapılır. Bu değerlendirme tipi fazla sübjektif olduğundan detayların ayırt edilmesi bazen zorlaşabilir. Çünkü performans, doğası gereği net olmayan bir kavramdır ve ölçülürken her zaman öznelğin değerlendirilmeye katılma ihtimali vardır. *Görsel değerlendirme* dereceli değerlendirmeye alternatiftir. İşgören ve yönetici mutabakatına dayanan matrisler ya da gridler içeren mektuplar yardımıyla yapılır. Bu yöntemde iş performansları ve çıktılar açısından çeşitli verileri içeren yatay ve dikey eksenler, üstlenilen rolle ilgili davranış tarzlarının kabul edilebilir ve edilemez tutumları kullanılır.

Performans yönetiminin göze çarpan süreçlerinden biri *yıllık yüz yüze görüşme (annual face to face meeting)* işlemidir (Armstrong, 2014, Boipono ve diğerleri 2014). Performans hakkında yürütülen çalışmalar yıllık ve dönemsel girişimlerle sınırlı bırakılmayacak kadar önemlidir (Kıngır ve Taşkiran, 2006). Görüşmeler sırasında doğrudan geride kalan bir yılın çıktılarına atıfta bulunularak performans değerlendirmeleri yapılır. Yapıcı tartışmalar şeklinde sürüp giden yüz yüze yıllık görüşmeler neyin eksik yapıldığına, neyin doğru yapıldığına, neyin yapılması gerektiğine ve daha etkili sonuçların nasıl elde edilebileceğine odaklanır (Buckingham ve Goodall, 2015). Buluşmalarda çalışanın ilerleme düzeyinin görülmesi için periyodik görüşmeler ve bu görüşmelere dair -süre, sıklık... gibi- detaylar da kararlaştırılır. Çalışanların departman ya da bölge değişimi bu toplantılardan sağlanan verilerle yapılır. Yıllık yüz yüze görüşmenin ardından işveren ve çalışanlar arasında gelecek yılın performans hedefleri ve çalışana sunulabilecek gelişim hizmetleri üzerinde mutabakat sağlanır. Çalışanlardan beklenen esas görevleri ve standartları içeren bu hedefler *hedef sözleşme formu*,

eğitim ve destek ihtiyaçları *performans geliştirme planı* şeklinde düzenlenir ve kaydedilir. Performans geliştirme planının gerçekleştirilmesinin sorumluluğu öncelikle bireylere aittir; fakat destek ve imkân sağlamak yöneticilerin kaçınılmaz yükümlülüğüdür (Boipono ve diğerleri, 2014).

Performans Yönetiminin Performansa Etkisi

Performans yönetimi çok boyutlu olduğundan bütçesel özelliklere takılıp kalmaz (Frost, 2000). Kişilere ve çalışma gruplarına sınır ve çevre belirleyerek başarı imkânı sunabilir. Geri bildirim kaynağını güçlendirip sürekli açık tuttuğu için de eksikliklerin nedenlerinin kaybolmamasını sağlayarak ödüllendirme işlemleri için referanslar oluşturabilir (Buckingham ve Goodall, 2015). Örgütlerin tamamında vizyonun paylaşılmasını sağlayıp işgörenler ve yöneticiler arasında uygun liderlik türlerinin benimsenmesini destekleyebilir. Hedeflerin ne kadarına ulaşıldığı ve ne kadarına daha ulaşılması gerektiği performans yönetiminin aktif ve etkin kullanımıyla belirlenebilir (Helvacı, 2002; Uysal, 2015). Bu sayede de performans düzenlemeleri gerçekleştirilebilir.

Performans yönetimi özyönetim ile alakalıdır (Helvacı, 2002). Bu özelliği onu bir danışmanlık hizmeti sunucusu haline getirir. Katkı sağlayıcı koşullar tesis edip karmaşaların bertaraf edebilir. Bir performans kültürü yaratabileceğinden bireysel ve örgütsel çıkarların artırıcısı olabilir. Bu arttırıcılık, performans yönetiminin örgüt stratejilerinde yer almasına bağlıdır (Lawer ve McDermott, 2003). Çünkü kurumsal bakışın bir parçası haline gelen ve stratejik planlarla harmanlanan bir performans yönetiminin başarılı olma olasılığı daha yüksektir.

