

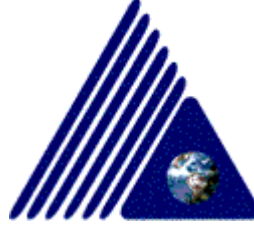
**T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE PERFORMANS YÖNETİMİ

İlknur AYYILDIZ (BEKTAŞ)

**Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı**

İstanbul – 2007



**T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE PERFORMANS YÖNETİMİ

İlknur AYYILDIZ (BEKTAŞ)

**Danışman
Prof. Dr. İsmet BARUTÇUGİL**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı**

İstanbul – 2007

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE PERFORMANS YÖNETİMİ

İLKNUR AYYILDIZ

ONAY

Jüri:

Tez Danışmanı : Prof. Dr. İsmet BARUTÇUGİL

İsmet Barutçugil

Üye : Prof. Dr. Sefer ADA

Sefer Ada

Üye : Yard. Doç. Dr. Oktay AYDIN

Oktay Aydın

Yüksek lisans tezi onay tarihi: 27.06/2007

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
SİMGELER LİSTESİ	IX
KISALTMALAR LİSTESİ	X
ÇİZELGELER LİSTESİ	XI
ÖNSÖZ	XIV
ABSTRACT	XV
ÖZET ..	XVI
BÖLÜM 1	1
1.1.Problem Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	2
1.3. Alt Problemler.....	2
1.4. Araştırmanın Önemi	3
1.5. Sayıtlılar.....	3
1.6. Sınırlılıklar.....	3
1.7. Tanımlar.....	3
BÖLÜM 2	7
PERFORMANS YÖNETİMİ	7
2.1. Performans Yönetimi Sisteminin Temel Unsurları.....	8
2.2. Performans Yönetimi Sisteminin Kullanım Alanları.....	9
2.2.1. Stratejik Planlama.....	9
2.2.2. Ücret Maaş Yönetimi	10
2.2.3. Kariyer Geliştirme Sistemi.....	10
2.2.4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi.....	10
2.3. Performans Yönetiminin Amaçları.....	11
2.4. Performansı Etkileyen Faktörler.....	12
2.5. Performans Yönetimi Kuralları.....	12
2.6. Performans Yönetiminde Önemli Noktalar.....	13
2.7. Performans Yönetiminin Yararları.....	14
2.8. Performans Yönetimi Sürecinde İletişimin Önemi.....	15
2.9. Vizyon, Misyon ve Performans Yönetimi.....	16

2.10. Performans Yönetimi ve Başarı Güdüsü.....	16
BÖLÜM 3	18
PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ.....	18
3.1. 360 Derece Performans Geribildirimi.....	20
3.2. Performans Değerlendirmenin Amaçları.....	21
3.3. Performans Değerlendirme Zamanı.....	21
3.4. Performans Değerlendirmede Yer Alan Kişiler.....	22
3.4.1. Değerlendirmenin İlk Amir Tarafından Yapılması.....	22
3.4.2. Kişinin Kendi Kendini Değerlendirmesi.....	23
3.4.3. Değerlendirmenin İş Arkadaşları (Eşitler) Tarafından Yapılması.....	23
3.4.4. Değerlendirmenin Astlar Tarafından Yapılması.....	23
3.4.5. Değerlendirmenin Müşteriler Tarafından Yapılması.....	24
3.5. Performans Değerlendirmeye İlişkin Olumsuz Tutumlar ve Nedenleri.....	24
3.5.1. Değerlendirenlerin (Yöneticilerin) Olumsuz Tutumları ve Nedenleri.....	24
3.5.2. Değerlendirilenlerin (Astların) Olumsuz Tutumları ve Nedenleri.....	25
3.6. Performans Değerlendirmede Sorunlar ve Alınabilecek Önlemler.....	26
3.7. Performans Değerlendirme Sürecinde Çatışmalar.....	26
3.8. Performans Değerlendirmenin Yararları.....	27
3.9. Performans Değerlendirmede Güvenirlik ve Geçerlilik.....	28
3.9.1. Güvenirlik.....	28
3.9.2. Geçerlilik	29
3.10. Eğitim Örgütlerinde Performans Değerlendirmenin Önemi.....	29
3.11. Eğitim Örgütlerinde Performans Değerlendirme Süreci Uygulaması.....	30
3.12. Performans Değerlendirmenin Kullanıldığı Alanlar.....	33
3.12.1. Ücret Yönetimi.....	33
3.12.2. Teknik Becerilerin Geliştirilmesi.....	34
3.12.3. Eğitim Gereksiniminin Belirlenmesi.....	34
3.12.4. Mesleki Gelişim.....	35
3.12.5. Kişisel Gelişim.....	36
3.12.6. Kariyer Yönetimi.....	36
3.12.7. Örgütün Etkililiğini Arttırma.....	37

3.12.8. Stratejik Planlama.....	38
3.12.9. Rotasyon, İş Geliştirme, İş Zenginleştirme.....	38
3.12.10. Sözleşme Yenileme veya İşe Son Verme.....	39
3.13. Performans Değerlendirme Kavramı ve Performans Yönetimi Sisteminin Geçmişi.....	39
BÖLÜM 4.....	41
EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE PERFORMANS YÖNETİMİ.....	41
4.1. Okullarda Performans Yönetimi Mevcut Yapı ve İşleyiş.....	41
4.2. Ödüller.....	41
4.2.1. Teşekkür.....	41
4.2.2. Takdir.....	41
4.2.3. Aylıkla Ödüllendirme.....	42
4.3. Cezalar.....	42
4.3.1. Uyarma.....	42
4.3.2. Kınama.....	42
4.3.3. Aylıktan Kesme.....	42
4.3.4. Kademe İlerlemesinin Durdurulması.....	43
4.3.5. Devlet Memurluğundan Çıkarma.....	43
4.4. Performans Yönetim Sürecinde Okul Yöneticisinin Yapması Gerekenler.....	43
4.5. Okul Yöneticisinin Öğretmenlere Karşı Tutumu.....	45
4.6. Eğitim Örgütlerinde Performans Yönetim Modeli.....	46
4.7. Sistemi Olumlu Etkileyen Faktörler.....	55
4.8. Sistemi Olumsuz Etkileyen Faktörler.....	55
4.9. Öğretmen Performans Değerlendirmede Çoklu Veri Kaynaklarının Kullanılması.....	56
4.9.1. Öğretmen Değerlendirmede Öğrenci Görüşlerinin Alınması.....	57
4.9.1.1. Öğretmen Değerlendirmede Öğrenci Görüşlerinin Alınmasının Olumlu Yönleri.....	57
4.9.1.2. Öğretmen Değerlendirmede Öğrenci Görüşlerinin Alınmasının Olumsuz Yönleri.....	58
4.9.2. Öğrenci Başarısının Öğretmen Değerlendirmede Kullanılması.....	58
4.9.2.1. Öğrenci Başarısının Öğretmen Değerlendirmede Kullanılmasının Olumlu Yönleri.....	59

4.9.2.2. Öğrenci Başarısının Öğretmen Değerlendirmede Kullanılmasının Olumsuz Yönleri.....	59
4.9.3. Öğretmen Değerlendirmede Veli Görüşlerinin Alınması.....	60
4.9.3.1. Öğretmen Değerlendirmede Veli Görüşlerinin Alınmasının Olumlu Yönleri.....	60
4.9.3.2. Öğretmen Değerlendirmede Veli Görüşlerinin Alınmasının Olumsuz Yönleri.....	61
4.9.4. Zümre Öğretmenlerinin (Meslektaş) Değerlendirmesi.....	61
4.9.4.1. Zümre Öğretmenlerin (Meslektaş) Değerlendirmesinin Olumlu Yönleri.....	62
4.9.4.2. Zümre Öğretmenlerin (Meslektaş) Değerlendirmesinin Olumsuz Yönleri.....	62
4.9.5. Öğretmenin Kendini Değerlendirmesi (Öz Değerlendirme).....	63
4.9.6. Okul Yöneticilerinin Öğretmeni Değerlendirmesi.....	64
4.9.6.1. Okul Yöneticilerinin Öğretmeni Değerlendirmesinin Olumlu Yönleri.....	64
4.9.6.2. Okul Yöneticilerinin Öğretmeni Değerlendirmesinin Olumsuz Yönleri.....	65
4.9.7. Müfettiş Değerlendirmesi.....	65
4.10. Performans Ölçüm Modelinin Mevcut Sistemden Farklı Yönleri.....	66
BÖLÜM 5.	67
YÖNTEM.....	67
5.1. Araştırmanın Modeli.....	67
5.2. Evren ve Örneklem.....	67
5.3. Veri Toplama Aracının Hazırlanması.....	67
5.4. Veri Toplama Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları.....	68
5.5. Verilerin Toplanması.....	68
5.6. Verilerin Çözümlemesi.....	68
BÖLÜM 6.	70
BULGULAR VE YORUM.....	70
6.1. Öğretmenlerin Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	70

6.2. Mevcut Performans Yönetimi ve Birinci Sicil Amirleri İle İlgili İfadeler Ölçeğine İlişkin Bulgu ve Yorumları.....	73
6.3. Performans Yönetim Modeli İle İlgili İfadeler Ölçeğine Bulgu ve Yorumlar.....	79
BÖLÜM 7.	91
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	91
7.1. Sonuç	91
7.2. Öneriler.....	93
EKLER.....	95
KAYNAKÇA.....	103
ÖZGEÇMİŞ.....	104

SİMGELER LİSTESİ

n	: Frekans
Sd	: Serbestlik Derecesi
ss	: Standart Sapma
t	: İstatistiklerin anlamlılığını saptamada kullanılan değerler
p	: Anlamlılık Düzeyi
X	: Aritmetik Ortalama
%	: Yüzde

KISALTMALAR LİSTESİ

İÖÖ	:İlköğretim Okulu
MEB	:Milli Eğitim Bakanlığı
SPSS	:Statistical For Social Sciences
MLO	: Müfredat Laboratuar Okulları
EARGED	: Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı
OGYE	: Okul Gelişim Yönetim Ekibi
DMK	: Devlet Memurları Kanunu

ÇİZELGELER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Çizelge 6.1	Ölçeği Cevaplayan Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı 70
Çizelge 6.2	Ölçeği Cevaplayan Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı 71
Çizelge 6.3	Ölçeği Cevaplayan Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı 71
Çizelge 6.4	Ölçeği Cevaplayan Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı 72
Çizelge 6.5	Ölçeği Cevaplayan Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı 72
Çizelge 6.6	Ölçeği Cevaplayan Katılımcıların Görev Unvanlarına Göre Dağılımı 73
Çizelge 6.7	Mevcut Performans Yönetim Sisteminde Okul Yöneticisinin Rolü Boyutu İle ilgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Branşa Göre T-Testi Sonuçları 73
Çizelge 6.8	Mevcut Performans Yönetim Sistemi Boyutu İle ilgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Branşa Göre T-Testi Sonuçları 74
Çizelge 6.9	Mevcut Performans Yönetim Sisteminde Okul Yöneticisinin Rolü Boyutu İle ilgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Yaşa Göre Anova Sonuçları 74
Çizelge 6.10a	Mevcut Performans Yönetim Sistemi Boyutu İle ilgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Yaşa Göre Anova Sonuçları 75
Çizelge 6.10b	İlköğretim Öğretmenlerinin Mevcut Performans Yönetimine Yönelik Algılarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu ile İlgili Scheffe Testi 75
Çizelge 6.11	Mevcut Performans Yönetim Sisteminde Okul Yöneticisinin Rolü Boyutu İle ilgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları 76
Çizelge 6.12	Mevcut Performans Yönetim Sistemi Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları 76
Çizelge 6.13	Mevcut Performans Yönetim Sisteminde Okul Yöneticisinin Rolü Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Anova Sonuçları 77
Çizelge 6.14	Mevcut Performans Yönetim Sistemi Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Anova Sonuçları 77
Çizelge 6.15	Mevcut Performans Yönetim Sisteminde Okul Yöneticisinin Rolü Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Meslekteki Kıdeme Göre Anova Sonuçları 78
Çizelge 6.16	Mevcut Performans Yönetim Sistemi Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Meslekteki Kıdeme Göre Anova Sonuçları 78
Çizelge 6.17	Mevcut Performans Yönetim Sisteminde Okul Yöneticisinin Rolü Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları 79

	<u>Sayfa No</u>
Çizelge 6.18	Mevcut Performans Yönetim Sistemi Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları 79
Çizelge 6.19	Performans Değerlendirme Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Branşa Göre T-Testi Sonuçları 80
Çizelge 6.20	Performans Değerlendirme Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Yaşa Göre Anova Sonuçları 80
Çizelge 6.21	Performans Değerlendirme Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Anova Sonuçları 80
Çizelge 6.22	Performans Değerlendirme Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Meslekteki Kıdeme Göre Anova Sonuçları 81
Çizelge 6.23	Performans Değerlendirme Boyutu İle İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları 81
Çizelge 6.24	Performans Değerlendirme Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Medeni Duruma Göre T-Testi Sonuçları 81
Çizelge 6.25	İnsan İlişkileri Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Meslekteki Kıdeme Göre Anova Sonuçları 82
Çizelge 6.26	İnsan İlişkileri Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Medeni duruma Göre T-Testi Sonuçları 82
Çizelge 6.27	İnsan İlişkileri Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Meslekteki Kıdeme Göre Anova Sonuçları 82
Çizelge 6.28	İnsan İlişkileri Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları 83
Çizelge 6.29	İnsan İlişkileri Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Branşa Göre T-Testi Sonuçları 83
Çizelge 6.30	İnsan İlişkileri Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Anova Sonuçları 83
Çizelge 6.31	Kariyer Planlama Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Branşa Göre T-Testi Sonuçları 84
Çizelge 6.32	Kariyer Planlama Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Yaşa Göre Anova Sonuçları 84
Çizelge 6.33	Kariyer Planlama Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Medeni Duruma Göre T-Testi Sonuçları 84
Çizelge 6.34	Kariyer Planlama Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Anova Sonuçları 85
Çizelge 6.35	Kariyer Planlama Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Meslekteki Kıdeme Göre Anova Sonuçları 85

	<u>Sayfa No</u>
Çizelge 6.36	Kariyer Planlama Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları 85
Çizelge 6.37	Eğitim-Öğretim Faaliyetleri Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Branşa Göre T-Testi Sonuçları 86
Çizelge 6.38	Eğitim-Öğretim Faaliyetleri Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Yaşa Göre Anova Sonuçları 86
Çizelge 6.39	Eğitim-Öğretim Faaliyetleri Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Medeni Duruma Göre T-Testi Sonuçları 86
Çizelge 6.40	Eğitim-Öğretim Faaliyetleri Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Anova Sonuçları 87
Çizelge 6.41	Eğitim-Öğretim Faaliyetleri Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Meslekteki Kıdeme Göre Anova Sonuçları 87
Çizelge 6.42	Eğitim-Öğretim Faaliyetleri Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları 88
Çizelge 6.43	Motivasyon Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Branşa Göre T-Testi Sonuçları 88
Çizelge 6.44	Motivasyon Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Yaşa Göre Anova Testi Sonuçları 88
Çizelge 6.45	Motivasyon Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Medeni Duruma Göre T-Testi Sonuçları 89
Çizelge 6.46	Motivasyon Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Anova Sonuçları 89
Çizelge 6.47	Motivasyon Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Meslekteki Kıdeme Göre Anova Sonuçları 89
Çizelge 6.48	Motivasyon Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları 90

ÖNSÖZ

Eğitim örgütleri toplumların ilerlemedesinde büyük öneme ve yere sahiptir. Eğitim-öğretim faaliyetlerinin kaliteli ve nitelikli olması da eğitim kurumlarında çalışan personel ile gerçekteşebilir. Bunun için eğitim örgütlerinde etkili bir performans yönetimi ve bu sürecin bir parçası olan performans değerlendirmenin uygulanması gerekir. İyi planlanan ve uygulanan bir performans yönetimi çalışanların üst düzeyde verim göstermelerini sağlayabilir.

Eğitim Örgütlerinde Performans Yönetimi adlı bu araştırma ile ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin performans yönetimi süreci hakkındaki görüşlerini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Araştırmamın gerçekteşmesinde yardımlarını esirgemeyen Sayın Prof. Dr. İsmet BARUTÇUGİL' e anketlerin toplanmasında ve uygulanmasında yardımcı olan Filiz ŞAHİN' e, Gönül ŞAHİN'e, katkı ve yardımlarından dolayı aileme teşekkürlerimi sunarım.

PERFORMANCE MANAGEMENT IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

ABSTRACT

Performance management is an effective process for the employees succeeding in their careers directly. Also it has positively indirected role to affect people's motivation. Thus, it brings corporate success.

Relief and co-operation environment that performance management supplies brings positive consequences in people's relationships.

By performance management qualified educators become the architects of qualified educated people.

By means of increasing qualified people, it makes national social and economical level to be increased indirectly.

The aim of this research is to determine the elementary schools' teachers' point of view for performance management.

In the research, data is gathered related to being applied current system with (Board of Education) MEB's performance management and draft performance measurement model which is thought to be applied.

The research survey is consisted of three chapters. In the first chapter, demographic data; in the second chapter the statements -related to MEB's current system-; in the third chapter, the statements -related to performance management model- are discussed.

The sampling group selected among state primary schools in Maltepe Districts of Istanbul City, consists of classroom and branch teachers working at these schools. The process of data collecting for this research has been carried out by survey technique. The research revealed these results: The survey also examined the profile of current performance management, prime registry manager and performance management model with respect to their demographical properties and revealed some differences. In the current system school manager's role and aptitude to current system participants 51 and over 51, expressed a more positive point of view. Aptitude to educational activities, classroom teachers expressed more positive point of view than branch teachers.

Key Words: Educational Organizations, performance, performance management

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE PERFORMANS YÖNETİMİ

ÖZET

Performans yönetimi doğrudan çalışanların başarıya ulaşmalarında etkili bir süreçtir. Bunun yanında dolaylı olarak da çalışanların etkileşimde olduğu kişilerin de motivasyonunu olumlu yönde etkileyecek bir rolü daha vardır. Bu da beraberinde toplu başarıyı getirir.

Performans yönetiminin sağladığı güven ve işbirliği ortamı çalışanların birbiri ile olan ilişkilerinde de olumlu sonuçlar doğurur.

Performans yönetimi sonucu ortaya çıkan nitelikli eğitimci, nitelikli eğitilen bireylerin de mimarı olur. Kaliteli ve nitelikli birey sayısının artması ülkenin sosyal ve ekonomik düzeyinin de yükselmesini etkileyecektir.

Bu araştırmanın amacı ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin performans yönetimi hakkındaki görüşlerini belirlemektir.

Araştırmada MEB' in performans yönetimi ile ilgili uyguladığı mevcut sistem ve uygulanması düşünülen taslak halindeki performans ölçüm modeli ile ilgili veriler toplanmıştır.

Araştırma ölçeği üç bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde demografik bilgiler; ikinci bölümde MEB mevcut sistem ile ilgili ifadeler; üçüncü bölümde, performans yönetimi modeli ile ilgili ifadeler yer almıştır.

İstanbul ili Maltepe ilçesindeki resmi ilköğretim okullarından seçilen örneklem grubunu, bu okullarda görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerini oluşturmuştur. Tarama modelinde olan bu çalışmanın verilerinin toplanmasında ölçek tekniğinden yararlanılmıştır. Eğitim örgütlerinde performans yönetimi konulu araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır: Uygulanan ölçek ile mevcut performans yönetimi ve birinci sicil amirlerinin yeri ile performans yönetimi modeli incelenmiş, demografik özelliklere göre bazı farklılıklar olduğu görülmüştür. Mevcut performans yönetim sisteminde okul yöneticisinin rolü ve mevcut performans yönetim sistemi boyutlarında 51 yaş ve üzerindeki katılımcılar daha olumlu görüş bildirmişlerdir. Eğitim-öğretim faaliyetleri boyutunda sınıf öğretmenleri branş öğretmenlerinden daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim örgütleri, performans, performans yönetimi

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Türk eğitim sistemi, eğitim örgütlerinde kaliteyi arttırmak amaçlı çalışmalar ve yenilikler içerisindedir. Çağın ve toplumun ihtiyaçlarının değişmesi eğitim örgütlerini de etkilemektedir. Zorunlu eğitimin sekiz yıla çıkarılması da toplumun eğitim seviyesini artırıcı bir yeniliktir. Zorunlu eğitimini tamamlamış bireylerin, nitelikli olmaları ve eğitimin önemini kavrayabilmeleri eğitim örgütleri sayesinde gerçekleşir. Eğitim örgütlerinin bu sonuca ulaşabilmelerinde performans yönetimi de etkili olabilir.

Bu bölümde araştırmanın temelini oluşturan problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın önemi, sayıtlılar, sınırlılıkları sunulmuş ve araştırmada kullanılan terimlere ilişkin kavramsal bilgilere yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Bir toplumun her açıdan ilerlemesinde eğitim örgütlerinin rolü büyüktür. Bu yüzden eğitim örgütleri değişime uyum sağlayabilmelidir.

Ülkemizde Milli Eğitim Bakanlığı eğitimde kaliteyi artırma amaçlı çalışmalar yapmaktadır. Üzerinde durulan konulardan biri de performans yönetimi konusudur.

Eğitim örgütlerinin hedeflerini gerçekleştirebilmesi de iyi bir performans yönetimi ile mümkün olur. Performans yönetimi uygulaması çalışanın yüksek performans göstermesine katkı sağlarsa eğitim-öğretim daha nitelikli hale gelir.

Yaptığı her çalışmanın önemsendiğini bilen bir öğretmenin performans yönetim sistemine olan inancıyla da eğitim örgütlerinin daha büyük ve hızlı gelişmeler yaratmasındaki rolü ve sorumlulukları artar.

1.2. Problem Cümlesi

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin performans yönetimi ile ilgili düşünceleri, beklentileri, sorunları nelerdir?

1.3. Alt Problemler

- 1) İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin mevcut performans yönetim sistemi ile ilgili görüşleri ünvanlarına göre değişmekte midir?
- 2) İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin mevcut performans yönetim sistemi ile ilgili görüşleri yaşlarına göre değişmekte midir?
- 3) İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin mevcut performans yönetim sistemi ile ilgili görüşleri eğitim durumlarına göre değişmekte midir?
- 4) İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin mevcut performans yönetim sistemi ile ilgili görüşleri meslekteki kıdemlerine göre değişmekte midir?
- 5) İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin mevcut performans yönetim sistemi ile ilgili görüşleri medeni durumlarına göre değişmekte midir?
- 6) İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin mevcut performans yönetim sistemi ile ilgili görüşleri cinsiyete göre değişmekte midir?
- 7) İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin performans yönetim modeli ile ilgili görüşleri ünvanlarına göre değişmekte midir?
- 8) İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin performans yönetim modeli ile ilgili görüşleri yaşlarına göre değişmekte midir?
- 9) İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin performans yönetim modeli ile ilgili görüşleri eğitim durumlarına göre değişmekte midir?
- 10) İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin performans yönetim modeli ile ilgili görüşleri meslekteki kıdemlerine göre değişmekte midir?
- 11) İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin performans yönetim modeli ile ilgili görüşleri medeni durumlarına göre değişmekte midir?

12) İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin performans yönetim modeli ile ilgili görüşleri cinsiyete göre değişmekte midir?

1.4. Araştırmanın Önemi

Bu araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin performans yönetimi ile ilgili sorunları ve beklentileri değerlendirilecektir. Sonuçlardan yararlanılarak mevcut sistemle performans yönetim modeli arasında olumlu ve olumsuz yönler belirlenebilir. Araştırma sonuçları ile performans yönetimi ile ilgili pilot uygulamaların artırılıp artırılamayacağına, okul yöneticilerinin performans yönetimiyle ilgili neler yapabileceklerine karar verilebilir.

1.5. Sayıtlar

- 1) Örneklem dahil öğretmenler, ölçeklere samimi cevap vermişlerdir.
- 2) Örneklem evreni temsil etmektedir.

1.6. Sınırlılıklar

- 1) Bu araştırma 2006-2007 eğitim-öğretim yılında İstanbul'un Maltepe ilçesindeki 10 ilköğretim okulunda görev yapan 126 öğretmenle sınırlıdır.
- 2) Araştırma, araştırma aracında bulunan ifadelerle sınırlıdır.
- 3) Araştırma aracında bulunan ifadelere öğretmenlerin verdiği cevaplarla sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

Okul

Okul, eğitim sisteminin genel ve özel amaçları ile temel ilkeleri doğrultusunda, öğrenciye istendik bilgi, beceri ve davranışların bilimsel yöntemlerle kazandırıldığı bir eğitim örgütüdür (Demirbaş ve Güneş, 2003; Ensari,2006).

Yönetim

Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için sorun çözme, planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme gibi fonksiyonlara ilişkin ilke, kavram, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir şekilde maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüdür (Erdoğan, 2004).

Okul Yönetimi

Okul Yönetimi, Eğitim Yönetimi'nin sınırlı bir alana yani okula uygulanmasıdır (Bursalıoğlu, 1994; Erdoğan,2004).

Okul Yöneticisi

Okul yöneticisi denince akla genel olarak okul müdürü gelir. Ancak okul müdürünün dışında başka okul yöneticileri de vardır. Müdür yardımcıları, zümre, şube ve bölüm başkanları, belirli konularda görev yapan koordinatörler de okul yöneticileri olarak nitelenebilir (Erdoğan, 2004).

Sicil Dosyası

Her devlet memurunun bir sicil dosyası bulunur. Sicil amirleri tarafından düzenlenecek sicil raporları ile varsa müfettişler tarafından verilen denetleme raporları ve memurların mal beyannameleri sicil dosyalarına konulur (657 Sayılı DMK Madde: 110).

Devlet memurları sicil raporlarında, değerlendirilecek memurla ilgili olarak yer verilen sorulardan özellikle sorumluluk duygusu, göreve bağlılık, iş heyecanı, anlatım yeteneği, intizam ve dikkat, tarafsızlık, disipline uyma, beşeri ilişkiler vb. soruları kişisel özellikler ve niteliklerle ilgili sorular oldukları görülmektedir. Bu tür sorular, objektif olarak değerlendirmeye elverişli olmayan sorular olup, bu tür soyut bir takım kavramların subjektif olarak değerlendirilmesi kaçınılmaz (Canman, 1993; Uçar, 2001) olduğu vurgulanmaktadır.

Olumlu Sicil

Sicil raporlarındaki sicil notu ortalaması 100 üzerinden 60 ve daha yukarı olanlar olumlu sicil almış sayılırlar (657 Sayılı DMK Madde: 119).

Olumsuz Sicil

İki defa üst üste olumsuz sicil alan memurlar başka bir sicil amirinin emrine atanırlar, burada da olumsuz sicil almaları halinde memuriyetle ilişkileri kesilerek haklarında T.C. Emekli Sandığı Kanununun emeklilikle ilgili hükümleri uygulanır (657 Sayılı DMK Madde: 120).

Performans

Performansın Türk Dil Kurumu Sözlüğündeki anlamı;”başarım, takat sınırı, bir şeyi yada işi yapma ve uygulama hareketi” olarak verilmektedir. Bates ve Holton’a göre (1995) performans, içinde birbiriyle bağlantılı değişik faktörlerden oluşan çok boyutlu bir yapıdır (Öztürk, 2006).

Yükseltme

Yükseltme, değerlendirme kavramına sıkı sıkıya bağlı bir kavram ve idari bir işlemdir. “Olumlu değerlendirmenin sonucu genel olarak yükselmesidir”. Uygulamada değerlendirme sistemleri genellikle kişinin yükselmeye ehil olup olmadığını saptamaya yönelmişlerdir. Yükseltme, kişinin statüsündeki olumlu bir değişmeyi belirler. Bu nedenle hem kişiyi hem de yönetimi yakından ilgilendirir. Kişi yükselmekle görev, yetki ve sorumluluklarında ve bunlara bağlı değişken olan ücretlerinde bir artış olur. Bu artış onu, çalışmaya karşı daha istekli kılar ve örgüte daha çok bağlar (Canman, 1995; Uçar, 2001).

Disiplin

Organizasyonlarda var olan politika, kural ve standartlara kişilerin uymasını sağlamak için disiplin sistemleri kurulmuştur. Bu sistemler de bir açıdan eğitim sistemleri gibi, kişinin davranış, bilgi ve tutumlarını geliştirmeyi, düzeltmeyi ve şekillendirmeyi amaçlar (Uyargil, 1994; Uçar, 2001).

Bireysel Gelişim

Bireysel gelişimin planlanmasında, bireylerin desteklenmesi, rehberlik ve yol gösterme -tercihen- bağlı oldukları yöneticileri tarafından sağlanmalıdır. Bireysel gelişimin planlanması adımımda bireyler kendi öğrenme ve gelişimlerine yönelik önerilerde bulunabilmelidir. Bireylerin katılımları yanında planın uygulanmasına ve sonuçlarına yönelik sorumluluk almaları da yöneticileri tarafından desteklenmelidir (Öztürk, 2006).

Kariyer Planlama

Kişinin kendi bilgi, beceri, ilgi, değer yargısı, güçlü ve güçsüz yönlerinin değerlendirilmesi, organizasyon içi-dışı kariyer olanaklarının tanımlanması, kendisine kısa, orta, uzun dönemli hedefler saptaması, kariyer planlarının hazırlanması ve planların uygulanması süreçlerini içerir (Barutçugil, 2004).

Performans Yönetimi

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

BÖLÜM 2

PERFORMANS YÖNETİMİ

Performans Yönetimi sistemi, başarının tanımlandığı ve paylaşıldığı, insanların başarı odaklı yönlendirilmesi ve geliştirilmesi için kısa ve uzun vadede yapılacakları kapsayan bir süreçtir (Armstrong, 1994; Öztürk, 2006).

Performans yönetimi, farklı yönetim kuramları içerisinde ifade edilmesine karşın, bağımsız ve özel bir yönetim sistemi olarak ortaya çıkışı 1980'lerin sonlarına ve 1990'ların başlarına karşılık gelir. İşgörenlerin örgüt içinde basit bir işgücünün ötesinde bir değer olarak kabul edilmesi, güdülenmesi, karar alma süreçlerine katılımı, işgörenlerin ve örgütün sürekli geliştirilmesine ilişkin felsefesiyle performans yönetimi sadece bir yaklaşım olmanın ötesinde içinde sistemlerin tasarlandığı ve geliştirildiği alternatif bir yönetim felsefesi olarak doğmuştur (Williams, 1998; Boyacı, 2003).

Performans yönetiminin temelini, bireylerin yetkinlik ve sorumluluklarıyla, anlaşılabilir ve başarılabilir hedeflerin, organizasyon hedefleriyle bütünleştiği, başarıya yönelik destek ve motivasyon oluşturur (Lockett,1992; Öztürk, 2006).

Bredup'a (1995) göre örgütlerde performans üç kavramsal boyut tarafından tanımlanır. Bunlar yeterlilik, etkinlik ve değişebilirliktir. Yeterlilik; örgütün, kaynaklarının ne kadar ekonomik kullanıldığı, etkinlik; müşteri gereksinmelerinin ne ölçüde karşılandığı, değişebilirlik; örgütün gelecek değişimlere ne ölçüde hazırlıklı olduğu ile ilgilidir. Bu boyutların birbiri ile etkileşimi, örgütün rekabet gücünü de belirler. Tüm yönetim yaklaşımları performansın bu üç boyutunun gelişimini desteklemek için değişmek zorundadır (Boyacı, 2003).

Okullarda performans yönetimi sistemi, eğitimin genel ve özel hedeflerini okulda çalışan personelin görev ve sorumluluklarıyla ilişkilendirerek, eğitim-öğretimde başarıya ulaşmayı

isteyen bir süreçtir denilebilir. Bu süreç içerisinde gerekli destek ve motivasyon okul yönetimi tarafından sağlanır.

Performans yönetimi sistemi, gerçekleştirilmesi beklenen organizasyonel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi yada ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Barutçugil, 2002).

Performans yönetimi sistemi sürecinde hedeflere ulaşmada çalışan personelin yüksek performans göstermesinde mesleki gelişimine katkıda bulunulmasının, ödüllendirilmesinin etkisi vardır.

Çalışanların işe odaklanması, yeteneklerinin geliştirilmesi ve adanmanın sağlanması için amaçların belirlenmesi ve bunlara ne oranda ulaşıldığının ölçülmesidir(Barutçugil, 2002).

2.1. Performans Yönetimi Sisteminin Temel Unsurları

Performans yönetiminin amaçlarına ulaşabilmesi için sistemin temel unsurlarının göz ardı edilmemesi gerekir.

Performans yönetimi sisteminin temel unsurları:

- * Bireysel performansın planlanması (Dönem başında ast ile üst arasında gerçekleşen hedef belirleme görüşmeleri yolu ile)
- * Bireysel performansı değerlendirebilmek için gerekli kriterlerin belirlenmesi (Performans Değerlendirme Yöntemlerinin seçimi)
- * Seçilen yöntemler doğrultusunda performansın gözden geçirilmesi (Değerlendirme formlarının önceden belirlenen ilkeler doğrultusunda doldurulması performansın değerlendirilmesi)

- * Değerlendirilen bireye performansına ilişkin geri-besleme sağlanması (Değerlendirme mülakatlarının yapılması)
- * Bireye sağlanan geri-besleme doğrultusunda performansın geliştirilmesi için kişinin yönlendirilmesi (Coaching)
- * Performans değerlendirme sonuçlarının bireye ilişkin kararların alınmasında temel oluşturması (Ücretlendirme, terfi, kariyer geliştirme, eğitim v.b.) (Uyargil, 1994).

Performans yönetimi sisteminin temel unsurları incelendiğinde, etkili iletişimin önemini görebiliriz. Sistem içerisinde yer alan kişiler arasında olumsuz bir iletişim olması sistemin amacına ulaşmasını engelleyebilir.

2.2. Performans Yönetimi Sisteminin Kullanım Alanları

Performans Yönetimi Sistemi çalışanları, yöneticileri ve organizasyonun kendisini ilgilendiren bir sistemdir. Üçünün de bu sistemin kullanılmasında farklı amaç ve beklentileri vardır (Uyargil, 1994).

Performans yönetim sistemi ile bireysel ve kurumsal başarı seviyesi birlikte artış gösterebilir.

2.2.1. Stratejik planlama

Her organizasyonel birim kendi hedefleri doğrultusunda elemanları arasında görev dağılımı yaparak ve bu stratejik planın uygulanmasına yardım ederek, bu hedeflerin bireysel düzeyde belirlenme ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütürler. Böylece, organizasyonun stratejik planları bireysel planlar/hedefler haline dönüşerek, genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır (King, 1984; Uyargil, 1994).

Performans yönetimi sistemi ile kurumun ulaşmayı amaçladığı hedeflere çalışanlar işbirliği yaparak ve bu hedefleri benimseyerek katkı sağlayabilirler.

2.2.2. Ücret-maaş yönetimi

Performans değerlendirilmesinin en kritik amaçlarından biri, değerlendirme sonuçlarının ücret-maaş yönetimi sisteminde kullanılmasıdır. İşletmelerimizin çoğunda doğrudan ya da terfiler yolu ile dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları kişilerin ücretlerinin oluşturulmasında etkili olmaktadır (Uyargil, 1994).

Performans yönetim sisteminin en önemli kullanım alanlarından biri ücret-maaş yönetimi denilebilir. Ücret-maaş artışı, çalışanların performansını etkileyebilmektedir.

2.2.3. Kariyer geliştirme sistemi

Kariyer yönetimi sistemi içerdiği hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi v.b. faaliyetler nedeni ile Performans Yönetimi Sistemi ile çok yakın ilişki içindedir. Her iki sistemin organizasyon içinde birbirleri ile bilgi alışverişi içinde olması, diğer personel sistemlerinin etkinliğini de olumlu biçimde etkileyecektir (Uyargil, 1994).

Performans yönetimi sistemi ile kariyer geliştirme sistemi bireysel gelişimi destekler. Bireysel gelişim ise kurumsal gelişime katkı sağlayabileceği için kariyer geliştirme sistemi performans yönetimi sistemi içinde yer alır.

2.2.4. Eğitim ihtiyacının belirlenmesi

Organizasyonlarda yetiştirme/geliştirme faaliyetlerinin başarısı, bu faaliyetlerin iyi planlanmasına bağlıdır. Eğitim yönetiminde iyi bir planlama işletmelerde kimin, hangi konuya, ne zaman, ne ölçüde ihtiyacı olduğunu belirlemekte mümkün olacaktır (Uyargil, 1994).

Performans yönetimi çalışan personelin işbirliği yapmasını sağlar. Çalışanların yeterli olduğu alanlar belirlenip, diğer alanlarda yeterlilik kazanmaları için desteklenir.

Özellikle performans değerlendirme sonuçlarının değerlendirilenle değerlendirilen arasında karşılıklı olarak açıkça görüşüldüğü, değerlendirme mülakatlarının yapıldığı durumlarda, astların eğitim ihtiyaçlarının daha ileri derece bir objektiflik ve yansızlıkla ortaya çıkacağı düşünülebilir (Uyargil, 1994).

2.3. Performans Yönetiminin Amaçları

Performans yönetim sistemi, örgütün bütününe ve işgörenlere dönük planlama başta olmak üzere, geri bildirim, geliştirme, değerlendirme, bütçeleme, ödüllendirme ve işe son verme gibi çeşitli alt süreçlerin yönetilmesinde bütüncül bir amaç sistematiği sunar. Bu bağlamda, performans yönetim sisteminin amaçları şöyle sıralanabilir (Uyargil, 1994; Boyacı, 2003):

- * Örgütsel amaçların, tanımlanmış bireysel amaçlara dönüştürülmesi,
- * Örgütsel yapı içerisinde amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli ölçütlerin belirlenmesi,
- * Önceden belirlenen ölçütlere göre adil, eşit ve zamanında değerlendirilebilmesi,
- * Kişinin kendinden beklenen performans sonuçları ile uygulamada gerçekleştirdiği performansını karşılaştırabilmesi için yönetici ve işgörenler arasında etkin bir iletişim sürecinin yapılandırılması,
- * Performansın bir bütün olarak geliştirilebilmesi için örgüt, yönetici, üst ve astların işbirliği içinde olmalarının sağlanması,
- * İşgörenlerin başarılarının tanınmasını ve ödüllendirilmelerini sağlaması,
- * Dönüt yoluyla çalışanları güdülemesi,
- * Kariyer planlaması, ücretlendirme ve eğitim konularında yönetim için gerekli konulara ilişkin bilgi akışını sağlamasıdır.

Performans yönetimi ile örgütün, örgütte çalışanların başarılarının, yetkinliklerinin artması, çalışanlar arasında etkili iletişim sağlanması amaçlanıyor denilebilir.

2.4. Performansı Etkileyen Faktörler

Performansı etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bunlardan bazıları:

- Kişisel faktörler: Bireysel beceri, yetkinlik, motivasyon ve sorumluluk.
- Liderlik faktörü: Teşvik, yol gösterme, rehberlik, takım lideri ve yöneticilerin desteği.
- Takım faktörü: İş arkadaşlarının desteği.
- Sistem faktörü: İş sistemleri.
- Çevre faktörü: İçeriden ve dışarıdan gelebilecek çevresel baskı ve değişim (Öztürk, 2006).

Kişinin yüksek performans gösterebilmesi için performans hedeflerini gerçekleştirebilecek düzeyde olması önemlidir. Bu düzeyde olmayan kişinin performans hedeflerini gerçekleştirebilmesi için motivasyona, desteğe ihtiyacı olabilir.

Personelin örgütteki başarı durumunu etkileyen, farklılık ve değişikliklere yol açan etmenler; kişisel yetenekler, başarı güdüsünün yoğunluğu, çevresel faktörler ve örgütsel etmenler olarak gruplandırılmıştır (Canman, 1993; Uçar, 2001).

2.5. Performans Yönetimi Kuralları

Performans yönetimi sistemi oluşturulurken aşağıda yer alan temel konulara göre hareket edilmelidir:

- Şirket hedefleri paylaşılmalı, bölüm, birim, takım ve birey hedefleri birbirini tamamlamalı,
- Şirket hedefleri yol gösterici olmalı,
- Performans geliştirme sürekli ve gelişim odaklı olmalı,
- Kontrol ve zorlamadan çok, ortaklık ve işbirliği temelinde yükselmeli,
- Performansın geliştirilmesi ve nasıl başarılacağı, herkesle paylaşılmalı ve anlatılmalı,
- Bireysel performansın gelişiminde bireylerin inisiyatif kullanımı teşvik edilmeli,
- Yönetim tarzı, açık, dürüst ve karşılıklı iletişime dayalı olmalı,
- Bilgi akışı ve bilgilendirme sürekli olmalı,

- Şirket hedeflerindeki değişiklikler bireylere bilgi ve deneyimle anlatılmalı, hedef revizyonlarına olanak tanınmalı,
- Müşterek belirlenen hedeflerin performans gerçekleşme, ölçüm ve değerlendirilmesi birlikte yapılmalı,
- Sistem bütün çalışanlara uygulanmalı,
- İlk aşamada performansla parasal konular doğrudan ilişkilendirilmemelidir (Öztürk, 2006).

Eğitim örgütlerinde performans yönetimi sürecinde okulun hedefleri ile okulda çalışan personelin hedefleri uyumlu, gelişmeye yönelik olmalı. Okulda çalışan personele okul yönetimi hedefler konusunda açık ve anlaşılır bir şekilde bilgi vermeli. Performans yönetimi sürecinde herkesin gösterdiği performans değerlendirilmeli, gerekli işbirliği sağlanmalıdır.

2.6. Performans Yönetiminde Önemli Noktalar

Sistemi olumsuz etkileyen unsurlar:

- Yetersiz motivasyon ve eksik bilgilendirme,
- Çalışan ve yönetici arasında iletişim eksikliği,
- Yöneticinin zamanı etkin kullanamaması,
- Eşit ve adil olmayan uygulamalar.

Bunların yanında, dürüstlük, şeffaflık, adalet ve disiplin gibi faktörler de sistemi etkiler (Öztürk, 2006).

Performans yönetimi sürecinde, yönetici gerekli motivasyonu, desteği, bilgi akışını sağlayamaz, düşük ve yüksek performans gösteren bireyleri ayıramazsa istenen başarıya ulaşamayabilir.

2.7. Performans Yönetiminin Yararları

- Yönetimin iş ve sonuçları üzerindeki kontrolünü güçlendirir.
- Yönetimin sorunları erken belirleme ve önlem alma yeteneğini artırır.
- Çalışanların hedefleri ile organizasyonel hedefler arasında bağlantılar kurar. Böylece çalışan için katkı duygusu yaratır.
- Hedefleri ve performans standartlarını belirleme sırasında çalışanların katkıda bulunmalarına izin vererek onları motive eder, ortak sahiplenme duygusu geliştirir.
- Yönetimin sonuçlarla ilgili beklentilerinin açıklıkla anlaşılmasını sağlayarak iletişimi geliştirir.
- Standartlara uygun davranmamayı objektif ve ölçülebilir şekilde tanımlayarak iyileştirici yada disiplin sağlayıcı eylemleri destekler.
- Geribildirim çalışanlara yönetimin subjektif kriterlerine göre değil, daha objektif verilebilmesini sağlayan bir sistem yaratır.
- Yönetim ücretlerle ve yükseltmelerle ilgili kararlarını alırken kullanacağı objektif kriterler sağlar.
- Her çalışan için performans kayıtlarının merkezci bir şekilde ve genellikle insan kaynakları departmanında tutulmasını sağlar (Barutçugil, 2002).

Performans yönetimi sistemi, çalışanların mesleki ve kişisel gelişimlerini, iletişimi artırır, ortak hedefler için verilen çaba biz duygusunu geliştirir. Yüksek performans gösteren kişinin meslekteki yetkinliğinin artması, ödüllendirilmesi motivasyonu artırır.

Uyargil'e göre Performans Yönetimi Sisteminin yararları şunlardır:

- *Yöneticiler astlarının güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler ve bu doğrultuda onlara yardımcı olurlar.
- * Yöneticiler astlarını daha yakından tanıdıkça yetki devri kolaylaşır.
- *Astlar üstlerinin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenir.

- * Astlar güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini/özelliklerini tanır.
 - * Astlar performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yolu ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler.
 - * Organizasyonun etkinliği ve karlılığı artar.
 - * Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir.
 - * Kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır (devamsızlık, işgücü devri v.b. nedenlerle ortaya çıkan)
- (Uyargil, 1994).

2.8. Performans Yönetim Sürecinde İletişimin Önemi

Bir mesajı etkili bir şekilde iletebilmek için iletişimin iki yönlü bir süreç olduğunu unutmamak gerekir. İki yönlü iletişimi etkili kullanmak yanlış anlamaları ortadan kaldırır (Barutçugil, 2002).

Etkili iletişim kurulması durumunda kurumda çalışan personelin tamamı görev ve sorumluluklarını tam olarak bilir ve uygular. Böylece personel performansı artan bir seyir izleyebilir ve kurum hedeflerine ulaşmış olur.

İyi bir yönetici, her şeyden önce iyi bir dinleyici olmalıdır. Çalışanların kendine söylediklerini aktif bir biçimde dinlemeli, onlarla empati kurmalı, duygu ve düşüncelerini doğru anlamalıdır. Yüzeysel ya da seçici dinleyen veya çalışmanı susturan bir yönetici, yanlış yorumlar yapabilir ve bunun sonucunda da saygınlığını kaybedebilir (Barutçugil, 2002).

Dinleme, etkili bir okul müdürü olabilmek için çok önemlidir. Etkili okul liderliği, dinleme ve konuşma olmaksızın imkansızdır. En etkisiz okul müdürleri, talimat vermeyi çok sevmektedirler (Geddes, 1993; Okut, 2002).

2.9. Vizyon, Misyon ve Performans Yönetimi

Vizyon, şirketin gelecekte olması istenilen yer, misyon ise, geleceğe (vizyona) ulaşmak için çizdiğimiz yol haritası ve şirketin var olma nedeni olarak tanımlanabilir (Öztürk, 2006).

Performans yönetimi süreci çalışanların kurumun vizyon ve misyonu hakkında daha iyi bilgi sahibi olmasını sağlar. Vizyonu ve misyonu belli olmayan örgütlerin performans yönetimi sürecinde başarılı olma ihtimalleri azabilir.

Hangi konuda, nasıl bir çalışma içerisinde olacağını bilmeyen personel, bireysel gelişimine ve kurumsal gelişime katkı sağlayamayabilir.

Vizyon ve misyonun tanımlanmasında en uygun yöntem bu sürecin katılımlı bir düzende uygulanmasıdır. Zira bu tanımlar, şirketin stratejik planlamadan, hedeflere ve uygulamaya değin tüm adımları etkilemekte, tepe yönetimden en alt kademede çalışan personele kadar tüm bireyleri ilgilendirmektedir (Öztürk, 2006).

2.10. Performans Yönetimi ve Başarı Güdüsü

Personel ile örgüt, birbirlerinden beklentilerini karşılıklı olarak yerine getirmek üzere sözleşmişlerdir. Bu örgütle personelin gereksinimleri ve birbirinden beklentileri kuramsal çerçevede “psikolojik sözleşme” kavramı ile açıklanmaktadır. Bu sözleşme, kimi zaman gerçek bir sözleşme halini alır: kimi zaman da gerçek olmasa bile “zımnî (kapalı)” olarak böyle bir sözleşmenin varlığından söz edilebilir. Katkı-karşılık ilişkisi birbiriyle dengeli olduğu müddetçe psikolojik sözleşmeden söz edilebilmektedir. Örgüt, üyelerine, niteliklerine uygun düşecek öyle görevler ve yetkiler vermeli ki örgüte katkıları artsın, örgütten elde edecekleri yararları da büyüsün. İşte bu açıdan personeli değerlendirme, bireyle örgüt yararlarını en üst düzeye çıkarma amacına yönelik bir işlemdir (Canman, 1993; Uçar, 2001).

Performans yönetimi süreci ve sürecin bir parçası olan performans değerlendirme personelin başarı güdüsünü arttırabilir. Performansının giderek arttığını, kurumun hedeflerini

gerçekleştirebildiğini gören bir personel daha iyisini yapabilmek için çaba sarfetmeye devam edebilir. Böylece bireysel gelişimine de katkı sağlamış olabilecektir.

Personel arasındaki ilişkiler, uyum durumu, birimler arasında etkili koordinasyon sağlanmış olması da kuşkusuz personelin başarı düzeyini etkilemektedir (Canman, 1993; Uçar, 2001).

BÖLÜM 3

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

Performans değerlendirme kavramını statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir faaliyet olarak ele alan; çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistemdir (Uyargil, 1994; Uçar, 2001).

Performans değerlendirme, çalışanın işini ne kadar başarılı yaptığını belirleme, kendisine bildirme ve bir gelişme planı oluşturma sürecidir (Barutçugil, 2002).

Performans değerlendirmede amaç, kişiyi bir bütün olarak tüm yönleri ile ele almak ve başarılarını ödüllendirmek, eksikliklerin giderilmesine olanak hazırlamaktır. Temel ilke başarısızlıklardan hareket edip kişiyi cezalandırmak değil, başarılarından hareket edip kişiyi ödüllendirmektir. Performans değerlendirme hangi konumda olursa olsun herkesin kendini gözden geçirmesini sağlayacaktır (Fındıkçı,2001; MEB- EARGED, 2006).

Performans değerlendirme ile çalışan kişi eksikliklerinin ve yetkinliklerinin farkına vararak neler yapması gerektiği konusunda daha detaylı bilgi sahibi olabilir. Performans değerlendirme planlama, geribildirim, iletişim gibi birçok süreci içine alan bir sistemdir.