İstenen davranışların pekiştirilmesi ödüllerle sağlanabilir (Helvacı, 2002, s. 158; Mercanlıoğlu, 2012; Hoy ve Miskel, 2013). Bu işlem, iş davranışları değerlendirilen çalışanların bireysel gelişim ihtiyaçlarının karşılanması ve terfi yoluyla örgütsel bağlılığının artırılması yoluyla kolayca yapılabilir (Lunenburg ve Ornstein, 2013, s. 454; Bilgin, 2015). Böylece kişilere ve örgütlere ait yetenekler değerlendirilerek etkililik takviye edilebilir (Günbayı ve Yıldırım, 2012; Cihangir, 2014; Özdemir, 2014). Bu açıdan bakıldığında performans yönetimi; performans geliştirme, eğitim gerekliliklerini belirleme, kariyer basamakları üzerinde ilerleme ve ödül sistemleri hakkında bir veri havuzu olarak da görülebilir (Ferecov, 2015; Arslan, Baş ve Özler, 2016; Sarıaltın, 2017).

Performansın gidişatı hakkında ortaya konulan teşhisler bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşılmasında yol gösterici olduğundan amaçların gerçekleştirilmesine ve problemlerin çözülmesine aracılık eder (Kıngır ve Taşkiran, 2006). Performans yönetimi süreci uygun şekilde yapıldığı vakit çalışanların başarı ihtiyacını giderme, kariyer planına katkıda bulunma gibi yollarla bireysel ve örgütsel teşvikler de sunabilir (Boyacı, 2003; Darling-Hammond, 2017). Finansal olmayan bu tip ödüller; çalışanları ve kurumları cesaretlendirip uzun soluklu etkiler bırakırlar (Armstrong, 2014, s. 348).

Performans Yönetiminde Sorunlar

Performans yönetimi formal olduğu kadar duygusal bir süreçtir (Armstrong, 2014, s. 346). Hatalar barındırması olasıdır. Bu sebeple çoğu yöneticinin sihirli bir değnek gözüyle baktığı performans yönetimi, bazen bir hayal kırıklıkları üreticisi olup çıkabilir. Başka bir deyişle olumlu kurumsal girişimlerin fitilini ateşleyebilecek performans yönetimi çalışmalarının hakkıyla yapılmaması bireysel ve örgütsel yıkımlara neden olabilir (Uysal, 2015).

Performansın yönetilmesi ölçümlenecek işin tanımlanmasıyla yapılabilir (Özdemir, 2014; Buckingham ve Goodall, 2015). Bu kısımda ölçme aracından kaynaklanan sorunlar ortaya

çıkabilir. Çünkü soyut değerlerin ölçülmeye çalışılması başlı başına bir mücadeledir (Helvacı, 2002). Benzer şekilde hatalar insan kaynaklı da olabilir. İyi niyet konusunda aşırıya gitmek ya da taraflı davranmak yine performansın ölçülmesine ait sıkıntılardanır. Gözlem ve görüşme yapmanın doğasında bulunan sorunlar da bu problemlere eklendiğinde performans yönetiminin ne kadar çetrefilli bir uğraş olduğu daha iyi anlaşılabilir (Buckingham ve Goodall, 2015).

Performans yönetimi işlemleri sırasında en sık karşılaşılan hataların *katılık veya hoşgörü, merkezi eğilim, hale ve boynuz etkisi, olayların yakın etkisi* olduğu görülür (Lunenburg ve Ornstein, 2013, s. 470-471, Özdemir, 2014, s. 120-122). *Katılık veya hoşgörü*; yöneticilerin, kimi çalışanları düşük ya da yüksek şekilde değerlendirmeye yakınlıklarıyla ilgilidir. *Merkezi eğilim*, yöneticinin çalışanlara çok düşük ya da çok yüksek puanlar vermekten kaçınmasından doğmaktadır. Bu hatanın yapıldığı durumlarda çalışanlara ait değerlendirme sonuçlarının ortalamalarda seyrettiği görülür. *Hale ve boynuz etkisi* ise değerlendirme sırasında çalışanların sadece bir ya da birkaç olumlu ya da olumsuz yönü üzerinden analiz edilmesidir. Bu hata incelemeye dönük tüm boyutların sürece dâhil edilmemesi diye de bilinir. Son olarak *olayların yakın etkisinden* kaynaklanan hatalar, performans yönetimine ait değerlendirme sürecinin son dönemlere hapsedilmesidir.

Yöneticilerin, çalışanların performanslarını değerlendirmeleri formal zorunluluklara dayanır. Ancak çalışanın performansını tartışmaya açmak, ona geri bildirimlerde bulunmak da olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu durum yönetici yeterliklerinin sorgulanmasından iş ortamındaki engellere, kişisel ve örgütsel gelişim fırsatlarından performans yönetiminin sınırlarına kadar sürekli tartışılmalı meselelerin kurumsal gündemi işgal etmesine neden olabilir. Unutulmamalıdır ki ne kadar zor ve hata yapmaya müsait olsa da bir performansın ele alınması sadece bireylerin değil parçası oldukları örgütsel yapıların da yetkinliklerinin ölçülmesini sağlar (Işığışık, 2008, s.2; Arslan, Baş ve Özler, 2016).

Okullarda Performans Yönetimi

Performans üzerindeki çalışmalar; örgütler var olduğu günden beri yapılagelmiş, çalışanlar başarı durumlarına göre çeşitli neticelerle buluşturulmuştur (Oğuz, 2006). Bireylerin hayatının önemli bir kısmını geçirdiği okullarda bu duruma insan kaynağı potansiyelinin etkin bir kaynağa dönüştürülmesi ihtiyacı sebep olmuştur (Günbayı ve Yıldırım, 2012). Çünkü eğitim kurumlarının ve çalışanlarının kapasitelerinin gerçek anlamda ortaya çıkarılması akılcı bir tutumla gerçekleştirilebilir (Özdemir, 2014, s. 3).

Öğretmen dakikliğin, gelişim fırsatlarının ve ödüllendirmelerin çokça ele alındığı eğitim kurumlarında performans yönetimi önemli bir çalışma alanıdır (Soydan, 2012; Çorbacı ve Bostancı, 2013; Jan ve diğerleri, 2014). Yenilenen kültürel değerler, çevresel koşullar, bireysel ve örgütsel anlayışlar performans ve sonuçları üzerinde önemli etkilere sahip olduğundan okulların performanslarının incelenmesi kaçınılmazdır (Boyacı, 2003; Bulawa, 2012, s. 312; Özdemir, 2014, s. 18). Çünkü ortalama her 15 yılda bir mevcut bilginin kendini ikiye katladığı kabul edilen yirmi birinci yüzyılda bilgiyle içli dışlı olan okulların verimliliklerinin ele alınması önemli bir gerekliliktir (Çolak, 2007; Lunenburg ve Ornstein, 2014).

Okullarda performans yönetiminin etkili şekilde uygulanabilmesi için planlamayı, hedefleri, kaynakları, bireyleri ve örgütleri dikkate alan çok katmanlı, derin bir çalışma yapılması gerekir (Boyacı, 2003). Bu çalışma büyüme ve gelişme karakteristiklerinin tanımlandığı bir görüşü benimsenmelidir (CRC, 2012). Meritokrasi ilkesinin uygulamaya konulmasından işgücü devrine kadar pek çok konuyu içine alan bu yapı işletilmediğinde; okulların gereksinimleri, eksiklikleri ve potansiyelleri açık şekilde belirlenemez (Taşdan ve Oğuz, 2007). Motivasyonun

örgütsel ve bireysel kaynakları kuruyabilir. Öğretmenlerin ve yöneticilerin verimi düşebilir (Boipono, Tsomele ve Mogadime, 2014). Sadece maliyet ve müeyyideler üzerine odaklanmak okulları nitelikli bir iş akışından ve çıktılardan yoksun bırakabilir.