Bir örgütte insan kaynaklarının performansı şu nedenlerle değerlendirilir (Aktan, 2000; MEB-EARGED, 2006):

- Örgütte çalışan ile çalışmayan; ya da daha doğru bir ifadeyle çok çalışan ya da az çalışanı birbirinden ayırmak ve daha fazla çalışanları ödüllendirmek için,
- Daha fazla çalışma gayreti içerisinde olanları motive etmek için,
- Ücret artışı yapılırken bunun daha rasyonel ve objektif temellere dayandırılması için,
- Örgütte çalışanların kariyer gelişimi için,

- Gizli kalmış bazı yetenekleri tespit etmek ve su yüzüne çıkarmak için,
- Performans değerlendirilmesinin ardından “geri bildirim” ile kişinin kendi kendinin performansını değerlendirebilmesi için,
- Örgütteki eğitim ihtiyacını tespit etmek için,
- İnsan kaynakları yönetimi alanında “sürekli gelişme” felsefesini kurumsallaştırmak için,
- İş zenginleştirme, iş eşleştirme vb. Çalışmaların daha objektif temellere dayandırılması için,
- İşten ıkarma veya bir işten diğer bir işe kaydırma (iş rotasyonu) işleminin yapılması için,(MEB-EARGED, 2006).

Performans değerlendirmesi, organizasyon açısından önem taşıdığı kadar çalışan açısından da değer taşır. Çalışanlar, özellikle başarılı olanlar, çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan bir kişi, düşük performanslı ve işe karşi ilgisiz davranan bir kişiyle aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde, moral bozukluğu yaşayacak ve giderek çalışma isteksizliği artacaktır (Barutçugil, 2002).

Performans değerlendirmenin amacına ulaşılabilmesi için düzenli olarak yapılması ve yüksek performans gösteren kişileri ayırıcı nitelikte olması beklenir. Böylece alışanlar en iyi performansı gösterebilmek, kurumun hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayabilmek için daha çok çaba sarf edebilir.

Performans değerlendirmenin en yaygın kullanımı; çalışanların yükseltilmesi, görevlerinin yeniden tanımlanması, ücretlendirilmesi ve işten çıkarılması gibi yönetsel kararların alınması ile ilgili olmaktadır. Örneğin, performans değerlendirmesi, bir çalışanın daha üst bir göreve atandığında,kesin olmamakla beraber, ne kadar başarılı olacağı konusunda bir fikir verebilmektedir (Barutçugil, 2002).

Performans değerlendirme sonucunda çalışan personel gösterdiği yüksek performans karşısında ödüllendirilmek, kariyerinde daha iyi yerlere gelmek beklentisi içinde olabilir. Bu beklentisinin gerçekleşmemesi durumunda performansında azalma görülebilir.

3.1. 360 Derece Performans Geribildirimini

“360 Derece Performans Geribildirimini”, çalışanın performansının; çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden ve iç ve (uygun olduğunda) dış müşterilerinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir (Barutçugil, 2002).

Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımı; tek boyutlu işleyen, yöneticinin çalışanı değerlendirdiği bir süreçtir. Bu süreçte, değerlendiricinin değer yargıları, duyguları devreye girmekte, objektiflik ve güvenirlik konusunda şüpheler ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, açıklık, katılım, güven, objektiflik önemli performans değerlendirme kriterleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Tek kişinin değerlendirme yapmasından kaynaklanan hataları en aza indirmek amacıyla son yıllarda değerlendirme sürecine birden fazla kişiye katan 360 derece performans değerlendirme yöntemi gündeme gelmiştir (Aytaç, 2003; MEB-EARGED, 2006).

Performans değerlendirmenin çok yönlü yapılması, değerlendirilen kişinin kurumun hedeflerine ulaşmasında ne lde katkı sağladığını, bireysel performansının nasıl bir seyir izlediğini daha iyi gözlemlemeyi sağlayabilir.

Performans lm modelinin bir parçası olan performans değerlendirmede birçok kişinin görüşü alındığından 360 derece performans değerlendirme imkanı sağlar.

Çoklu değerlendirme, çoklu perspektif, iş arkadaşları değerlendirmesi olarak da isimlendirilen 360 derece performans geribildirimini, 1990’lı yıllarda özellikle A.B.D. ve Batı Avrupa’da büyük şirketler tarafından yaygın biçimde kullanılmıştır. Günümüzde, yöneticiler ve çalışanlar, 360 derece performans geribildirimini çalışanın performansını iyileşirmede çok etkili bulmaktadırlar. Geribildirimler, çok ve çeşitli kaynaklardan sağlandığı için daha nesnel bulunmakta, tek bir yöneticinin bakış açısına dayalı olarak geliştirilen geleneksel değerlendirmelere göre daha bütünleşik ve etkili olmaktadır (Barutçugil, 2002).

Eğitim örgütlerinde performans değerlendirmede öğretmenin, okulun, yöneticinin bir kişi tarafından değil de sistemde bulunan diğer kişiler tarafından da değerlendirilmesi objektifliği arttırabilir.

3.2. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans değerlendirmesi yapmanın iki amacı vardır. Bu amaçlardan birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken kullanılacaktır. Diğer amacı ise çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır. Bu geri besleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olabilir (J. Palmer, 1993; Uçar, 2001).

Performans değerlendirme ile çalışanların iş hayatındaki konumları ve çalıştıkları kurumun belirlediği vizyona ulaşma durumları ile ilgili bilgi sahibi olunabilir.

3.3. Performans Değerlendirme Zamanı

Değerlendirmede, ölçüt kadar önemli bir sorun da değerlendirmenin hangi zaman aralıklarıyla yapılacağıdır. Uygulamada değerlendirme, işe yeni alınanların dışında, bütün personel için genellikle yılda bir defa yapılmaktadır. Buna göre, yılın belli bir ayında, geçmiş döneme ait bir değerlendirme yapılır. Bu değerlendirmelerin, değerlendirecekleri kişiler için tutacakları ve onların sene içerisindeki başarılarını ve başarısızlıklarını gösterecek kayıtlara göre yapmaları gerektiğini ileri sürmektedirler. Bu görüşe karşı görüşler de vardır. Bunlardan bir kısmı, rutin ve belirli aralıklarla yapılan değerlendirme yerine, kişinin örgüt içerisindeki görevi, görevinin nitelikleri, amiri değiştiğinde değerlendirme yapılmasını savunmaktadır. Görüldüğü gibi süre konusunda farklı görüşler ve uygulamalar söz konusudur. Bu farklılık, her ülkede personeli değerlendirmeden beklenen yarar ile açıklanabilir. Bu yarar, ülke düzeyinde olduğu gibi örgüt düzeyinde de söz konusu olabilmektedir (Canman, 1993; Uçar, 2001).

3.4. Performans Değerlendirmede Yer Alan Kişiler

Performans Yönetimi Sisteminde değerlendirmelerin kim ya da kimler tarafından yapılacağı organizasyonun yönetim ve personel politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenir. Ancak burada belirtilmesi gereken en önemli husus, değerlendirmeleri yapacak kişi ya da kişilerin işgörenleri yeterli bir süre gözleme imkânını performansına ilişkin gerekli kanaati elde edebilmiş olmalarıdır (Uyargil, 1994).

Eğitim örgütlerinde çalışan öğretmeni okul yöneticisi, öğretmen arkadaşları, öğrenciler ve veliler yeterli bir süre gözleme imkânına sahiptirler. Performans değerlendirmede bu kişilerin fikirlerinin alınması objektifliği arttırabilir.

3.4.1. Değerlendirmenin ilk amir tarafından yapılması

Kişinin işini nasıl yaptığını, başarılı ya da başarısız olduğu noktaları, kendini hangi konularda nasıl geliştirmesi gerektiğini en iyi bilen, o kişinin ilk amiridir. Çünkü aralarındaki sürekli iletişim ve çoğunlukla da fiziksel yakınlık nedeni ile astın performansını en iyi ilk amiri gözlemleyebilir. Bunun sonucunda da kişinin organizasyon ve bölüm amaçlarına ne şekilde katkıda bulunacağını, onun performansını planlayarak, gene ilk amir en iyi biçimde belirler. Bu açıdan konuya bakıldığında, organizasyonların çoğunda astın ilk amiri ile olan fonksiyonel ve kişisel yakınlığı, en etkin değerlendirmenin ve geri-besleme (bilgi akışı) sağlamanın ilk amir tarafından yapılabileceğini ortaya koymuştur (Uyargil, 1994).

Çalışanın hangi alanlarda yeterli, hangi alanlarda yetersiz olduğu konusunda ilk amiri daha iyi fikir sahibi olabilir. Aynı çalışma ortamında bulunması, çalışanların yaptıklarından her an haberdar olması sebebiyle ilk amir tarafından yapılan değerlendirme daha objektif olabilir. Diğer sicil amirleri tarafından yapılan değerlendirme, sınırlı zamanlarda gözlemlenerek yapıldığı için genel durumu tam olarak yansıtamayabilir.

3.4.2. Kişinin kendi kendini değerlendirmesi

Performans kişi için belirlenen dönemsel hedeflere göre değerlendirildiği sistemlerde, hedefleri çoğunlukla ast ve üst birlikte saptadıkları için, dönem sonunda bu hedeflere ne oranda ulaşıldığının belirlenmesinde, astın da değerlendirmelere katılması istenir. Dönemsel performansın hedeflere ulaşma derecesine göre gözden geçirildiği bu görüşmelerde astın kendi-kendini değerlendirmesi, söz konusu yönetim bir gerekliliğidir (Uyargil, 1994).

Astın kendi kendini değerlendirmesi, eksikliklerini bilmesi ve performansını buna göre yönlendirmesi konusunda yardımcı olabilir.

3.4.3. Değerlendirmenin iş arkadaşları (eşitler) tarafından yapılması

Bu tür değerlendirmelerin temelinde, aynı ya da birbiri ile ilişkili işleri yapan ve birlikte çalışan kişilerin birbirlerini iyi tanıyacağı ve performanslarını en iyi gözlemleyebileceği varsayımı yatmaktadır. Bu konuda yapılan bilimsel araştırmalar da eşitlerin birbirleri hakkında geçerli ve güvenilir veriler sağladığını göstermiştir. Ancak sıralama (ranking) yapmaları istendiğinde, eşitlerin birbirlerinin performansları hakkında aynı derecede objektif kalmadıkları gözlemlenmiştir (Saal ve Knight, 1988; Uyargil, 1994).

Çalışan hakkında değerlendirme yaparken aynı konumdaki diğer bir çalışanın da fikirleri önemli olabilir. Aynı konumda çalışan kişiler birbirlerinin hangi konularda daha başarılı olduklarını bilebilirler. Çünkü işbirliği içinde olmaları, aynı işi yapmaları birbirlerini daha iyi gözleme imkanı sağlayabilir.

3.4.4. Değerlendirmenin astlar tarafından yapılması

Astların kendilerini nasıl algıladıklarını görmeleri açısından yararlı bir yol olarak düşünülebilirse de, yöneticiler çoğunlukla astları tarafından değerlendirilmekten hoşlanmamakta ve bu gibi uygulamaları tepki ile karşılamaktadırlar (Uyargil, 1994).

Astların kendilerini değerlendirmesi, hangi konularda yetersiz olduklarını görmelerini, özdeğerlendirme yapmalarını sağlayabilir. Özdeğerlendirme, alışana kişisel gelişim planı yapmada kolaylık sağlayabilir.

3.4.5. Değerlendirmenin müşteriler tarafından yapılması

Bazı işletmeler müşterilerinin, personelin performansına ilişkin değerlendirmelerinden de terfi, ücret artışı, eğitim ihtiyacının belirlenmesi v.b. kararlarda yararlanabilirler (Uyargil, 1994).

Değerlendirmenin müşteriler tarafından yapılması, müşteriler ve kurumun amaçlarının aynı olması koşuluyla objektiflik sağlayabilir. Bunun için kurumun ulaşmayı istediği hedeflerden hem çalışanlarını hem de müşterilerini haberdar etmelidir. Kurumun, çalışanın ve müşterinin ortak olarak benimsedikleri hedefler doğrultusunda davranmaları performans yönetiminin olumlu sonuçlar yaratmasını sağlayabilir.

3.5. Performans Değerlendirmeye İlişkin Olumsuz Tutumlar ve Nedenleri

Performans yönetimi sistemi içinde yaşanan bazı sorun ve aksaklıklar, önemli ölçüde tarafların (yönetici ve astlar) konuya bakış açılarından, olumsuz görüş ve tutumlarından kaynaklanmaktadır (Uyargil, 1994).

3.5.1. Değerlendirenlerin (yöneticilerin) olumsuz tutumları ve nedenleri

Performans değerlendirmede yöneticiler olumsuz tutum içinde olabilirler. Bu olumsuz tutumlar ve nedenlerin çeşitli sebepleri olabilir.

* Yöneticilerin çoğu performans değerlendirme faaliyetlerini fazla zaman alıcı bulmakta ve asıl görevlerinin yanında bu konu ile ilgili çalışmalara pek fazla zaman ayırmak istememektedirler.

* Yöneticilerin performans değerlendirme sürecinin gerektirdiği faaliyetler olan planlama, analiz etme ve iletişim konularındaki yetersizlikleri de sisteme karşı olumsuz tutumlar geliştirmelerine neden olmaktadır.

* Performans değerlendirmenin hazırlık gerektiren bir süreç olması da yöneticilerin konuya ilişkin tutumlarını etkilemektedir. (Uyargil, 1994).

3.5.2. Değerlendirilenlerin (astların) olumsuz tutumları ve nedenleri

Performans değerlendirme sisteminde değerlendirilenler çeşitli nedenlerle olumsuz tutum içinde olabilirler. Bu nedenler değerlendirmenin çoklu veri kaynaklarına dayanması, kurumun hedefleriyle kişinin hedeflerinin uyuşmaması, kişinin belirlenen hedefleri gerçekleştirecek yetkinliklere sahip olamamasından kaynaklanabilir.

Uyargil'e göre değerlendirilenlerin (astların) olumsuz tutumları ve nedenleri şunlardır:

* Değerlendirmenin amacına ilişkin duyulan kuşkular: Astlar öncelikle performans değerlendirmenin hangi amaç/amaçlarla kullanılacağını tam olarak anlayamazlar. Genellikle sistemin geliştirmeye ve ödüllendirilmeye yönelik yönlerinden çok, cezalandırıcı özellikleri üzerinde dururlar ve bu nedenle de sisteme ilişkin güvenleri pek güçlü değildir.

* Değerlendirmenin objektifliğine ilişkin duyulan kuşkular: Örneğin yapılan değerlendirmelerde başardıkları işlerin ya da gerçekleştirdikleri sonuçları değil de, kişilik özelliklerinin dikkate alınacağını düşünürler.

* Değerlendirmelerin sonunda değişen pek fazla bir şey olmadığına ilişkin görüşler: Performans değerlendirmenin birbirleri ile çelişen amaçları zaman zaman astların sistemden beklentileri konusunda onları hüsrana uğratabilir. Özellikle başarı-ödüllü ilişkisinin açıkça görülemediği sistemlerde astlar performans değerlendirme çalışmalarının gereksiz olduğu kanısına kapılabilirler (Uyargil, 1994).

3.6. Performans Değerlendirmede Sorunlar ve Alınabilecek Önlemler

Performans değerlendirme hangi yöntemle yapılırsa yapılsın sonuç da elde edilen verilerin etkin olabilmesi için; güvenilir ve geçerli olma özelliklerini taşıması gerekmektedir. Çünkü bu verilen organizasyona ve personele ilişkin kararlarda uygulanabilirliği, geçerli ve güvenilir olduğu sürece artacak ya da geçerli ve güvenilir olmayan verilere dayanarak alınan kararlar organizasyonel etkinliğin azalmasına neden olacaktır (Uyargil, 1994; Uçar, 2001).

Performans değerlendirmede yöneticilerin ve astların olumsuz tutumları sorunlar yaratabilir. Sorunların önlenmesi için yöneticilerin ve astların performans değerlendirme sistemi ile ilgili daha fazla bilgi sahibi olmaları sağlanabilir. Böylece kuşku duyulan konular ortadan kalkabilir ve sisteme olan güven daha da artabilir.

Performans değerlendirmenin başarısını etkileyen çeşitli unsurlar bulunmaktadır. Performans değerlendirme sistemini geliştiren, değerlendirme yapanlar ve değerlendirilenlerin eğitimi, uygulamada etkinliğin sağlanması açısından oldukça önemlidir. Bunun yanında performans değerlendirmesinin sonuçlarından ücret-maaş yönetiminde yararlanılması, sürecin en kritik ve sorun yaratan alanını oluşturmaktadır. Bilgisayar teknolojisinin etkin kullanımı ise sistemin başarısını olumlu yönde etkileyecektir. Değerlendirme sonuçlarına ilişkin verilerin astlara bildirildiği/birlikte tartışıldığı sistemlerde değerlendirme dönemi sonunda yapılan değerlendirme görüşmeleri de sistemin başarısında oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu görüşmenin gerektiği biçimde gerçekleştirilmemesi söz konusu sistemin amaca ulaşmamasında son derece etkili bir faktör olacaktır (Kaynak ve diğerleri, 1998; Uçar, 2001).

3.7. Performans Değerlendirme Sürecinde Çatışmalar

Bazen organizasyonel sınırlamalar nedeni ile yönetici asta performansı kötü olmasa da olumsuz geri-besleme vermek durumunda kalabilir (kadro yetersizliği nedeni ile astın terfi edememesi gibi). Aslında burada asta verilen mesajın olumsuzluğu performans değerlendirme sürecinden kaynaklanmamakla birlikte, ast olumsuzluğu performans değerlendirme sistemine

atfetme eğilimi gösterecektir. Bu gibi durumlarda gene yöneticinin iletişim becerilerinin gelişmişliği sorunların çözümünde önemli bir rol oynayacaktır (Uyargil, 1994).

Performans değerlendirme sürecinde çalışanlara performanslarını gösterebilmeleri için gerekli imkanın sağlanamaması, gösterdikleri yüksek performansın karşılığının (ücret, maaş, terfi) imkan yetersizliği nedeniyle verilememesi süreç içinde çatışmalara neden olabilir.

3.8. Performans Değerlendirmenin Yararları

Etkili bir şekilde gerçekleştirilen performans değerlendirme Uyargil (1994), tarafından ilgililer açısından sağlayacağı faydaları aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

Performans değerlendiren açısından şu yararları sağlar:

- 1) Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, böylece astların ve birimlerin performansı gelişir.
- 2) Astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini belirler ve onlara yardımcı olur.
- 3) Astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve zayıf yönlerini de görür.
- 4) Astlarını daha yakından tanıdığı için yetki devri kolaylaşır.
- 5) Yönetimsel becerilerini geliştirir.

Performans değerlendirmenin değerlendirilenler için yararları da şöyle sıralanabilir:

- 1) Astlar üstlerinin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarının nasıl değerlendirildiğini öğrenirler.
- 2) Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini özelliklerini tanırlar.
- 3) İşletme/birim içindeki üstlendikleri rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar.
- 4) Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yoluyla iş tatmini ve kendine güven duyguları gelişir.

Bir organizasyon için yararları;

- 1) Organizasyonun etkinliği ve karlılığı artar.
 - 2) Hizmet üretiminin kalitesi gelişir.
 - 3) İnsan kaynaklarını planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir biçimde elde edilir.
 - 4) Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir.
 - 5) Kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır
- (Uyargil, 1994; Uçar, 2001).

Performans değerlendirme sürecinin kurumsal, yönetsel ve bireysel yararları vardır. Performans değerlendirme ile kurum kalitesi, kuruma olan talep daha da artabilir. Yöneticinin yönetsel faaliyetleri gerçekleştirmesi kolaylaşabilir. Kişinin iş motivasyonunu arttırabilir.

3.9. Performans Değerlendirmede Güvenirlik ve Geçerlilik

Performans Yönetimi Sisteminden değerlendirmeler sonucu elde edilen verilerin güvenirlik ve geçerlilik dereceleri oldukça önemli bir konudur. Çünkü bu verilerin organizasyon ve personele ilişkin kararlarda uygulanabilirliği, geçerli ve güvenilir olduğu sürece artacak ya da geçerli ve güvenilir olmayan verilere dayanarak alınan kararlardan organizasyonel etkinliğin azalmasına neden olacaktır (Uyargil, 1994).

Performans değerlendirme geçerli ve güvenilir olduğu sürece objektif sonuçlar verebilir. Geçerli ve güvenilir olmayan performans değerlendirme kurumunun ve çalışanların etkili ve verimli olmasını engelleyebilir.

3.9.1. Güvenirlik

Performans değerlendirmede güvenirlik belirli koşullar altında farklı değerlendiricilerin aynı kişi ya da bir değerlendiricinin aynı koşullar altında bir kişiyi birden fazla kez değerlendirmesi ile elde edilen sonuçlar arasındaki tutarlılık olarak ifade edilir (Uyargil, 1994).

Performans değerlendirmede güvenirlik aynı performansı gösteren çalışana aynı geribildirim verilmesi, çalışanın performansın artmasıyla yapılan geribildirim de daha olumlu olmasıyla sağlanabilir.

3.9.2. Geçerlilik

Performans değerlendirmede geçerlilik kavramı, değerlendirme sonuçları ile değerlendirilen kişilerin organizasyon amaçlarına katkılarındaki farklılıklar arasındaki ilişki olarak tanımlanabilir. Diğer bir deyişle, değerlendirme sonuçlarında ortaya çıkan bireysel performans farklılıkları, değerlendirilen bu kişilerin organizasyon amaçlarına katkı farklılıklarını yansıttığı ölçüde, bu değerlendirmenin geçerliliği yüksek olacaktır. Bu tanıma göre mantiken, fiili performansa ilişkin verileri kullanarak değerlendirme yapan yöneticinin değerlendirmelerinin geçerlilik derecesi yüksek olacaktır (Ibid, s.305; Uyargil, 1994).

Performans değerlendirmede geçerlilik denildiği zaman değerlendirme sonuçları ile değerlendirilenlerin performanslarının tutarlı olması anlaşılabilir. Düşük performans gösteren kişinin değerlendirme sonuçlarına bakıldığında kurumun hedeflerini üst düzeyde gerçekleştirdiği görülürse geçerli bir değerlendirme yapılmamış olabilir.

3.10. Eğitim rgtlerinde Performans Değerlendirmenin nemi

Örgüt içinde kurulan performans değerlendirme sisteminin hazırlanan programlar ve alınan kararların uygulanması konusunda yöneticilere bilgi vermede, personelin halihazırdaki performansını örgüt amaçlarına uyarlamada, tercihlerini ve davranışlarını yönlendirmede, insan kalitesinin elde edilmesinde, çizilen amaçların gerçekleştirilmesinde çok büyük önemi vardır (Türkel, 1998; Uçar, 2001).

Performans değerlendirme her şeyden önce gelişmeyi özendirir, sorumluluk duygusunu geliştirir ve motivasyonu arttırır. Ayrıca performans değerlendirme sayesinde okulda

planlama, hizmet içi eğitim gibi çalışmaların yapılabilmesi için bir zemin oluşturulur (Erdoğan, 2000; Uçar, 2001).

Eğitim örgütlerinde performans değerlendirme eğitimin hedeflerini, okulun ve öğretmenlerin de benimsediği hedeflere dönüştürerek, ortak düşünceyle hareket etmeyi sağlayabilir. Neyi, nasıl yapacağını ve yaptığı çalışmaların kişisel gelişimine ve kurumsal gelişime ne gibi yararlar sağlayacağını bilen bir öğretmen eğitim-öğretimin kalitesine katkıda bulunur.

Okullar, öğrenciye eğitim hizmeti sunan örgütlerdir. Diğer örgütlerden en önemli farkı ürünün insan oluşudur. Bir fabrikada hatalı bir ürün yeniden işlenerek düzelir ya da yok edilir. eğitim örgütlerinin ürün olan öğrenciyi yok etmek tekrar birinci sınıftan başlatmak mümkün değildir. Asıl üretim yapan öğretmenlerin hata yapma şansı yoktur. Bu nedenle öğretmen performansını değerlendirmek sadece öğrenci veli açısından değil toplumun geleceği için de çok önemlidir (Şahan, 2000; Uçar, 2001).

Eğitim örgütlerinde performans değerlendirme öğretmenlerin personelin yetkinliklerini arttırmasını sağlayarak eğitim-öğretimin daha da nitelikli olmasını sağlayabilir.

3.11. Eğitim Örgütlerinde Performans Değerlendirme Süreci Uygulaması

Eğitim örgütleri için kalitenin geliştirilmesinin önemi, söz konusu kurumların, kendi faaliyetlerini kontrol edebilme dereceleri ölçüsünde artacaktır (Ensari, 1999; Uçar, 2001).

Eğitim örgütlerinin faaliyetlerini kontrol edebilmeleri performans yönetimi sistemini ve sistemin bir parçası olan performansı değerlendirme sürecinin başarıyla uygulanması ile gerçekleşebilir.