Nitelikli bir performans; geri bildirim ve destek gibi profesyonel hizmetlerin yardımıyla gerçekleşir ve verimliliği artırır (Bozkurt Bostancı ve Kayaalp, 2011; Sarıaltın, 2017). Fakat sık sık değişen yöneticiler ve uygulamalar, özü aynı kalan yaklaşımlar öğretmenlerin dolayısıyla da okulların verimliliğini düşürür (Jan ve diğerleri, 2014; TEDMEM, 2014). Bu sebeple eğitimde doğru bir performans yönetimi anlayışı olmaksızın okulların geliştirilmesi mümkün değildir (Aslanargun, 2009; Mosoge ve Pilane, 2014).

Yasal zorunluluklar, sendikal talepler, okul kültürü, kariyer anlayışındaki sınırlılık, kaynak kısıtlılığı ve verimliliğin ölçülmesinde yaşanan sıkıntılar performans yönetimi anlayışının okullarda uygulanmasında karşılaşılan güçlüklerin başında gelir (CRC, 2012). Eğitim yöneticilerinin ortadan kaldırmaya çalıştığı bu güçlükler, yakalanmak istenen akademik standartların önünde bir engel olabilmekte, liyakate dayalı ücretlendirmeleri baltalayıp gelişimin merkezinde yer alması gereken okulları inovasyondan mahrum bırakabilmektedir.

Okul performansı doğrudan doğruya, hemen gözlen(e)meyen; okul sitemlerine ait girdilerin, süreçlerin ve çıktılardan bir fonksiyondur (Yolcu, 2008). Okullara dönük performans yönetimi politikalarının ana hatlarının yazılı hale getirilmesi isabetli bir girişim olabilir (Özdemir, 2014; Darling-Hammond, 2017). Fakat bu çalışmanın talimatnameler şeklinde olmaması gerekir. Çünkü okullarda işbaşında geliştirme ve verimliliği artırmaya dönük, dinamik çalışmalar yapıldığından kalıplaşmış bir performans anlayışı gerekli esnekliğe fazla olanak tanımaz (Boipono ve diğerleri, 2014).

Bireyleri ve onların potansiyellerini kuşatan eğitim dünyasında resmi katılıklardan sıyrılan dönüşümler yaşanmaktadır (Jan ve diğerleri, 2014, s. 79). Bu kapsamda okullardaki performans yönetimi yaklaşımları, bir idarecilik anlayışı olarak görülmemelidir. Çünkü statükoya dayalı değildir, insan odaklıdır, reforme edicidir ve standartların üzerine çıkartıcıdır (Mosoge ve Pilane, 2014, s. 5). Performans yönetimi okul ve öğretmen değerlendirmeleriyle ilgili profesyonel destek sağlayabilir (Jan ve diğerleri, 2014; Mosoge ve Pilane, 2014). Çalışanların ve örgütlerin ortaya koyabileceği zirve performansların neler olduğunun ve nasıl elde edileceğinin kılavuzluğunu yapabilir, diğerkâmlık anlayışının işletilmesini kolaylaştırabilir. Kişisel durumun bütünsel açıdan görülmesini kolaylaştırabilir.

Okulların performans anlayışında kazuistik bir görüntü çizen yasal düzenlemeler ön planda olmasına karşın okullardaki ideal performans yönetimi sisteminin uygulamalarının dört ana amacı vardır (Bulawa, 2012, s. 334): (1) Stratejik yaklaşımla bütünlük planlama işlemlerini her okul kademesinde iyileştirmek, (2) işgören performanslarının ortaya konması için bir ölçüm aracı olmak, (3) işe dönük verimliliğin geliştirilmesine rehberlik etmek, (4) okullara profesyonel bir gelişim yaklaşımı sunmak. Öğretmenler performans yönetimi ile mesleki öğrenme deneyimleri edinebilirler (Biott ve Spindler, 2000; Darling-Hammond, 2017). Bu yüzden okul yöneticilerinin çalışanlara gerekli sosyal ve kültürel desteği sağlaması isabetli olabilir. Birbirinin astı ve üstü konumunda bulunan okul çalışanlarının entegrasyonu, performans yönetimi ile gerçekleştirilir (Bulawa, 2012). Okulların, yani eğitim sisteminin çıktıları kaliteli hale getirilir (Bozkurt Bostancı ve Kayaalp, 2011). Okul örgütlerinde motivasyon artışını sağlayabilir (Jan ve diğerleri, 2014; Özdemir, 2014). Yüksek beşeri ve finansal hedeflerin uygulanması için enformatik bir altyapı sunabilir. Kaynakların etkili şekilde kullanılmasını sağlayan bir tasarruf sağlama metodu da olabilir.