Performans Yönetiminin genel olarak amacı, örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır. Bu kültürün içerisinde verim, kalite ve insan ilişkileri vardır. Bu

doğrultuda, performans yönetimi sürecinin içerisinde; strateji ve amaçlar, iş tanımları, amaç belirleme, izleme, yol gösterme, performansın değerlendirilmesi, personelin eğitilmesi ve geliştirilmesi vardır (Canman,1995; Uçar, 2001).

Eğitim örgütlerinde performans değerlendirme süreci uygulamasında yöneticiler değerlendirme sonuçlarına göre öğretmenlerin performanslarından daha iyi haberdar olabilir. Bu sonuçlara göre öğretmenlerle iletişime geçip gerekli destek ve motivasyon faktörlerini sağlayabilir. Öğretmenlerin sorumluluk alanlarını genişletebilir (zümre başkanlığı vb.), eğitimin niteliğini arttırıcı farklı çalışmalar planlayabilir.

Astı yöneticinin çok iyi tanınması; her hedefin astlardan ne tür yeni bilgi ve beceriler gerektirdiğini de düşünmesi durumundadır. Bu belirlemeleri yaparken yönetici, her bir ast için hangi hedeflerde, ne tür destek ve yardımda bulunması gerektiğini de görmüş olacaktır (Uyargil, 1994; Uçar, 2001).

Astı yöneticinin çok iyi tanınması; her hedefin astlardan ne tür yeni bilgi ve beceriler gerektirdiğini de düşünmesi durumundadır. Bu belirlemeleri yaparken yönetici, her bir ast için hangi hedeflerde, ne tür destek ve yardımda bulunması gerektiğini de görmüş olacaktır (Uyargil, 1994; Uçar,2001).

Eğitim örgütlerinde performans değerlendirme, değerlendirmeye katılan herkesin öğretmenlerin, yöneticilerin eksikliklerini ve yetkinliklerini görmesini sağlayabilir.

Okul yöneticisi personelin görev ve sorumluluklarını, okulun hedeflerini açık bir şekilde ifade edememiş olabilir. Öğretmen hedefleri gerçekleştirmede desteğe ihtiyaç duymuş olabilir. Böylece olumlu veya olumsuz durumlar performans değerlendirme ile açıklanabilir ve gerekli önlemler alınabilir.

Hedeflerin gerçekleştirilmesi sırasında astın yetki yetersizliği nedeniyle ihtiyaç duyacağı kaynaklara ulaşmasında bazı sorunların ortaya çıkması çevreden kaynaklanan sorunların

performansı etkilemesi sonucunu oluşturacağından; astın belirlenen hedefler doğrultusunda ulaşması gerekli kaynakların temin edilmiş olması, ihtiyaç duyulursa diğer iş görenlerin ne gibi yardımlarda bulunacağına tespiti ve bu konuda yetkilendirilmesi önem taşımaktadır (Uyargil, 1994; Uçar, 2001).

Eğitim örgütlerinde performans yönetimi sisteminde personel arasındaki iş bölümü, hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli imkanların sağlanması, personelin yeteneklerinin çok iyi tanınması ve buna göre yönlendirilmesi performans değerlendirmenin daha etkili yapılmasını sağlayabilir.

Hedef belirleme görüşmeleri hem ast hem de üstün hazırlıklı olmalarını gerektirir. Hedeflerin son bir kez ast ile yönetici arasında müzakere edilip, yazılı hale dönüştürülmesi formal bir görüşme yoluyla yapılırsa, bu görüşme Performans Yönetim Sisteminin etkililiğinde önemli bir rol oynayacaktır (Uyargil, 1994; Uçar, 2001).

Hedef belirlemede öncelikle çalışanların iş tanımlarına ihtiyaç duyulur. Kişilerin iş tanımlarındaki temel sorumluluk alanları ve bunların içerdiği görev ve faaliyetlerden hareket ederek, hedeflerin belirlenmesi en sağlıklı ve etkin şekilde sağlanabilir (Uyargil, 1994; Uçar, 2001).

Hedeflerden haberdar olmayan personel kendisinden nasıl bir performans beklendiğini bilemez ve hedeflere göre yapılan performans değerlendirmesi gerçeği yansıtmayabilir.

Performans yönetim sisteminde iş görenin performans değerlendirilmesi, bir önceki performans değerlendirmesinden sonra tasarlanan ve kendinden neler beklendiği açıklanan konu ve hedeflere; ne derece ulaşıldığını tespit etmek için yapılır (Yeşiloğlu, 1998; Uçar, 2001).

Performans değerlendirilmesinin kişilerin performanslarını geliştirmeye yönelik amacın gerçekleştirilebilmesi için, değerlendirme sonuçlarının kendisine sağlanması gerekmektedir. Bu varsayıma göre, kişiler geri besleme aracılığı ile kendilerinden neler beklendiğini, performans

standartlarının ne olduğunu, standartlarla fiili performans arasındaki farkı görerek, kendilerini nasıl geliştirmeleri gerektiğini anlayacaklardır (Uyargil, 1994; Uçar, 2001).

Performans yönetim sisteminde değerlendirme yapan yöneticilerin astların eğitim ihtiyacı konusunda da görüş bildirmeleri istenir. Değerlendirme sonuçlarının eğitim ihtiyacının belirlenmesinin yanında; örgütte çalışan kişilerin zaman içindeki değişime ve gelişmelere uyumunu sağlamak için kimlerin ne yönden eğitileceğinin kararlaştırılmasında yarar vardır. Bu ancak eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi ve eğitimin buna bağlı olarak planlanması ile sağlanabilir. (Ersen, 1995; Uçar, 2001).

Eğitim sisteminin en stratejik parçası olan okulun daha etkili hale getirilmesi için, her okulu kendi kendine yetebilen, öğrenen ve bilgi teknolojilerini kullanabilen bir kurumsal yapıya dönüştürmek gerekir (Çelik, 1998; Uçar, 2001).

3.12. Performans Değerlendirmelerinin Kullanıldığı Alanlar

Performans değerlendirme hem yöneticilere hem de kurumlara birçok alanda karar vermeleri bakımından yardımcı olabilir.

Performans değerlendirmelerinin kullanıldığı alanlar bir çok kategoriye ayrılabilir (MEB-EARGED, 2006) :

3.12.1. Ücret yönetimi

Adaletli ve yüksek artışlar çalışanın işine ve örgüte bağlılığını artırır. Konuya okul örgütleri açısından bakıldığında da tüm çalışanlar için belli bir yaşam standardını sağlayacak ücretin sağlanması, performans değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak da, performansı yeterli düzeyde olmayanlara ortalama bir ücret artışı sağlanırken çok iyi performans gösterenlere daha yüksek ücret artışı sağlanmasıdır. Bu, hem çalışanların

motivasyonunu artıracak hem de başarıyı hedef gösterecek bir yaklaşımdır (MEB-EARGED, 2006).

Ücret yönetimi performans değerlendirmenin kullanıldığı en önemli alandır. Ücret yönetimi yapılırken kişilerin performansı dikkate alınmazsa, performans değerlendirme amacına ulaşamayabilir ve performans değerlendirmeye karşı önyargılar oluşabilir. Yüksek performans gösteren kişinin daha fazla ücret alması çalışanlar arasında motivasyonu arttırabilir.

3.12.2. Teknik becerilerin geliştirilmesi

Her geçen gün ilerleyen teknoloji, bireylere kendilerini sürekli geliştirmeleri zorunluluğunu getirmektedir. Eğitim çalışanları, uygulamalarında teknolojik olanaklardan yararlanmadıkları sürece bu gün toplumsal ve bireysel gereksinimlere gerekli biçimde yanıt veremezler. Çağdaş eğitimci, kendini yenilediği, görsel-işitsel olanaklardan yararlanmasını bildiği, uygulamalı bir öğretim yaptığı ölçüde verimli olacaktır (MEB-EARGED,1999a). Bu becerilerin yeterliliği ya da yetersizliği performans değerlendirmesi sonucunda belirlenmelidir. Bu değerlendirme sonuçları, eğitim çalışanının teknik becerilerinin geliştirilmesi konusunda bireye ve kuruma rehberlik edecektir (MEB-EARGED, 2006).

Performans değerlendirme ile motivasyonu artan personelin teknolojik gelişmelere olan ilgisi de dolaylı olarak artabilir. Teknolojik gelişmeleri takip eden, bu gelişmelerden çalışma hayatında yararlanabilen kişinin performansı, performans değerlendirme sonuçlarında farklılık yaratabilir.

3.12.3. Eğitim gereksiniminin belirlenmesi

Performans değerlendirmesi sonunda eğitim çalışanlarının başarılı olduğu alanlar ile geliştirmeleri gereken alanları ortaya çıkaracaktır. Gelişmesi gereken alanlara yönelik belirlenen yetersizlikler çalışanın hangi konularda eğitime gereksinimi olduğunu da ortaya çıkaracaktır. Gerek okul içinde ve gerekse il, Bakanlık düzeyinde

yapılacak olan hizmet içi eğitim programları, çalışanların bu eğitim gereksinimleri doğrultusunda düzenlenmelidir. Hizmet içi eğitim programlarının bu şekilde belirlenmesi, yapılacak olan hizmet içi eğitim çalışmalarının etkililiğini ve verimliliğini de artıracaktır (MEB-EARGED, 2006).

Performans değerlendirme çalışanların eğitim gereksinimlerini belirleyebileceği için çalışanların sürekli eğitimine ve buna bağlı olarak kariyer gelişimine katkı sağlayabilir. sürekli eğitim çalışanlar arasında iletişimi artırabilir.

3.12.4. Mesleki gelişim

Performans değerlendirme sırasında eğitim çalışanları karşılıklı görüşme (yönetici-öğretmen görüşmesi) yoluyla görüşlerini, gereksinimlerini ve amaçlarını dile getirme fırsatı bulurlar. Yöneticiler de çalışanlara, amaçlarını gerçekleştirmeleri için yapmaları gerekenler konusunda fikir verirler. Böylece çalışanlar, yöneticilerin kendi görev tanımları çerçevesindeki beklentilerini öğrenirler. Birey, bu değerlendirmelerde kendini tanımlama fırsatı bulur, kendini yeni arayışlar için hazırlar. Diğer yandan mevcut eksikliklerini görüp bu konuda gelişme sağlamak için çaba gösterir. Bireylerde iş başarılarını görme ve iş tatminine ulaşma sağlanmış olur. Yöneticiler ise; çalışanın oynaması gereken rolü ne oranda gerçekleştirdiğini, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığını, çalışanın iş başarısını, görev standartlarına ulaşip ulaşmadığını performans değerlendirme ile belirlemiş olacaktır (MEB-EARGED, 2006).

Performans değerlendirme ile çalışan kişi hangi hedeflere ulaşip, hangi hedeflere ulaşamadığını, kurumuna hangi konularda katkı sağladığını daha iyi görebilir. Eksikliklerini giderme, yeterliliklerini daha da artırma konusunda yöneticilerle iletişime geçebilir. Kendini ifade etme, kendini değerlendirme, kurumdaki yerini görme imkanına sahip olabilir.

3.12.5. Kişisel gelişim

Yöneticiler ve çalışanlar arasında performans değerlendirmesi sonucu doğan bu yakınlaşma, çalışanlara kişisel gelişmelerini sağlayacak fırsatlar da sunar. Performans değerlendirme çalışanlar için psikolojik bir ihtiyaçtır. Çünkü, sosyal bir varlık olan insanın çevresiyle olan ilişkilerinde kendisi ile ilgili bilgi edinmeye, başkaları tarafından onaylanmaya ve cesaretlendirilmeye, iş başarıları ya da başarısızlıkları konusunda bilgilendirilmeye gereksinimleri vardır. Bir çok insan bu türden yapıcı ve özgüveni artırıcı geri bildirim almaktan hoşlanır. Alınan bu geri bildirim çalışanları kendilerini geliştirmek için teşvik eder. Bu geri bildirim çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği sürece kişisel gelişmelere de büyük katkıda bulunur. Özgüveni artırma, stresle başa çıkma, boş zamanları yaratıcı ve yararlı biçimde değerlendirme, becerilerin yoğunlaştığı alanlara yönelme, yöneticileri kendine örnek alma kişisel gelişim sağlayan alanlardan sadece birkaçıdır (MEB-EARGED, 2006).

Performans değerlendirme çalışanların başarılarını arttırmaya yönelik bir süreç olduğundan değerlendirme sonuçları kişileri zor durumda bırakacak düşüncesini ortadan kaldıracaktır. Bu olumsuz düşünce olmadan çalışmalarını ortaya koyan kişi daha iyi performans sergileyebilir. Değerlendirme sonucunda gördüğü eksikliklerini de kişisel gelişimi göz önünde bulundurarak giderme eğilimine girebilir.

3.12.6. Kariyer yönetimi

Performans değerlendirmesi yöneticilerin, çalıştırdıkları personelin değerini anlamalarına yardımcı olur. Çalışanın o güne kadar gösterdiği performans hakkında bilgi sahibi olan yönetici, bu değerlendirmeleri çalışanın gelecekteki performansını belirleyici bir tahmin aracı olarak da kullanabilir. İşte bu nokta, kariyer geliştirme programlarının başlangıç noktasını oluşturur. Elde edilen sonuçlar beklentilerin ne oranda gerçekleştiğine yönelik ipuçları verir. Bu bilgiler ışığında kişinin daha büyük başarıya ulaşabilmesi için terfi etmesine, benimseyemediği ya da başarılı olamadığı görevinin

değiştirilmesine, yeterli performansa ulaşanların işlerinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir (MEB-EARGED, 2006).

Kariyer yönetimine de etkisi olan performans değerlendirme süreci kurumların etkili bir insan kaynakları yönetimine de sahip olmalarını sağlayabilir. İnsan kaynakları yönetiminin etkili bir şekilde sürdürülebilmesi ise kurumun belirlediği hedeflere hem yöneticilerin hem de çalışanların ulaşmalarını kolaylaştırabilir.

3.12.7. Örgütün etkililiğini artırma

Etkililik, örgütlerin varlığını koruması ve sürdürmesi için vazgeçilmez olarak görünmektedir. Örgütsel etkililik, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirebilecek düzeyde verimliliği, sağlığı, dirikliği ve topluma yararlılığını sürdürebilmesidir (Aydoğan, 2004; MEB-EARGED, 2006).

Verimlilik, örgütsel etkililiğin yalnızca bir yönüdür. Verimliliğin artırılması için, yeni teknolojileri kullanmak ve bilgi teknolojisinden her kademedede yararlanmak, örgütün insan gücü kaynaklarını geliştirmek gerekmektedir. Verimliliğin artırılması tüm bunların yanı sıra etkili bir iletişim kurmayı gerektirir. Sağlıklı ve etkili bir iletişim çalışanların işten aldıkları doyum düzeyini artırarak verimliliğin artırılmasına yol açacaktır. Bunun dışında ödüller ve tanıma, çalışanların katılımı, örgüt kültürü ve liderlik de verimliliği artıran faktörlerdir. Yine örgütlerde yapılan hizmet içi eğitim etkinlikleri de, üretilen mal veya hizmetin niteliğinin artmasına dolayısıyla, üretimde verimlilik artışına büyük yarar sağlamaktadır. Kısaca, verimliliğin artması için sürekli öğrenme gereklidir (MEB-EARGED, 2006).

Okulun örgüt bazında verimliliği, sağlığı, dirikliği ve topluma yararlılığının sorgulanması ve bu konudaki performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi, okulun örgütsel etkililiğinin artırılması bakımından önemlidir. Okulun performans değerlendirme sonuçları, okulun örgütsel bazda kuvvetli ve iyileştirmeye açık alanlarını ortaya

koyacağından, bunlar üzerinden örgütsel etkililiği geliştirme etkinlikleri düzenlenmelidir (MEB-EARGED, 2006).

3.12.8. Stratejik planlama

Stratejik planlamada belirlenen bireysel ve kurumsal hedeflere ulaşma düzeyi okulda yapılacak olan performans değerlendirme süreci sonunda belirlenecektir. Performans değerlendirme süreci sonunda, stratejik planda belirlenen hedefler ile ulaşılan hedeflerin karşılaştırılması yapılarak, kurumun ve bireylerin kuvvetli ve iyileştirmeye açık alanları belirlenecektir. Elde edilen sonuçlar ışığında kurumsal ve bireysel gelişim planı hazırlanacaktır. Bu bağlamda yapılacak çalışmalar, okul gelişim planına yansıtılacak, eğer gerekli görülüyorsa kurumun vizyonu, stratejik amaçları ve hedefleri güncellenecektir. İzlenen bu yöntem okula sürekli bir hareket kabiliyeti kazandırarak sürekli gelişimini sağlayacaktır. İzlenen bu aşamalar sonunda stratejik yönetim sistemi ile okulda performans yönetimi birlikte işletilmiş olacaktır (MEB-EARGED, 2006).

Her kurum vizyon ve misyonuna göre stratejik bir plan hazırlar. Performans değerlendirme ise stratejik planın amacına ulaşip ulaşmadığının kontrol edilmesinde kolaylık sağlayabilir. Değerlendirme sonuçları ile stratejik plan yeniden düzenlenebilir.

3.12.9. Rotasyon, iş geliştirme, iş zenginleştirme

Performans değerlendirmeleri ile elde edilen veriler, bulunduğu pozisyonda başarı gösteremeyen fakat başka bir pozisyonda başarılı olacağına inanılan çalışanın rotasyonunda da kullanılabilir. Böylece birey yetenekli olduğu alana yönlendirilmiş ve kazanılmış olur. Aynı şekilde yetenekleri yaptığı işin çok üstünde olan bireylerin işleri zenginleştirilir, daha çok görev ve sorumluluk verilir (MEB-EARGED, 2006).

Performans değerlendirme süreci amaçları bakımından sıradan bir değerlendirme süreci değildir. Başarısız olan personeli cezalandırmak yerine başarılı olduğu alana yönlendirmek

insan kaynakları yönetimini daha etkili hale getirebilirken, personelin motivasyonunu da olumsuz etkilememiş olur.

Bireyin tüm yönleriyle ele alınmasıyla başlayan, başarıyı ödüllendiren fakat başarısızlığı cezalandırmayıp eksiklikleri giderme yolunu seçen bir performans değerlendirme sistemi, kurumun bütününe yarar sağlayarak uzun vadeli sonuçlar doğurur. Çalışanlara başarıyı hedef gösteren bir performans değerlendirme sistemi, zamanla meyvelerini mutlaka verecektir (MEB-EARGED, 2006).

3.12.10. Sözleşme yenileme veya işe son verme

Sadece performans değerlendirmelerine dayanan işten çıkarmalar sağlıklı olmasa da değerlendirme sonuçları dikkate alınmalıdır. Eğer, tüm motivasyon artırıcı ve geliştirmeye dönük planlamalar uygulandığı halde çalışanın performansında bir artış gözlenmiyorsa, işe son verme en son başvurulacak bir yöntem olabilmektedir. Performans değerlendirmeleri, işten çıkarmalarda önemli bir etken olduğu gibi sözleşme yenilemede de belirleyici olabilir. Bu, performans değerlendirmeleriyle başarısı kanıtlanan bireyin, kariyerinin geliştirilmesine doğru atılmış ilk adımdır (MEB-EARGED, 2006).

3.13. Performans Değerlendirme Kavramı ve Performans Yönetimi Sisteminin Geçmişi

Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lü yılların başlarında A.B.D.'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Daha sonraları F. Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerini ölçümlemesi sonucu, performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır (Uyargil, 1994).

1. Dünya Savaşı izlenen yıllarda kişilik özelliklerini kriter olarak alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiş, ancak daha sonraları, 1950'li yıllardan sonra, kişinin ürettiği iş yada sonuçlara yönelik kriterleri temel alan teknikler A.B.D.'deki organizasyonlarda

daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca bu yıllardan sonra yönetici ve beyaz yakalı personelin performansının değerlendirilmesi, mavi yakalılara oranla daha önem kazanmıştır (Uyargil, 1994).

Türkiye'deki uygulamalar da ilk kez kamu kesiminde başlamış olup, yaklaşık 80 yıllık geçmişi bulunmaktadır. Ancak konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi özellikle son 10 yılda giderek gelişmiştir (Dicle, 1982; Uyargil, 1994).

Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900 lü yılların başlarında A.B.D. de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Daha sonraları F. Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığıyla çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi sonucu, performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır. 1. Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda kişilik özelliklerini kriter alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiş, 1950 yıllarından sonra kişinin ürettiği iş ya da ürüne yönelik kriterleri temel alan teknikler A.B.D. deki organizasyonlarda daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Türkiye'deki uygulamaların ilk kez kamu kesiminde başlamış olup, yaklaşık seksen yıllık geçmişi bulunmaktadır. Ancak konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuştur (Kaynak ve diğerleri, 1998; Uçar, 2001).

1980 ve 1990' lı yıllar performans, dolayısıyla performans değerlendirmeleri üzerinde olan ilginin hızlandığı yıllar oldu. Bu hız, en azından İngiltere'de ekonomik gerilemelerden ortaya çıkan performansa odaklanma, ticari felsefelerin kamu sektörüne uygulanması ve performansa bağlı ödemenin yaygın olarak benimsenmesi ile artarak devam etti (Gillen, 1997; Uçar, 2001).

BÖLÜM 4

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE PERFORMANS YÖNETİMİ

4.1. Okullarda Performans Yönetimi Mevcut Yapı ve İşleyiş

Bu bölümde okullarda performans yönetimi sürecinin nasıl uygulandığından bahsedilecek.

4.2. Ödüller

İlköğretim okullarında çalışan personelin ödüllendirilmesi, Kasım 1999'da 2506 Sayılı Tebliğler Dergisinde yayımlanan MEB personeline Takdir ve Teşekkür Belgesi Verilmesine İlişkin Yönerge ile, 26 Aralık 1989'da 2302 Sayılı Tebliğler Dergisinde yayımlanan, MEB Personelinin Aylıkla Ödüllendirilmesi Hakkında Yönerge doğrultusunda yapılmaktadır. Ayrıca, çalışmalarında üstün gayretler gözlenen personel, yöneticiler tarafından sözlü olarak takdir edilirler (Ensari, 2006).

4.2.1. Teşekkür

Görevinde emsallerine göre üstün başarı sağlayanlara verilebilir (Ensari, 2006).

Müfettişlerin ve sıralı sicil amirlerinin teklifleri üzerine veya doğrudan ; Valiler ve il milli eğitim müdürleri; il sınırları içinde görevli personele, kaymakamlar ve ilçe milli eğitim müdürleri; ilçe sınırları içinde görevli personele Teşekkür Belgesi verilebilir (Ensari, 2006).

4.2.2. Takdir

Görevinde olağanüstü gayret ve başarı sıralı sicil amirlerinin gerekçeli teklifi üzerine veya doğrudan takdir belgesi verecek makamlarca belirlenir (Ensari, 2006).

Görevinde olağanüstü gayret ve çalışması ile başarı sağlayan memurlara merkezde atamaya yetkili amirler, illerde valiler ve kaymakamlar tarafından takdirname verilebilir. Takdirname sicile geçer (657 Sayılı DMK Madde:122).

4.2.3. Aylıkla ödüllendirme

Bağlı buldukları kurumlarda olağanüstü gayret ve çalışmaları sonucunda emsallerine göre başarılı görev yaptıkları görülen Devlet memurlarına, bağlı veya ilgili bakanın uygun görmesi üzerine bir mali yıl içinde bir aylıkları tutarını, Emniyet Hizmetleri Sınıfına dahil memurlara Gümrük Müsteşarlığında gümrük işlerinde görevli memurlara iki aylıkları tutarını aşmamak üzere ödül verilebilir (657 Sayılı DMK Madde:123).

4.3. Cezalar

Bu bölümde 657 Sayılı DMK' de yer alan cezalardan bahsedilecektir..

4.3.1. Uyarma

Memura, görevinde ve davranışlarında daha dikkatli olması gerektiğinin yazı ile bildirilmesidir (657 DMK Madde:125).

4.3.2. Kınama

Memura, görevinde ve davranışlarında kusurlu olduğunun yazı ile bildirilmesidir (657 Sayılı DMK Madde:125).

4.3.3. Aylıktan kesme

Memurun, brüt aylığından 1/30-1/8 arasında kesinti yapılmasıdır (657 Sayılı DMK Madde:125).

4.3.4. Kademe ilerlemesinin durdurulması

Fiilin ağırlık derecesine göre memurun, bulunduğu kademede ilerlemesinin 1-3 yıl durdurulmasıdır (657 Sayılı DMK Madde:125).

4.3.5. Devlet memurluğundan çıkarma

Bir daha devlet memurluğuna atanmamak üzere memurluktan çıkarmaktır (657 Sayılı DMK Madde:125).

Disiplin cezası verilmesine sebep olmuş bir fiil veya halin cezaların sicilden silinmesine ilişkin süre içinde tekerrüründe bir derece ağır ceza uygulanır. Aynı derecede cezayı gerektiren fakat ayrı fiil veya haller nedeniyle verilen disiplin cezalarının üçüncü uygulanmasında bir derece ağır ceza verilir (657 Sayılı DMK, Madde:125).

4.4. Performans Yönetim Sürecinde Okul Yöneticisinin Yapması Gerekenler

Müdür; okulu, eğitim-öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte yönetir. Müdür, ilgili yönetmelik gereği olarak ,ders okutmanın yanında, kanun, yüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütür, okulu düzene koyar ve denetler (Ensari, 2006).

Okul yöneticisi, performans yönetimi sisteminin işlemlerini sağlar. Okul yöneticisi bu süreçte performans yönetiminin gerekliliklerini yerine getirir. Okulda çalışan personeli kanun, tüzük, yönetmeliklerdeki değişikliklerden haberdar eder. Bu doğrultuda gerçekleştirilmesi gereken hedefler hakkında personele bilgi verir. Hedeflerin gerçekleşmesinde, eğitim-öğretimin amacına ulaşmasında gerekli olan motivasyon faktörlerini bilir, uygular, iş bölümünü adil bir şekilde gerçekleştirir.

Okul yöneticisi, eğitim ve öğretimin gerçekleşmesi için mevcut imkanlar ve programlarla yetinmemeli, okulda sunulan eğitim ve öğretim fırsatlarını sürekli olarak geliştirmeye çalışmalıdır (Erdoğan, 2004).

Performans değerlendirme sürecinde okul yöneticisinin yönlendirici özelliği değerlendirme sonuçlarının çalışanlar açısından daha olumlu olmasını sağlayabilir. Yöneticinin yaptığı yönlendirmeler ile çalışanlar hedeflerden, kendilerinden neler beklendiğinden daha iyi haberdar olabilirler.

Okul yöneticisi, okulun vizyonuna uygun özel bir bilinç ve anlayışa sahip olmalıdır. Bu bilinç ve anlayışla okulda çalışan bütün öğretim kadrosunun ve diğer personelin yaratıcı güçlerini harekete geçirmelidir (Erdoğan, 2004).

Okul yöneticisi eğitimin genel ve özel hedeflerinden ve bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğinden personeli haberdar edip, personel ile birlikte fikir alışverişinde bulunarak yıl boyunca yapılabilecek etkinlikleri belirleyebilir.

Okul yöneticisi, çalışan personelin yüksek performans gösterebilmesi için her türlü imkanı değerlendirir.

Okul yöneticisi, okulun amaçları ile okulda çalışan kişilerin ihtiyaçlarını bir bütün olarak görmeli ve ikisi arasında bir denge kurmalıdır. Bu anlamda ne okulun amaçlarını ne de kişilerin ihtiyaçlarını göz ardı etmelidir (Erdoğan, 2004).

Okul yöneticisi performans yönetimi sürecinde çalışan personele gerekli desteği sağlayıp, herkesin çalışmalarını aynı amaç doğrultusunda yapmaya yönlendirmelidir. Performans yönetimi sistemi sürecinde okul yöneticisi çok önemli bir yere sahiptir.

4.5. Okul Yöneticisinin Öğretmenlere Karşı Tutumu

Okul yöneticisinin öğretmenleri genel olarak aşağıdaki konularda bilgilendirmesi gerekir:

- * Kendilerinden neler beklendiği
- * Okulun politikası ve yönetim felsefesi
- * Okuldaki işlemler, kurallar ve yönetmelikler
- * Görev, sorumluluklar ve konular
- * Okuldaki diğer yöneticilerin kişilik özellikleri
- * Yöneticinin, öğretmenlerin performansı ile ilgili düşünceleri
- * Öğretmenleri ve diğer personeli etkileyebilecek değişimler (Erdoğan, 2004).

Okul yöneticisi, öğretmenlere karşı açık ve anlaşılır olmalıdır. Okulun hedeflerini, öğretmenlerden bu hedefleri gerçekleştirmede neler beklediğini, yapılan çalışmalarda ne kadar katkılarının olduğunu belirtmelidir.

Yönetici, kararlı olmalıdır. Özellikle okuldaki kuralların uygulanması ve bu kurallara uyulmadığı zaman gerekli yaptırımların uygulanması gibi konularda kararlı olmalıdır (Erdoğan, 2004).

Okul yöneticisi performans yönetimi sürecinde kararlı olup, yüksek performans gösteren öğretmeni ödüllendirmeli, görevini yerine getirmede ve davranışlarında dikkatli olmayan öğretmene yetkileri doğrultusunda gerekli yaptırımları uygulamalıdır.

Yönetici, performansı iyi olan öğretmenleri değişik şekillerde ödüllendirmelidir (Erdoğan, 2004).

Devlet Memurları Kanununda belirtilen ödüller, yönetici yetkileri doğrultusunda yüksek performans gösteren ve başarıya ulaşan öğretmenlere vermelidir. Ödüllendirme ile diğer

çalışanlar da görev ve sorumluluklarını daha üst düzeyde gerçekleştirmek için çalışırlar. Ve bu süreç hem okulun hem de öğretmenlerin gelişimine katkı sağlar.

Ayrıca okulda görev yapan öğretmenlerin kapasitelerini gerçekleştirmelerine de yardımcı olmalıdır. Bunun için onlara daha fazla otorite, sorumluluk ve becerilerini daha fazla kullanma imkanı vermelidir. Bu hem okulun üretkenliğini artırır hem de öğretmenlerin özellikle motivasyonunu; kendine olan saygı ve güvenini ve kendini gerçekleştirmesini sağlayabilir (Erdoğan, 2004).

4.6. Eğitim Örgütlerinde Performans Yönetim Modeli

Akal, performans yönetimini; örgütü istenen amaçlara yöneltmek amacıyla, örgütün, mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri, etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevleri yüklenen bir yönetim süreci olarak tanımlamaktadır (Akal, 1995; Ensari, 2006).

Eğitim sistemini oluşturan yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli öğelerinde en önemli unsur, öğretmendir. Eğitim-öğretim kalitesi üzerine son zamanlarda gösterilen yoğun ilgi okul yöneticilerinin öğretmenleri değerlendirmelerini ve onların yeterliliklerini sürekli geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır (Ensari, 20006).

Eğitim örgütlerinin amaçlarına ulaşmasında yönetici ve öğretmenlerin payı biraz daha fazladır. Yönetici öğretmenleri ulaşacakları hedefler, yapılacak çalışmalar hakkında bilgilendirir. Öğretmenlerin performanslarını gözlemler, değerlendirir, geribildirim sunar. Öğretmenlere performanslarını gösterebilecekleri imkanları sağlamaya çalışır. Bu şekilde düzenli, açık, anlaşılır, motive edici bir yönetim sisteminde öğretmenler daha yaratıcı olabilirler. Böylece eğitim sisteminde yer alan diğer öğeler de (öğrenci, veli...) olumlu değişiklikler olur.

Armstrong'a göre okulunda performans düzeyini artırmak isteyen okul yöneticisi, şu soruları yanıtlamalıdır:

- 1) Açık ve anlaşılır, bireysel ve örgütsel amaçlara uygun hedefler oluşturuldu mu?
- 2) Öğretmenler işlerine uygun eğitim ve geliştirme uygulamalarına katılıyor mu?
- 3) Öğretmenlerle düzenli olarak fikir ve tartışma toplantıları yapılıyor mu?
- 4) Performans düzeyi düşük öğretmenlere ilişkin ne tür uygulamalar yapılıyor?
- 5) Öğretmenler ve okul yöneticileri arasında açık bir iletişim var mı?
- 6) Öğretmenler kendilerini etkileyen kararın alınmasına katkıda bulunuyor mu?
- 7) Okulun hedefi tüm çalışanlarla paylaşılıyor ve katılım sağlanıyor mu?
- 8) Takım çalışması, fikir üretimi ve yaratıcılık destekleniyor mu?
- 9) Öğretmenler gelecekte daha büyük sorumluluklar almak için hazırlanıyor mu? (Armstrong, 1998; Bozkurt, 2004; Ensari, 2006).

Bir okulda performans düzeyinin artması okul yöneticisinin, açık, anlaşılır, olmasına, performans sisteminde yer alan kişilerin düşüncelerine önem vermesine, kişilerin yeteneklerini göz önünde bulundurmasına, geribildirimleri zamanında ve yerinde yapmasına, çalışanları destekleyip onları motive edebilecek faktörleri bilip uygulamasına bağlıdır.

Öğretmen değerlendirmede yaygın olarak kullanılan teknikleri şu şekilde sıralayabiliriz (Açıköz, 1998; Ensari, 2006):

- Dolaysız Gözlem
- Öğretmenin Kendi Kendini Değerlendirmesi
- Dolaylı Gözlem
- Öğrenci Gelişimine Bakılarak Yapılan Değerlendirme
- Öğrenci Değerlendirmeleri

Öğretmen değerlendirmelerini tek yönlü yapmak doğru değerlendirme yapmayı engelleyebilir. Öğretmenin bir eğitim-öğretim yılı boyunca yaptığı çalışmalar, gösterdiği performans, bulunduğu okulun imkanları, kültürel yapısı, öğrencilerin davranış gelişimleri, derse katılımları öğretmen değerlendirmede göz önünde bulundurulması önemli olabilir. Öğretmenin öz değerlendirme yapması, diğer meslektaşları, okul yöneticisi, ve diğer sicil

amirleri tarafından değerlendirilmesi daha objektif değerlendirme sonuçlarına ulaşmayı sağlayabilir.

İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kurumdaki performansları çoklu verilere dayalı olarak değerlendirilmeye çalışılmaktadır. Çoklu veri kaynaklarına (müfettiş, yönetici, öğretmen, öğrenci ve öğrenci velileri) dayalı olarak yürütülecek performans değerlendirme süreci :

- 1) Kurum Performans Değerlendirme
- 2) Yönetici Performans Değerlendirme
- 3) Öğretmen Performans Değerlendirme olmak üzere birbiri ile doğrudan ilişkili üç temel boyutta ele alınmıştır (Ensari, 2006).

Kurum performansının değerlendirilmesinde, müfettişin kurum değerlendirme ölçütlerine verdiği toplam puanın %50'si, yönetici ve öğretmenin verdiği puanın %25'i, öğrencinin verdiği puanın %20'si, öğrenci velisinin verdiği puanın %5'i alınarak, kurum performans puanı elde edilir (Ensari, 2006).

Yönetici performansının değerlendirilmesinde, müfettişin yönetici değerlendirme ölçütlerine verdiği toplam puanın %50'si, 1. sicil amirinin verdiği puanın %15'i, müdürün verdiği puanın %15'i, öğretmenin verdiği puanın %15'i, öz değerlendirmenin verdiği puanın %5'i, öğrencinin verdiği puanın %15'i alınarak, yönetici performans puanı elde edilir (Ensari, 2006).

Öğretmen performansının değerlendirilmesinde, müfettişin öğretmen değerlendirme ölçütlerine verdiği toplam puanın %50'si, yöneticinin verdiği puanın %20'si, öğretmenin verdiği puanın %15'i, öğrencinin verdiği puanın %10'u, öğrenci velisinin verdiği puanın %5'i alınarak, öğretmen performans puanı elde edilir (Ensari, 2006).

Performans ölçüm modeli ile okul genelinde performans gelişimi sağlanabilir.

Okulda Performans Yönetimi Modeli, EARGED tarafından yapılan bazı araştırmalardan elde edilen bulgulardan yararlanılarak geliştirilmiştir. Bunlar, “Öğretim Yükünün Analizi (1995)”, “Terfi Nedeni Olarak Hizmet İçi Eğitim (1995)”, “Öğretmen Değerlendirme (1995)”, “21. Yüzyıla Girerken Türk Eğitim Sisteminin İhtiyaç Duyduğu Çağdaş Öğretmen Profili (1998)” adlı araştırmalardır. Okul gelişim çalışmaları kapsamında geliştirilen Müfredat Laboratuvar Okulları (MLO) Modeli (1999 b) adlı çalışmada okul yöneticilerinin, öğretmenlerin yeterlik alanları belirlenmiş, okullarda teftiş sisteminin rehberlik ve danışmanlık ağırlıklı bir yaklaşımla ele alınması ilke olarak benimsenmiştir. Bu çalışmanın uzantısı olarak, 1996 yılından itibaren MLO’ların teftişinden sorumlu müfettişler ile “MLO’larda Teftiş” adlı bir dizi hizmet içi eğitim etkinlikleri düzenlenmiştir (MEB-EARGED, 2006).

EARGED tarafından 2000 yılında “Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları (2000)” adlı araştırma yapılmıştır. Bu araştırmada ; 2036 sınıf öğretmeninin, 1138 branş öğretmeninin, 487 ilköğretim okulu yöneticisinin, 344 ilköğretim müfettişinin, 129 ilçe millî eğitim müdürünün, 138 il millî eğitim müdür ve yardımcılarının olmak üzere toplam 4272 kişinin görüşleri alınmıştır. Elde edilen bulgulara göre; öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinde okul yöneticisi, müfettiş, zümre öğretmenleri, öğretmenin kendisi, veli ve öğrencinin de yer alması istendiği ortaya çıkmıştır. Yine bu araştırmada, öğretmen performansının değerlendirilmesinde kullanılması gerektiği düşünülerek hazırlanan ölçütler araştırmaya katılan gruplar tarafından “tamamen düzeyinde” kabul görmüştür. Öğretmen performansını etkileyen sorunlar arasında “değerlendirme sonuçlarının öğretmene bildirilmemesinden dolayı kendi performansı hakkında bilgi sahibi olmaması” belirtilmiş, dolayısıyla geliştirilen değerlendirme modelinde, değerlendirme sürecinin açık ve karşılıklı uzlaşmaya dayalı olarak yapılandırılması tasarlanmıştır (MEB-EARGED, 2006).

Literatür taraması yapılmış, üniversitelerin ilgili bölümlerinden akademisyenlerin görüşü alınarak taslak model geliştirilmiştir. Geliştirilen taslak model ve değerlendirme formları Kasım 2000 tarihinde MLO yöneticilerine, Ekim 2001 tarihinde MLO müfettişlerine

hizmet içi eğitim çalışması olarak sunulmuştur. Üç eğitim sendikasıdan taslak Modele ilişkin (Türkiye Eğitim Öğretim ve Bilim Hizmetleri Kolu Kamu Çalışanları Sendikası, Eğitim ve Bilim Emekçileri Sendikası, Tüm Eğitim Müfettişleri Sendikası) yazılı görüşler alınmıştır. Kasım 2001 tarihinde iki insan kaynakları uzmanı ile görüşülmüştür. Geliştirilen taslak model Mayıs 2002-Temmuz 2002 tarihleri arasında Ankara, Eskişehir, Balıkesir, İzmir, Hatay, Malatya illerinde bölge toplantıları yapılarak 23 ilde bulunan İl MLO Teftiş Gruplarında görevli müfettişlere, MLO yöneticilerine, Temmuz 2002 tarihinde Aksaray'da Eğitim Teknolojisi İl Formatörlerine tanıtılmış ve görüşleri alınmıştır. Alınan tüm görüşler modele yansıtılmış ve taslak model kitaplaştırılarak basımı yapılmıştır (MEB-EARGED, 2006).

Söz konusu taslak modelde, öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinde yer alacak olan çoklu veri kaynakları (MEB-EARGED, 2006):

- Öğrenci (%5),
- Veli (%5),
- Öğretmenin kendisi (öz değerlendirme) (%10)
- Meslektaşları (zümre öğretmenleri) (%5),
- Okul yöneticisi (%35),
- Müfettiş (%40) olarak belirlenmiştir.

Taslak Modelde okul yöneticilerinin performans değerlendirme sürecinde yer alacak olan çoklu veri kaynakları:

- OGYE (%15),
- Zümre öğretmenleri (%10),
- Yönetici Yardımcısı (%10)
- Yöneticinin kendisi (öz değerlendirme) (%15),
- Müfettiş (%50) olarak belirlenmiştir

Taslak Modelde yönetici yardımcısının performans değerlendirme sürecinde yer alacak olan çoklu veri kaynakları:

- OGYE (%15),
- Zümre öğretmenleri (%10),
- Diğer yönetici yardımcısı (%10),
- Yönetici yardımcısının kendisi (öz değerlendirme) (%10),
- Okul yöneticisi (%20),
- Müfettiş (%35) olarak belirlenmiştir.

Taslak Modelde kurum performans değerlendirme sürecinde ise yalnızca müfettiş yer verilmiştir. Ayrıca yine taslak modelde; okulda yürütülecek performans değerlendirme süreci, değerlendirilenin (öğretmen ya da yönetici) kontrolünde yürütülecek biçimde, tamamen açık olarak tasarlanmıştır. Değerlendirilenin, hakkında doldurulacak değerlendirme formlarını kendisinin uygulaması ve kendisinin toplayıp değerlendirmesi ön görülmüştür. Ayrıca, öğretmen performans değerlendirme sürecinde yer alacak olan zümre öğretmenleri zümre oluşturacak sayıda değilse, bu değerlendirmeyi eğitim bölgesi zümrelerinin yapması planlanmıştır. Taslak Modelde öğretmen performans değerlendirme sürecinde yer alacak olan veliler, sınıf öğretmenleri için tüm sınıf mevcudu, branş öğretmenleri için ise dersine girdiği sınıf ve şubeler arasından belirlenecek bir sınıfın tüm velileri olarak düşünülmüştür. Ayrıca, Taslak Modelde öğretmen performans değerlendirme sürecinde yer alacak olan çoklu veri kaynaklarının ağırlık puanı 1'den 11. sınıfa kadar her öğretim kademesi için eşit tutulmuştur. Öğretmen ve yönetici performans değerlendirme sürecinde yer alacak olan grupların (zümre öğretmenleri, OGYE, yönetici yardımcıları) değerlendirmelerini yaparken uzlaşım toplantısı yapmaları ve değerlendirmelerini tek bir forma dönüştürmeleri istenmiştir. Performans değerlendirme formlarında beşli dereceleme ölçeği kullanılmıştır. Öğretmen, yönetici ve kurum performans değerlendirme sürecinde yer alacak olan müfettişin okula yılda en az üç kez gitmesi ön görülmüştür. Değerlendirme sürecinin her öğretim yılı için yılda iki kez (I. dönem

ve II. Dönem) yürütülmesi ve yıl sonu performans değerlendirme sonucunun bu iki dönemin ortalamasının alınması ile belirlenmesi tasarlanmıştır (MEB-EARGED, 2006).

Taslak Model hakkında, pilot uygulamada yer alan 23 ildeki 208 MLO'da görevli öğretmenlere İl Eğitim Teknolojisi Formatörleri tarafından eğitimler verilmiştir. Okulda Performans Yönetimi Taslak Modeli'nin 2002-2003 öğretim yılında 23 ilde 208 MLO'da pilot uygulaması yapılmıştır (MEB-EARGED, 2006).

Pilot uygulama esnasında Ocak 2003-Mayıs 2003 tarihleri arasında 11 ildeki MLO'ya, EARGED uzmanları tarafından saha ziyaretinde bulunulmuştur. Bu illerde bulunan MLO'da görevli 1850 öğretmen, 118 okul yöneticisi, 1100 öğrenci, 800 öğrenci velisi, 11 İl MLO Teftiş Grubunda görevli 55 müfettiş ve 11 İl Yönetimleri ile Taslak Model hakkında görüşülmüştür. Pilot uygulamaya katılan 23 ildeki İl MLO Teftiş Grubunda görevli 110 ilköğretim müfettişinden, 89 İl Eğitim Teknolojisi Formatöründen, 208 MLO Yöneticisinden ve 208 MLO'da bulunan öğretmen kurullarından Modelin 1. dönem uygulamasında karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerilerine ilişkin rapor istenmiş ve gelen raporlar değerlendirilmiştir. Haziran 2003 tarihinde Taslak Modelin pilot uygulama süreci tamamlanmıştır. Pilot uygulama sonuçlarına ilişkin istatistiki veriler okullardan istenmiş, gelen verilerin SPSS programında analizleri yapılmıştır (MEB-EARGED, 2006).

Taslak Modelin pilot uygulamasında, gerek saha ziyaretlerinden ve gerekse yazılı raporlardan tespit edilen ortak sorunlar ve bunlara ilişkin pilot uygulamaya katılan grupların çözüm önerileri şunlardır (MEB-EARGED, 2006):

- Saha ziyaretlerinde görüşülen gruplar tarafından (müfettiş, okul yöneticisi, öğretmen, öğrenci, veli) belirtildiği ve EARGED'e gönderilen raporlarda da tespit edildiği üzere geliştirilen Modelin felsefesi genelde kabul görmüştür. Karşılaşılan sorunlar daha çok Modelin uygulama boyutu ile ilgilidir.

- Değerlendirme sürecinin tamamen açık ve şeffaf olmasının, değerlendirme yapan grupların tarafsızlığını olumsuz etkilediği belirtilmiş ve bu nedenle sürecin kısmen kapalı hale getirilmesi istenmiştir.
- Kurum performans değerlendirme sürecinde müfettişinin yanı sıra öğrenci, veli, öğretmen ve yöneticinin de yer alması istenmiştir.
- Branşında tek olan öğretmenin eğitim bölgesi zümrelerince değerlendirilmesi sorun yaratmış ve bu nedenle aynı okulda yakın branştaki öğretmenlerin bu değerlendirmeyi yapması önerilmiştir.
- Değerlendirme formlarının anlaşılabilirliğini arttırmak için sadeleştirilmesi ve soru sayısının azaltılması istenmiştir.
- Öğretmen değerlendirmesinde yer alacak veli belirlenirken öğretmeni tanıyan, çocuğunun eğitim öğretim sürecine karşı ilgili velinin görüşüne başvurulması istenmiştir.
- Okul yöneticisinin değerlendirme sürecinde OGYE dışındaki öğrenci ve velilerin de yer alması istenmiştir.
- Öğretmen performans değerlendirme sürecinde yer alan öğrenci ve veliler, ilköğretim okullarının birinci (1-5. sınıflar) ve ikinci kademesi (6-8. sınıf) ile orta öğretim (9-11. sınıf) kurumlarında farklı yaklaşımlar sergilemişlerdir. Bunun nedeni, ilköğretim birinci kademe (1-5. sınıf) öğrenci ve veliler öğretmenlerle çok daha yakın ilişkiler kurmakta, ikinci kademe (6-8. sınıf) ve orta öğretimde (9-11. sınıf) ise bu ilişkiler biraz daha zayıflamaktadır. Bu durum öğrenci ve velilerin değerlendirmelerine de yansımaktadır. Bu nedenle sınıf ve branş öğretmenlerinin değerlendirme sürecinde yer alacak olan öğrenci ve velilerin ağırlık oranının farklı olması istenmiştir.
- Öğretmen ve yöneticinin değerlendirme sürecinde yer alacak olan grupların (zümre öğretmenleri, OGYE) uzlaşım toplantısı yaparak değerlendirmelerini tek bir forma dönüştürmeleri bazı okullarda sorunlar yaşanmasına neden olmuştur. Bu nedenle değerlendirmelerin uzlaşım toplantısı ya da formların aritmetik ortalaması alınarak yapılması istenmiştir.
- Performans değerlendirme formlarında kullanılan beşli dereceleme ölçeği fazla bulunmuş ve bunun azaltılması istenmiştir.

- Öğretmen değerlendirme sürecinde yer alan öğrenci ve veliler, bu süreçte yer almaktan oldukça memnun olduklarını belirtmişlerdir.
- Performans değerlendirmenin her öğretim yılında iki kez yapılmasının zaman ve maddî bakımdan çok ekonomik olmadığı belirtilmiş ve yılda bir değerlendirme yapılması istenmiştir.
- Performans değerlendirme sürecinde yer alan grupların (öğrenci, veli, öğretmen) objektifliğini sağlamak için, bu grupların Model hakkında (amacı, yöntemi) detaylı bilgilendirilmeleri istenmiştir.
- Değerlendirme formlarının çoğaltılması ve uygulanmasının ekonomik olmaması nedeniyle, formların optik formlara dönüştürülmesi ya da değerlendirmenin bilgisayar ortamında yapılması istenmiştir.
- Performans değerlendirme uygulamasının okulda kurulacak bir komisyonca yürütülmesinin daha uygun olacağı belirtilmiştir.
- Formlarda yer alan bazı maddelerin çıkarılması ve bazı maddelerin eklenmesi istenmiştir.
- Öğretmen değerlendirmesinde müfettiş oranının azaltılması hatta müfettişin bu süreçten çıkarılması, öğretmeni okul yöneticisinin daha iyi tanıyacağı düşünüldüğünden yönetici oranının artırılması istenmiştir.

Taslak Modelin pilot uygulaması sırasında iki insan kaynakları uzmanı ile görüşülmüştür. Alandan elde edilen geri bildirimler, verilerin analizinden elde edilen sonuçlar, uzman görüşleri, planlı okul gelişim çalışmaları, EARGED tarafından yürütülen öğrenci merkezli eğitim çalışmaları ve Talim Terbiye Kurulu'nun program yenileme çalışmaları da dikkate alınarak öğretmen, okul yöneticisi ve kurum için yeterlikler ve performans göstergeleri yeniden tanımlanmıştır. Öğretmen, okul yöneticisi ve kurum performans değerlendirme süreci ve performans değerlendirmede kullanılacak ölçme araçları yeniden tasarlanmıştır (MEB-EARGED, 2006).