Performans yönetimi, üzerinde çalışılan örgütsel yapıya göre farklılıklar gösterebilir (Boyacı, 2003, s. 14). Bu farklılıklar aynı türden örgütlerde dahi göz çarpar. Okulların ele alınışı da eğitim ve öğretim faaliyetlerine ilişkin hassasiyetleri içerir. Elde edilen sonuçlarla okulu yakından ilgilendiren kariyer planlaması, hizmet içi ve dışı eğitimler, ücretlendirme uygulamaları şekillendirilir (Çolak, 2007). İş rotasyonu ve iş genişletme, iş zenginleştirme ve iş basitleştirme gibi iş tasarımı etkinlikleri de özenle stilize edilir (Lunenburg ve Ornstein, 2014; Özdemir, 2014, s. 44-45). Bu yolla okul performansları istendik yönde manipüle edilebilir.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada performans kavramından başlanarak performans yönetimi ve okullarda performans yönetimi sorunsalı incelenmiştir. Performans yönetimi konusunda yapılması ve kaçınılması gerekenler ele alınmıştır. Özellikle performans döngüsü basamakları içeren performans yönetimi işlemlerinin çalışanlarına ve işletmelere neler katabileceği irdelenmiştir. Bilhassa son dönemlerde yoğun şekilde ele alınan öğretmen etkililiği ve yeterliği etkili ve verimli bir performans değerlendirme sistemi hakkındaki tartışmaları hızlandırmıştır (Günbayı ve Yıldırım, 2012; Soydan, 2012; Çorbacı ve Bostancı, 2013; Bilgin, 2015; Darling-Hammond, 2017). Bu yüzden *performans yönetimi sorunsalı ve okullar* konusu üzerinde durulmuştur.

Performans değerlendirme kapsamlı ve zorlu bir uğraştır. Ancak ölçülemeyenin tespit edilemeyeceği, geliştirilemeyeceği bilinmektedir. Aksini belirtenler (Buckingham ve Goodall, 2015, Ledford, Benson ve Lawler, 2016) olmakla beraber performans yönetiminin mevcut çalışmadaki gibi bireyler ve örgütler üzerinde olumlu etkiler bırakabileceğini vurgulayanlar da bulunmaktadır (Mercanlıoğlu, 2012; Armstrong, 2014; Ferecov, 2015; Sariatın, 2017). Pek çok çalışma alanı tarafından stratejik planların parçası haline getirilen, mikro ve makro ölçekte bir gelişim aracı olarak görülen performans yönetiminin değişimin anbean yaşandığı okullarda bilimsel tekniklerle uygulanması isabetli bir çaba olacaktır.

Pek çok şirketin dahi başarıyla uygulamaya koyduğu bu inovatif metottan bireylerin ve ülkelerin geleceğini biçimlendiren okullar, eğitim çalışanları mahrum kalmamalıdır. Bu bağlamda nitelikli bir performans ortaya koyabilmek için öğretmen kariyer basamakları performans yönetimi sistemi çerçevesinde yürütmeye konulabilir. Akademik camiadakine benzer bir teşvik yöntemiyle okul –dolayısıyla öğretmen- performansında artışlar yakalanabilir. Gerçekçi, koşullara uygun, özgün performans tanımları ve derecelendirme yöntemleri geliştirilebilir.