4.7. Sistemi Olumlu Etkileyen Faktörler

Bu bölümde performans yönetim sistemini olumlu etkileyen faktörlerden bahsedilecektir.

- * Organizasyon ortamının bireysel gelişime uygun olması, teşvik etmesi,
- * Yapılan işin farklı boyutlarda görülmesi ve değerlendirilmesi,
- * Organizasyonda iletişim etkinliğinin artırılması,
- * Eleştirinin gelişim ve geliştirme için bir fırsat olarak görülmesi (Randel, A. 2004),
- * Bilgi akışı (feedback) metod ve yönetimine ilişkin planın doğru belirlenmesi,
- * Bilgi akışı güvenlik ve gizliliğin sağlanması,
- * Bilgi akış düzeninin organizasyonel hedef ve değerlere uygun olarak geliştirilmesi,
- * Bilgi akışının yorumları da içermesi (Hoffmanner, A. 2004),
- * Çalışanlara, değerlemeciler ve yöneticinin rolü, verilerin kullanımı ve dağıtımı hakkında ön bilgi verilmesi,
- * Çalışanların doğru iletişim, yapıcı bilgilendirme yapmak ve iletilmesi konusunda eğitilmesi,
- * Bilgi akışı düzeninin destekleyecek araştırmaların yapılması,(Öztürk, 2006)

Eğitim örgütlerinde iletişimin, objektifliğin, kişisel ve mesleki gelişimin artması, çalışan personelin ortak hedefler için görev ve sorumluluklarını yerine getirmeleri performans yönetim sistemini olumlu etkileyen faktörler olarak söylenebilir.

4.8. Sistemi Olumsuz Etkileyen Faktörler

Bu bölümde sistemi olumsuz etkileyen faktörlerden bahsedilecektir.

- * Bilgi akışının terfi ve ücret değerlemesi ile ilişkilendirilmesi,
- * Yorumların kaynağının çalışan tarafından belirlenmesi, çalışanların arası, ilişkilerinin bozulması (darılma, gücenme vb.),
- * Bilgi akışının organizasyonel hedef ve değerlerle ilişkili olmaması,
- * Bilgi akışı sonuçlarının kullanılmaması,

- * Yetersiz uygulamanın 360 derece sistemine yönelik olumsuz tepkileri artırması,
- * Değerlendirmeci sayısının gereğinden fazla tutulması, bu yüzden değerlemenin zamanında yapılamaması ya da çok fazla bilgi sonucu oluşan karmaşa (Clarc, S, Whittall, A. 2003; Öztürk, 2006),
- * Tarafların eleştiri, öz eleştiri kültürü konusunda eksiklikleri,
- * Bilgi sistemlerinden yararlanılmaması sonucunda çok fazla dokümantasyon ve bürokrasi.
(Öztürk, 2006)

Eğitim örgütlerinde çalışan personelin ödül almak için performans göstermesi, buna bağlı olarak rekabetin artması, değerlendirmelerin zamanında ve tam yapılamaması performans yönetim sisteminde ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçlar olabilir.

4.9. Öğretmen Performans Değerlendirme Sürecinde Çoklu Veri Kaynaklarının Kullanılması

Öğretmen performansının değerlendirilmesi, objektif ölçme araçları kullanarak öğretmenle ilgili bazı bilgilerin ve verilerin daha önceden geliştirilmiş olan ölçütlerle karşılaştırılarak bir değer yargısına varılmasıdır. Öğretmen performansının gerçekçi bir şekilde değerlendirilebilmesi için bu konudaki verilerin çeşitli kişi ve kaynaklardan toplanmış olması gerekmektedir (MEB-EARGED, 1995). Ancak, şu anda uygulanmakta olan denetim sisteminde öğretmenlerin performansları müfettişler tarafından değerlendirilmektedir. Öğretmenin, meslekî gelişim sürecinde doğru ve yansız bir biçimde değerlendirilmesinin büyük bir rolü vardır (MEB-EARGED, 2006).

Öğretmenlerin performanslarını değerlendirmenin zorlukları nedeniyle, değerlendirme sürecinde mümkün olduğunca farklı veri kaynaklarının kullanılması gerektiği, özellikle çağdaş eğitim anlayışında uzun bir dönemden beri geçerliliğini koruyan bir yaklaşım olmuştur. Okulda Performans Yönetimi çalışmasında amaç, çoklu veri kaynaklarını kullanarak bu yöntemlerin olumsuz yönlerini en aza indirip, olumlu yönlerinden olabildiğince daha fazla yararlanarak performans değerlendirmesi yapabilmektir (MEB-EARGED, 2006).

Öğretmen performans değerlendirme sürecinde çoklu veri kaynaklarının kullanılması öğretmenlerin tüm yönlerinin görülmesini, değerlendirmenin daha objektif sonuçlar vermesini sağlayabilir.

4.9.1. Öğretmen değerlendirmede öğrenci görüşlerinin alınması

Öğretmen performansı hakkında en çok bilgiye sahip olan öğrencilerden de geri bildirimler alınması sonucunda elde edilen bilgi öğretmene, öğrencilerinin kendisinin öğretme ve sınıf yönetimi hakkında neler düşündüğü konusunda bilgi sağlar. Bu bilgi öğretmene , öğrenme için öğrenci motivasyonunu arttırmada kendi etkinliğini yeniden değerlendirmesine olanak verir. Çeşitli araştırmalar göstermektedir ki, öğrencilerden alınacak geri bildirim zaman zaman öğretmenin davranışlarını değiştirmede, denetmenin yaptığı değerlendirmeden daha etkin olabilmektedir (NSBA,1987; MEB-EARGED, 2006).

4.9.1.1. Öğretmen değerlendirmede öğrenci görüşlerinin alınmasının olumlu yönleri

Öğrenci görüşleri içerisinde öğretmen performansı hakkında yararlı ve güvenli, önemli bilgiler elde edilebilir. Öğrencilerden şu konularda bilgi sağlanabilir: Sınıftaki adalet, öğrenci öğretmen arasındaki iletişimin anlamlılığı, sınıftaki öğrenme olanakları, sınıftaki motivasyonun gelişimi, öğrencileri etkileme, yönlendirme ve güdüleme düzeyi, ev ödevleri ve evde yerine getirilmesi gereken sorumluluklar, öğrenci değerlendirme yöntemleri ve ders kitapları hakkında bilgi temin edilebilir (MEB-EARGED, 2006).

Öğrenci görüşleri ile sınıf ortamı, derste yapılan etkinlikler, dersin etkili bir şekilde işlenip işlenmediği gibi konular hakkında bilgi sahibi olunabilir.

4.9.1.2. Öğretmen değerlendirmede öğrenci görüşlerinin alınmasının olumsuz yönleri

Öğrenciler, öğretmenleri hakkında faydalı bilgiler verecek konumda olsalar da öğretmen niteliğini sınırlı olarak belirleyebilirler. Öğrenciler tam bir yetişkin değildirler. Onların kararları belki de okuldaki esas sorumluluğa sahip yetişkinlerden farklı olacaktır. Öğrenciler öğretmen değerlendirme alanında konu uzmanı değildirler. Öğrenciler sınıf ortamında kendi özel durumları lehine gözlemlene yeteneğine sahip değildirler. Öğrenciler öğretmen performansının bazı kavramlarını hatta anket sorularını dahi zorlukla anlayabilirler. Öğretmenlerin eğitim öğretim yöntemleri farklıdır. Öğretmenler eğitsel açıdan eşit olsalar da öğrenciler arasındaki popülariteleri çeşitli nedenlere bağlı olarak farklı olacaktır (MEB-EARGED, 2006).

Sorumluluklarını yerine getirmeyen, kurallara uymayan öğrenciler, öğretmenleri tarafından olumlu davranışlar sergilemesi için uyarılabilir, yönlendirilebilir. Kendi iyiliği için öğretmenlerinin göstermiş olduğu çabayı olumsuz olarak algılayan öğrenci öğretmenleri hakkında objektif olmayan görüşler belirtebilir.

4.9.2. Öğrenci başarısının öğretmen değerlendirmede kullanılması

Öğrencilerin ne kadar ve ne öğrendikleri çoğunlukla eğitim programları hakkında sorulan bir soru olmasına rağmen, çoğu kişi için ve güncel olarak en zor kanıtlanan olay öğretmenin niteliğinin çocukların öğrenmesi üzerine olan etkisidir. Özellikle de öğrencinin öğretmenle çalışmaya başlaması ile çalışma sonundaki başarı arasındaki kazanç çok kişinin ilgisini çeker (Peterson, 1995; MEB-EARGED, 2006).

Öğrenci başarısını, aile hayatı, sosyal imkanları, psikolojik-fizyolojik durumu, okul ve sınıf ortamı, arkadaş çevresi gibi birçok faktör etkileyebilir. Fakat öğrenci başarısında olumlu davranışların kazanılmasında olduğu gibi öğretmenin niteliğinin yeri büyüktür.

4.9.2.1. Öğrenci başarısının öğretmen değerlendirmede kullanılmasının olumlu yönleri

Öğrencilerin elde ettiği sonuçların öğretmen değerlendirmede kullanılması görece kolaydır. Çocukların başarısı öğretmen niteliğinin doğrudan ölçülmesi ile bağlantılıymış gibi görünür. Mantıkî olarak iyi öğrenme iyi öğretme ile eştir. Bunun tersi de söylenebilir. Sonuç olarak iyi öğretmenler iyi öğretenler olarak değerlendirilir. Öğrencilerin öğrenmelerinin ölçümünün aşırı derecede hassas olması, öğrenci başarısını öğretmen değerlendirmede kullanmak için bir avantaj yaratmaktadır. Öğrenci başarısını öğretmen kalitesinde bir kanıt olarak kullanmak çok sayıdaki insan için özellikle de düşük eğitilmiş kişiler için önemli bir uygulamadır. Alternatif olarak bir eğitim sistemi bazı yönleri ile öğrenci başarısını kapsamaz ise bu bazı kişiler tarafından güvenilir olarak kabul edilemez. Diğer bir avantaj da öğrenci başarılarının değerlendirilmesinin ekonomik olmasıdır (MEB-EARGED, 2006).

Öğretmenin performansını değerlendirmede öğrenci başarısı da önemlidir. Sınıf içinde başarılı öğrenci sayısının fazla olan bir sınıfın öğretmenin başarılı bir performans gösterdiği söylenebilir.

4.9.2.2. Öğrenci başarısının öğretmen değerlendirmede kullanılmasının olumsuz yönleri

Öğrenci başarısını öğretmen değerlendirmede kullanmada üç büyük engel vardır. Birincisi, öğretmenin performansı ile öğrencilerin öğrenmesi arasındaki ilişkinin detaylı ve karışık sebeplere dayanmasıdır. İkincisi öğrencilerin öğrenmesindeki öğretmen etkisini saptayacak bilgilerin toplanmasındaki teknik zorluklardır. Üçüncüsü eğitim sistemi üzerinde öğrenci başarısına dayalı öğretmen değerlendirmenin yanıltıcı etkilerinin manidarlığıdır (MEB-EARGED, 2006).

Öğrenci başarısının öğretmen değerlendirmede kullanılmasının olumsuz yönleri de olabilir. Her okul aynı sosyal, kültürel yapıya sahip ortamlarda yer almamaktadır. Bir okuldaki her sınıf da aynı düzeyde öğrenci grubuna sahip değildir. Dolayısıyla aynı çabayı gösteren iki

öğretmen hakkında, öğrenci başarılarına bakılarak performans değerlendirme yapıldığında farklı sonuçlar çıkabilir.

Öğretmenin kalitesi ve çabası her zaman direkt olarak öğrencilerin öğrenmesine bağlanamaz. Örneğin, öğrenci çabalarının eksikliği, çoğu parlak öğretmenin çabalarını tehdit edebilir. Ayrıca araştırmalar göstermektedir ki, anne-baba beklentileri, önceki başarılar, sosyo-ekonomik statü aile üyelerinin niteliği (değerler, okuma, sohbet, yolculuk, eğitim düzeyi) hep birlikte çocukların öğrenmesinde öğretmenin yaptıklarından daha etkili olabilmektedir. Çoğu okul faktörleri öğrencilerin gelişimlerdeki öğretmen kontrolünün ötesindedir. Bunlar sınıf kaynaklarını, öğrenci sayısını ve sınıfın büyüklüğü gibi öğrenme ortamını kapsar (MEB-EARGED, 2006).

4.9.3. Öğretmen değerlendirmede veli görüşlerinin alınması

Velilerin öğretmen değerlendirmesinde önemli katkısı vardır. Veliler, öğretmenin veli ile olan ilişkilerini doğrudan, öğrenci ile olan ilişkilerini de dolaylı olarak izleyebilirler. Ancak, velilerin değerlendirmesinde gelişigüzel ifadeler, söylentiler, tek bir olaya ya da ön yargılara, öznel duygulara dayalı görüşler olabilir. Bu tür güvenilmez bilgilerden kaçınıldığı takdirde veli raporları öğretmen değerlendirmesi için kullanılabilir. Velilerin görüşlerini almak için inceleme formları, görüşmeler, odak grupları gibi yöntemler kullanılabilir. Veli görüşlerinin sistemli bir şekilde alınması velilerin okul ve sınıf içi eğitsel etkinliklere katılımını da sağlayacaktır (MEB-EARGED, 2006).

Öğretmen veli işbirliği eğitim-öğretimde önemli bir yere sahiptir. Sürekli iletişim halinde olan öğretmen ve veli birbirleri ile ilgili görüş sahibi olabilirler.

4.9.3.1. Öğretmen değerlendirmede veli görüşlerinin alınmasının olumlu yönleri

Veliler, kendilerinin ve çocuklarının öğretmenlerin performansı ile ilgili tepkilerini bilecek durumdadırlar. Her ne kadar veli görüşleri sınıfla ilgili doğrudan bir bakış

açısı vermese de, öğretmenlerin velilere karşı görevleriyle ilgili bir görüş sunarlar ve sınıf dışında çocukların öğretmene gösterdikleri tepkileri ifade ederler (MEB-EARGED, 2006).

Veliler sadece kendi çocuklarını göz önünde bulundurmayıp, genel olarak, bütün öğrenciler açısından bakarak öğretmen performansını değerlendirirlerse daha objektif bilgi verebilirler.

4.9.3.2. Öğretmen değerlendirmede veli görüşlerinin alınmasının olumsuz yönleri

Çoğu öğretmen gerçeği yansıtmayan hikâyelere, söylenti kaynaklı şikâyetlere dayanan olumsuz aile baskısı örneklerinin ve bunların öğretmenlere getirdikleri tehdit ve kargaşanın farkındadır (MEB-EARGED, 2006).

Mevcut öğretmen değerlendirme çalışmalarında veliler yer almakla birlikte, birçok okul bölgesinde veli katılımı rastgele, güvenilir olmayan, tek taraflı raporlar, söylenti ve tek konuya, tek duruma dayanan katılımları içerebilir (MEB-EARGED, 2006).

4.9.4. Zümre öğretmenlerinin (meslektaş) değerlendirmesi

Meslektaş incelemesi, öğretmenlerin kendi bilgilerini ve deneyimlerini kullanarak, başka öğretmenlerin uygulamalarını değerlendirme ve yargılama sürecidir. Öğretmenin meslektaş tarafından değerlendirilmesi diğer değerlendirme teknikleri kadar olmasa da değerlendirme sürecine farklı bir boyut kazandırır. Öğretmenler mesleğin bir üyesi olarak okulun amaçlarına, özelliklerine, değerlerine ve problemlerine aşînadırlar. Öğretmenler derslerin içeriklerini, programı ve ders materyallerini bilirler. Aynı zamanda gerçekten istekli olanların, sınırlılıkların ve sınıf ortamında karşılaşılan fırsatların farkındadırlar. Onlar öğrenme ortamının sınırlılıklarını ve öğrenim kalitesini değerlendirebilecek konumdadırlar. Meslektaş değerlendirmesinin öğretmen değerlendirmesi içindeki yerini inceleyen yeterince kaynak araştırmaları yapılmamıştır. Bu konudaki tartışmalar hâlâ sürmektedir. Öğretmenlerin sınıf ile nasıl çalışılacağını ve çocukların

öğrenmelerine fırsatlar sağlamayı bilmeleri meslektaş değerlendirmesi konusunu önemli kılar. Bununla birlikte öğretmenler meslektaş değerlendirmesine katılmaya pek arzulu değildirler (Peterson 1995; MEB-EARGED, 2006).

Zümre öğretmenleri meslektaşlarıyla aynı sınıfları okutmaları, aynı programı ve planı uygulamaları, sürekli iletişim ve gözlem halinde olmaları nedeniyle daha doğru değerlendirme yapabilir.

4.9.4.1. Zümre öğretmenlerinin (meslektaş) değerlendirmesinin olumlu yönleri

Sınıf yönetiminin nasıl sağlandığı ve çocukların nasıl öğrendiği ile ilgili deneyimler, gerçekçi ve bilgiye dayalı karar almayı sağlar. Bir meslektaş öğretmen, müfredat uzmanı ya da üniversite eğitim uzmanı bilgisi ile bir grup içinde gönülsüz kişileri, tecrübesiz öğrenim deneyimleri olanları dengeler. Bu öğretmenlerin kalitesini değerlendirmede biricik ve değerli bir bakış açıdır. Aynı sınıfları-dersi okutan öğretmenler güvenilir geri bildirimler verebilirler (MEB-EARGED, 2006).

Meslektaş gözlemi öğretmenler için sosyolojik bir güç verir. Öğretmenlerin değerlendirmeye katılması, öğretmenler ve yöneticilerle olan ilişkilerini değiştirir. Meslektaş gözlemi öğretmenlerin profesyonelliklerini daha sağlıklı hâle getirir. Onları profesyonel davranmaya iter ve onların yalıtılmışlığını azaltır. Meslektaşlar arasındaki iş birliğini ve birbirinden öğrenme süreçlerini geliştirir (MEB-EARGED, 2006).

4.9.4.2. Zümre öğretmenlerinin (meslektaş) değerlendirmesinin olumsuz yönleri

Sınıf gözlemine dayanan öğretim etkililiğiyle ilgili meslektaş değerlendirmeleri, öğretmenlerle ilgili önemli kararlar gerektiği zaman yeterince güvenilir değildir. Günümüzdeki öğretmen kültürü meslektaş gözlemine katılımı engeller. Öğretmenler sorumluluk almaktan kaçınırlar ve diğer görevlerine yoğunlaşırlar. Öğretmenler okulun günlük işleyişi için gerekli olan iş birliğinin öğretmen değerlendirme ile bozulacağını düşünürler.

Aynı zamanda kendi eğitimlerinin ve yeteneklerinin meslektaş değerlendirmesi için yeterli olmayacağına dair şüphe duyarlar (MEB-EARGED, 2006).

Performans değerlendirme sürecinin ücret, terfi gibi sonuçlar sağlaması ve bunun sınırlı olması meslektaş değerlendirmelerinin objektifliğini ve güvenilirliğini azaltabilir.

4.9.5. Öğretmenin kendini değerlendirmesi (öz değerlendirme)

Çalışanlar performans hedeflerinin ve değerlendirme ölçütlerinin saptanmasına katıldıkları, kendi kendilerini değerlendirdikleri ve gösterdiği performansı değerlendiricilerle tartıştıklarında örgütün amaçları doğrultusunda ekip çalışmasına daha çok eğilimli olurlar. Çalışanların kendi kendilerini değerlendirmeye teşvik edilmesi onlara, tüm değerlendirme sürecine kendi yaptıkları katkının çok önemli olduğuna ilişkin güçlü bir mesaj verir. Örgütteki performans değerlendirme süreci, her çalışanın kendi değerlendirmesini yapmasıyla tamamlanır. Çalışanların kendi değerlendirmeleri onları harekete geçiren nedenleri, ihtiyaçlarını, arzularını ve yönelimlerini anlamak için çok yararlı araçlardır (Palmer, 1993; MEB-EARGED, 2006).

Kendini objektif olarak değerlendirebilen çalışan eksik yönlerini, amaçlara ulaşmadaki başarısını görerek kariyer gelişim planı uygulamasını hızlandırabilir.

Öğretmenin performansını değerlendirmede önemli veri kaynaklarından bazıları; meslekî faaliyetlerin belgelenmesi, öğretim için geçerli olan önemli hazırlıkların ve kimlik bilgilerinin, meslekî bilgi ve becerilerin geliştirilmesi ve öğretmenin kendini değerlendirmesi gibi yöntemler vardır ve hepsi de oldukça önemlidir. Kendini iyileştirmeye açık alanları ile profesyonel olduğunu kabul ettiği yanlarını değerlendirmesi, ortaya koyması kendini çok iyi tanıması ve geliştirmesi için önemlidir. Değişiklik hareketinin başarılı olması için bireyin öncelikle değişikliğe gereksinimi olduğunu kendinin kabul etmesi ve istemesi gerekir. Eğitim sistemimizde öğretmenlerin kendini değerlendirmesi yeni sayılacak bir

durumdur. Yöneticilerle ilgili bir takım mevzuatlarda öz değerlendirme kavramı yeni uygulamaya başlanmıştır(MEB-EARGED, 2006).

4.9.6. Okul yöneticilerinin öğretmeni değerlendirmesi

Günümüzdeki öğretmen değerlendirme çalışmalarında yöneticiler ya da yardımcıları öğretmen kalitesinin yargılanması konusunda bilgi toplayan tek kaynak olmuşlardır. Yöneticilerin öğretmen değerlendirmesine katılmalarının en çok savunulabilir iki yönü vardır. İlk başta yöneticiler, öğretmenlerin sorunlarını ve öğretmen performansını etkili olarak gözlemleyebilmektedirler. İkincisi, yöneticiler öğretmen performansının etkililiği ve değeri hakkında özel bilgiler verebilirler (MEB-EARGED, 2006).

4.9.6.1. Okul yöneticilerinin öğretmeni değerlendirmesinin olumlu yönleri

Yöneticiler bir öğretmenin çalışmalarındaki farklılıkları görececek iyi bir pozisyona sahiptirler. Onlar aynı zamanda birçok öğretmenin performansına aşinadırlar ve öğretmenleri değerlendirmek için bütün tarafların isteklerinin olduğunu farkındadırlar (MEB-EARGED, 2006).

Okul yöneticisi, öğretmenin yaptığı sınıf içi etkinlikler, sosyal-kültürel etkinlikler gibi bütün çalışmalar hakkında bilgi sahibidir. Öğretmenin bu çalışmalarını, belirlenen amaçlara ulaşım ulaşamadığını doğrudan gözlemleyebilir.

Yönetici raporlarının bir diğer avantajı da, daha kolay düzenlenebilir ve toplanabilir olmasıdır. Temel bir avantaj ise yöneticilerin öğretmenleri ve okulu bir bütün olarak algılayıp okulun hedefleri doğrultusunda değerlendirebilme olanaklarının olmasıdır. Ayrıca yöneticiler öğretmeni sınıf ve okul içi etkinliklerde daha yakından izleme şansına sahiptir (MEB-EARGED, 2006).

4.9.6.2. Okul yöneticilerinin öğretmeni değerlendirmesinin olumsuz yönleri

Öğretmen değerlendirmede yöneticileri bazı dezavantajları da mevcuttur. Yöneticilere değerlendirmenin lideri olarak güvenmek sosyolojik olarak sorunlar yaratır ve karşılığında öğretmenlerin görevlerini aksatır, morallerini azaltarak motivasyonu bozabilir. Okul yöneticileri okulun eğitim görevlerini öğretmenlerle birlikte yürüttükleri zaman ciddi rol çatışmaları ile karşılaşır. Yönetici raporları her zaman mümkün olabilen en iyi kanıtlara dayanmayabilir. Sonuç olarak yöneticiler, bu rolleri için seçilmemiş olabilirler (MEB-EARGED, 2006).

Okul yöneticisi ile öğretmen arasındaki iletişim eksikliğinden kaynaklanan olumsuzluklar yönetici değerlendirmelerinin objektifliğini, değerlendirmeye olan güveni olumsuz olarak etkileyebilir.

4.9.7. Müfettiş değerlendirmesi

Tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de çalışanlar ve birimler arasındaki örgütsel ilişkiyi sağlayan, yönlendiren ve denetleyenler müfettişlerdir. Müfettişler örgütsel amaçlar ile eğitim çalışanlarının amaçlarının örtüşmesinin gerçekleştirilmesine çalışır, denetler ve düzenlerler. Millî Eğitim Bakanlığı'nın amaçlarını ve hedeflerini uygulama alanına (eğitim kurumlarına) taşır, yorumlar, açıklar ve liderlik ederler. Uygulama alanında karşılaşılan sorunları Bakanlık merkez örgütüne bildirir, öneriler geliştirir, çözümler üretirler. Ülkemizde okullarda görev yapan öğretmenlerin değerlendirmesi ilk yıllardan beri yalnızca müfettişler tarafından yapılmaktadır (MEB-EARGED, 2006).

Müfettişlerin birçok okul ve öğretmen gözlemlenmeleri, öğretmenlere ve yöneticilere daha iyi performans göstermeleri, imkanları değerlendirmede rehberlik etmeleri, performans yönetim sistemi modelinin amacına ulaşmasında etki sağlayabilir.

Nitel ve nicel yönden gelişmiş bir denetim sistemi içinde müfettişler, öğretmenler için öğretimsel liderlik rollerini yerine getirecekler, dolayısıyla öğretmenin gelişiminde rehberlik ve danışmanlık yapabileceklerdir. Yapılan öğretmen değerlendirmeleri kısa bir zaman dilimi içinde yapılmakta, nesneliliği ve etkililiği tartışılan denetimlerden istenilen sonuçların alınması ise zorlaşmaktadır (MEB-EARGED, 1999 c; Karagözoğlu 1974; Su,1974; Taymaz,1993; MEB-EARGED, 2006).

Okulda Performans Yönetimi çalışmasında, öğretmen performans değerlendirme sürecinde müfettişlerin yer alması öngörülmemiştir. Ancak müfettişlere okul yöneticilerinin ve okulun kurumsal performansının değerlendirilmesinde yer verilmiştir (MEB-EARGED, 2006).

4.10. Performans Ölçüm Modelinin Mevcut Sistemden Farklı Yönleri

- * Mevcut sistemde sicil raporları gizli tutuluyor. Performans yönetim sistemi açıklığı esas alıyor.
- * Mevcut sistemde öğretmeni 1. ve 2. sicil amirleri değerlendiriyor. Performans yönetim sisteminde öğretmen, kurum ve yönetici değerlendirmeleri çoklu verilere dayanılarak yapılıyor.
- * Mevcut sistemde değerlendirmeler kısıtlı zamanlarda yapılmakta. Performans yönetim sistemi değerlendirmeleri bir eğitim-öğretim yılı boyunca gözlemlerle yapmayı öneriyor.

BÖLÜM 5

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama aracının hazırlanması, veri toplama aracının geçerlik ve güvenirlik çalışmaları, verilerin toplanması, çözümlenmesi ile ilgili konular bulunmaktadır.

5.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma tarama modelinden yararlanılarak gerçekleştirilmiştir. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen varolan bir durumu varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar, 2002).

5.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2006-2007 eğitim-öğretim yılında, İstanbul ili, Maltepe ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenleri oluşturmaktadır. İstanbul ili, Maltepe ilçesindeki ilköğretim okullarından “ Basit Tesadüfi Örneklem “ yöntemi ile örneklem seçilmiştir. Ölçekler Maltepe ilçesindeki 10 okula dağıtılmıştır. Her okula 20 anket toplam 200 anket gönderilmiştir. Bunlardan sadece 126’sı geri dönmüştür.

Ölçeklere cevap veren öğretmenlerin 87’sini bayan; 39’unu erkek öğretmenler oluşturmaktadır.

5.3. Veri Toplama Aracının Hazırlanması

Araştırmada veri toplama tekniği olarak beşli likert tipi anket kullanılmıştır. Araştırmada gerekli verileri toplamak amacıyla araştırmacı tarafından üç bölümden oluşan bir ölçek geliştirilmiştir. Literatür taraması ve alan uzmanlarıyla yapılan görüşmelerle konunun

boyutları ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın amacı ve alt problemleri doğrultusunda, ölçek boyutlandırılmıştır. Ölçeğin birinci bölümünde ölçeği cevaplayan sınıf ve branş öğretmenlerinin kişisel özellikleriyle ilgili ifadeler; ikinci bölümünde, mevcut performans yönetimi ve birinci sicil amirlerinin performans yönetimindeki yeri ile ilgili ifadeler; üçüncü bölümünde, performans yönetim modeli ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. Ölçeğin ikinci ve üçüncü bölümlerinde yer alan her ifade için “Kesinlikle katılıyorum, Katılıyorum, Fikrim yok, Katılmıyorum, Kesinlikle katılmıyorum” seçenekleri sunulmuştur. Ölçekte yer alan ifadeler tez danışmanı ile görüşülerek ve gerekli düzeltmeler ve eklemeler yapılarak hazırlanmıştır.

5.4. Veri Toplama Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarının yapılması amacıyla, İstanbul ili Maltepe ilçesinde görev yapan 20 öğretmene ön uygulama yapılmıştır. Ön uygulamadan elde edilen veriler ile SPSS 12.0 programı kullanılarak anket maddelerinin güvenilirlik testi yapılmıştır. Alpha değeri 0,915 bulunmuştur.

5.5. Verilerin Toplanması

Araştırmada ilköğretim okullarında çalışan sınıf ve branş öğretmenlerinin mevcut performans yönetimi ve birinci sicil amirlerinin performans yönetimindeki yeri ile M.E.B. tarafından uygulanması planlanan performans yönetim modeli hakkındaki görüşlerini belirleyebilecek veriler toplanmıştır. Bu amaçla araştırmacı tarafından hazırlanan ölçek kullanılmıştır.

5.6. Verilerin Çözümlemesi

Araştırmaya katılan deneklerin demografik özellikleri, betimsel istatistik analizleri kullanılarak çözümlenmiştir. Elde edilen verilerin frekans ve yüzde dağılımları çizelgelerle gösterilmiştir.

Eğitim Örgütlerinde Performans Yönetimi konulu bu araştırmanın alt problemlerine ilişkin elde edilen verilerin çözümlenmesi amacıyla SPSS istatistik programı kullanılmıştır.

Literatür taraması ve alan uzmanlarıyla yapılan görüşmelerle konunun boyutları ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın amacı ve alt problemleri doğrultusunda, ölçek boyutlandırılmıştır.

Elde edilen alt boyutların deneklerin demografik özelliklerine göre farklılık gösterme durumu; iki değişkenli demografik özelliklerde T-testi, ikiden fazla değişkenli demografik özelliklerde ANOVA ile analiz edilmiştir.

Deneklere uygulanan anketlerden elde edilen bilgiler kodlanarak bilgisayara yüklenmiştir. Elde edilen verilere ait istatistiksel analizler SPSS 12.0 programı kullanılarak yapılmış, şekilsel gösterimler için MS Excel programından yararlanılmıştır.

BÖLÜM 6

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, deneklerin kişisel bilgilerine ait veriler ile temel problemin çözümü ve araştırmanın alt problemlerine dayalı olarak toplanan verilerin istatistiksel tekniklerle çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiş, veri ve bulgulara ilişkin çizelgeler sunulmuş ve bulguların yorumlarına yer verilmiştir.

6.1. Öğretmenlerin Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Bu bölümde öğretmenlere ilişkin bulgu ve yorumlara yer verilecektir.

Çizelge 6.1
Ölçeği Cevaplayan Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

	Frekans (f)	Yüzde (%)
Kadın	87	69,0
Erkek	39	31,0
Toplam	126	100

Çizelge 1’de görüldüğü üzere anketi cevaplayan katılımcıların %69’ u kadınların; %31’ ini erkeklerin oluşturduğu görülmektedir.

Çizelge 6.2
Ölçeği Cevaplayan Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

	Frekans (f)	Yüzde (%)
21-30	31	24,6
31-40	50	39,7
41-50	36	28,6
51 ve üzeri	9	7,1
Toplam	126	100

Çizelge 2’de görüldüğü üzere anketi cevaplayan katılımcıların %24,6’sını 21-30; %39,7’sini 31-40; %28,6’sını 41-50; %7,1’ini 51 ve üzeri yaş grubundaki kişiler oluşturmaktadır. Anketi cevaplayan katılımcıların çoğu orta yaş grubundadır.

Çizelge 6.3
Ölçeği Cevaplayan Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans (f)	Yüzde (%)
Evli	97	77,0
Bekar	29	23,0
Toplam	126	100

Çizelge 3’de görüldüğü üzere anketi cevaplayan katılımcıların %77’si evli; %23’ü bekadır.

Çizelge 6.4
Ölçeği Cevaplayan Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans (f)	Yüzde (%)
Ön lisans	20	15,9
Lisans	102	81,0
Lisansüstü	4	3,2
Toplam	126	100

Çizelge 4'de görüldüğü üzere anketi cevaplayan katılımcıların çoğunluğu lisans mezunudur. Katılımcıların %15,9'u ön lisans; %81'i lisans mezunu iken %3,2'si de lisansüstü mezunudur.

Çizelge 6.5
Ölçeği Cevaplayan Katılımcıların Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı

	Frekans (f)	Yüzde (%)
1-5 yıl	20	15,9
6-10 yıl	31	24,6
11-15 yıl	26	20,6
16 yıl ve üzeri	49	38,9
Toplam	126	100

Anketi cevaplayan katılımcıların meslekteki kıdemleri incelendiğinde katılımcıların %15,9'unun 1-5 yıl; %24,6'sının 6-10 yıl; % 20,6' sının 11-15 yıl; %38,9'unun 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

Çizelge 6.6
Ölçeği Cevaplayan Katılımcıların Görev Unvanlarına Göre Dağılımı

	Frekans (f)	Yüzde (%)
Sınıf Öğretmeni	61	48,4
Branş Öğretmeni	65	51,6
Toplam	126	100

Çizelge 6’da görüldüğü üzere anketi cevaplayan katılımcıların %48,4’ünü sınıf öğretmenleri; %51,6’sını ise branş öğretmenleri oluşturmaktadır.

6.2. Mevcut Performans Yönetimi ve Birinci Sicil Amirleri İle İlgili İfadeler Ölçeğine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Bu bölümde mevcut performans yönetimi ve birinci sicil amirleri ile ilgili ifadeler ölçeğine ilişkin analizlere yer verilecektir.

Çizelge 6.7
Mevcut Performans Yönetim Sisteminde Okul Yöneticisinin Rolü Boyutu İle İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Branşa Göre T-Testi Sonuçları

	Branş	n	x	ss	t	sd	p
Mevcut Performans Yönetim Sisteminde Okul Yöneticisinin Rolü	Sınıf Öğretmeni	61	3,48	,807	1,168	124	,245
	Branş Öğretmeni	65	3,30	,907			

Çizelge 6.7’ye göre, öğretmenlerin mevcut performans yönetim sisteminde okul yöneticisinin rolü boyutu ile ilgili görüşleri, branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 6.8
Mevcut Performans Yönetim Sistemi Boyutu İle İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Branşa Göre T-Testi Sonuçları

	Branş	n	x	ss	t	sd	p
Mevcut Performans Yönetim Sistemi	Sınıf Öğretmeni	61	2,92	,748	,811	124	,419
	Branş Öğretmeni	65	2,81	,788			

Çizelge 6.8'e göre, öğretmenlerin mevcut performans yönetim sistemi boyutu ile ilgili görüşleri, branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 6.9
Mevcut Performans Yönetim Sisteminde Okul Yöneticisinin Rolü Boyutu İle İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Yaşa Göre Anova Sonuçları

		n	x	ss	F	p
Mevcut Sistemde Okul Yöneticisinin Rolü	21-30	31	3,56	,911	2,704	,048
	31-40	50	3,21	,822		
	41-50	36	3,32	,850		
	51 ve üzeri	9	3,98	,677		
	Toplam	126	3,38	,861		

Çizelge 6.9'a göre, öğretmenlerin mevcut performans yönetim sisteminde okul yöneticisinin rolü boyutu ile ilgili görüşleri yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir..

Çizelge 6.10a
Mevcut Performans Yönetim Sistemi Boyutu İle İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Yaşa
Göre Anova Sonuçları

		n	x	ss	F	p
Mevcut Sistem	21-30	31	2,81	,889	3,728	,013
	31-40	50	2,67	,651		
	41-50	36	3,00	,754		
	51 ve üzeri	9	3,49	,619		
	Toplam	126	2,86	,768		

Çizelge 6.10b
İlköğretim Öğretmenlerinin Mevcut Performans Yönetimine Yönelik Algılarının Yaşa
Göre Farklılaşma Durumu ile İlgili Scheffe Testi

Dependent Variable	(I) Yaşınız?	(J) Yaşınız?	Mean Difference (I-J)	p
Mevcut Performans Yönetim Sistemi	21-30	31-40	,13	,893
		41-50	-,20	,762
		51 ve üzeri	-,69	,120
		31-40	21-30	-,13
	31-40	41-50	-,33	,255
		51 ve üzeri	-,82(*)	,029
		41-50	21-30	,20
	41-50	31-40	,33	,255
		51 ve üzeri	-,49	,375
		51 ve üzeri	21-30	,69
	51 ve üzeri	31-40	,82(*)	,029
		41-50	,49	,375

Çizelge 6.10'a göre, öğretmenlerin mevcut performans yönetim sistemi boyutu ile ilgili görüşleri yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

İlköğretim öğretmenlerinin mevcut performans yönetim sistemi ile ilgili görüşlerinin yaşa göre farklılaşma durumu ile ilgili olarak yapılan scheffe testi sonuçlarına göre, 31-40 yaş ve 51 yaş ve üzeri arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. 51 yaş ve üstündeki öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Çizelge 6.11
Mevcut Performans Yönetim Sisteminde Okul Yöneticisinin Rolü Boyutu İle ilgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

	Medeni Durumunuz?	n	x	ss	t	sd	p
Mevcut Sistemde Okul Yöneticisinin Rolü	Evli	97	3,34	,871	-,945	124	,346
	Bekar	29	3,52	,829			

Çizelge 6.11'e göre, öğretmenlerin mevcut performans yönetim sisteminde okul yöneticisinin rolü boyutu ile ilgili görüşleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

Çizelge 6.12
Mevcut Performans Yönetim Sistemi Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

	Medeni Durumunuz?	n	x	ss	t	sd	p
Mevcut Sistem	Evli	97	2,86	,723	-,086	124	,931
	Bekar	29	2,87	,916			

Çizelge 6.12'ye göre, öğretmenlerin mevcut performans yönetim sistemi boyutu ile ilgili görüşleri cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

Çizelge 6.13
Mevcut Performans Yönetim Sisteminde Okul Yöneticisinin Rolü Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Anova Sonuçları

		n	x	ss	F	p
Mevcut Sistemde Okul Yöneticisinin Rolü	Ön Lisans	20	3,58	,696	1,007	,368
	Lisans	102	3,36	,893		
	Lisans Üstü	4	2,98	,690		
	Toplam	126	3,38	,861		

Çizelge 6.13'e göre, öğretmenlerin mevcut performans yönetim sisteminde okul yöneticisinin rolü boyutu ile ilgili görüşleri eğitim durumuna göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

Çizelge 6.14
Mevcut Performans Yönetim Sistemi Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Anova Sonuçları

		n	x	ss	F	Sig
Mevcut Sistem	Ön Lisans	20	3,05	,804	,854	,428
	Lisans	102	2,83	,768		
	Lisans Üstü	4	2,64	,532		
	Toplam	126	2,86	,768		

Çizelge 6.14'e göre, öğretmenlerin mevcut performans yönetim sistemi boyutu ile ilgili görüşleri eğitim durumuna göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

Çizelge 6.15
Mevcut Performans Yönetim Sisteminde Okul Yöneticisinin Rolü Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Meslekteki Kıdeme Göre Anova Sonuçları

		n	x	ss	F	p
Mevcut Sistemde Okul Yöneticisinin Rolü	1-5 yıl	20	3,66	,820	1,744	,162
	6-10 yıl	31	3,32	,931		
	11-15 yıl	26	3,11	,770		
	16 yıl ve üzeri	49	3,46	,858		
	Toplam	126	3,38	,861		

Çizelge 6.15'e göre, öğretmenlerin mevcut performans yönetim sisteminde okul yöneticisinin rolü boyutu ile ilgili görüşleri meslekteki kıdeme göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

Çizelge 6.16
Mevcut Performans Yönetim Sistemi Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Meslekteki Kıdeme Göre Anova Sonuçları

		n	x	ss	F	p
Mevcut Sistem	1-5 yıl	20	2,85	,974	1,218	,306
	6-10 yıl	31	2,74	,751		
	11-15 yıl	26	2,72	,608		
	16 yıl ve üzeri	49	3,01	,754		
	Toplam	126	2,86	,768		

Çizelge 6.16'ya göre, öğretmenlerin mevcut performans yönetim sistemi boyutu ile ilgili görüşleri, meslekteki kıdeme göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

Çizelge 6.17
Mevcut Performans Yönetim Sisteminde Okul Yöneticisinin Rolü Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

	Cinsiyetiniz?	n	x	ss	t	sd	p
Mevcut sistemde okul yöneticisinin rolü	Kadın	87	3,36	,869	-,447	124	,656
	Erkek	39	3,44	,852			

Çizelge 6.17'ye göre, öğretmenlerin mevcut performans yönetim sisteminde okul yöneticisinin rolü boyutu ile ilgili görüşleri, cinsiyete göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

Çizelge 6.18
Mevcut Performans Yönetim Sistemi Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

	Cinsiyetiniz?	n	x	ss	t	sd	p
Mevcut Sistem	Kadın	87	2,92	,782	1,272	124	,206
	Erkek	39	2,73	,728			

Çizelge 6.18'e göre, öğretmenlerin mevcut performans yönetim sistemi boyutu ile ilgili görüşleri, cinsiyete göre anlamlı fark göstermemektedir.

6.3. Performans Yönetim Modeli ile İlgili İfadeler Ölçeğine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Bu bölümde performans yönetim modeli ile ilgili ifadeler ölçeğine ilişkin analiz sonuçlarına yer verilecektir.

Çizelge 6.19
Performans Değerlendirme Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Branşa Göre T-Testi Sonuçları

	Branş	n	x	ss	t	sd	p
Performans Değerlendirme	Sınıf Öğretmeni	61	3,57	,787	1,027	124	,307
	Branş Öğretmeni	65	3,44	,692			

Çizelge 6.19'a göre, öğretmenlerin performans değerlendirme boyutu ile ilgili görüşleri, cinsiyete göre anlamlı fark göstermemektedir.

Çizelge 6.20
Performans Değerlendirme Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Yaşa Göre Anova Sonuçları

		n	x	ss	F	p
Performans Değerlendirme	21-30	31	3,51	,828	,277	,842
	31-40	50	3,55	,703		
	41-50	36	3,42	,727		
	51 ve üzeri	9	3,61	,761		
	Toplam	126	3,50	,740		

Çizelge 6.20'ye göre, öğretmenlerin performans değerlendirme boyutu ile ilgili görüşleri, yaşa göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

Çizelge 6.21
Performans Değerlendirme Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Anova Sonuçları

		n	x	ss	F	p
Performans Değerlendirme	Ön Lisans	20	3,36	,849	,523	,594
	Lisans	102	3,54	,720		
	Lisans Üstü	4	3,38	,777		
	Toplam	126	3,50	,740		

Çizelge 6.21'e göre, öğretmenlerin performans değerlendirme boyutu ile ilgili görüşleri, eğitim durumuna göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

Çizelge 6.22
Performans Değerlendirme Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Meslekteki Kıdeme Göre Anova Sonuçları

		n	x	ss	F	p
Performans Değerlendirme	1-5 yıl	20	3,48	,823	,952	,418
	6-10 yıl	31	3,44	,752		
	11-15 yıl	26	3,72	,576		
	16 yıl ve üzeri	49	3,44	,773		
	Toplam	126	3,50	,740		

Çizelge 6.22'ye göre, öğretmenlerin performans değerlendirme boyutu ile ilgili görüşleri, meslekteki kıdeme göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

Çizelge 6.23
Performans Değerlendirme Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

	Cinsiyetiniz?	n	x	ss	t	sd	p
Performans Değerlendirme	Kadın	87	3,52	,725	,430	124	,668
	Erkek	39	3,46	,779			

Çizelge 6.23'e göre, öğretmenlerin performans değerlendirme boyutu ile ilgili görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

Çizelge 6.24
Performans Değerlendirme Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Medeni Duruma Göre T-Testi Sonuçları

	Medeni Durumunuz?	n	x	ss	t	sd	p
Performans Değerlendirme	Evli	97	3,52	,714	,318	124	,751
	Bekar	29	3,47	,831			

Çizelge 6.24'e göre, öğretmenlerin performans değerlendirme boyutu ile ilgili görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

Çizelge 6.25
İnsan İlişkileri Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Meslekteki Kıdeme Göre Anova Sonuçları

		n	x	ss	F	p
İnsan İlişkileri	21-30	31	3,33	,638	,324	,808
	31-40	50	3,39	,622		
	41-50	36	3,45	,618		
	51 ve üzeri	9	3,52	,580		
	Toplam	126	3,40	,617		

Çizelge 6.25'e göre, öğretmenlerin performans değerlendirme boyutu ile ilgili görüşleri, meslekteki kıdeme göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

Çizelge 6.26
İnsan İlişkileri Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Medeni duruma Göre T-Testi Sonuçları

	Medeni durumunuz?	n	x	ss	t	sd	p
İnsan İlişkileri	Evli	97	3,43	,604	,797	124	,427
	Bekar	29	3,32	,664			

Çizelge 6.26'ya göre, öğretmenlerin insan ilişkileri boyutu ile ilgili görüşleri, medeni duruma göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

Çizelge 6.27
İnsan İlişkileri Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Meslekteki Kıdeme Göre Anova Sonuçları

		n	x	ss	F	p
İnsan İlişkileri	1-5 yıl	20	3,18	,626	1,128	,340
	6-10 yıl	31	3,40	,701		
	11-15 yıl	26	3,50	,464		
	16 yıl ve üzeri	49	3,44	,625		
	Toplam	126	3,40	,617		

Çizelge 6.27'ye göre, öğretmenlerin insan ilişkileri boyutu ile ilgili görüşleri, meslekteki kıdeme göre, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 6.28
İnsan İlişkileri Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi
Sonuçları

	Cinsiyetiniz?	n	x	ss	t	sd	p
İnsan İlişkileri	Kadın	87	3,43	,612	,732	124	,466
	Erkek	39	3,34	,633			

Çizelge 6.28'e göre, öğretmenlerin insan ilişkileri boyutu ile ilgili görüşleri, cinsiyete göre, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 6.29
İnsan İlişkileri Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Branşa Göre T-Testi
Sonuçları

	Branş	n	x	ss	t	sd	p
İnsan İlişkileri	Sınıf Öğretmeni	61	3,43	,600	,520	124	,604
	Branş Öğretmeni	65	3,37	,636			

Çizelge 6.29'a göre, öğretmenlerin insan ilişkileri boyutu ile ilgili görüşleri, branşa göre, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 6.30
İnsan İlişkileri Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumuna Göre
Anova Sonuçları

		n	x	ss	F	p
İnsan İlişkileri	Ön Lisans	20	3,53	,586	1,321	,271
	Lisans	102	3,39	,612		
	Lisans Üstü	4	3,00	,861		
	Toplam	126	3,40	,617		

Çizelge 6.30'a göre, öğretmenlerin insan ilişkileri boyutu ile ilgili görüşleri, eğitim durumuna göre, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 6.31
Kariyer Planlama Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Branşa Göre T-Testi Sonuçları

	Branş	n	x	ss	t	sd	p
Kariyer Planlama	Sınıf Öğretmeni	61	3,74	,783	1,171	124	,244
	Branş Öğretmeni	65	3,57	,832			

Çizelge 6.31'e göre, öğretmenlerin kariyer planlama boyutu ile ilgili görüşleri, branşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 6.32
Kariyer Planlama Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Yaşa Göre Anova Sonuçları

		n	x	ss	F	p
Kariyer Planlama	21-30	31	3,56	,932	1,131	,339
	31-40	50	3,74	,795		
	41-50	36	3,54	,736		
	51 ve üzeri	9	4,00	,687		
	Toplam	126	3,66	,810		

Çizelge 6.32'ye göre, öğretmenlerin kariyer planlama boyutu ile ilgili görüşleri, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 6.33
Kariyer Planlama Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Medeni Duruma Göre T-Testi Sonuçları

	Medeni Durumunuz?	n	x	ss	t	sd	p
Kariyer Planlama	Evli	97	3,67	,795	,441	124	,660
	Bekar	29	3,60	,870			

Çizelge 6.33'e göre, öğretmenlerin kariyer planlama boyutu ile ilgili görüşleri, medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 6.34
Kariyer Planlama Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Anova Sonuçları

		n	x	ss	F	p
Kariyer Planlama	Ön Lisans	20	3,57	,613	2,932	,057
	Lisans	102	3,71	,827		
	Lisans Üstü	4	2,75	,833		
	Toplam	126	3,66	,810		

Çizelge 6.34'e göre, öğretmenlerin kariyer planlama boyutu ile ilgili görüşleri, eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 6.35
Kariyer Planlama Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Meslekteki Kıdeme Göre Anova Sonuçları

		n	x	ss	F	p
Kariyer Planlama	1-5 yıl	20	3,50	,908	,807	,492
	6-10 yıl	31	3,71	,864		
	11-15 yıl	26	3,83	,773		
	16 yıl ve üzeri	49	3,59	,755		
	Toplam	126	3,66	,810		

Çizelge 6.35'e göre, öğretmenlerin kariyer planlama boyutu ile ilgili görüşleri, meslekteki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 6.36
Kariyer Planlama Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