KAYNAKÇA/REFERENCES

- Aguinis, H. (2008). *Performance management (2nd ed.)*. Upper Saddle River NJ: Pearson.
- Akçakaya, M. (2017). Yerel yönetimlerde performans yönetimi ve karşılaşılan sorunlar. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 52(1), 56-83.
- Armstrong, M. (1984). *A handbook of personnel management practice (2nd ed.)*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice (13th ed.)*. UK: Ashford Colour Press.
- Armstrong, M. & Baron, A. (2002). *Strategic hrm: the key to improved business performance*. London: CIPD House.
- Arslan, A. E. & Baş, M. & Özler, D. E. (2016). 360 Derece performans değerlendirmenin bir işletmedeki örgütsel adalet algısı üzerine etkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 49, 78-95.

- Bakan İ. & Kelleroğlu H. (2003). Performans değerlendirme: çalışanların performans değerlendirme uygulamalarından beklentileri konusunda bir alan çalışması. *Süleyman Demirel İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 8(1), 103-127.
- Başar, H. (1995). *Öğretmenlerin değerlendirilmesi*. Ankara: Pegem.
- Benligiray, S. (1999). İnsan kaynakları açısından otellerde performans yönetimi. Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Bilgin, K. U. (2015). Kamu personel yönetiminde ölçüt ve gösterge odaklı performans yönetimi. *Strategic Public Management Journal*, 1, 24-39.
- Biott, C. & Spindler, J. (2000). Target setting in the induction of newly qualified teachers: emerging collegiality in a context of performance management. *Educational Research*, 42(3), 275-285.
- Boipono, M. & Tsomele, T. G. & Mogadime R. (2014). Implementation of performance management system (pms) in schools: success factors. *International Journal of Research in Applied, Natural and Social Sciences*, 2(5), 189-194.
- Boyacı, A. (2003). İlköğretim örgütlerinin performans yönetimi sistemi süreçleri açısından değerlendirilmesi. Doktora tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Bozkurt Bostancı, A. & Kayaalp, D. (2011). İlköğretim okullarında öğretmen performansının geliştirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 19(1), 127-140.
- Buckingham M. & Goodall, A. (2015, April). The big idea reinventing performance management: How one company is rethinking peer feedback and the annual review, and trying to design a system to fuel improvement. *Harvard Business Review*, 40-51.
- Bulawa, P. (2012). Implementation of the performance management system (pms) in senior secondary schools in botswana: an investigation of senior management team's expected benefits of the pms. *European Journal Of Educational Research*, 1(4), 321-337.
- Camgöz, S. M. & Alperden, N. (2006). 360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim: bir üniversite mediko-sosyal merkezi birim amirlerinin yönetsel yetkinliklerinin değerlendirilmesi üzerine pilot uygulama örneği. *Yönetim ve Ekonomi*, 13(2), 191-210.
- Can, N. (2013). *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*. Ankara: Pegem.
- Canman, D. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Yargı.
- Chubb, C. & Reilly, P. & Brown, D. (2011). Performance management, [Review of literature]. *Institute for Employment Studies*, 1-41.
- Cihangir, E. (2014). Kurumsal performans yönetimi ve yüksek performanslı organizasyonların özellikleri. *Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5, 37-54.
- CRC. (2012). *Education Reform: Teacher Performance Management Systems* (March, 2012). Report: 377. <http://www.crcmich.org/PUBLICAT/2010s/2012/rpt377.pdf> adresinden 6.12.2016 tarihinde erişildi.
- Çolak, M. (2007). Orta öğretim okullarında öğretmen performans yönetimi. Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Çorbacı, S. & Bostancı, A. B. (2013). Okullarda öğretmenlere yönelik performans yönetimi uygulamaları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Özel Sayı*, 231-247.
- Darling-Hammond, L. (2017). Teacher education around the world: what can we learn from international practice? *European Journal of Teacher Education*, 40(3), 291-309.
- De Cenzo, R. (1999). *Human resource management*. New York: John Willey and Sons.
- Dooren, W. & Bouckaert, G. & Halligan, J. (2015). *Performance management in the public sector*.

New York: Routledge.

- Ferecov, R. (2015). İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme yöntemleri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8.
- Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Frost, B. (2000). Measuring performance: using new metrics to deploy strategy and improve performance. Dallas: Measurement International.
- Günbayı, İ. & Yıldırım, S. (2012). Performans yönetimine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri (antalya ili örneği). *NEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 1-22.
- Haines, V. Y. & St-Onge, S. (2012). performance management effectiveness: practices or context? *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1158-1175.
- Hattie, J. & Timperley, H. (2007). Power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81-112.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: theory, research, and practice (9th ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- İşığışık, E. (2008). Performans ölçümü, yönetimi ve istatistiksel analizi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, 7, 1-23.
- Jan, S. & Israr, M. & Haq, Z. U. & Tariq, M. & Jehangir, M. (2014). The effect of performance management system on teachers' efficiency: a case study of private schools in district peshawar. *Life Science Journal*, 11(4), 79-85.
- Kapusuzoğlu, Ş. (2006). Okul öncesi eğitim kurumlarındaki sınıf yönetimi uygulamalarının 360 derece performans geri bildirim süreci yoluyla değerlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 6(2), 433-459.
- Kıngır S. & Taşkiran E. (2006). Performans değerlendirme çalışmalarına ilişkin işgören görüşlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(1), 195-216.
- Kubat, G. (2012). Öz değerlendirmenin 360 derece geri bildirimdeki işlevselliği. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 51-65.
- Lawer, E. E. & McDermott, M. 2003. Current performance management practices; examining the impacts. *Worldat Work Journal*, 12(2), 49-60.
- Ledford, G. E. & Benson G. & Lawler, E. E. (2016, August). Cutting-edge performance management: 244 Organizations report on ongoing feedback, ratingless reviews and crowd-sourced feedback. *WorldatWork Research The Total Rewards Association*, 1-46.
- Lunenburg, F. C. (2011). Goal-setting theory of motivation. *International Journal Of Management, Business, And Administration*, 15(1), 1-6.
- Lunenburg, F. C. & Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim yönetimi*. G. Arastaman (Ed. & Çev.), *Educational administration: concepts and practices (6th ed.)*, Ankara: Nobel, (Original work published 2004).
- Mercanlıoğlu, Ç. (2012). Örgütlerde performans yönetimi ile işgörenlerin motivasyonu arasındaki ilişki. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 41-52.
- Mosoge, M. J. ve Pilane, M. W. (2014). Performance management: the neglected imparetive of accountability systems in education. *South African Journal of Education*, 34(1), 1-18.
- Oğuz, E. (2006). İlköğretim okul yöneticilerinin performanslarının değerlendirilmesine ilişkin görüşler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 46, 227-258.
- Özdemir, M. (2014). *Eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetimi kuram uygulama teknik*. Ankara:

Anı.

- Pulaskos, E. D. (2004). *Performance management*. Alexandria: SHRM Foundation.
- Sarıaltın, H. (2017). Performans yönetiminde performans değerlendirme ve öneri sitemlerinin sürdürülebilir verimliliğe etkisinin incelenmesi: bir örnek olay çalışması. *İşletme Bilimi Dergisi*, 5(1), 117-141.
- Soydan, T. (2012). Eğitim alanında performans değerlendirme sisteminin geçerliği üzerine yönetici ve öğretmen görüşlerine dayalı bir araştırma. *Ege Eğitim Dergisi 2012 1(13)*, 1-25.
- Taşdan, M. & Oğuz, E. (2007). İlköğretim okul yöneticilerinin performanslarının değerlendirilmesine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri (Kars ili örneği). *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(13), 87-103.
- TEDMEM (2014). *Öğretmen gözüyle öğretmenlik mesleği*. Raporlar Dizisi R3. <https://tedmem.org/yayinlar#> adresinden 6.12.2016 tarihinde erişildi.
- Uysal, Ş. (2015). Performans yönetimi sisteminin tanımı, tarihçesi, amaç ve temel unsurlarına genel bir bakış. *Electronic Journal of Vocational Colleges-October*, 32-39.
- Yıldız, M. S. & Karagöz, Y. & Mesci, M. (2010). Performans değerlendirme ve süreç yönetim aracı balanced scorecard'ın boyutlarına katılım düzeyi: küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3), 1-22.
- Yolcu, S. (2008). İstanbul ili resmi ilköğretim okullarında öğretmen performans yönetimi. Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.