	Cinsiyetiniz?	n	x	ss	t	sd	p
Kariyer Planlama	Kadın	87	3,70	,752	,853	124	,395
	Erkek	39	3,56	,931			

Çizelge 6.36'ya göre, öğretmenlerin kariyer planlama boyutu ile ilgili görüşleri, cinsiyete göre, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 6.37
Eğitim-Öğretim Faaliyetleri Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Branşa Göre T-Testi Sonuçları

	Branş	n	x	ss	t	sd	p
Eğitim-Öğretim Faaliyetleri	Sınıf Öğretmeni	61	3,54	,595	2,266	124	,025
	Branş Öğretmeni	65	3,31	,573			

Çizelge 6.37'ye göre, öğretmenlerin eğitim-öğretim faaliyetleri boyutu ile ilgili görüşleri, branşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sınıf öğretmenleri, branş öğretmenlerinden daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Çizelge 6.38
Eğitim-Öğretim Faaliyetleri Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Yaşa Göre Anova Sonuçları

		n	x	ss	F	p
Eğitim-Öğretim Faaliyetleri	21-30	31	3,36	,653	1,415	,242
	31-40	50	3,44	,571		
	41-50	36	3,35	,599		
	51 ve üzeri	9	3,78	,391		
	Toplam	126	3,42	,594		

Çizelge 6.38'e göre, öğretmenlerin eğitim-öğretim faaliyetleri boyutu ile ilgili görüşleri yaşa göre, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 6.39
Eğitim-Öğretim Faaliyetleri Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Medeni Duruma Göre T-Testi Sonuçları

	Medeni Durumunuz?	n	x	ss	t	sd	p
Eğitim-Öğretim Faaliyetleri	Evli	97	3,44	,598	,590	124	,556
	Bekar	29	3,36	,586			

Çizelge 6.39'a göre, öğretmenlerin eğitim-öğretim faaliyetleri boyutu ile ilgili görüşleri, medeni duruma göre, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 6.40
Eğitim-Öğretim Faaliyetleri Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Anova Sonuçları

		n	x	ss	F	p
Eğitim- Öğretim Faaliyetleri	Ön Lisans	20	3,55	,446	1,151	,320
	Lisans	102	3,41	,616		
	Lisans Üstü	4	3,08	,616		
	Toplam	126	3,42	,594		

Çizelge 6.40'a göre, öğretmenlerin eğitim-öğretim faaliyetleri boyutu ile ilgili görüşleri, eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 6.41
Eğitim-Öğretim Faaliyetleri Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Meslekteki Kıdeme Göre Anova Sonuçları

		n	x	ss	F	p
Eğitim- Öğretim Faaliyetleri	1-5 yıl	20	3,26	,746	,641	,590
	6-10 yıl	31	3,46	,619		
	11-15 yıl	26	3,49	,457		
	16 yıl ve üzeri	49	3,43	,578		
	Toplam	126	3,42	,594		

Çizelge 6.41'e göre, öğretmenlerin eğitim-öğretim faaliyetleri boyutu ile ilgili görüşleri, meslekteki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 6.42
Eğitim-Öğretim Faaliyetleri Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

	Cinsiyetiniz?	n	x	ss	t	sd	p
Eğitim- Öğretim Faaliyetleri	Kadın	87	3,43	,592	,438	124	,662
	Erkek	39	3,38	,602			

Çizelge 6.42'ye göre, öğretmenlerin eğitim-öğretim faaliyetleri boyutu ile ilgili görüşleri, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 6.43
Motivasyon Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Branşa Göre T-Testi Sonuçları

	Branş	n	x	ss	t	sd	p
Motivasyon	Sınıf Öğretmeni	61	2,90	,597	-1,096	124	,275
	Branş Öğretmeni	65	3,02	,567			

Çizelge 6.43'e göre, öğretmenlerin motivasyon boyutu ile ilgili görüşleri, branşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 6.44
Motivasyon Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Yaşa Göre Anova Testi Sonuçları

		n	x	ss	F	p
Motivasyon	21-30	31	2,94	,432	,834	,478
	31-40	50	2,89	,659		
	41-50	36	3,01	,603		
	51 ve üzeri	9	3,19	,497		
	Toplam	126	2,96	,583		

Çizelge 6.44'e göre, öğretmenlerin motivasyon boyutu ile ilgili görüşleri, yaşa göre, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 6.45
Motivasyon Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Medeni Duruma Göre T-Testi Sonuçları

	Medeni Durumunuz?	n	x	ss	t	sd	p
Motivasyon	Evli	97	2,97	,611	,307	124	,759
	Bekar	29	2,93	,486			

Çizelge 6.45'e göre, öğretmenlerin motivasyon boyutu ile ilgili görüşleri, medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 6.46
Motivasyon Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Anova Sonuçları

		n	x	ss	F	p
Motivasyon	Ön Lisans	20	3,10	,641	,905	,407
	Lisans	102	2,93	,578		
	Lisans Üstü	4	3,13	,323		
	Toplam	126	2,96	,583		

Çizelge 6.46'ya göre, öğretmenlerin motivasyon boyutu ile ilgili görüşleri, eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 6.47
Motivasyon Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Meslekteki Kıdeme Göre Anova Sonuçları

		n	x	ss	F	p
Motivasyon	1-5 yıl	20	3,00	,389	,743	,529
	6-10 yıl	31	2,83	,653		
	11-15 yıl	26	2,96	,619		
	16 yıl ve üzeri	49	3,03	,585		
	Toplam	126	2,96	,583		

Çizelge 6.47'ye göre, öğretmenlerin motivasyon boyutu ile ilgili görüşleri, meslekteki kıdeme göre, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Çizelge 6.48
Motivasyon Boyutu ile İlgili İfadeler Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre T-Testi
Sonuçları

	Cinsiyetiniz?	n	x	ss	t	sd	p
Motivasyon	Kadın	87	2,94	,599	-,510	124	,611
	Erkek	39	3,00	,550			

Çizelge 6.48'e göre, öğretmenlerin motivasyon boyutu ile ilgili görüşleri, cinsiyete göre, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

BÖLÜM 7

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, yapılan araştırmada elde edilen sonuçlar anlatılarak, bu sonuçlardan hareket edilerek bir takım önerilerde bulunulacaktır.

7.1. Sonuç

Araştırma kapsamına alınan katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımlarına bakıldığında katılımcıların % 69'unun kadın, %31'inin erkek olduğu görülmektedir.

Katılımcıların çoğu orta yaş grubunda bulunmaktadır. Katılımcıların %24,6'sı 21-30, %39,7'si 31-40, %28,6'sı 41-50, %7,1'i 51 ve üzeri yaş grubunda bulunmaktadır.

Katılımcıların %77'si evli, %23'ü bekadır.

Ölçeği cevaplayan katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında katılımcıların büyük çoğunluğunun lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların %15,9'u ön lisans, %81'i lisans mezunu iken %3,2'si lisansüstü eğitim düzeyindedir.

Ölçeği cevaplayan katılımcıların mesleki kıdemleri incelendiğinde katılımcıların %15,9'unun 1-5 yıl, %24,6'sının 6-10 yıl, %20,6'sının 11-15 yıl, %38,9'unun 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamına alınan katılımcıların %48,4'ü sınıf öğretmeni, %51,6'sı branş öğretmenidir.

Katılımcıların yaşlarına göre mevcut performans yönetim sisteminde okul yöneticisinin rolü ve mevcut performans yönetim sistemi boyutunda anlamlı bir fark vardır. 51 yaş ve üstündeki öğretmenler daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Bu farklılık 51 ve üzeri yaş arasındaki katılımcıların meslekteki hizmet sürelerinin daha fazla olmasından, mesleği ve zorluklarını daha iyi tanıdıklarından kaynaklanabilir. Katılımcıların eğitim durumlarına göre mevcut performans yönetim sisteminde okul yöneticisinin rolü ve mevcut performans yönetim sistemi boyutlarında anlamlı bir fark yoktur.

Katılımcıların meslekteki kıdemlerine göre mevcut performans yönetim sisteminde okul yöneticisinin rolü ve mevcut performans yönetim sistemi boyutlarında anlamlı bir fark yoktur.

Katılımcıların medeni durumlarına göre mevcut performans yönetim sisteminde okul yöneticisinin rolü ve mevcut performans yönetim sistemi boyutlarında anlamlı bir fark yoktur.

Katılımcıların görev unvanlarına göre mevcut performans yönetim sisteminde okul yöneticisinin rolü ve mevcut performans yönetim sistemi boyutlarında anlamlı bir fark yoktur.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre mevcut performans yönetim sisteminde okul yöneticisinin rolü ve mevcut performans yönetim sistemi boyutlarında anlamlı bir fark yoktur.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre kariyer planlama, motivasyon, eğitim-öğretim faaliyetleri, insan ilişkileri, performans değerlendirme boyutlarında anlamlı bir fark yoktur.

Katılımcıların yaşlarına göre kariyer planlama, motivasyon, eğitim-öğretim faaliyetleri, insan ilişkileri, performans değerlendirme boyutlarında anlamlı bir fark yoktur.

Katılımcıların meslekteki kıdemlerine göre kariyer planlama, motivasyon, eğitim-öğretim faaliyetleri, insan ilişkileri, performans değerlendirme boyutlarında anlamlı bir fark yoktur.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre kariyer planlama, motivasyon, eğitim-öğretim faaliyetleri, insan ilişkileri, performans değerlendirme boyutlarında anlamlı bir fark yoktur.

Katılımcıların medeni durumlarına göre kariyer planlama, motivasyon, eğitim-öğretim faaliyetleri, insan ilişkileri, performans değerlendirme boyutlarında anlamlı bir fark yoktur.

Katılımcıların görev unvanlarına göre kariyer planlama, motivasyon, insan ilişkileri ve performans değerlendirme boyutlarındaki cevapları farklılık göstermezken, eğitim-öğretim faaliyetleri boyutundaki cevapları farklılık göstermektedir. Sınıf öğretmenleri branş öğretmenlerinden daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Araştırmanın sonucunda katılımcıların taslak halinde olan performans ölçüm modeli hakkında az bilgi sahibi oldukları, MEB' in uyguladığı mevcut sistem ve taslak halinde olan performans ölçüm modeline de olumlu baktıkları görülmektedir.

7.2. Öneriler

Performans yönetimi kurumların hedeflerine ulaşmasında büyük öneme sahiptir. Özellikle eğitim kurumlarında bu önem giderek artmaktadır. Çünkü eğitim kurumlarının hedeflerine ulaşamaması toplumu da etkiler. Toplumdaki insan gücünü de etkiler.

Performans yönetiminin olumlu sonuçlar vermesi için eğitim örgütlerinde öğretmen ve yöneticilerin bu konuda gerekli bilgiye sahip olması gerekir. Bu bilgiler seminerler ve yayımlar yoluyla aktarılabilir.

Öğretmenlere performansları gösterebilecekleri imkan ve gerekli destek sağlanarak okul genelinde yüksek performansa ulaşılabilir.

Öğretmenler gösterdikleri yüksek performans ve elde ettikleri başarılar karşısında ödüllendirilmelidir.

Performans yönetiminin olumsuz yönleri bakımından gerekli önlemler alınabilir. Etkili iletişim konusunda öğretmen ve yöneticilere eğitimler verilebilir. Performans ölçüm modeli ile ilgili pilot uygulamalar attırılabilir. Performans yönetimi süreci ve sürecin bir parçası olan performans değerlendirme ile ilgili eğitimler verilebilir.

Öğretmenlerin ilgi ve yeteneklerine göre performans dağılımı yapıp, diğer sosyal ve kültürel etkinliklere de katılmaları sağlanarak yetkinlikleri arttırılabilir.

Yaptığı çalışmaların beğenildiğini, ödüllendirildiğini ve kariyerine önemli katkılar sağlayacağını bilen öğretmen ve yöneticilerin performansları artabilir.

Performans yönetimi süreci boyunca okul yöneticisi ve öğretmenler arasında sürekli iletişim sağlanabilir. Böylece performans kriterleri, ödüller ve cezalar konusunda bilgi sahibi olan çalışanlar daha yüksek performans gösterebilirler.

EKLER

EK 1: VALİLİK OLURU

EK 2- EK 3: İLGİ YAZI

EK 4- EK5- EK 6: ONAYLI ANKET FORMU

EK 7: OKUL İSİM LİSTESİ

EK 1

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 2480
Konu : Anket (İlknur BEKTAŞ)

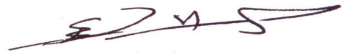
22/11/2006

YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Sosyal Bilimler Fakültesi)

- İlgi: a) Valilik Makamının 21.11.2006 tarih ve 580/2461 sayılı onayı.
b) Millî Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığının 18.08.2003 gün ve 2430 sayılı emri.
c) Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi'nin 11.09.2006 tarih ve 4696 sayılı yazısı.

Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Bölümü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans programı öğrencisi İlknur BEKTAŞ "**Eğitim Örgütlerinde Performans Yönetimi**" konulu anket uygulaması yapma isteği İLGİ (a) Valilik Oluru ile uygun görülmüştür.

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


Erdem DEMİRCİ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

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


NOT : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres : İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 2125261382
E-Mail : kultur34@meb.gov.tr **Web** : <http://istanbul.meb.gov.tr/bolumler/kultur>
4440632

EK 2

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 2461
Konu : Anket (İlknur BEKTAŞ)

21..Kasım 06

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) Millî Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığının 18.03.2003 tarih ve 2430 sayılı emri.
b) Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 11.09.2006 tarih ve 4696 sayılı yazısı.

Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Bölümü Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans programı öğrencisi **İlknur BEKTAŞ** "**Eğitim Örgütlerinde Performans Yönetimi**" konusunda anket uygulaması yapma isteği hakkındaki ilgi (b) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Adı geçenin yukarıda belirtilen konuda, eğitim-öğretimi aksatmamak koşulu ile ve okul müdürlerinin gözetim ve sorumluluğunda, anket yapılan kişilere ait kimlik bilgilerinin yazılmaması kaydıyla, ekte onaylı ve mühürlü bulunan Ek: (3/1,3/4) de bulunan bilgilerin İlimiz Ek-3 de ismi bulunan ilçe okulu'nda İlgi (a) Bakanlık emri esasları dahilinde uygulaması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

M. Ata ÖZER
Millî Eğitim Müdürü

EKLERİ:
Ek-1. İLGI(b) yazı ve ekleri

OLUR
21/11/2006

Hikmet DİNÇ
Vali a.
Vali Yardımcısı

ESTİME
%100
DESTEK
4440632

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

EK 3

SAYI : B.30.2.YTÜ.0.70.00.00-6300/4696
KONU : Anket (İlknur BEKTAŞ)

11-09-2006

İSTANBUL İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsünde "Eğitim Yönetimi ve Denetimi" Yüksek Lisans öğrencilerinden **İlknur BEKTAŞ**'ın İstanbul İli Maltepe İlçesinde bulunan İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlere uygulanmak üzere "Eğitim Örgütlerinde Performans Yönetimi" konulu anket çalışmasını Yüksek Lisans Tezi için yürütmek istemektedir. Gerekli iznin verilmesini arz ederim.


Prof. Dr. Ahmet SERPİL
Rektör

EKİ: Anket Formu (4 sayfa)
Okul İsimleri (1 sayfa)

Sekreter:M.YAVUZ.....
Genel Sekreter:M.ÇAKALOZ.....

Sayın Meslektaşım;
Yeditepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programının bir parçası olarak yapılmakta olan "**Eğitim Örgütlerinde Performans Yönetimi**" konulu bu çalışma, "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Performans Yönetimi İle İlgili Sorunları Ve Beklentilerini " ortaya koymayı amaçlamaktadır. Ankete verilen cevaplar sadece bu araştırma için kullanılacaktır. Bu sebeple isminizi yazmanız gerekmektedir. Kişisel bilgilerinizin yer almadığı bu anketi cevaplarken objektif davranacağınıza inanıyor ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ediyoruz.

Tez Danışmanı
Prof. Dr. İsmet BARUTÇUGİL

Yüksek Lisans Öğrencisi
İlknur BEKTAŞ

BÖLÜM I

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Bu bölümde kişisel bilgilere ilişkin sorular yer almaktadır .Lütfen durumunuza uyan kutucuğa (X) işareti koyunuz

- 1- Görev Ünvanınız
a) () (Sınıf Öğretmeni
b) () † Branş Öğretmeni

- 5- Meslekteki Kıdeminiz
a) () 1-5 Yıl
b) () 6-10 Yıl
c) () 11-15 Yıl
d) () 16 Yıl ve Üzeri

- 2- Yaşınız
a) () † 21-30
b) () † 31-40
c) () † 41-50
d) () 51 ve Üzeri

- 6- Cinsiyetiniz
a) () Kadın
b) () Erkek

- 3- Medeni Durumunuz
a) () Evli
b) () Bekar

- 4- Eğitim Durumunuz
a) () Önlisans
b) () Lisans
c) () Lisans Üstü

BÖLÜM II

Sayın Meslektaşım, Bu bölümde "Mevcut Performans Yönetimi ve Birinci Sicil Amirlerinin Performans Yönetimindeki Yeri" ile ilgili çeşitli ifadeler bulunmaktadır. Lütfen her ifade ile ilgili kişisel görüşünüzü kutuya (X) işareti koyarak belirtiniz.		KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	FIKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
1	Okul yöneticisi performans yönetimi konusunda bilgi sahibidir.					
2	Okul yöneticisi öğretmenlerin performans hedeflerini gerçekleştirmeleri için uygun çalışma ortamı yaratır.					
3	Mevcut sistem öğretmenlerin performansları konusunda ilgi ve yeteneklerini göz önünde bulundururlar.					
4	Mevcut sistemde okul yöneticisi performans beklentilerini oluştururken öğretmenlere ön bilgi verir.					
5	Mevcut sistemde öğretmenlere gösterdikleri performans hakkında geribildirim verilir.					
6	Okul yöneticisi bütün öğretmenlerin performanslarını gözlemler.					
7	Okul yöneticisi yüksek performans gösteren öğretmenleri ve düşük performans gösteren öğretmenleri bilir.					
8	Okul yöneticisi öğretmenlerin yüksek performans göstermesi için gerekli motivasyon faktörlerini bilir.					
9	Okul yöneticisi performans yönetimi konusunda yasalara ve yönetmeliklere uyar.					
10	Mevcut sistem yüksek performans gösteren öğretmenleri ödüllendirir.					
11	Okul yöneticisi görevinde ve davranışlarında kusurlu olan öğretmene yetkileri doğrultusunda gerekli yaptırımı uygular.					
12	Okul yöneticisi performans yönetimi konusunda açık ve anlaşılır ifadeler kullanır.					
13	Mevcut sistem öğretmen görüşlerini dikkate alır.					
14	Okul yöneticisi performans yönetimi sürecinde objektiftir.					
15	Okul yöneticisi adil bir görev dağılımı yapar.					
16	Okul yöneticisi performans yönetimi sürecinde öğretmene rehberlik eder.					
17	Yönetmelik ve devlet memurları kanununda belirtilen disiplin cezaları yerindedir.					
18	Sicil raporlarının gizli tutulması motivasyonu olumsuz yönde etkiler.					
19	Müfettiş raporları performans yönetiminde önemli yer tutar.					
20	Yüksek performans gösteren öğretmenlere ilişkin ödüller yeterlidir.					

BÖLÜM III

Sayın Meslektaşım, Bu bölümde "Performans Yönetim Modeli" ile ilgili çeşitli ifadeler bulunmaktadır. Lütfen her ifade ile ilgili kişisel görüşünüzü kutuya (X) işareti koyarak belirtiniz.		KESİNLİKLE KATILYORUM	KATILYORUM	FIKRİM YOK	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
1	Öğretmenlerin performansının açıklanması yüksek performans göstermelerini sağlar.					
2	Öğretmenlerin performansının açıklanması eğitimde kaliteyi düşürür.					
3	Performans yönetim modelinde performansın çoklu verilere dayandığı için (veli, öğrenci, öğretmen, müfettiş, müdür görüşü) daha objektiftir.					
4	Performans yönetim modeli birey ve kurumun yeterliliklerini geliştirir.					
5	Performans yönetim modeli açıklığı esas aldığından öğretmenin motivasyonunu azaltır.					
6	Performans yönetimi modeli sözleşmeli öğretmen anlayışını da beraberinde getirir.					
7	Performans yönetimi modeli çocuğun eğitiminde söz sahibi tarafların katılımını sağlar.					
8	Performans yönetimi modeli insan ilişkilerinin olumlu yönde gelişmesine katkı sağlar.					
9	Performans yönetimi modelinde performans değerlendirmesi daha etkili olur.					
10	Performans yönetimi modelinde bireysel performans en iyi şekilde değerlendirilir.					
11	Performans yönetimi modeli okul performansı hakkında da bilgi sahibi olmamızı sağlar.					
12	Performans yönetim modeli ile okullar öğrenen organizasyon anlayışını benimser.					
13	Performans yönetimi modeli iletişimi sürekli kılar.					
14	Performans yönetimi modeli performans değerlendirmesini daha çağdaş hale getirir.					
15	Performans yönetimi modeli eğitimdeki gelişmeleri ortaya koyar.					
16	Performans yönetimi modeli öğretmenin yaratıcılığını azaltır.					
17	Performans yönetimi modeli sorumluluk duygusunu geliştirir.					
18	Performans yönetimi modeli nitelikli eğitim-öğretim sağlar.					
19	Performans yönetimi modeli dayanışmayı azaltır, rekabeti arttırır.					
20	Performans yönetimi modeli kariyer planlamasında etkili olur.					

MALTEPE İLÇESİ İLKÖĞRETİM OKULLARI LİSTESİ

- 1) Turgay Ciner İlköğretim Okulu
- 2) Hasan Şadoğlu İlköğretim Okulu
- 3) Prof. Abdullah Türkoğlu İlköğretim Okulu
- 4) Nazmi Duhani İlköğretim Okulu
- 5) Kadir-Rezan Has İlköğretim Okulu
- 6) Kadir Has İlköğretim Okulu
- 7) Güzide Yılmaz İlköğretim Okulu
- 8) Küçükyalı Merkez İlköğretim Okulu
- 9) Kazım Tunç İlköğretim Okulu
- 10) Suzan Ahmet Yalkın İlköğretim Okulu
- 11) 120. Yıl Ziraat Bankası İlköğretim Okulu
- 12) Dumlupınar İlköğretim Okulu
- 13) Yılmaz Mızrak İlköğretim Okulu
- 14) Atatürk İlköğretim Okulu
- 15) Emine-İbrahim Pekin İlköğretim Okulu
- 16) Altay Çeşme İlköğretim Okulu
- 17) Adnan Kahveci İlköğretim Okulu
- 18) Bağlarbaşı İlköğretim Okulu
- 19) Evliya Çelebi İlköğretim Okulu
- 20) Ataköse İlköğretim Okulu
- 21) Nezahat-Aslan Ekşioğlu İlköğretim Okulu

KAYNAKÇA

- Barutçugil, İ., 2002, Performans Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Barutçugil, İ., 2004, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Boyacı, A., 2003, İlköğretim Örgütlerinin Performans Yönetim Sistemi Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi, Eskişehir.
- Devlet Memurları Kanunu, 2005, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- EARGED, 2006, Okulda Performans Yönetimi Modeli, Ankara.
- Ensari, H., 2005, 21. Yy. Okulları İçin Etkili Bir Stratejik Yönetim Aracı: Balanced Scorecard, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Ensari H. ve Gündüz Y., 2006, İlköğretim Okullarında Yönetim Ve Kalite, Morpa Yayınları, İstanbul.
- Erdoğan, İ., 2002, Türk Eğitim Sistemi, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Erdoğan, İ., 2003, Çağdaş Eğitim Sistemleri, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Karasar, N., 2002, Bilimsel Araştırma Yöntemi, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Okut, L., 2002, Okul Müdürlerinin Performans Alanlarındaki Yeterliklerine İlişkin Öğretmen Değerlendirmeleri, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Öztürk, Ü., 2006, Organizasyonlarda Performans Yönetimi, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Seyidoğlu, H., 2003, Bilimsel Araştırma Ve Yazma El Kitabı, Güzem Can Yayınları, İstanbul.
- Turanlı M. ve Güriş S., 2000, Temel İstatistik, Der Yayınevi, İstanbul.
- Uçar, A., 2001, İstanbul İli İlköğretim Okul Öğretmenlerinin Performans Değerlendirmesi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Uyargil, C., 1994, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Personel Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

ÖZGEÇMİŞ

İlknur AYYILDIZ (BEKTAŞ)

Kişisel Bilgiler:

Doğum Tarihi: 30.06.1981

Doğum Yeri: Bingazi/Libya

Medeni Durumu: Evli

Eğitim:

Lise: 1995-1999 Hayrullah Kefoğlu Lisesi

Lisans: 1999-2003 Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi İlköğretim Bölümü
Sınıf Öğretmenliği

Yüksek Lisans: 2005-Dev. Ed. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim
Yönetimi ve Denetimi Programı

Çalıştığı Kurumlar:

2005-Dev. Ed. Maltepe Yılmaz Mızrak İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmeni

2003-2005 Gölbaşı Cumhuriyet İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmeni