

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**EĞİTİM YÖNETİCİSİ OLAN ORTAÖĞRETİM
KURUMLARI OKUL MÜDÜRLERİNİN
PERFORMANS YÖNETİMİ YETERLİLİKLERİNİN
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ AÇISINDAN
İNCELENMESİ
(BAKIRKÖY İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Didem DÜNDAR

İstanbul, 2007

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**EĞİTİM YÖNETİCİSİ OLAN ORTAÖĞRETİM
KURUMLARI OKUL MÜDÜRLERİNİN
PERFORMANS YÖNETİMİ YETERLİLİKLERİNİN
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ AÇISINDAN
İNCELENMESİ
(BAKIRKÖY İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Hazırlayan:
Didem DÜNDAR
EYG2451-007

DANIŞMAN:
Yrd. Doç. Dr. Rıza Haluk KUL

İstanbul, 2007

YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığına and içerim. 15.03.2007

Didem DÜNDAR

**EĞİTİM YÖNETİCİSİ OLAN ORTAÖĞRETİM KURUMLARI OKUL
MÜDÜRLERİNİN PERFORMANS YÖNETİMİ YETERLİLİKLERİNİN
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ AÇISINDAN İNCELENMESİ
(BAKIRKÖY İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

Dündar, Didem

ÖZET

Bu çalışma, İstanbul ili Bakırköy ilçesi sınırları içerisinde bulunan ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin, kurum müdürlerinin performans yönetimi yeterliliklerini Toplam Kalite Yönetimi açısından değerlendirmelerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırmanın evrenini, 2005–2006 öğretim yılında İstanbul ili Bakırköy ilçesindeki 7 genel lise ve 3 Anadolu lisesinde görev yapan toplam 26 müdür yardımcısı ve 393 öğretmen oluşturmuştur.

Bu araştırmanın örneklemini, Bakırköy ilçesindeki genel liseler ve Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin yansızlık yöntemi ve rast gele seçim ile temsil edicilik oranları da göz önünde bulundurularak % 65'i alınarak oluşturulmuştur. Sayılarının öğretmenlere oranla daha az olmasından dolayı müdür yardımcılarının tümü örnekleme dâhil edilmiştir. Bu bağlamda toplam 278 denek üzerinde araştırma yapılmıştır.

Hazırlanan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcılarla ilgili kişisel bilgiler; ikinci bölümde ise, katılımcıların, okul müdürlerinin performans yönetimi yeterliliklerini TKY açısından nasıl değerlendirdiklerini belirleyici 68 adet soru bulunmaktadır.

Bu araştırmanın verilerinin çözümlenmesi amacıyla SPSS istatistik programı kullanılmıştır. Okul müdürlerinin performans yönetimi yeterlilikleri bu araştırmanın bağımlı değişkenidir. Öğretmenlerin cinsiyetleri, yaşları, öğrenim durumları, aldıkları hizmet içi eğitimler ve Toplam Kalite Yönetimi bilgi seviyeleri araştırmanın bağımsız değişkenleridir.

Öncelikle örnekleme yer alan deneklerin profillerinin ortaya çıkarılması yoluna gidilmiştir. Bu kapsamda frekans dağılımı ve yüzde dağılımı ortaya konmuştur. Araştırmanın birinci alt problemi, okul müdürlerinin performans yönetimi yeterliliklerinin belirlenmesi ile ilgili öğretmenlerin algılarına ilişkindir. Bu alt problemin çözümlenmesinde yüzde dağılımı, frekans dağılımı ve aritmetik ortalama değerleri kullanılmıştır. Diğer alt problemlerin çözümlenmesinde ağırlıklı ortalamalar, standart sapma değerleri ile tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

Okul müdürlerinin performans alanlarındaki yeterliliklerini belirlemeye ilişkin öğretmenlerin algıları öğretmenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına, öğrenim durumlarına, yönetimle ilgili katıldıkları hizmet içi eğitim programlarına ve eğitimde toplam kalite yönetimi konusundaki bilgi seviyelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Yapılan analizlerde, okul müdürlerinin özellikle insan kaynakları yönetimi, güdüleme-yönlendirme, zaman yönetimi konularında yetersiz buldukları saptanmıştır.

Okul müdürlerinin, öğretmenlerin iş doyumlarının sağlanması için yeterli çabayı göstermedikleri, motivasyon yönetimi ve performans değerlendirme süreçlerinde yetersiz görüldükleri saptanmıştır.

Ayrıca, okul müdürleri öğretmenleri ve diğer çalışanları kararlara yeterince katmamakta, takım çalışmasına özendirilmekte ve yönlendirmemektedirler.

Anahtar Kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, 360 Derece Performans Değerlendirme, Performans Yönetimi, Okul Yönetimi

**THE RESEARCH OF PERFORMANCE MANAGEMENT SUFFICIENCY OF
HIGH SCHOOL HEADMASTERS IN POINT OF TOTAL QUALITY
MANAGEMENT
(BAKIRKÖY)**

Dündar, Didem

ABSTRACT

This work has been prepared in order to determine assistant directors and teachers' evaluation about Performance Management Sufficiency of high school headmasters in point of Total Quality Management.

The universe of this work consists of 26 assistant directors and 393 teachers who were working at 7 high schools and 3 Anatolian high schools in Bakırköy, İstanbul during the term of 2005–2006.

The sample of this work consists of 65 percent of the teachers. These participants were chosen with impartiality method and random choice. All assistant directors were included in the sample. Thus, the research consists of 278 participants.

The questionnaire has two parts. In the first part, there is personal information of the participants. In the second part, there are 68 questions about how the participants evaluate Performance Management Sufficiency of high school headmasters in point of Total Quality Management.

SPSS Statistics Program was used to analyse the data of this work. Performance Management Sufficiency of high school headmasters is the dependent factor of this work. The participants' sex, age, education, educational courses or seminars attended about management and knowledge of Total Quality Management are the independent factors of this work.

First, the profiles of the participants in the sample were determined. Thus frequency table and percentage table were formed. First inferior problem of this work is about Performance Management Sufficiency of high school headmasters which was determined by the teachers' perceptions. In the analysis of this problem, dispersion of percentage and frequency and mean were used. In the analysis of other inferior problems, mean, standart deviation and (one way) variance analysis were used.

The perceptions of the teachers about Performance Management Sufficiency of high school headmasters have not shown a significant difference in respect of the teachers' sex, age, education, educational courses or seminars attended about management and knowledge of Total Quality Management.

According to the analysis, it is thought that the headmasters are insufficient of especially human resource management, time management motivation and orientation.

It is also determined that the headmasters do not make enough effort to supply the teachers' satisfaction on their works and that the headmasters are insufficient of motivation management and performance evaluation process.

It is thought that the school headmasters do not let the teachers and the other staff to declare their opinions about the decisions. In addition to this, they have neither supported nor directed the teachers and the other staff for the team work.

Key Words: Total Quality Management, Total Quality Management in Education, 360 Degree Performance Evaluation, Performance Management, School Management

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	
JÜRİ SAYFASI	
TÜRKÇE ÖZET VE ANAHTAR KELİMELER	
İNGİLİZCE ÖZET VE ANAHTAR KELİMELER (ABSTRACT)	
TABLolar LİSTESİ	IV
ŞEKİLLER LİSTESİ	VI
KISALTMALAR LİSTESİ	VII
SİMGELER LİSTESİ	VIII

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

1.1. Problem Durumu	1
1.2. Problem Cümlesi	4
1.3. Alt Problemler	5
1.4. Amaç	5
1.5. Araştırmanın Önemi	6
1.6. Kapsam ve Sınırlılıklar	6
1.7. Sayıtlar	7
1.8. Tanımlar	7

BÖLÜM II

2. KONU İLE İLGİLİ KURAMSAL GÖRÜŞLER

2.1. Yönetim	9
2.2. TKY Öncesi Yönetim Yaklaşımları	10
2.2.1. Klasik Dönem Yönetim Yaklaşımları	10
2.2.2. Neoklasik Dönem Yönetim Yaklaşımları	11
2.2.3. Modern Yönetim Yaklaşımları	12
2.3. Eğitim Yönetimi	14
2.3.1. Okul Yönetimi ve Okul Yöneticilerinin Temel Nitelikleri	16
2.3.2. Türkiye’de Eğitim Yönetimi	18
2.3.3. Eğitim Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar	21
2.3.3.1. Yerinden Yönetim	21
2.3.3.2. Amaç Odaklı Yönetim	21
2.3.3.3. Süreç Odaklı Yönetim	22
2.3.3.4. Hedeflerle Yönetim	22
2.3.3.5. Toplam Kalite Yönetimi	22

2.4. Toplam Kalite Yönetimi	23
2.4.1. Toplam Kalitenin Tanımı ve Amaçları	23
2.4.2. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri	24
2.4.2.1. Yönetim Liderliği	24
2.4.2.2. Müşteri Odaklılık	25
2.4.2.3. İnsan Odaklılık	25
2.4.2.4. Tam Katılım	25
2.4.2.5. Sürekli Gelişme	26
2.4.2.6. Önlemeye Dönük Yaklaşım	26
2.4.2.7. Süreçlerle ve Verilerle Yönetim	27
2.4.2.8. Toplumsal Sorumluluk	27
2.4.3. Toplam Kalite Yönetiminin Özellikleri	27
2.4.4. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimine Geçiş	28
2.5. Performans Yönetimi	30
2.5.1. Performans	30
2.5.2. Performans Değerlendirme Sistemi	31
2.5.2.1. Performans Değerlendirme Sisteminin Taşınması Gereken Özellikler	38
2.5.2.2. Performans Değerlendirme Sisteminden Beklenen Yararlar	40
2.5.3. Performans Yönetim Sistemi	43
2.5.3.1. Örgütsel Performans Yönetim Sistemi	46
2.5.3.2. İş gören Odaklı Performans Yönetim Sistemi	48
2.6. Toplam Kalite Yönetiminde Performans Değerlendirme	50
2.6.1. Performans Ölçümü ve Değerlendirmelerinde Gözetilecek İlkeler	51
2.6.2. Performans Değerlendirme ve Performans Yönetimi İlişkisi	53
2.7. Konu İle İlgili Yapılan Benzer Araştırmalar	54

BÖLÜM III

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli	57
3.2. Araştırmanın Evreni	57
3.3. Araştırmanın Örneklemi	57
3.4. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi	59
3.5. Anketin Uygulanması	59
3.6. Verilerin Çözümlemesi	60

BÖLÜM IV

4. BULGULAR VE YORUM

4.1. Kişisel Bilgiler	61
4.1.1. Cinsiyet	61
4.1.2. Yaş	62
4.1.3. Branşlar	63
4.1.4. Görev Yapılan Okul Türleri	64
4.1.5. Öğrenim Durumu	65

4.1.6. Görev Durumu	66
4.1.7. Hizmet Süresi	67
4.1.8. Okuldaki Görev Süresi	68
4.1.9. Daha Önce Kaç Okulda Görev Yapıldığı	69
4.1.10. Yönetimle İlgili Katılınan Hizmet içi Eğitim Programları	70
4.1.11. Eğitimde Toplam Kalite Konusundaki Bilgi Kaynakları	72
4.1.12. Eğitimde Toplam Kalite Konusundaki Bilgi Düzeyleri	73
4.2. Performans Yeterlilik Algıları	75
4.3. Performans Yeterliliklerine İlişkin Bağımsız Değişkenler Bazında Değerlendirmeler	91
4.3.1. Cinsiyetlerine Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerini Performans Yönetimi Yeterliliklerine İlişkin Değerlendirmeleri	91
4.3.2. Yaşlarına Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerini Performans Yönetimi Yeterliliklerine İlişkin Değerlendirmeleri	94
4.3.3. Öğrenim Durumuna Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerini Performans Yönetimi Yeterliliklerine İlişkin Değerlendirmeleri	98
4.3.4. Katıldıkları Hizmet içi Eğitimlere Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerini Performans Yönetimi Yeterliliklerine İlişkin Değerlendirmeleri	102
4.3.5. Eğitimde Toplam Kalite Konusundaki Bilgi Düzeylerine Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerini Performans Yönetimi Yeterliliklerine İlişkin Değerlendirmeleri	108

BÖLÜM V

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar	113
5.2. Öneriler	118

KAYNAKÇA	120
-----------------	-----

EKLER	124
--------------	-----

EK 1. Veri Toplama Aracı Olarak Kullanılan Anket Formu	125
---	-----

EK 2. Resmi İzin ve Onay Yazıları	131
--	-----

EK 3. Güvenilirlik Analizi	138
-----------------------------------	-----

ÖZGEÇMİŞ	141
-----------------	-----

TABLÖLAR LİSTESİ

<u>Tablo No.</u>	<u>Sayfa</u>
1. Araştırma Kapsamındaki Okullar	58
2. Cinsiyete Göre Dağılım	61
3. Yaş Gruplarına Göre Dağılım	62
4. Branşlara Göre Dağılım	63
5. Okul Türüne Göre Dağılım	64
6. Öğrenim Durumuna Göre Dağılım	65
7. Görev durumuna Göre Dağılım	66
8. Hizmet Süresine Göre Dağılım	67
9. Okuldaki Görev Süresine Göre Dağılım	68
10. Daha Önce Kaç Okulda Görev Yaptıklarına Göre Dağılım	69
11. Yönetimle İlgili Katıldıkları Hizmet İçi Eğitim Programlarına Göre Dağılım	70
12. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Konusundaki Bilgi Kaynaklarına Göre Dağılım	72
13. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Konusunda Bilgi Düzeylerine Göre Dağılım	73
14. Okul Müdürlerinin Kurum Kültürünü Oluşturma Ve Okula Katkısına İlişkin Frekans, Yüzde Ve Ortalama Değerleri	75
15. Okul Müdürlerinin Alan Bilgisine İlişkin Frekans, Yüzde Ve Ortalama Değerleri	77
16. Okul Müdürlerinin Planlama ve Hazırlık Çalışmalarına İlişkin Frekans, Yüzde Ve Ortalama Değerleri	79
17. Okul Müdürlerinin İletişim ve Rehberlik Hizmetlerine İlişkin Frekans, Yüzde Ve Ortalama Değerleri	81
18. Okul Müdürlerinin Okul Yönetimi/Motivasyon Alanına İlişkin Frekans, Yüzde Ve Ortalama Değerleri	84
19. Okul Müdürlerinin Zaman Yönetimine İlişkin Frekans, Yüzde Ve Ortalama Değerleri	86
20. Okul Müdürlerinin Ölçme-Değerlendirmelerine İlişkin Frekans, Yüzde Ve Ortalama Değerleri	87

<u>Tablo No.</u>	<u>Sayfa</u>
21. Okul Müdürlerinin Kişisel Özelliklerine İlişkin Frekans, Yüzde Ve Ortalama Değerleri	89
22. Cinsiyetlerine Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Performans Yönetimi Yeterliliklerini Değerlendirmelerine İlişkin İstatistikî Bilgiler	92
23. Yaşlarına Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Performans Yönetimi Yeterliliklerini Değerlendirmelerine İlişkin İstatistikî Bilgiler	95
24. Öğrenim Durumuna Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Performans Yönetimi Yeterliliklerini Değerlendirmelerine İlişkin İstatistikî Bilgiler	99
25. Yönetimle İlgili Katıldıkları Hizmet İçi Eğitimlere Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Performans Yönetimi Yeterliliklerini Değerlendirmelerine İlişkin İstatistikî Bilgiler	103
26. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Konusundaki Bilgi Düzeylerine Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Performans Yönetimi Yeterliliklerini Değerlendirmelerine İlişkin İstatistikî Bilgiler	109

ŒEKİLLER LİSTESİ

<u>Œekil No.</u>	<u>Sayfa</u>
1. Performans Yönetim Sisteminin Kullanım Alanları	45
2. Performans Yönetimi: Planlama, Geliştirme, Gözden Geçirme	47

KISALTMALAR LİSTESİ

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

TKY: Toplam Kalite Yönetimi

YÖK: Yüksek Öğrenim Kurumu

a.g.k. : Adı Geçen Kaynak

a.g.m.: Adı Geçen Makale

SİMGELER LİSTESİ

\bar{X} : Aritmetik Ortalama

%: Yüzde Dağılımı

f: Frekans Dağılımı

N: Katılımcı Sayısı

SS: Standart Sapma

p.: Hata Payı

BÖLÜM I

1. Giriş

Bu bölümde “Eğitim yöneticisi olan Ortaöğretim Kurumları okul müdürlerinin performans yönetimi yeterliliklerinin Toplam Kalite Yönetimi açısından incelenmesi (Bakırköy ilçesi örneği)” konulu araştırmanın problemi, amacı, önemi, kapsam ve sınırlılıkları, sayıtları ve konuyla ilgili tanımlar hakkında bilgiler yer almaktadır.

1.1. PROBLEM DURUMU

1990’lı yıllardan itibaren kalite ve verimlilik kavramları eğitim kurumlarında da tartışılmaya başlanmıştır. Hatta “Toplam Kalite Yönetimi” ve “sıfır hata” kavramlarının eğitim sisteminde uygulanıp uygulanamayacağı da yaygın bir tartışma konusu olmuştur. Bütün bu gelişmelerin ışığında, eğitim yöneticisi olan okul müdürlerinin, okulun verimini ve kalitesini arttırmak için performans yeterliliklerine ve bilgisine sahip olması gerekmektedir. Türkiye’de okul yöneticilerinin performans yeterliliklerinin araştırılması ve Toplam Kalite Yönetimi kavramının eğitim kurumlarına yerleştirilmesi ve uygulanması başarının artmasını sağlayacaktır.

Dünyanın dört bir yanında kurumlar bilimsel ve teknolojik alanlardaki sürekli ve hızlı gelişmelere ayak uydurarak varlığını koruyup geliştirme çabalarını Toplam Kalite Yönetimi felsefesi çerçevesinde sürdürmektedir. Bu gelişmelerin dışında kalamayan ve toplumun bir parçası olan eğitim kurumları da örgütsel yapılarını değiştirerek Toplam Kalite Yönetimi ilkeleri doğrultusunda yeniden yapılanma çabalarına girmektedirler. Eğitim kurumlarının değişmesi, eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerinde değişmesini de zorunlu kılmaktadır.

İçinde bulunduğumuz yüzyılda okul yöneticilerinin rolleri, görevleri ve yöneticilerden beklentiler daha karmaşık bir hal almaktadır. Hızla değişen bir ortamda okulların daha başarılı olmasını sağlayacak yöneticilerin okulu ve toplumu çok iyi anlamaları, liderlik yapmaları ve kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir.

Liderlikle ilgili literatür, yöneticinin işleri doğru yaptığını, liderin ise doğru işleri yaptığını vurgulayarak liderlik ile yöneticiliği birbirinden ayırt etmektedir. Ayrıca, liderler kurumun amaçları doğrultusunda bir vizyona sahip olmaları ve bu vizyonu çalışanları ile paylaşmaları noktasında okul yöneticilerinden farklılık göstermektedirler. Araştırmacılara göre başarılı okullar etkili liderler tarafından yönetilmektedirler.

Özdemir ve Yalın¹, liderlik özelliğine sahip okul yöneticilerinin yeterliliklerini şöyle sıralamaktadırlar:

- Alışıla gelmiş bina yöneticisinden daha çok, okuldaki eğitim öğretim sürecine geliştirme amacıyla okul içindeki insan ve madde kaynaklarını koordine eder.
- Öğretmenlere ve kendine sürekli öğrenme imkânı sağlayarak okullarını öğrenen bir örgüt haline getirirler.
- Okul içinde çıkabilecek muhtemel çatışmaları önler.
- Okulun vizyonunu ve misyonunu okulda çalışan diğer personelle paylaşır.
- Okul içinde açık ve dürüst bir etkileşim ortamı sağlar.
- Karar verme ve sorun çözme sürecinde öğretmenlerin katılımını sağlar.

Bir okul müdürünün bina yöneticisi yerine öğretim lideri olması gerekmektedir. Gümüşeli², Bir okul müdürünün öğretim liderliği alanında yeterli olabilmesini aşağıdaki davranışları göstermesine bağlı olduğunu ifade etmektedir:

¹ Özdemir, S.-Yalın, H.İ., Öğretmenlik Mesleğine Giriş, Ankara, 2000, s.20-21.

²Gümüşeli, A. İlker., “Çağdaş Okul Müdürlerinin Liderlik Alanları”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 28, 2001, s.548.

- Okuldaki tüm ilgililerin katılımı ile öğretimi geliştirmeye ve öğrenci başarısını yükseltmeye odaklanmış bir okul kültürü oluşturmak.
- Hedeflenen öğrenci başarısına uygun öğretim stratejilerinin uygulanmasına olanak verecek örgüt yapıları ve program modelleri geliştirmek ve uygulamak.
- Farklı öğrenci ihtiyaçları ve öğretim yöntemlerine cevap verecek nitelikte öğretim malzemesi ve yaşantılarının temin edilmesi ve oluşturulmasını sağlamak.
- Düşünme ve sorun çözme becerilerinin geliştiren, öğrenme yaşantılarını uygulayan öğretimi teşvik etmek.
- Eğitimle ilgili yeni teknolojileri izlemek ve okulda kullanılmasını sağlamak.
- Eğitimde yardımcı ders dışı etkinliklerin öğretim programı ile bütünleşmesini sağlamak.
- Kendisi de dâhil tüm çalışanların performansına yönelik yüksek beklenti kültürü oluşturmak.
- Öğrenci ve çalışanların başarılarını tanımak ve ödüllendirmek.
- İlgililerin katılımı ile okul kültürü ve iklimini düzenli olarak denetlemek.
- Öğrenci ve velilerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte öğrenci hizmet programları geliştirmek ve uygulamak.

Ocak 2000 tarih ve 2508 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi'nde okul yöneticilerinin görev tanımına ve sorumluluklarına yer verilmiştir. Okul yöneticilerinin yerine getirmekle yükümlü oldukları görevleri şu şekilde özetleyebiliriz:

“ Okulun yönetimini; kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, plan, program ve emirler doğrultusunda planlar. Organizasyon, koordinasyon görevlerini yerine getirir, uygulama ve denetimini yapar. Personelin performansını değerlendirerek yüksek verim için tedbirler alır. Ödüllendirilecek personeli tespit eder. Personelin sicil raporlarını doldurur. Amirleri tarafından istenildiğinde okulu ile ilgili faaliyetleri bir rapor ile sunar. Gerektiğinde yetki ve sorumluluk devreder.”

Okul müdürlerinin rolleriyle ilgili olarak Tebliğler Dergisi'nde yayınlanan görev tanımlarından da anlaşılacağı gibi okul müdürlerinin farklı görevleri yerine getirmesi beklenmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı'nın ortaöğretim kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi'ne geçiş programı doğrultusunda Toplam Kalite Yönetimi'ne geçmiş ve geçmemiş ortaöğretim kurumları müdürlerinin performans yönetimi yeterliliklerinin Toplam Kalite Yönetimi anlayışı açısından incelenmesi ve cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, aldıkları hizmet içi eğitimler ve Toplam Kalite Yönetimi bilgi seviyesi gibi bağımsız değişkenlere göre değerlendirilmeleri amacıyla bu çalışma yapılmıştır.

1.2. PROBLEM CÜMLESI

Toplam Kalite Yönetimi anlayışı doğrultusunda, ortaöğretim okul müdürlerinin performans yönetimi yeterlilikleri öğretmenler tarafından ne şekilde değerlendirilmektedir?

1.3. ALT PROBLEMLER

1. Öğretmen algılarına göre lise müdürlerinin performans yönetimi yeterlilikleri ne düzeydedir?
2. Cinsiyete göre deneklerin, okul yöneticilerinin performans yönetimi yeterliliklerini değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
3. Yaşa göre deneklerin, okul yöneticilerinin performans yönetimi yeterliliklerini değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
4. Öğrenim durumuna göre deneklerin, okul yöneticilerinin performans yönetimi yeterliliklerini değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
5. Toplam Kalite Yönetimi konusunda aldıkları hizmet içi eğitime göre deneklerin, okul yöneticilerinin performans yönetimi yeterliliklerini değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
6. Toplam Kalite Yönetimi konusunda bilgi seviyelerine göre deneklerin, okul yöneticilerinin performans yönetimi yeterliliklerini değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

1.4. AMAÇ

Bu çalışmanın amacı, ortaöğretim okul müdürlerinin performans yönetimi yeterliliklerinin Toplam Kalite Yönetimi açısından incelenerek iyileştirilmesi gereken alanları saptamaktır.

Bu ana amaçla birlikte okul müdürlerinin performans yönetimi yeterliliklerinin deneklerin cinsiyetlerine, yaşlarına, öğrenim durumlarına, toplam kalite yönetimi konusunda aldıkları hizmet içi eğitim ve Toplam Kalite Yönetimi konusundaki bilgi seviyelerine bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı istatistiksel işlemlerden faydalanılarak belirlenecektir.

1.5. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu araştırmanın, ortaöğretim okul müdürlerinin performans yönetimi yeterlilikleri hakkında öğretmenlerin görüşleri ile eksik yönlerin saptanmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Ayrıca bu çalışmada, eğitimde Toplam Kalite Yönetimine yönelen ilginin artması ve bu doğrultuda okul yöneticilerinin rollerinin ve performans yeterliliklerinin belirlenmesi açısından Milli Eğitim Bakanlığı'nın Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili çalışmalarına katkıda bulunulabileceği düşünülmektedir.

Son olarak, araştırma sonucunda ulaşılan verilerden yararlanarak okul müdürlerinin hizmet içi eğitim uygulamalarında değişiklikler yapılması sağlanabilir.

1.6. KAPSAM VE SINIRLILIKLAR

1. Bu araştırma 2005–2006 Öğretim yılı İstanbul ili Bakırköy ilçesindeki genel liseler ve Anadolu liselerinde görev yapan müdür yardımcısı ve öğretmenlerle sınırlıdır.
2. Araştırma, ankette yer alan değişkenler ve TKY boyutlarıyla sınırlıdır.
3. Deneklerin araştırma aracına verdiği cevaplarla sınırlıdır.
4. Araştırma aracında bulunan maddeler ile sınırlıdır.

1.7. SAYILTILAR

1. Denekler, veri toplama aracı olarak kullanılan anket formuna objektif olarak cevap verecektir.
2. Öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak okul yöneticilerinin performans yönetimi yeterlilikleri saptanabilir.
3. Ankette yer alan Toplam Kalite Yönetimi anlayışı evrensel Toplam Kalite Yönetimi anlayışını temsil etmektedir.
4. Okul yöneticileri değerlendirmeye ilişkin mevzuat ve yönetmeliklerle bunların uygulamaları hakkında bilgi sahibidir.

1.8. TANIMLAR

Toplam Kalite Yönetimi: Bir kurumda çalışanların tamamının katılımı ile süreçlerin sürekli geliştirilmesi yoluyla iç ve dış müşterilerin beklentilerini karşılayacak kaliteli hizmet üretimini hedefleyen bir yönetim felsefesidir.

Süreç: Başlangıcı ve sonu olan faaliyetler zinciridir. Belirli bir çıktı elde etmek için birbirleriyle etkileşim içerisinde bulunan insanlar, ekipman, malzemeler, yöntemler ve çevresel unsurların toplamıdır.

Vizyon: Bir kurumun gelecekte olmak istediği yere varmasını sağlayan uzun vadeli hedeflerdir. Dolayısıyla somut bir gelecek görüntüsüdür.

Misyon: Kurumun temel amacı, var oluş nedenidir.

Sinerji: Bir bütünün katalizör etkisi en fazla, en güç verici, en birleştirici parçası olmaktır.

Sürekli Gelişim: Geri besleme yapmak suretiyle gelişimin durmadan ve durgunluğa ulaştırılmadan devam ettirilmesidir.

Sıfır Hata: Hataların ve hatalara neden olan faktörlerin belirlenmesi ve hataların ortaya çıkmasını önleyici sistemli çabaların tümüdür.

Performans: İş başarımı, herhangi bir işte gösterilecek başarı düzeyidir.

Performans Değerlendirme: Bireylerin geçmişteki ve bugünkü performanslarını kendi çevrelerine ve kuruma dönük olarak gelecekteki potansiyellerini dikkate alarak bir yargıya ulaşma sürecidir.

Performans Yönetimi: Gerçekleştirilmesi gereken kurumsal amaçlara ve iş görenlerin ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın kuruma yerleştirilmesidir.

Performans Yönetim Sistemi: İş görenlerin çabalarının kurumun amaçları doğrultusunda arttırılması ve geliştirilmesi için planlama, yürütme ve değerlendirmeden oluşan bir sistem yaklaşımıdır.

Yeterlilik: İnsanın bir davranışı yapmak için gereken bilgi ve beceriyi kazanmasıdır.

Yeterlilik Alanı: Yönetim kavram ve kuramlarını, yönetim teknolojisini be yönetimde insan ilişkilerini kapsayan alanlardır.

BÖLÜM II

2. KONU İLE İLGİLİ KURAMSAL GÖRÜŞLER

2.1. YÖNETİM

Yönetim yaklaşımlarında olduğu gibi yönetim kavramının tanımında da bir görüş birliği sağlanamamış gibi gözükmektedir. Bu nedenle yönetim kavramı bilim dallarına göre çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Örneğin, siyasal bilimlerde yönetim, bir otorite sistemi, toplum bilimlerinde ise bir sınıf ve saygınlık sistemi olarak kabul edilmektedir.¹

Yönetim en genel tanımıyla, “bir örgütte önceden belirlenmiş işleri yapmak üzere bir araya getirilen insanları örgütleyip eş güdümlenerek eyleme geçirme sürecidir.”²

Bir başka deyişle yönetim ortak amaçların etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için işbirliği yapmış insan grubunun faaliyetleri planlama, örgütlenme, koordine etme, yöneltme ve denetleme faaliyetlerinin tümünü kapsar.³

Yönetime bu açıdan baktığımızda, yönetici de örgütsel amaçları gerçekleştirmek için her türlü kaynağı sağlayıp örgütleyen ve eyleme sevk eden kişidir. Kısaca, “yönetim, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için madde ve insan kaynaklarının en az para, en az zaman ve en az emek sarf ederek etkili olarak harekete geçirilmesi sürecidir, “⁴ şeklinde tanımlanabilir.

¹ Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1996, s.20.

² Başaran, E.İ., Yönetim, Ankara, 1989, s.14.

³ Şimşek, M., İş hayatında Mükemmellik, İstanbul, 2004, s.316.

⁴Ersan, N., Yönetim Süreçleri ve Teorileri, Ankara, 1987, s.4.

2.2. TKY ÖNCESİ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Yönetim kuramları üç temel gruba ayrılmaktadır: Klasik dönem, neo-klasik dönem ve modern yönetim yaklaşımları. Bu yaklaşımlar varlıklarını günümüzde de sürdürmekte ve birinin varlığının diğerini ortadan kaldırmadığı görüşü mevcuttur. Bu nedenle yöneticilerin örgütsel hedeflere ulaşmada karşılaştıkları sorunların çözümünde yaklaşımların tümünden faydalanmalarına bir engel bulunmamaktadır.

2.2.1. KLASİK DÖNEM YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Geleneksel örgüt yapısı, öncülüğünü Taylor' un yaptığı bilimsel yönetim yaklaşımı, öncülüğünü Henry Fayol' un yaptığı yönetim süreçleri yaklaşımı ve öncülüğünü Max Weber' in yaptığı bürokrasi yaklaşımıyla açıklanabilmektedir. Bunlar, klasik örgüt kuramının gelişiminde rol oynayan üç düşünce akımıdır. Bu üç yaklaşımın ortak fikir ve yaklaşımları aşağıdaki gibi özetlenir.

1. Örgüt yapısının gerçek görevi, örgütü oluşturan kişi, grup, birim ve etkinlikler arasındaki yetki, güç, sorumluluk, hesap sorma verme ve iletişim ilişkilerini belirlemek, karışıklığa yol açmadan örgütün yüksek verim ve etkinlikle çalışmasını sağlamaktır.
2. Dikey ve yatay iş bölümü, hiyerarşi, kumanda birliği, işin parçalara bölünmesi, denetim alanının sınırlılığı gibi ilkelerle şekillenen geleneksel örgüt yapısı yukarıdan aşağı işleyen, otoriter, merkeziyetçi ve yazılı kurallara dayanan bir ilişkiler sistemidir.
3. Geleneksel kuramlar sürekli olarak açık ve anlaşılır olarak belirlenmiş bir örgüt yapısı, yetki ilişkileri ile etkinlik ve verimliliğin artırılabilmesi için hangi ilkelere uyulması gerektiği üzerinde durulmuş ve bu ilkelerin her tip örgütte uygulanabileceğini savunmuşlardır.
4. Geleneksel örgütler insan boyutu dışındaki öğeler üzerinde durmuştur. Bu kuramcılar, örgütü insansız örgüt, ekonomik insan, verim makinesi ya da

makinenin bir dişlisi gibi görmüşler, örgüt için iyi olanın insan için de iyi olduğunu savunmuşlardır. İnsanı kendisine söyleneni yapan sisteme uyan pasif bir unsur olarak kabul etmişlerdir.

5. Geleneksel kuramlar, temelde kapalı sistem anlayışı ile örgütleri ele almıştır. Bunun sonucu olarak ta dış çevre koşulları ve örgütlerin değişen koşullara nasıl uyabilecekleri üzerinde durmamıştır.¹

2.2.2. NEOKLASİK DÖNEM YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Neoklasik kuramlar, yönetime insan unsuru açısından yaklaşmaktadır. Öncülüğünü M.P.Follett, Elton Mayo ve Chester Barnard gibi davranış bilimcilerin yaptığı neoklasik yönetim yaklaşımının en önemli özelliği klasik yönetim yaklaşımının eksik bıraktığı insan unsurunun inceleme konusu yapmasıdır.

Peker'e² göre, bu kuramın ana fikri bir örgüt yapısı içerisindeki insan unsurunu tanımak, onun yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanmak, yapı ile insan arasındaki ilişkileri incelemek, örgüt içerisinde ortaya çıkan sosyal grupları ve özellikleri tanımak olduğundan yöneticilere yeni araçlar ve kavramlar sağlamaktadır.

Neoklasik yaklaşımın temel varsayımları şunlardır:³

- İnsanlar örgüt için değil, örgüt insanlar içindir.
- İnsanlar ve örgütler birbirlerine gereksinim duyarlar. İnsanlar örgütün sağlayacağı çalışma alanı ve ücrete gereksinim duyarken örgüt de insanların bilişsel, duyuşsal ve devimsel güçlerine gereksinim duymaktadır.

¹ Aydın, M., Eğitim Yönetimi, Ankara, 2000, s.87., Bursalıoğlu, Z., Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama, Ankara, 1997, s.17.

² Peker, Ö., Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, Ankara, 1995, s.89.

³ Bolman, Lee G.-Deal, T.E., Modern Approaches To Understanding And Managing Organization, San Francisco, 1991

- İş görenlerle örgütün çatışması halinde her ikisi de zarar görür, uyumları halinde ise her ikisi de yarar görür.

Başaran' ın¹ da belirttiği gibi okulun vazgeçilmez tek kaynağının insan olması neoklasik kuramın temel ilke ve kurallarının okul yönetiminde de kullanılabilmesini mümkün kılmaktadır. Bu kuram, okulların eğitim öğretim hizmetlerindeki iş gören verimliliğinin artırılmasında parasal özendiricilerin ötesinde ruhsal ve toplumsal güdüleyicilerin çok daha etkin olabileceğinin ipuçlarını vermektedir.

2.2.3. MODERN YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

2.Dünya Savaşından sonra yaşanan hızlı gelişmeler yeni yönetim yaklaşımları arayışı sürecini başlatmıştır. Bu süreç, Ludvig Von Bertalanffy tarafından geliştirilen açık sistem kuramı çağdaş yönetim yaklaşımının felsefi temeli olarak kabul edilmektedir. Bertalanffy, örgüte dinamik, sistemci, etkileşimci, çok yönlü, çok düzeyli ve olasılıkçı bir açıdan yaklaşmış ve bütünü kendisini oluşturan parçaların basit toplamının ötesinde bir varlığa sahip olabileceği görüşü üzerinde durmuştur.²

"The Professional Management Pioneer" adlı eserinde Peter F. Drucker şunları söylemektedir: "Torunların, büyükbabalara karşı isyan etmeleri doğaldır. Son yirmi veya otuz yılda yönetim bilimindeki gelişmenin Frederick Taylor'a karşı devrim yapmasına şaşmamak gerekir".³

Modern yönetim yaklaşımlarını savunan yönetim bilimi düşünürlerinden Peter Drucker'e göre üst yönetimin görevleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Stratejiyi belirleyip uygulamaya koymak, stratejik planlama yapmak
- Kurumun standartlarını belirlemek

¹ Başaran, E.İ., Eğitim Yönetimi: Nitelikli Okul, Ankara, 2000, s.50

² Aydın, a.g.k., s.110

³ Özalp, İ., İşletmelerde Yönetim, Fonksiyonlar ve Organizasyon, Ankara, 1985, s.15

- Personel temini, organizasyonunu ve eğitimini sağlamak
- Kurumun çevresi (kurumun sahipleri, bankalar, hizmet verdiği kişiler veya müşterileri) ile olan ilişkileri yürütecek yöneticilerin görev ve sorumluluklarını belirlemek.
- Önemli günlerdeki kutlama törenlerine ve sosyal etkinliklere katılmak
- Önemli krizlerde ayakta kalabilmek için gerekli hazırlıkları yapmak¹

Modern yönetim yaklaşımlarında örgütlerin, çalışanlarının amaçlarını gerçekleştirmek için oluştukları ancak amaçların tek bir amaca indirgenmeyeceği görüşü benimsenmekte ve hedeflerle yönetime önem verilmektedir.

Modern yönetim anlayışında, yöneticinin önemli görev alanlarından biri personelin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi olarak tanımlanan hizmet içi eğitimidir. Verimli, başarılı ve kusursuz olarak tanımlanan kurumların yönetim felsefesinde verimliliğin insanlar aracılığıyla sağlanacağı görüşü hâkimdir.

¹ www.gençbilim.com/ödev/üretimplanlama, 03.02.2007

2.3. EĞİTİM YÖNETİMİ

Kaya¹, eğitim yönetimini eğitim örgütlerinin belirlenen amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için gerekli insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili bir biçimde kullanarak belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamak olarak tanımlamaktadır.

Diğer taraftan Başaran², eğitim yönetimini toplumun eğitim gereksinimlerini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için etkili bir şekilde işletmek geliştirmek ve yenileştirmek süreci olarak tanımlamaktadır.

Çalışanların organizasyona katkılarının artırılması, niteliklerinin geliştirilmesi ile mümkündür. Eğitim; bireylerin, bilgi, beceri ve davranışlarında kalıcı değişiklikler meydana getirme süreci olduğuna göre çalışanların niteliklerinin geliştirilmesinin tek yolu eğitimidir. Ancak eğitim sağladığı birçok faydasına karşılık pahalı bir süreç olup, eğitime ayrılacak kaynaklardan azami verim sağlanması, iyi bir eğitim yönetimi ile mümkündür.

Eğitimden beklenen ve beklenmeyen bir takım sonuçlar vardır. Beklenen sonuçlar şunlardır:³

- Nicelik ve nitelik yönünden örgüt standartlarına uygun bir üretimin gerçekleşmesi,
- Sürekli iyileştirme çabası,
- Kalite düşüncesinde sınırsızlık,
- Hatalı üretim ve hizmeti azaltma,

¹Kaya, Y.K., Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama, Ankara, 1999, s.43.

²Başaran, E.İ., Eğitim Yönetimi, Ankara, 1996, s.12.

³Birgen, T., "İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi : Eğitim", Önce Kalite Dergisi, Sayı:8, 1994, (s.28.'den aktaran H. Ersen, Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, İstanbul, 1997, s.119.)

- İş yöntemlerini geliştirme,
- Çalışanın iş gücü devrini en aza indirme,
- İşbirliği ve koordinasyonu kolaylaştırma,
- Fazla mesai giderlerini azaltma,
- Bakım ve onarım giderlerinde tasarruf,
- İş kazalarında azalma,
- Moral üzerinde olumlu etkiler,
- Kısa sürede ortama uyum sağlama.

Eğitimden elde edilmesi beklenmeyecek durumlar ise aşağıda sıralanmaktadır¹:

- Eğitim her derde çare değildir,
- Eğitim örgütsel boşluklardan doğan problemler için çözüm değildir,
- Eğitim unutmaya engel değildir,
- Eğitim kötü bir eleman seçme ve işe yerleştirme sisteminin sakıncalarını ortadan kaldırmaz,
- Eğitim yeni kapasite yaratmaz, var olanı geliştirir,
- Eğitim yönetim süreci ile birlikte düşünülmelidir,
- Eğitim bireysel, toplumsal ve ekonomik olarak işlev görür.

¹ Birgen, a.g.m.,s.28.

Eğitim yönetimi, Milli Eğitim Bakanlığı, Milli Eğitim Müdürlükleri, Halk Eğitim Merkezleri ve Ders Araçları Merkezleri gibi birimlerin yönetimini kapsamaktadır. Bu yüzden eğitim yönetimi, eğitim sistemini bir bütün olarak çözümlenmeyi ve birleştirmeyi amaçlamaktadır.¹

2.3.1. OKUL YÖNETİMİ VE OKUL YÖNETİCİLERİNİN TEMEL NİTELİKLERİ

Eğitim yönetimi, sistem ile ilgilenirken, okul yönetimi okul düzeyinde yoğunlaşan sorunlar ile ilgilenmektedir. Erdoğan , eğitim yönetiminin eğitime makro düzeyde, okul yönetiminin ise mikro düzeyde bir bakış açısı ile yaklaştığını belirtmektedir.²

Okul yönetiminin temel amacı ilgili olduğu eğitim örgütünü eğitim politikaları ve örgütün amaçları doğrultusunda yaşatmak ve etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır. 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nun 43.maddesinde de öğretmenlik eğitim yöneticiliği için yeterli görülmektedir.

Okul yöneticisi, okulunu bir sistem olarak algılayıp zmleneyebilen, okuldaki madde ve insan kaynaklarını en etkili ve verimli bir biçimde kullanarak okulun amaçlarını gerçekleştirecek şekilde harekete geçiren ve yasal yetkiye bağlı olarak görev yapan kişidir.³

Yönetici yönetim süreçlerini uygulayabilme yeterliliğine sahip olmalıdır. Yöneticilerin belirlenen hedeflere ulaşmak için kullandıkları yönetim süreçlerinin aşağıdaki biçimde özetleyebiliriz:

¹ Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 1994, s.5.

² Erdoğan, İ., Okul Yönetimi ve ğretim Liderliği, İstanbul, 2000, s.88.

³ Demirel, .- Kaya, Z., ğretmenlik Mesleğine Giriş, Ankara, 2001, s.193.

Karar verme, bir sorunun çözümüne ilişkin alternatiflerden en uygununu seçmektir. Karar süreci, örgütte değişiklik yapmak, bir çatışmayı önlemek ve çözmek amacıyla kullanılır.¹

Planlama, “neyin, ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından yapılacağından önceden kararlaştırılması süreci olarak” tanımlanabilir. Başaran, planlamayı okulun eğitsel, örgütsel ve yönetsel amaçlarını gerçekleştirmek için gereken girdilerin sağlanma ve kullanma yollarının kararlaştırılması süreci olarak tanımlamaktadır.²

Örgütlenme (organize etme), bir kuruluşun çalışması için gerekli olan her şeyi sağlama, belirlenen amacı gerçekleştirebilmesi için en uygun yapıyı kurma olarak tanımlanır.³ Okulların örgütlenmelerinde ve yönetimlerinde Milli Eğitim Bakanlığı tarafından çıkarılan yönetmelikler esas alınmaktadır.

Eş güdümlenme, okulda bulunan tüm güçleri birbirine uyumlu biçimde eğitim amaçlarına yöneltmedir. Eş güdümlenme, okulda bulunan ve okulun amaçlarını gerçekleştirmek için gereken her türlü gücü konu edinmektedir. Yönetici, eğitici ve hizmetli personelin birbirlerini tamamlamadığı durumlarda etkin bir yönetimden söz edilemez.⁴

İletişim, insan davranışını değiştirmek, kişiler arası ilişkileri geliştirmek, görevleri gerçekleştirmek, örgütte bir haberleşme ağı kurmak ve etkili bir koordinasyon sağlamak amacıyla kullanılır.⁵

Erdoğan'ın belirttiği gibi planlama, karar verme, örgütlenme, eş güdümlenme ve denetim değerlendirme gibi temel yönetim süreçlerinin başarısı etkili bir iletişime bağlıdır.⁶

¹ Erdoğan, a.g.k., s.55.

² Başaran, a.g.k., s.43.

³ Erdoğan, a.g.k., s.71.

⁴ Başaran, a.g.k., s.53-55.

⁵ Taymaz, H., Okul Yönetimi, Ankara, 2000, s.41.

⁶ Erdoğan, a.g.k., s.62.

Denetleme, örgütteki işlerin verilen emirlere, yasalar, planlara, bütçelere uygun olarak yapılıp yapılmadığını yönetici tarafından görülmesidir. Eğitim sisteminde denetimin amacı okulun etkililiğini sağlamak ve sürdürmektir.¹ Değerlendirme, yetersizliklerin ortadan kaldırılması için başvurulan bir yoldur. Başka bir ifadeyle iş görenlere daha iyi olmaları için yardım etme yoludur.² Yönetici, öğretmenleri değerlendirirken temel olarak onların gelişimini amaçlamalı yani değerlendirme süreci geliştirici olmalıdır. Türk Milli Eğitim sisteminde eğitim öğretim süreci ve iş görenleri ilgili yönetmelikler çerçevesinde birinci düzeyde okul yöneticisi, ikinci düzeyde ilçe il Milli Eğitim Müdürlüklerinin yöneticileri ve üçüncü düzeyde Milli Eğitim Bakanlığı müfettişleri tarafından olmak üzere üç ayrı düzeyde denetlenmektedir.³

2.3.2. TÜRKİYE’DE EĞİTİM YÖNETİMİ

Eğitimin olanaklarını eğitime ihtiyacı olan ve eğitim görmesi gereken her yurttaşın yararlanabileceği biçimde yaymak eğitim yönetiminin birinci amacıdır. Bu amaç, anayasamızda ve 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunun’ da yer almaktadır. Buna göre, her yöneticinin kendi çevresinde öğrenim çağındaki yurttaşların tümünü okuluna alması gerekmektedir. Her ilçe ve il örgütü kendi sınırları içinde, Bakanlık ise tüm yurt düzeyinde bu amacı gerçekleştirmek zorundadır.⁴

Milli Eğitim’ in amaçlarına uygun olarak eğitimi gerçekleştirerek daha nitelikli öğrenciler yetiştirmek de eğitim yönetiminin ikinci amacıdır. Eğitim örgütü toplumsal değişmelere, bilim ve teknolojideki gelişmelere uygun olarak eğitimin niteliğini sürekli geliştirmek zorundadır.⁵

Ülkemizde her türlü eğitim ve öğretim etkinlikleri Milli Eğitim Bakanlığı adıyla örgütlenmiştir. Bakanlık, eğitimle ilgili kanun, tüzük, yönetmelik ve her

¹ Kaya, a.g.k., s.126.

² Erdoğan, a.g.k., s.81.

³ Başaran, E. İ., Eğitim Yönetimi: Nitelikli okul, Ankara, 2000, s.75.

⁴ Kaya, a.g.k., s.183.

⁵ Kaya, a.g.k., s.184.

derecedeki okulların programlarını hazırlamak, ders kitaplarını inceleyerek kabul edilip edilmemesi hakkında karar vermek ve bütün eğitim kurumlarında ulusal eğitimi yaygınlaştıracak önlemleri almak, eğitim öğretim işlerine yön vermek, yönetici, öğretmen ve memurların atama, terfi, nakil ve benzeri örgüt işlerini yürütmek, bütün bu işleri denetleyip teftiş etmek yetkilerine sahiptir.¹

Özellikle 1990 yılından bu yana Milli Eğitim Bakanlığı eğitim yönetimi ile ilgili çalışmalara ağırlık vermiştir. Örneğin 15. Şura kararlarında Milli Eğitim Merkez ve Taşra Örgütü'nün sistemde etkinliği, verimliliği ve niteliğini arttırmak amacıyla yönetimi değerlendirme ve geliştirme çalışmalarına yer verilerek bu değerlendirme ve geliştirme çalışmalarının yürütülmesinde çağdaş yönetim yaklaşımlarının esas alındığı vurgulanmıştır.²

Bu amaçla, 1998 yılından sonra eğitim yönetim ve denetimi hakkında MEB'in genel politikası TKY anlayışını uygulamak olarak saptanmıştır. Bu doğrultuda belirlenen yönetici ve örgüt modeline göre "eğitim sisteminin etkin ve verimli olarak yönetilebilmesi yöneticilerin,

- Ekip çalışması yapabilen, katılımcı anlayışa sahip, insana değer veren sürekli öğrenen organizasyon felsefesini benimsemiş,
- Bilgi ve teknolojiye önem veren ve etkin kullanan,
- Gelişmek, değişmek, iyileşmek için sürekli sorgulayan ve daha iyi hizmet için kendileriyle rekabet eden bireylerden oluşmasına bağlıdır," denmektedir.³

Ancak, Milli Eğitim ile ilgili mevzuata baktığımızda yöneticilere ait görevlerden söz ederken yöneticilerin hala bir takım bürokratik işlerle uğraşmak zorunda kaldıkları görülmektedir.

1 MEB, Milli Eğitim Bakanlığı İle İlgili Mevzuat 2, Ankara, 2000, s.2.

2 MEB, "15. Milli Eğitim Şurası", İstanbul, 1996, S.218.

3 MEB, Eğitim Kurumlarına Yönetici Atama Ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, Ankara, 1998, s.4.

Birçok gelişmekte olan ÷lke gibi T÷rkiye’de de okul yöneticiliğine atanma öncesi yetiştirme programı olmadığından okul yöneticiliğine atanmak için öğretmenlik yapmış olmak ve bir ÷niversite derecesine sahip olmak temel koşul olarak gr÷lmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı eğitim kurumlarına yöneticilerin atanmasına ilişkin yönetmeliğe göre eğitim yöneticisinin eğitim yönetimi öğrenimi görmesi özel koşuldur. Ancak bu alanda lisans diploması veren t÷m programlar YK’ ÷n 04.11.1997 tarihli kararıyla kapatılmıştır.

TKY anlayışının benimsenmesine ve son yönetmeliklerle yöneticilik içi tek yolun hizmet içi eğitim olarak kabul edilmesine karşın bu konuda yapılan çalışmalar yetersiz kalmaktadır. Milli Eğitim ile ilgili mevzuatta okul yöneticilerine ait görevler incelendiğinde TKY’ de öne çıkan birçok özelliğin hala okul yöneticilerinin görevleri arasında olmadığı gr÷lmektedir. Kararlara alışanların katılması, ÷st d÷zeyde iletişimin sağlanması, çalışanların hizmet içi gereksinimleri, çevrenin okulun etkinlikleri ve kararlarına katılması, çalışanları g÷d÷leme ve yönlendirmeye dair hiçbir ibareye rastlanmamaktadır.

Atat÷rk İlke ve İnkılâplarına bağlı, laik ve demokratik ağdaş insanlar yetiştirmek, okulları etkili yönetmek ve ğrenci başarılarını arttırmak için başta öğretmenler ve okul m÷d÷rleri olmak ÷zere t÷m eğitim yöneticilerinin yönetim alanında yetiştirilmeleri, yönetim bilgi ve becerilerine sahip olmaları bir zorunluluk haline gelmiştir. Bunun yolu da ancak bu alanda eğitim almalarıyla olanaklıdır. MEB özellikle son yıllarda okul m÷d÷rlerinin sınavla seçilmesi ve göreve atanması yn÷nde bir politika izlemektedir. YÜK’ ÷n ğretmen yetiştirme konusunda 1998 den sonra gerçekleştirdiği yeni yapılanmanın sonucunda, Eğitim Bilimleri Bl÷mleri lisans÷st÷ programlara yönelmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı yöneticileri atama ve yer değiştirme yönetmeliğinde yaptığı değişikliklerle yöneticileri eğitim yönetimi alanında y÷ksek lisans ve doktora yapmaları konusunda teşvik etmektedir.

Eğitim yöneticisi yetiştirme konusu ve nemi T÷rkiye’ de yıllardır tartışılan bir konudur ve bu g÷nk÷ gelinen aşama kayda değer bir gelişmedir.

2.3.3. EĞİTİM YÖNETİMİNDE ÇAĞDAŞ YAKLAŞIMLAR

Eğitim yönetimi alanında son yıllarda geliştirilen ve çağdaş yönetim anlayışının eğitim örgütlerine yansması olarak da adlandırılabilir yaklaşımları aşağıdaki başlıklarla özetleyebiliriz.

2.3.3.1. YERİNDEN YÖNETİM

Yerinden yönetimin okullarda denenen uygulamaları arasında katımlı yönetim ve okula dayalı yönetim dikkati çekmektedir.

Katımlı yönetim çalışanın moralini yükseltmekte, takım çalışmalarını özendirilmekte ve böylelikle okul etkililiğini arttırmaktadır. Rollerin paylaşılması çalışanların kendilerini eşit hissetmesini ve daha demokratik bir işyeri atmosferinin oluşmasına neden olmaktadır. Böylelikle hiyerarşik bir yapıyı korumak yerine yeni tavır ve tutumların gelişmesi sağlanır.¹

Okula dayalı eğitim eğitimle ilgili her türlü kararın okulda alınması olarak tanımlanmaktadır. Okul temel karar verme birimidir ve kararlar mümkün olan en alt birim tarafından alınmalıdır. Okula dayalı yönetim insan kaynaklarının tam olarak kullanılmasına fırsat vererek personelin bağlılık ve katılımını yükseltmek suretiyle kaliteli kararlar alınmasını sağlar.²

2.3.3.2. AMAÇ ODAKLI YÖNETİM

Klasik yönetim çoğunlukla sorun odaklı çalıştığından çoğu okul yöneticisi mesailerini ortaya çıkan sorunları çözmekle harcar ve asıl görevi olan öğrenci yetiştirme işini gündemine bile alamaz. Amaç odaklı okul yöneticisi okulun performansını iyileştirme konusunda çalışmalıdır. Çünkü okul yöneticisinin başarısı ekibine bağlıdır.³

¹ Liontos, L.B., "Shared decision-Making", Office of Research, Eric Clearinghouse on Educational Management, Oregon, 1996, S.78.

² Özdemir, S., Eğitimde Örgütsel Değişme, Ankara, 1998, s.423.

³ Eran, a.g.k., s.84.

2.3.3.3. SÜREÇ ODAKLI YÖNETİM

Süreç odaklı yönetici öğretmenin çabasını, yeteneklerini ve performansını görüp değerlendiren ve öğretmene kendisini geliştirmeye teşvik eden yöneticidir. Süreç odaklı yönetim araçlar ile amaçlar, değerlendirme ile amaçlar arasında köprü kurar ve insanların ön yargısız olarak büyük tabloyu görmelerine yardımcı olur.¹

2.3.3.4. HEDEFLERLE YÖNETİM

Hedeflerle yönetim üstler ve astların ortak amaçlar belirlediği, amaçların gerçekleştirilmesini sağlayacak hedefleri saptadıkları bir süreçtir. Hedeflerle yönetim sonuca yöneliktir. Tüm taraflarca kabul edilmiş hedef ve performans ölçülerini motivasyon, değerlendirme ve kontrol etkinliklerinin temeli saymaktadır.²

2.3.3.5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Toplam Kalite Yönetimi, örgüt fonksiyonları ve sonuçlar yerine süreçler üzerine odaklaşan, tüm çalışanların niteliklerinin artırılması ile yönetim kararlarının sağlıklı bilgi ve veri toplanması analizine dayandıran, tüm maddi ve manevi örgüt kaynaklarını bir bütünlük içinde ele alan bir yaklaşımdır.³

Çağdaş yönetim anlayışları içerisindeki en son yaklaşım olan Toplam Kalite Yönetimini ayrı bir ana başlık altında daha detaylı olarak incelememiz daha doğru olur.

¹ Imai, M., Kaizen, İstanbul, 1999, s.74.

² Thompson, B.L., The New Manager's Handbook, New York, 1995, S.94.

³ Ersen, H., Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, İstanbul, 1997, s.5.

2.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Günümüzde gerek çalışanların gerekse müşteri ihtiyaçlarının ön plana çıkması, insanı keşfetme olgusunu da beraberinde getirmiştir. Bu olgu, bilim adamlarını ve yöneticileri yeni arayışlara yöneltmiş ve sonuç olarak örgütteki her şeyin kaliteli olması anlamına gelen toplam kalite felsefesinin önemini arttırmıştır.

Bu bölümde toplam kalite yönetimin tanımı, amaçları, ilkeleri, özellikleri ve eğitimde toplam kalite yönetimine geçiş üzerinde durulacaktır.

2.4.1. TOPLAM KALİTENİN TANIMI VE AMAÇLARI

Yönetimle ilgili olarak farklı anlayışlar ortaya konmakla birlikte bütün bu anlayışların göz ardı edemediği iki unsur “kalite” ve ”müşteri”dir. Kalite kavramı çeşitli şekillerde tanımlanmakta ve bu tanımlar sürekli değişmektedir. Günümüzde en çok kullanılan tanım kaliteyi, “isteklere uygunluk” olarak açıklamaktadır.

Kalite, kurumun rekabet ortamında ayakta kalmasına ve yeni pazarlara açılmasına sebep olurken; müşteri, kaliteyi kapsayacak bir şekilde kurumun var oluşunun tekil sebebidir. Toplam kalite yönetimi, bu iki unsuru benimseyen ve odağına bunlarla beraber insanı koyan bir yönetim anlayışıdır. Tüm bunların yanında, yapılanları asla yeterli bulmayarak, gelişme ve iyileşme yolunda dinamik bir yapıya sahip olup kendini devamlı yenileyen bir yönetim felsefesidir.¹

Günümüzde mükemmelliği vurgulayan toplam kaliteyi şu şekilde tanımlayabiliriz. Toplam kalite; kurum fonksiyonları ve sonuçları yerine süreçler üzerine odaklaşan, tüm çalışanların niteliklerinin arttırılması ile yönetim kararlarını sağlıklı bilgi ve veri toplanması analizine dayandıran, tüm maddi ve beşeri kurum kaynaklarını bir bütünlük içinde ele alan bir yaklaşımdır.²

Toplam kalite yönetimi anlayışında klasik yönetim anlayışına göre temel farklılıklar vardır. “İşletme ne üretirse onu satar” anlayışı toplam kalite yönetiminde

¹ Sünbül, A.M., Eğitime Yeni Bakışlar, Ankara, 2002, s.343.

² Ersen, a.g.k., s.19

yerini “bizim işimiz pazarın istediklerini üretmektir”, anlayışına bırakmıştır. Kalite ve verimlilik, performansı belirleyen iki temel boyuttur.¹

Toplam kalite yönetimi, herkesin fikrini serbestçe söyleyebildiği ve yönetime, kararlara bir şekilde katılabildiği bir yönetim felsefesidir. Özellikle iletişime önem vermektedir. Kurumun vizyonu ve misyonunun tüm çalışanlar tarafından bilinmesi hedefe ulaşmada sinerjiyi sağlamaktadır.²

2.4.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN İLKELERİ

Sürekli gelişmeyi ilkeleri arasında bulunduran toplam kalite yönetimi anlayışı kendini de sürekli geliştirmek zorundadır. Kendini geliştiren toplam kalite yönetimi ilkelerini sekiz başlık altında ifade edebiliriz.

2.4.2.1. YÖNETİM LİDERLİĞİ

Yönetimin, öncelikle çalışanların kendilerine ulaşılabilir olduğunu göstermesi, birebir ilişkiler için çalışanları cesaretlendirmesi, demokratik ortamı yaratması gerekir. Yönetim daha sonra eğitim, organizasyonun oluşturulması, kaynak ayrılması, çalışma süreçlerinin belirlenmesi, performans kültürlerinin oluşturulması, yetkilendirme ve kariyer planlama gibi uygulamalarla çalışanların kendilerini ve işlerini geliştirme çabalarını destek verdiği ve vereceğini göstermelidir.³

¹ Akal, Z., “Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri”, Toplam Kalite Verimlilik Dergisi, Ankara, 1996, s.84.

² Argun, T., “Toplam Kalite Yönetimi”, Executive Excellence, Sayı 8, İstanbul, 1997, s.10.

³ Yenersoy, G.- Gökçümen, A.- Saraloğlu, T., Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Temel Eğitimleri El Kitabı, İstanbul, 1999, s.20.

2.4.2.2. MÜŞTERİ ODAKLILIK

Kalite konusunda, müşteriler hizmetin tasarlanmasında kaynak kişiler ve değerlendirilmesinde ise doğal denetçiler konumuna gelmektedirler.

Müşteri odaklılığının ilkelerini kısaca şöyle sıralayabiliriz:¹

1. İç ve dış müşteri kavramlarını anlamak
2. Müşterilerin isteklerini belirlemek için araştırma yapmanın önemini takdir etmek
3. Ürünleri, hizmetleri ve süreçleri vatandaşların isteklerine uygun hale getirmek gerektiğini anlamak
4. Müşteri ile ilişkinin, hizmet sonrasında da devam ettiğini öğrenmek

2.4.2.3. İNSAN ODAKLILIK

Toplam kalite yönetimi insanı merkeze alarak var olan potansiyelini, yeteneklerini sergilemesini hedefler. Kurumun kalite hedeflerine ulaşması için kuruma bağlı iyi eğitilmiş iş gücüne ihtiyacı vardır. Katılımı arttırmak ve kalite hedeflerine ulaşmaya verilen önemi göstermek için ödül ve takdir sistemleri oluşturulması gerekir.

2.4.2.4. TAM KATILIM

Çalışanların tam katılımı üst yönetimin yaklaşımıyla doğrudan ilgilidir. Üst yönetimin çalışanlara rehberlik etmeleri, iletişimi güçlendirip yüksek moral sağlamaları, grup çalışmalarını ve öneri sistemini desteklemeleri, takım bilincinin oluşmasını ve paylaşımını sağlamaları büyük önem taşımaktadır.

¹ Akgül, A., "Toplam Kalite Yönetimi Sistemi", Yeni Türkiye Dergisi, Sayı 26, İstanbul, 1999, s.37.

Tam katılım, yönetimden yönetilenlere “ ben, bu kuruma nasıl katkıda bulunabilirim” sorusunu sormasını bekler.

2.4.2.5. SÜREKLİ GELİŞME

Bir kurumda çalışanların katılımıyla sağlanan “sürekli gelişme” ilkesi toplam kalite yönetiminin temel felsefesi olan “kaizen” in kurum bünyesinde uygulanmasıdır.

Kaizen, Japonca kai (değişim) ve zent (iyi) sözcüklerinin birleşmesinden oluşan bir kelime olup iyileştirme anlamına gelmektedir. Bu iyileşme yöneticilerden işçilere kadar herkesi kapsayan bir felsefedir. Bu felsefe iş yaşantımızdan özel yaşantımıza kadar tüm yaşam tarzımızın sürekli iyileştirilmesi gerektiğini ifade etmektedir.¹

2.4.2.6. ÖNLEMENE DÖNÜK YAKLAŞIM

Bu ilke, önleyici yaklaşım gereğini ifade etmektedir “hataların tekrar ortaya çıkmasına engel olmayan bir denetimin hiçbir faydası olmaz” sözleriyle açıklanabilir.

Önemene yönelik çalışmalar, planlama aşamasının doğru yapılmasıyla başlamaktadır. Her yönüyle iyi düşünülmüş kapsamlı ve titiz bir planlama sonradan oluşabilecek hataları öngörebilir ve daha oluşmadan önlemlerini de planın içine dâhil eder.²

¹ MEB, TKY Kurum Temsilcileri Eğitimi Semineri, İstanbul, 2005.

² Yenersoy, G., Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, 1997, s.16.

2.4.2.7. SÜREÇLERLE VE VERİLERLE YÖNETİM

Süreç kavramı, bir girdinin (hammadde, faaliyet, metot) arzu edilen bir çıktıya (ürün, bilgi, hizmet, sonuç) dönüşümünü tanımlamaktadır.¹

Bu anlayışta süreçler sürekli sorgulanmakta, değişkenler ölçülmekte, gerektiğinde düzeltici işlemler uygulanarak süreç geliştirilmektedir.

2.4.2.8. TOPLUMSAL SORUMLULUK

Toplam kalite yönetiminin esas aldığı “toplumsal sorumluluk” veya “toplumun üzerinde olumlu katkılar sağlamak” ilkesi içinde yaşadığımız çevreye ve topluma karşı duyarlı olmayı ve olumlu katkılarda bulunmayı gerektirmektedir.

2.4.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ

Toplam kalite yönetimi sadece kaliteyi ve verimliliği öngören bir sistem değildir. Bir sistem bütünlüğü içinde bir kurumun ve onun etkinliklerinin tüm yönlerinde, insan davranışlarında, süreçlerde uygulanan yöntem ve tekniklerde, çalışma ortamında, bütünüyle kurum kültüründe sürekli gelişim için değişimi esas alan bir felsefedir.

Toplam Kalite Yönetimi sürekli daha iyinin arandığı bir süreçtir. Bu sürecin öncelikleri kurumun sürekli büyümesi, olanakların arttırılması ve artan olanaklarla çalışanların yaşam koşullarının iyileştirilmesi, yönetim ve çalışan ilişkilerinde ortak çıkarlara dayalı sağlıklı iş birliğidir.²

¹Aydın, M. D., Kamu Sektöründe Hizmet Kalitesinin Geliştirilmesinde Çağdaş Bir Yaklaşım: Toplam Kalite Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1998, s.55.

²Akal, a.g.m., s.93.

Toplam kalitenin önemini arttıran özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- Yeni bir kurum kültürü yaratmak
- Kurum yapısını basitleştirip yalın hale getirmek
- Kurumdaki tüm çalışanları sisteme dâhil etmek
- Eğitime büyük önem vermek
- Çalışanların kişisel gelişimini ve mesleki ilerlemesini sağlamak
- Çalışanların fikirlerine saygı duymak
- Yeni fikirler, yöntemler ve teknikler üretmek
- Bilgiyi ve beceriyi işe tatbik etmek
- Takım çalışması yapmak
- Kurumsal davranışların değişmesi
- İşlerin ve sistemlerin standartlarını sürekli geliştirmek
- İç ve dış müşterilerin mutluluğunu en üst seviyeye çıkartmak.¹

2.4.4. EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE GEÇİŞ

Eğitim sistemi, iş dünyasında ortaya çıkan ve yaygınlaşan çok sayıda yönetim tekniğine eğitim sistemine uyarlama yoluna gitmiştir. Son olarak Toplam Kalite Yönetimi felsefesi de eğitime uyarlanmıştır. Bu uyarlamanın temelinde yatan öncelikli amaç eğitim sisteminde kaliteyi arttırmak, örgütsel davranışları düzeltmek ve kaliteli eğitim öğretim hizmetleri üretebilmektir. Toplam Kalite Yönetimi' ne göre yeniden yapılandırılan okullarda odak nokta yöneticiler olmuştur.

¹ Ersen, a.g.k., s.27.

Milli Eğitim Bakanlığı, Toplam Kalite Yönetimi kapsamında verilen eğitimlere TKY uygulama projesinden önce düzenlenen eğitimler ve TKY uygulama projesinden sonra düzenlenen eğitimler olarak iki bölümde ele almıştır. 1987 yılından itibaren okul yöneticileri, ilköğretim müfettişleri ve öğretmenler TKY kapsamında çeşitli eğitimler almaktadırlar. Milli Eğitim Bakanlığı, Toplam Kalite Yönetimi'nde hedefi sınıfta kaliteyi yakalamak olarak belirlemiş ve bu amaçla 2001 yılından itibaren Toplam Kalite Yönetimi anlayışının kurumlarında yaygınlaştırılması için çalışmalarını sürdürmektedir.¹

Milli Eğitim Bakanlığı, merkez ve taşra teşkilatında Kasım 1999 tarih ve 2506 sayılı tebliğler dergisinde yayınlanan “MEB Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi” ile birlikte eğitimde kalite çalışmalarını başlatmıştır.

Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) tarafından geliştirilen “Mükemmellik Modeli” esas alınarak yapılan öz değerlendirme çalışmaları ile başlatılmakta, öz değerlendirme sonuçlarında ortaya çıkan iyileştirme konularının bir plan dâhilinde iyileştirilmesiyle sürdürülmektedir. Bu gün birçok okul / kurum ulusal düzeyde örnek gösterilebilecek sonuçlara ulaşmış, ulusal kalite ödül sürecinde bazı okullar ödül almış ve birçok okul ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi belgesine sahip olmuştur.

İyi uygulamaları Bakanlık düzeyinde belirleme ve takdir etme ihtiyacı doğmuş ve “MEB TKY Uygulamaları Ödül Yönergesi” 03 Ocak 2005 tarih ve 2706 sayılı makam onayı ile yürürlüğe girmiştir. Böylece kalite çalışmalarının izlenmesi ve değerlendirilmesinde farklı bir aşamaya gelinmiştir.

¹ www.meb.gov.tr/stats/ist2001, (15.02.2006)

2.5. PERFORMANS YÖNETİMİ

İnsana verilen önemin artmasıyla birlikte performans yönetim sürecinin faaliyet alanlarını oluşturan bireysel ve örgütsel performans değerlendirme yöntemleri ön plana çıkmıştır. İzleyen bölümlerde konuyla ilgili kavramların tanımlanması yapılacaktır.

2.5.1. PERFORMANS

Performans kavramının sözlük anlamı; “bir işin üstesinden gelmek, muvaffakiyet veya bir kimsenin kendisine düşen görevi etkili bir biçimde tamamlaması” olarak verilmektedir.

Performans, bir işi yapan bireyin ya da bir kurumun işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır.¹

Şimşek’in yaptığı benzer bir tanıma göre genel anlamda; performans, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ya da nitel olarak belirleyen kavramdır.²

Kurumdaki personelin performansı; bedensel ve zihinsel yetenekleri, bilgisi ve kişiliğinden oluşan faktörlerin toplamıdır. Kurumun yazılı halde bulunan iş tanımına ulaşma derecesi performansının yeterli ya da yetersiz oluşunu göstermektedir.

Kurum düzeyinde performans, “ işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi” olarak tanımlanmaktadır.³

¹ Tınaz,P., “Performans Değerlendirme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye’deki Uygulamalara İlişkin Bir İnceleme”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Sayı 5, Manisa, 1999, s.389.

² Şimşek, M., Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme, İstanbul, 2002, s.43.

³ Akal, Z., “İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi”, Milli Produktivite Dergisi, Ankara, 2000, s.1.

2.5.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

Performans değerlendirme, kurumda görevi ne olursa olsun, personelin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönlerinin gözden geçirilmesidir.¹

Performans değerlendirme, kurumun hedeflerinin tanımlanması ve bu sürecin personele neler sağlayabileceğini göstermesi açısından son derece önemlidir. Çalışanlar, dikkatli iş analizleri yaparak sistemin dinamiklerini ve temel hedeflerini belirlemektedirler. Bu durum, sadece kurumsal hedeflerin açık olarak ortaya konulmasını sağlamamakta kurumun çeşitli kademeleri arasındaki iletişimi de kolaylaştırmaktadır.²

Genel anlamda performans değerlendirme, kişinin yeteneklerini, gelişme potansiyelini, iş alışkanlıklarını ve davranışlarını diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçmedir.

Performans değerlendirme bir yönetim aracıdır ve en önemli amaçlarından birisi insan ilişkilerini yönlendirmekle yönetim ilişkilerinin bireysel düzeye indirilmesine olanak vermesidir. Değerlendirme sonuçlarıyla yapılan rotasyon, terfi, yetki genişletme ve eğitim planlaması bireysel yönetim ilişkileridir.³

Kurumlarda performans değerlendirme çalışması yapmanın en önemli amacı iş görenin iş davranışlarının saptanması, iş görenin başarı derecesinin saptanması ve bu konuda alınacak önlemlere, gerçekleştirilecek çalışmalara kaynak oluşturmasıdır. Performans değerlendirmenin amaçlarını, iş gören davranışlarının analizi ve geliştirme amaçları olmak üzere iki ana grupta toplayabilmemiz mümkündür.

¹ Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2000, s.297.

² Arslan, A., “360 Derece Değerlendirme: Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç”, Kalder Forum2(6), İstanbul, 2002, s.11-19.

³ Taştop, E., “Yönetim İnsan İlişkileri”, Human Resources, sayı 3, 1997, s.14.

1. Değerlendirme Amaçları Açısından İş Gören Davranışlarının Analizi:

Performansın kalitesini, çalışanın başarılı ve başarısız olduğu hususları belirleyerek değerlendirmektir. Bu değerlendirme sonucunda çalışanın performansını geliştirmek için neler yapılması gerektiği açıklık kazanır. Değerlendirme araçları, ücretlendirme, ödüllendirme, yükseltme, rütbe düşürümü, işten uzaklaştırma gibi konuları kapsamaktadır. Performans değerlendirmeden asıl beklenen sonuç kişinin iş davranışının saptanmasıdır. Böylece, elde edilecek bilgilere göre çalışanların birbirleri ile karşılaştırılmaları mümkün olacak, kimin hangi yönde geliştirileceğine karar verilecektir.¹

2. Geliştirme Amaçları:

Kurumun yönetim potansiyelinin belirlenmesi, üst düzey yönetim pozisyonlarında yer alacak kişilerin saptanması ve bu kişilerin söz konusu pozisyonların gereklerine uygun olarak geliştirilmesi faaliyetlerini kapsamaktadır. Geliştirme amaçları yönetici geliştirme, başarının geliştirilmesi, geri bildirim, insan gücü planlaması gibi süreçlerle ilgilidir.²

Günümüzün modern yönetim kuramlarından Toplam Kalite Yönetiminin savunucularından W. Edwards Deming de örgütlerin performansını düşüren temel işlevlerinden birinin performansın değerlendirilmesi, puanlanması ve gözden geçirilmesi olduğunu belirtmiştir.³ Deming'e göre, performansın değerlendirilmesi kısa vadeli performansı beslemekte; uzun vadeli planlamayı yok etmekte, rekabetin ortaya çıkmasını sağlamakta; bu sayede takım çalışması yara almakta ve işbirliği bozulmaktadır.

Geleneksel performans değerlendirme sistemi; tek boyutlu işleyen, yöneticinin personeli değerlendirdiği bir süreçtir. Özellikle, bu süreçte

¹ Erdoğan, İ., "İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1991, s.156 – 168.

² Kaynak, T., İnsan Kaynakları Planlaması, İstanbul, 1996, s.65.

³ Deming, W.E., "Krizden Çıkış", Kalder Kalite Derneği, İstanbul, 1998, s.84.

değerlendiricinin değer yargıları, duyguları devreye girmekte, objektiflik ve güvenilirlik konusunda şüpheler ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda açıklık, katılım, güven, objektiflik önemli performans değerlendirme kriterleri olarak ortaya çıkmaktadır.

Geleneksel performans yönetim sistemlerinin ortak özellikleri, değerlendirmelerin gizliliği, personelin çalışma yaşamında gösterdiği performanstan çok kişiliklerinin değerlendirilmesi, değerlendirilenlerin değerlendirme sürecine katılmamaları, değerlendirmelerin öznel ölçütlere dayandırılmış olması, değerlendirmelerin çoğu kez baskı, korku, cezalandırma ve denetim amacına yönelik olması sayılabilir.¹

Çağdaş performans değerlendirme sistemleri ise hem personelin performansını ölçebilecek hem de personelin performans değerlendirme sonuçlarını nasıl algıladığı konusunda veri sağlayabilecek şekilde düzenlenmektedir. Personelin performans değerlendirmesini kendisi için bir tehdit ya da yetenek ve bilgilerini geliştirmek için bir fırsat olarak görüp görmediği; kendisine haksızlık yapıp yapılmadığı ya da adaletli davranıldığına inanıp inanmadığı hakkındaki sorulara cevap arayan sistemler oluşturmaktadır.²

Çağdaş yaklaşımlar, genellikle açık değerlendirmeye ve nesnel ölçütlere dayanmakta, kişisel ve örgütsel gelişmeyi hedef almakta, işteki performansı değerlendirmeye yöneltmekte ve değerlendirme sürecinde değerlendirilenlere aktif bir görev yüklemektedir.³

Kurum kültüründeki değişimler de geleneksel değerlendirme yöntemlerini işlevsel olmaktan çıkarmaktadır. Katılımcı yönetim anlayışı; yöneticiler yanında personelin de karar alma süreçlerinde söz sahibi olmalarını sağlamaktadır. Çağdaş yönetim kuramlarından Toplam Kalite Yönetimi sürekli süreç iyileştirme ve kalite geliştirme gayretlerini kurumların bir parçası haline getirmektedir. Kurumlar

¹ Canman, D., Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, İstanbul, 1993, s.21.

² Yüksel, Ö., İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Fonksiyonlarından Başarı Değerlendirmede Yeni Yaklaşımlar, Konya, 2000, s.162.

³ Canman, a.g.k., s.30.

personelin ve kurumun verimliliğini arttırmak amacıyla performans yönetim sistemlerini yeniden yapılandırma çalışmalarına yönelmektedirler.

Tek kişinin değerlendirme yapmasından kaynaklanan hataları en aza indirmek amacıyla son yıllarda değerlendirme sürecine birden fazla kişiyi katan 360 Derece Performans Değerlendirme yöntemi gündeme gelmiştir. 360 Derece Performans Değerlendirmenin temel amacı, ‘performans değerlendirmesi’nden ziyade, kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimi sağlamaktır. 360 derece geri bildirim süreci, tüm bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olur.¹

360 derece performans yönetim sisteminde sekiz temel yetkinliğe dayalı personel performansının çok yönlü olarak izlenmesi kabul görmektedir. Bu alanları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.²

1. İletişim:

Günümüzde çalışanların iletişim becerilerinin yüksek olması, en az konusunda yeterli bilgi sahibi olması kadar önemli hale gelmiştir. Çevresindekilerle iyi diyaloglar içinde olması, etrafındaki kişileri büyük bir sabırla dinleyebilmesi, onlara empatik yaklaşabilmesi önem kazanan değerler arasına girmiştir. Bu düşünce ışığında performans açısından:

- Başkalarını dinlemek,
- Süreçler hakkında bilgi sahibi olmak,
- Etkili bir yazılı ve sözlü iletişim becerisine sahip olmak genelde sorgulanmaktadır.

¹ Aytaç, A., “360 Derece Performans Değerlendirme”. Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, Sayı:41, Temmuz, 2003, s.7.

² Arslan, a.g.k., s.16-17

2. Liderlik:

Kurumlarda personelin sistemin iyileştirilmesi ve mükemmelleştirilmesinde rol almayı istemesi ancak amirleri tarafından olumlu yönde yönlendirilmesi ile mümkün olmaktadır. İnsanlar makam verilerek yönetici yapılabiliyorlar ama asla atayarak lider yapılamazlar. İşte, bu aşamada kişilerin kurumdaki liderlik becerileri farklı alt kriterler ile sorgulanarak çok yönlü bir geri besleme alınmaya çalışılmaktadır. Güven yaratmak ve dürüst olmak; önder olmak; yetki ve sorumlulukları dağıtmak bunlara örnek verilebilir.

3. Değişimlere Uyabilmek:

21. yüzyıla damgasını vuran kavram “değişim” olacaktır. Değişim yönetimi ise geleceğin yöneticilerinin ve onların yönettikleri kurumların hayatta kalabilmesinin tek şartı olarak beklenmektedir. Değişim, teknolojik boyutta ve teknolojiyi kullanacak olan insan ve kurum boyutunda kendini gösterecektir. Her iki boyutta da önemli bir gelişme olmuyorsa kurumun bir süre sonra kişilerden kaynaklanan ciddi bürokratik baskılara maruz kalması kaçınılmaz olacaktır. Bu nedenle, kurum içinde herkesin değişime açık olması ve kendisini yenilemeye hazır olması gerekmektedir. Kurum içindeki çalışanların değişime ayak uydurabilme özellikleri:

- Çevreye ve şartlara uyabilmek,
- Yaratıcı düşünmek ve uygulamak,
- Değişim dinamiklerini önceden fark edebilmek gibi ölçütler kullanılarak farklı bakış açılarıyla sorgulanmaktadır.

4. İnsanlarla İlişkiler:

Kurumlarda sinerji kavramının yaygınlaşması ile beraber takım çalışması da önem kazanmıştır. Her seviyedeki çalışanların birbirleriyle olan ilişkileri örgütsel performansı olumlu ya da olumsuz yönde direkt olarak etkilemektedir. Personel ilişkilerini geliştirmek, takım başarılarını yönlendirmek ve özendirme çalışanlar

bazında sorgulanarak mevcut ilişkilerin seviyesine yönelik geri bildirim alınmaya çalışılmaktadır.

5. Görevin Yönetimi:

İşin etkili bir şekilde yönetilmesi çalışan bazında araştırılmaktadır. Farklı seviyelerde etkili yönetimden tam olarak ne algılandığı ortaya konularak algılanması gereken boyutu ile arasındaki fark çıkarılmaktadır. Böylece sisteme verilecek geri beslemeler aracılığı ile etkinlik seviyesinin yükseltilmesi ve kaynakların etkin kullanımının artırılması amaçlanmaktadır. İşin yönetimi;

- Etkili çalışmak,
- Teknolojiyi sisteme katma değer yaratacak şekilde kullanabilmek,
- İş konusunda gayretli ve yetenekli olmak, ölçütleri sorgulanarak araştırılmaktadır.

6. Üretim:

Küreselleşmenin rekabete ivme kazandırması nedeniyle kurumların hayatta kalabilmesi etkili ve karlı olarak mal ve hizmet üretmelerine bağlı olacaktır. Bu süreç;

- Ne kadar planlayacağını ve ne zaman uygulayacağını bilmek,
- Başarılı sonuçlar almak ve ısrarcı olmak ölçütleri sorgulanarak gerçekleştirilmektedir.

7. Başkalarının Yetiştirilmesi:

Çağımızın yoğun iş yaşantısı çoğu organizasyonda istemeden de olsa bireyselliği ön plana çıkarmaktadır. Bu durum, kurumlarda mevcut bilgilerin sonraki nesillere aktarılmasını engellemektedir. Farklı kademelerdeki personelin sahip olduğu bilgileri başkalarına aktarmada göstereceği isteği teşvik etmek diğerlerine

motive edici bir katkı sağlayacaktır. Bu kapsamda, bilgi transferinin somut göstergeleri aranarak performansa katkısı;

- Bireysel yeteneklerin keşfedilip yetiştirilmesi,
- Sabırlı, yardımsever ve etkili bir önder olunması,
- Başarılı bir motivasyon politikası izlenmesi ve ekstra çabanın ödüllendirilmesi ölçütleriyle araştırılmaktadır.

8. Personelin Geliştirilmesi:

Bu kriter çerçevesinde sorumlu olunan personelin geliştirilmesi ve yetiştirilmesi konusunda çalışanların sorumluluk hissetmesi ve örgütsel kaynaklarını bu konuda yönlendirmesi araştırılmaktadır. Farklı bakış açılarından;

- Uygulamalarda sorumlu ve kararlı bir örnek gösterilmesi,
- İyileştirme için arayış içinde olunması,
- Olumlu düşünce sistemine sahip olunması, ölçütleri çerçevesinde geri bildirim alınmaktadır.¹

¹ Arslan, a.g.k., s.16-17

2.5.2.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN TAŞIMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

Etkili sonuçlar vermesi açısından performans değerlendirme sisteminin bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Performans değerlendirme sisteminin taşınması gereken özellikleri aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.

1. Performans Değerlendirme Sisteminin Adil Olması:

Değerlendirme sürecinde dikkate alınan tüm öğelerin iş başarısıyla ilişkili olması zorunludur. İlgi, işe yönelik davranışlara yöneltilmeli, kişilik gibi öznel nitelikler üzerinde durulmamalıdır. Adil olmayan bir performans değerlendirme, yanlış, güvenilir olmayan, tartışmaya açık sonuçlar yaratmaktadır. Bu durum doğal olarak personelde tatminsizliğe yol açar ve istenmeyen davranışları ortaya çıkartmaktadır.

2. Performans Değerlendirme Sisteminin Geliştirici Olması:

Performans değerlendirme sisteminin verimliliği artırma yanında personelin gelişme ve yetkinleşmesi için de yol gösterici olması beklenmektedir. Performans değerlendirme, personele kendini geliştirmesi yönünde gerekli verileri sağlamalıdır. Bu ise değerlendirme sonuçlarının astlara bildirilmesi ve açıklanması ile olanaklıdır.

3. Performans Değerlendirme Sisteminin Güdüleyici Olması:

Performans değerlendirme personelde kuşku ve kaygı yaratmamalıdır. Personele başarı değerlendirmesinin gerekliliği ve yararları açıklanmalıdır. Başarı değerlendirmesiyle çok iyi iş yapan personelin ödüllendirilmesi sağlandığında personel güdülenir.

4. Performans Değerlendirme Sisteminin Durumlara Uygun Olması:

Performans değerlendirmesinde karşılaşılan sorunların başında personelin, değerlendirmenin çok genel olduğunu ve iş ile fazlaca ilgili olmadığını düşünmesidir. Değerlendirme sisteminin iş çevresinin tüm niteliklerini dikkate alacak tarzda düzenlenmesi gerekmektedir.

5. Performans Değerlendirme Sisteminin Geçerli ve Güvenilir Olması:

Performans değerlendirme çalışmasının geçerliliği, ölçüm sonucu elde edilen bilgilerin başarının gerçek karşılığı olmasına yakınlık olarak düşünülmektedir. Geçerli bir başarı değerlendirmesinden, personeli başarı derecelerine göre ayırması beklenmektedir. Geçerliliğin bir diğer yönü de değerlendirmenin kurum amaçlarına uygun olması ve yönetici tarafından anlaşılır ve kullanılabilir olmasıdır.

Performans değerlendirmede güvenilirlik, farklı zamanlarda (kişide değişme olmadan) bireysel değerlerin değişmemesi hali olarak yorumlanabilir.

6. Performans Değerlendirme Sisteminin Kapsamlı Olması:

Performans değerlendirme sistemi, işi, personeli ve çalışma ortamını bütün olarak ele almaktadır. Personelin başarısını etkileyen etmenleri göz ardı eden bir değerlendirme sistemi yararlı olamaz.

7. Performans Değerlendirmenin Süreklilik Sağlaması:

Performans değerlendirme çalışması, belirli bir süre içerisinde başlayıp biten bir çalışma değildir. Personelin iş başarımına ilişkin gözlem ve kayıtlar düzenli ve sürekli olarak yapılmalıdır.

8. Performans Değerlendirme Sisteminin Personelin Katılımına Olanak Tanınması:

Performans değerlendirme sisteminin kurumun üst kademe yöneticileri tarafından geliştirilmesi ve uygulanmak üzere alt kademelere empoze edilmesi genellikle sistemin tepkiyle karşılanmasına yol açmaktadır. Sistemden etkilenecek orta ve alt kademe yöneticiler ile tüm personelin değerlendirme sisteminin geliştirilmesinde söz sahibi olmaları, kendi geliştirdikleri sistemi daha çok benimsemelerine ve daha içtenlikle uygulamalarına yol açmaktadır.¹

2.5.2.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNDEN BEKLENEN YARARLAR

Performans değerlendirmenin insan kaynakları yönetiminde önemi ve etkisi artmıştır. Yenilik için artan istekler, bireysel yeteneklerde artan rekabet, iş gücündeki değişimler kurumları, performans değerlendirme sistemlerinin fonksiyonları, nasıl ve ne oldukları hakkında daha dikkatli düşünmeye zorlamaktadır. Bu kapsamda performans değerlendirme sisteminden beklenen yararları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

1. Kurumda Motivasyonu Arttırma Etkisi:

Çalışanların görevlerini kurumsal amaçlar doğrultusunda istekle yerine getirmelerini sağlayacak bir çalışma ortamının oluşturulması, daha açık bir anlatımla ergonomik çalışma ortamının yaratılması olarak tanımlayabileceğimiz “motivasyon yönetimi”, yönetimin asıl işlevlerinden birisidir. Çalışanların gereksinimlerini, isteklerini, özlem ve beklentilerini yanıtlayan çalışma ortamı bir yandan onların doyum düzeylerini arttırırken diğer yandan kurumun performansını yükseltir.

¹Can, H.- Akgün, A.- Kavuncubaşı, Ş., Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Ankara, 1995, s.175.

Performans değerlendirme ve geliştirme, motivasyon konusunda çoğaltan bir etkiye sahiptir. Bir motivasyon tekniği uygulandığında motivasyon iyileştirilerek performans düzeyi arttırılmaktadır. Ancak performans artışının doğrudan doğruya kendisi bir motivasyon kaynağıdır, daha doğru bir tanımla doyum kaynağıdır.

Performans ile motivasyon arasında pozitif bir geri besleme ilişkisi vardır. Performans yükseldikçe motivasyon artar, motivasyon yükseldikçe performans daha da artar. Bir yöneticinin performansından bahsederken o yöneticinin başında bulunduğu kurumun başarısı söz konusudur. Ekip çalışmasına inanmayan, ekibini motive etmeyen, onlarla iyi bir iletişim içinde olmayan yöneticinin performansı düşmeye başlar ve bu da kurumun performansını düşürür.¹

Günümüzde yönetimin temel fonksiyonunun kontrol değil motivasyon geliştirme olduğunu dikkate alırsak motivasyon geliştirme sisteminin bir alt sisteminin de hizmet içi eğitim olduğunu söyleyebiliriz. Kurumlarda motivasyonu arttırarak iş görenlerin performansını arttırmak “eğitim” sayesinde gerçekleşebilmektedir.

2. Eleman Yetiştirme Gereksinimlerinin Belirlenmesinde Rol Oynar:

Performans değerlendirme ile zayıf bölgeler belirlenebiliyorsa bundan çıkan sonuç ya ilk planda işe yanlış kişiyi yerleştirerek yapılan kötü seçimdir, ya da eleman yetiştirmedeki yetersizliktir. Sorun, özellikle de bir yönetici söz konusu ise geride kalma olabilir ve gelişmeleri izleme yeteneğinin belirlenmesi fırsatını da performans değerlendirme sağlayabilir.

3. Yetenekleri Tanımaya Yardımcı Olur:

Performans değerlendirme uygulamalarında çok fazla şey elde etme hayaline kapılmaktan kaçınmak için, performans değerlendirmenin amacının iyice

¹ Argun, T., “Daha İyi Bir Performans İçin Kıyaslama Şarttır”, Executive Excellence, Sayı 4, 1997, s.7.

açıklanması gerekmektedir. Eğer asıl amaç mevcut işteki başarıyı belirlemekse, aynı zamanda potansiyel olanı da ölçmeye kalkışmak pek uygun olmayabilir.

4. Personele İlişkin Kararların Alınmasında Nesnel Bir Ölçüt Sağlar:

Bir kurumun günlük yönetiminde personele ilişkin çeşitli kararlar alınır. Bu kararların amacı hizmetin daha iyi yürütülmesini sağlamaktır. Örneğin, atama, yer ve görev değiştirme, yükselme, ödüllendirme ve disiplin gibi. Bu kararlar, büyük ölçüde durumun gereklerine ve kişi hakkında edinilen yargılara dayanır. Performans değerlendirme, bu kararların olabildiği ölçüde rastlantılardan kurtarılmasına ve nesnel ölçütlere dayandırılmasına olanak verir.

5. Eğitim Gereksinmesini Ortaya Koyar:

Değerlendirme, personelin güçlü ve güçsüz yönlerini ortaya çıkarabilir. Böylece kişinin güçlü yönleri ile gelişmeye gereksinme gösterdiği alanların belli edilmesi, mevcut personelden gelecekte en etkin bir biçimde nasıl yararlanılabileceği konusunda ipuçları verir.

6. Personelin İşe Alınma Yöntemlerinin Geçerliliği Hakkında Bilgi Verir:

Kurumda uygulanan işe alma yöntemleri, en uygun kişinin seçilmesine olanak vermelidir. Bunu saptamanın bir yolu da, belli yöntemlerle işe alınan kişilerin hizmet içinde izlenmesi ve değerlendirilmesidir. Değişik tarihlerde yapılacak değerlendirmelerle en uygun kişinin seçilip seçilmediği ve böylece işe alma yönteminin geçerli olup olmadığı saptanabilir.

7. Personeli İsteklendirir:

Değerlendirme sistemi, çalışanlardan neler beklendiği, çalışma standartlarının neler olduğunu, hangi davranışların olumlu, hangilerinin olumsuz sayıldığının önceden belirlenmesini zorunlu kılar. Bu ölçütlere göre değerlendirilen kişi, güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgi edinir. Böylece kendisini düzeltme ve

geliştirme olanağı bulur. Bu, kişinin daha iyisini yapmaya ve daha verimli çalışmaya yöneltilmesi demektir.¹

2.5.3. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

Performans değerlendirme terimi zamanla yerini personelin performansını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayarak konuya daha geniş bir bakış açısı kazandıran performans yönetim sistemi terimine bırakmıştır.

Performans yönetimi, gerçekleştirilmesi beklenen kurumun amaçlarına ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın kurumda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini arttırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır.²

Performans yönetim sistemini kurumsallaştırabilmek için;

- Bireysel ve kurumsal amaçların bütünleştirilerek kurum stratejisini başarıya ulaştıracak yönetim bilinci süreci,
- Kurumun personeline karşı sorumluluklarını yerine getirecek mekanizmaların varlığı,
- Personelin kendi performansları hakkında söz hakkının bulunması,
- Sistemin işletilmesinde değerlendiren ile değerlendirilen arasında emir-komuta zincirinden ziyade uzlaşmanın varlığı,
- Hedeflerin; ölçme, değerlendirme ve geliştirme faaliyetlerine dayanak oluşturmak maksadıyla kullanılması,

¹ Tutum, C., Personel Yönetimi, TODAİE, Ankara, 1979,s.167-168.

² Canman, D., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2000, s.135-138.

- Ölçme ve geribildirim süreçlerinin varlığı,
- Ücretlendirme ve ödüllendirmede adil bir sistemin tesis edilmesi gereklidir.¹

Performans yönetim sisteminin ortak noktası insandır. Çalışanlar maddi-manevi gereksinimleri karşılandığı ölçüde kuruma bağlanıp verimleri artmaktadır. Çalışanlar, hayatlarını idame ettirebilme, iş güvenliği, yönetime katılım, bilgilendirilme, yeni teknoloji ve yöntemlerle ilgili eğitim, mesleki gelişme ve ilerleme konularında kurumdan destek görmek istemektedirler.²

Yönetim, kaynakların yetmediği yerlerde çalışanlarını motive etmek için insan kaynakları bilgi, yöntem ve tekniklerine daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Performans yönetiminde de başarının anahtarı burada yatmaktadır. Etkili bir performans yönetim sistemi, yöneticilerin;

- Planlama ve kontrol işlemlerinde etkinliklerini arttırmakta,
- Astları ile arasındaki iletişimini güçlendirmekte,
- Astların potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkmasına yardımcı olmakta,
- Astların daha nesnel değerlendirilmesine hizmet etmekte,
- Astları hakkında bilgisi arttığından yetki devrini kolaylaştırmakta,
- Kendi yönetsel bilgi ve becerilerini artırma ve uygulama fırsatı yaratmaktadır.³

Etkin bir performans yönetim sisteminin işletilmesiyle, kurum açısından daha genel ve kapsamlı faydalar oluşacaktır. Bu sayede;

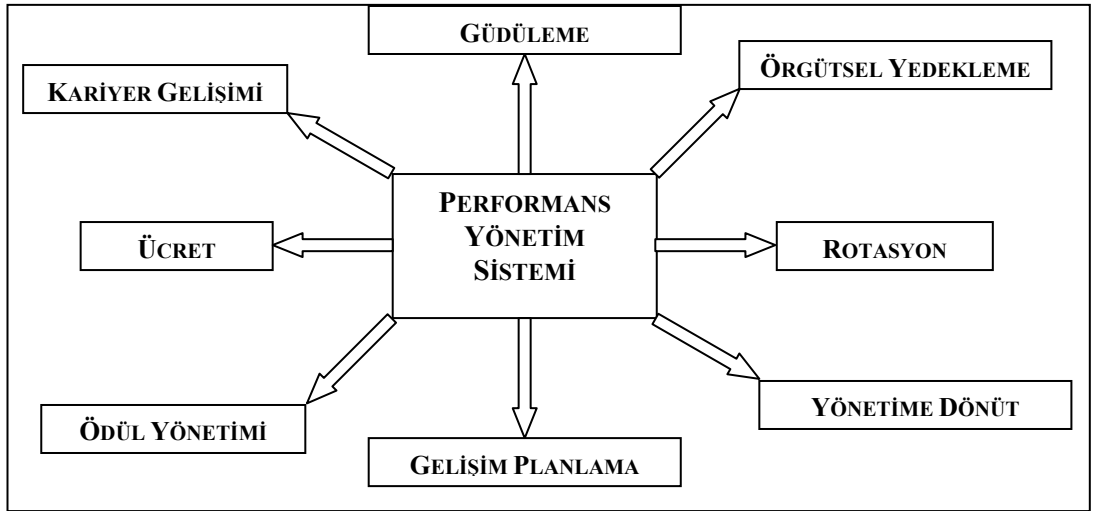
¹ Canman, a.g.k., s.208.

² Turgay, Y., “Değişim Yönetiminde Yeni Arayışlar”, Yeni Türkiye 21.yy. özel sayı II Mart-Nisan, İstanbul, 1998, s.12-15.

³ Uyargil, C., İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi yayınları, İstanbul, 1994, s.8.

- Kurumun etkinliği, verimliliği ve karlılığı artmakta,
- Hizmet ve ürün kalitesi yükselmekte,
- Eğitim ihtiyaçlarının tespiti kolaylaşacağından ayrılacak ödenek daha rasyonel planlanmakta,
- İnsan gücüne ait bilgiler daha güvenilir biçimde elde edilerek beşeri kaynakların ihtiyaçlarının giderilmesinde esneklik sağlanmakta,
- Bireyin gelişme potansiyeli daha nesnel tespit edilerek kariyer rotaları kurum amaçları doğrultusunda çizilmektedir.¹

Performans yönetim sistemi, kurumdaki çeşitli süreçleri, çalışanları ve yöneticileri ilgilendiren bir sistemdir. Bu üç ögenin sistemin çalışması ile ilgili farklı amaçları ve beklentileri vardır. Bu amaç ve beklentilerden ortaya çıkan kullanım alanları şekil 1’de gösterilmiştir.²



Şekil 1: Performans Yönetim Sisteminin Kullanım Alanları (Uyargil, 1994)

Performans yönetiminin uzun ve kısa dönemli bireysel ve örgütsel etkileri vardır. Performans yönetimi, kısa dönemde; kurumda etkililik, verimlilik ve üretim

¹ Uyargil, a.g.k., s.10.

² Uyargil, a.g.k., s.3.

alanında talep edilen yeterlilik ve niteliğe ulaşma, çalışanlarda bireysel ihtiyaçlarının karşılanması ve iş doyumunu sağlarken; uzun dönemde kurum için, iç ve dış değişimlere uyum göstererek örgütsel uyum ve gelişimiyle rekabet ortamında diğer kurumlar arasında var olma güvencesinin sürekliliğini, çalışanlar için kariyer gelişimi fırsatını sağlamaktadır.¹

Performans yönetim sistemini, örgütsel performans yönetim sistemi ve iş gören odaklı performans yönetim sistemi olmak üzere iki temel alt sürece ayırabilmekteyiz.

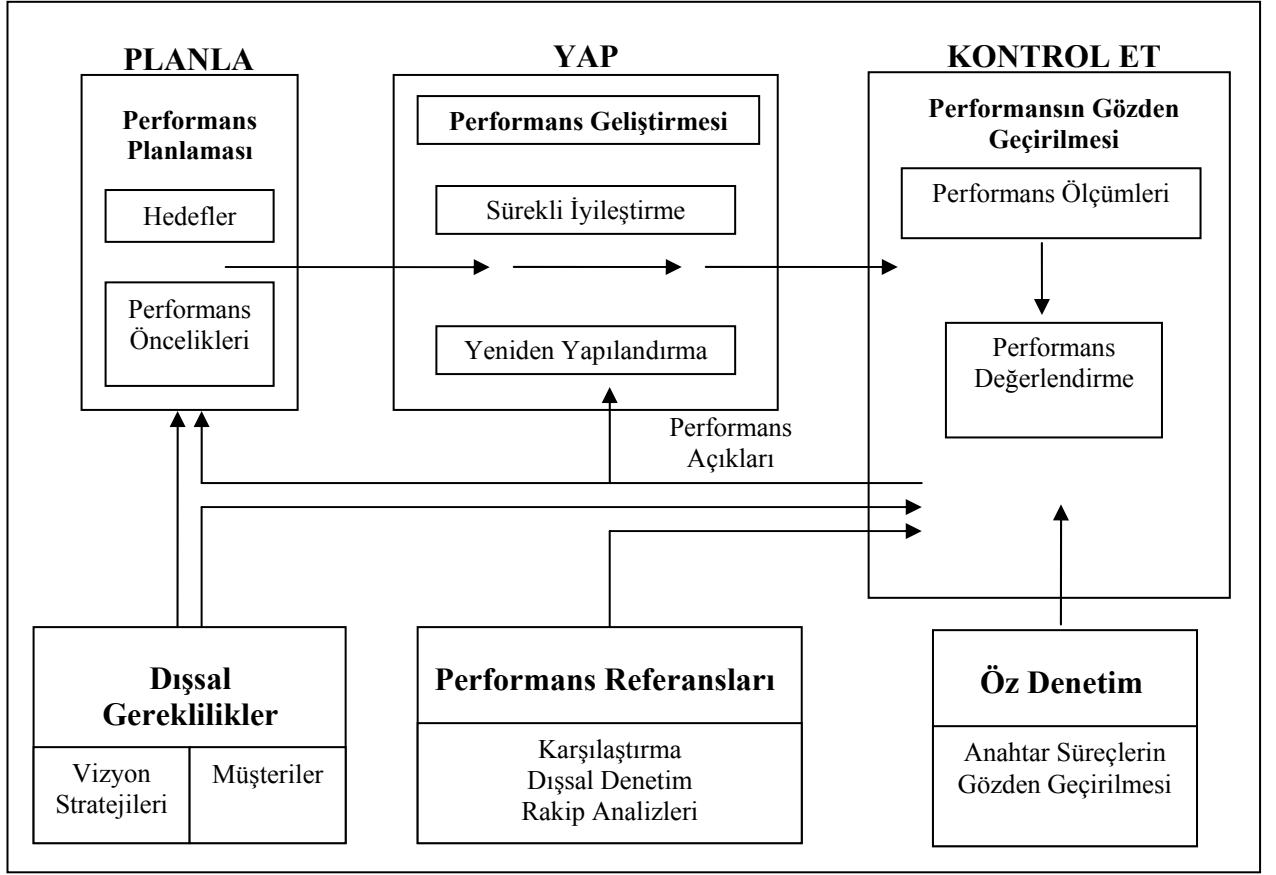
2.5.3.1. ÖRGÜTSEL PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

Örgütsel performans yönetim sistemi, süreç ve işlemleri tasarlamaktadır. Temel amaç, örgütsel performansın bir bütün olarak yönetilmesidir. Amacın gerçekleştirilmesi ile ilgili ayrıntılı performans planları, bütçeleri, hedefleri ve standartları belirlenir ve tüm hizmetlerin performansı düzenli ve sistematik bir biçimde kontrol edilir.²

Bredup'ın, örgütsel performans yönetim sistemine ilişkin modeli, planlama, geliştirme ve gözden geçirme olmak üzere üç sürece ayrılmıştır. Bu modelde, performans planlaması, örgütsel vizyon ve stratejilerin yapılandırılması ile performansın nasıl tanımlandığı üzerinde dururken; performansın geliştirilmesi, toplam kalite yönetimi, sürekli iyileştirme ve karşılaştırma gibi süreç yönelimli kavramlar üzerinde durmaktadır. Gözden geçirme ise performans ölçümleri değerlendirme süreçlerini kapsamaktadır.

¹ Bozkurt, E.- Daşcan, Ö., Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Sınavlarına Hazırlık, Ankara, 2002, s.103.

² Williams, R.S., Performance Management: Perspectives on Employee Performance, North York Shire, 1998, s.12-15.



Şekil 2: Performans Yönetimi: Planlama, Geliştirme, Gözden Geçirme (Williams, 1998)

Örgütsel performansın yönetimi, iş görenlerin performanslarının yönetimine bağlıdır. Örgütsel performans yönetim sistemi, iş görenlerin amaçlar doğrultusunda gösterdikleri performansa örgütsel boyutta bir çerçeve sağlamaktadır.¹

¹ Williams, a.g.k., s.12-15.

2.5.3.2. İŞ GÖREN ODAKLI PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

İş gören odaklı performans yönetim sistemi, iş görenin performansının planlanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi alt süreçlerinden oluşmaktadır.

Bireysel performans planlama: Performans yönetimi süreci planlama basamağı ile başlamaktadır. Bu basamakta öncelikle gerçekleştirilmek istenen performans hedefleri belirlenir ve yapılandırılır. Bu hedefler çerçevesinde iş tanımları, işi oluşturan eylemler, işlemler, yetkiler, sorumluluklar, işin diğer işlerle olan ilişkileri, işi yapmak için iş görende bulunması gereken nitelikler belirlenir. Performans göstergelerine ilişkin bir veri yapısı oluşturulur. Performansın ölçümüne ilişkin yön ve öncelikler belirlenir. Bu süreçler içinde ilk işlem bireysel performans hedeflerinin belirlenmesidir. Bireysel performans hedeflerinin öncelikli ölçütü iş-görev tanımlarıdır.

Bireysel Performansın İzlenmesi: Amaçlara ilişkin performans davranışları izlenir. Amaçlanan performans davranışları ödüllendirilerek güçlendirilir. Uygun olmayanlar yeniden düzenlenir. Performansı etkileyebilecek ya da etkilenen örgütün diğer yönetim süreçleri bir kontrol süreci aracılığıyla yapılandırılarak denetlenir.

Bireysel Performansın Değerlendirilmesi: Bu basamakta iş gören ve yönetici arasında daha önce belirlenmiş performans hedefleri doğrultusunda toplantılar yapılır, iş gören performansı gözden geçirilir, düşük ya da yüksek iş gören performansı irdelenir.¹

Performans değerlendirme sistemi başta örgütsel performansın artırılması, bireysel ve örgütsel gelişim olmak üzere çeşitli amaçlar üzerine kuruludur. Bu amaçlar çerçevesinde performans değerlendirme, iş görenlerin örgüte dönük katkılarının değerlerini ölçen ve bu ölçümleri temel alarak işten çıkarma, terfi ve kızığa alma gibi yönetsel etkinliklere bilgi sağlayan süreçlerin tasarımında, ücretin belirlenmesinde ve etkin güdülenme sisteminin kurulmasında işlevsel bir nitelik

¹ Williams, a.g.k., s.12-15.

taşımaktadır. Bu özellikleri ile performans değerlendirme, performans yönetim sürecinin bir alt süreci olarak örgütlerde değerlendirenlere, değerlendirilenlere ve örgüte doğrudan ya da dolaylı katkılar sağlayabilir.¹

Örgütsel düzeyde ve iş gören düzeyinde gerçekleştirilen performans yönetimi; planlama, izleme ve değerlendirme alt süreçleri ile bir bütün olarak ele alınmasına rağmen Türkiye’de performans yönetim süreçleri kapsamında daha çok iş gören performansının denetlenmesi ve değerlendirilmesi üzerinde durulmaktadır.

¹ Canman, a.g.k., s.208.

2.6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Toplam kalitenin kurum içerisinde gelişiminin sağlanabilmesi için çeşitli bileşenlere ihtiyaç vardır. Bu bileşenleri gerçekleştirmek ve uygulamak kurumun gelişimi için önemlidir. Toplam kalitenin gelişiminin sağlanabilmesi için üst yönetimin onayının ve inancının sağlanması gerekmektedir. Bu, toplam kalitenin kuruma yerleştirilmesi ve bu gelişimin çalışanlara aktarılması ile sağlanmaktadır.

Temel felsefesi gelişim ve değişime dayalı bir yönetim biçiminde ölçme ve değerlendirmenin rolü yadsınamayacak bir ağırlıktadır. Sürekli gelişimi hedefleyen bir yönetim biçiminde, gelişime yönelik plan ve hedefleri saptamak, kuruluşun mevcut ve potansiyel sorunlarını önceden belirleyerek gelişme gerektiren alanları belirlemek, gelişime yönelik uygulamaları değerlendirmek, gelişimin destekleyici gücü olan özendirme ve ödüllendirme sistemlerine taban oluşturmak, iyi tasarımılanan ve uygulanan ölçme ve değerlendirme sistemlerinin sağlayacağı olanaklarla gerçekleştirilebilecek görevlerdir.

Günümüz iş dünyasında hızla değişen koşullar, Toplam kalite yönetimi ve benzeri pek çok yeni yönetim biçimi arayışları yanında, kuruluşların gelecekte nasıl bir performans göstermesi gerektiği sorusunu da ortaya koymuştur. Geleceğe yönelik beklentiler ve gereksinimler, kurumların performans anlayışını belirlemeye başlamış ve bu performansın yönetimi de klasik performans yönetimine göre kıyafet değiştirme sürecine girmiştir. Bu kıyafet değiştirme toplam kalite yönetiminde çarpıcı bir biçimde ortaya çıkmıştır. Toplam kalite yönetiminde performans yönetimi ve performans ölçüm ve değerlendirmesi de çok doğal olarak bu değişime uyum sağlamıştır.

Toplam kalite yönetiminin itici gücü olan değişim ve gelişim, performans yönetiminin de temel ilkesi olmuştur. Bir kuruluşta gerçekleştirilen gelişmeler ölçüm ve denetimlerin itici gücü olduğu gibi, sağlıklı ve amaca uygun olarak yapılan ölçüm ve denetimler de gelişmelerin destekleyicisidir. Gelişmeye yönelik ölçümler daha büyük gelişmelere, sonunda eğer varsa mükemmelliğe ulaşmanın yolunu açacaktır.

2.6.1. PERFORMANS ÖLÇÜMÜ VE DEĞERLENDİRİLMELERİNDE GÖZETİLECEK İLKELER

Toplam kalite yönetiminde performans değerlendirme sisteminin oluşturulmasında dikkat edilmesi gereken temel ilkeleri şu şekilde sıralayabiliriz:¹

- Toplam kalite yönetiminin felsefesini oluşturan, müşteri egemenliğini temel alan kalite ve verimlilik anlayışı, değişim ve sürekli gelişim inancı kurum bütününde kabullenilmeli ve bu inanç kurumun performans anlayışına yerleştirilmelidir. Performans değerlendirmelerinde temel alınacak boyutlar kalite – verimlilik – yenilik olmalıdır.

- Performansı kalite – verimlilik – yenilik boyutlarında geliştirmek için kuruluşun vizyonu, değer yargıları, var oluş amacı, görev tanımı bu anlayışla yeniden belirlenmeli, uzun dönemli hedefler açıkça saptanmalıdır. Bunlar stratejik planlara, programlara dökülmeli ve bunlara uygun orta ve kısa vadeli amaçlar saptanmalıdır. Bu çalışmalar performans ölçme ve değerlendirme sistemlerine temel oluşturacaktır.

- Değerlendirilen sisteme ait olan herkesin bu sistemin tasarımına ve uygulanmasına katılımı sağlanmalıdır. Katılımcı yönetim uygulamaları ile kuruluşun görev tanımından, planların hazırlanmasına, hedef ve amaçların belirlenmesine kadar ortak görüş ve onayın oluşturulması gerekir.

- Performans yönetimi ve değerlendirmelerinde geri bildirim düzeninin sağlıklı olarak işletilmesi çok önemlidir. Sistemin sağladığı bilgilerin kararlara ve eylemlere dönüştürülmesi için değerlendirme sonuçlarının doğru yerlere doğru zamanda iletilerek hedef ve amaçlarda, plan ve programlarda düzeltici ve geliştirici adımların atılmasına olanak sağlanmalıdır.

- Değerlendirme sonuçları tüm çalışanlara aktarılmalıdır. Özellikle toplam kalite yönetiminin başarısını belirleyecek rekabet edebilirlik, müşteri doyumunu ile ilgili performanslar çalışanlara ayrıntılı olarak açıklanmalıdır.

¹ Ersen, a.g.k., s.37.

- Performans ölçümleri performansın geliştirilmesinde önemli bir güdüleyicidir. Çalışanların başarı gereksinimlerini karşılayacak ödüllendirmeler ancak sağlıklı ölçümlere dayalı olarak yapılırsa yararlı olur ve çalışanlar da iyiye ulaşmaya özendirir. Bu nedenle ölçüm sistemleri, bireysel – toplu, parasal – parasal olmayan özendirici sistemlerle mutlaka desteklenmelidir.

- Ölçümler tüm kurum düzeyini kapsamalı, mümkünse en alt birimlere indirilmelidir. Toplam Kalite Yönetimi işletmenin yatay ve dikey boyutlarındaki etkinlik alanlarında uygulanacağına göre, ölçümlerin de bu ayrıntıda tasarlanması uygundur.

- Kullanılacak ölçüm tekniklerine gelince; hiçbir ölçüm sisteminde tek bir tekniğe ya da birkaç göstergeye bağlılık aranmaz. En iyi ölçüm sistemleri amaca en uygun olanlarıdır. Kuruluşlar kendi gereksinimlerine uygun teknikleri kendi çabaları ile geliştirebilirse daha başarılı olurlar. Bu nedenle ölçüm tekniklerine kalıplaşmış sınırlar getirmemek gerekir, ölçüm sistemleri nesnel – öznel, nitel – nicel, kapsamlı – dar, esnek – katı, fiziki – sosyal özelliklerinden herhangi birini taşıyabilir.

Kalite ve verimlilik anlayışıyla performansın gelişimini hedef alan geleceğin kuruluşlarının, yönetim biçimi olarak seçtikleri toplam kalite yönetiminde, performans ölçme ve değerlendirmenin çok önemli bir yeri vardır.

Toplam kalite yönetiminin temel görevi sürekli gelişimi ve değişimi yönlendirecek düzenlemeleri işletebilmektir. Bu düzenlemeler içinde en gerekli, gelişim çabaları sonucunda elde edilen olumlu ve olumsuz sonuçları değerlendirecek olan performans ölçme ve değerlendirme sistemidir. Bu sorumluluk, performans ölçme ve değerlendirmelerine, toplam kalite yönetimine sade bir kontrol amacı olma niteliğinin çok üstünde bir değer kazandırmaktadır.

Sonuç olarak, Toplam Kalite Yönetimi Felsefesine göre performans değerlendirmesinde; kurum veya çalışanların zayıf yönlerinin belirlenerek telafi edilmesine, mesleki gelişimlerini sağlayacak eğitim ihtiyaçlarının tespitine, yeteneklerin ortaya çıkarılmasına, uygun tarzda ödüllendirilmesine, yöneticilerle

Çalışanların ilişkilerinin olumlu yönde geliştirilmesine, çalışanların (personelin) açık ve samimi olarak bilgilendirilmesine, böylece personelin kendini yetiştirme gereğinin bilincine varmasına yardımcı olma amaçları güdülmektedir.

2.6.2. PERFORMANS DEğERLENDİRME VE PERFORMANS YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

Çalışanların performans değerlendirmesinin amacı, iş tanımında saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin hem değerlendirilen çalışana hem de kuruma geri bildirim sağlamaktır. Geri bildirim ile çalışanlar hangi yönde ilerlediğini görebilme şansına sahip olmaktadır. Bunun yanında çalışanların bilgi, yetenek ve niteliklerini belirlemeyi, çalışanın güçlü yanlarını ortaya çıkarıp takdir etmeyi, zayıf yanlarını belirleyip sorunu birlikte çözmeyi, disiplin problemlerini, terfi olasılıklarını önceden belirlemeyi ve çalışanın motivasyonunu yükseltmeyi sağlamaktadır.

Performans değerlendirmenin çalışanın iş performansı hakkında bilgi edinmek ve çalışanlar hakkında ikramiye, ücret artışı, disiplin, terfi vb. yönetsel kararları verirken kullanılacak bilgiyi elde etmek olmak üzere iki amacı olduğu söylenmektedir.

Kurum, performans yönetimi sürecinin bir aşamasını oluşturan performans değerlendirme sonuçlarından yararlanmaktadır. Kurum, performans değerlendirme sonuçlarını, performansla bağlı bir ücret sistemi oluşturma, çalışanların kariyerini planlama, kurumun stratejisini çalışanlarına duyurma ve onlarla paylaşma, eğitim ihtiyacını belirleme, performans artırımını için iş rotasyonu, iş genişletme gibi uygulama kararı verme gibi yönetsel uygulamalarda kullanmaktadır.¹

¹ Bozkurt - Daşcan, a.g.k., s.103.

2.7. KONU İLE İLGİLİ YAPILAN BENZER ARAŞTIRMALAR

Kaya tarafından yapılan bir araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan eğitim yöneticilerinin yönetim süreçlerinde gösterdikleri yönetsel işlevler değerlendirilmiş ve bu araştırmadan elde edilen bulgulara göre; öğretmenler, eğitim yönetimi eğitimi almış eğitim yöneticilerini eğitim almamış eğitim yöneticilerine göre daha başarılı bulmaktadırlar.¹

Tanrıverdi tarafından yapılan “ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin yönetim uygulamalarının çağdaş yönetim yaklaşımları açısından değerlendirilmesi” adlı çalışmada Güneydoğu Anadolu bölgesinde çalışan yöneticilerin yöneticiliği bir meslek alanı olarak kabul etmedikleri, hizmet içi eğitime ilgi göstermedikleri ve bu alanda yetersiz oldukları ayrıca Milli Eğitim Bakanlığının 1998 yılında aldığı bir kararla Toplam Kalite Yönetimini sisteme katma çabalarının okul yöneticisi boyutunda başarılı olmadığı ortaya konmuştur.²

Seçkin, “ilköğretim okul müdürlerinin eğitim yönetimi süreçlerine ilişkin yeterliliklerinin öğretmenler tarafından değerlendirilmesi” adlı çalışmasında genel bilgi ve meslek dersleri öğretmenliği alanından gelen müdürlerin eğitim yönetimi süreçlerine ilişkin yeterliliklerde çok daha başarılı olduklarını tespit etmiştir.³

¹ Kaya, A., “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Eğitim Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerinde Gösterdikleri Yönetsel İşlevlerin Değerlendirilmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep, 2000.

² Tanrıverdi, B., “Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Yönetim Uygulamalarının Çağdaş Yönetim Yaklaşımları Açısından Değerlendirilmesi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep, 2001.

³ Seçkin, G., “İlköğretim Okul Müdürlerinin Eğitim Yönetimi Süreçlerine İlişkin Yeterliliklerinin Öğretmenler Tarafından Değerlendirilmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale, 2003.

Yaşar, “ortaöğretim okul yöneticilerinin yönetsel uygulamalarının TKY açısından değerlendirilmesi” adlı çalışmasında özel-genel liselerde görevli katılımcıların okullarındaki yönetsel uygulamaları TKY açısından yeterli bulduklarını ancak resmi-genel ve meslek-teknik liselerde görevli katılımcıların okullarındaki yönetsel uygulamaları TKY açısından yetersiz bulduklarını belirtmektedir.¹

Anagün, “ eğitimde performans değerlendirme süreci ve insan kaynakları yönetiminde kullanılan performans değerlendirme yöntemleri” adlı çalışmasında ilköğretim okul müdürleri ve ilköğretim müfettişlerinin uygulanmakta olan süreci büyük çoğunlukta yeterli gördüklerini ancak Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin bu görüşe katılmadıklarını ve insan kaynakları yönetiminde kullanılan yöntemler hakkında yöneticilerin büyük çoğunluğunun bilgi sahibi olmadıklarını tespit etmiştir.²

Boyacı, “ilköğretim örgütlerinin performans yönetimi sistemi süreçleri açısından değerlendirilmesi” adlı çalışmasında yapılan veri analizlerinden sonra şu sonuçlara ulaşmıştır: Performans yönetim sisteminin planlama, uygulama ve değerlendirme alt süreçlerinde birbirinden bağımsız işleyen öğelerin varlığından söz edilmektedir. İlköğretim okul yöneticileri ve müfettişleri var olan sistem içerisinde bu öğelerin işleyişine ve ürettikleri sonuçlara ilişkin olumsuz görüşe sahiptirler. Ayrıca ilköğretim okul müdürleri ve müfettişleri klasik yönetim yaklaşımının dışına çıkmayarak performans yönetim sisteminin de dâhil olduğu çağdaş yönetim sistemlerine karşı olumsuz görüş belirtmektedirler.³

¹ Yaşar, M., “Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Yönetsel Uygulamalarının TKY Açısından Değerlendirilmesi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep, 2003.

² Anagün, Ş. S., “ Eğitimde Performans Değerlendirme Süreci Ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Performans Değerlendirme Yöntemleri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2002.

³ Boyacı, A., “İlköğretim Örgütlerinin Performans Yönetimi Sistemi Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2003.

Okut (2002) tarafından yapılan araştırmada okul m¼d¼rlerinin performans alanlarındaki yeterliliklerine ilişkin ¼ğretmen değerlendirmeleri incelenmiş ve bu araştırmada elde edilen bulgulara g¼re ilköğretim okul m¼d¼rlerinin işlevsel performans alanındaki okulda çıkan çatışmaların engellenmesi, çıkan çatışmaların öz¼mlenmesi, hedef-y¼n belirleme ve paylaşma konularındaki rollerini gerçekleştirme d¼zeylerinin d¼ř¼k olduğu; eğitim-¼ğretim faaliyeti performans alanındaki ¼ğrenci rehberliği ve gelişimi ile personel gelişimi konularında yetersiz oldukları ve kişilerarası performans alanındaki ¼ğretmenlerin hedefleri doğrultusunda motive edilmeleri konusunda da yetersiz oldukları tespit edilmiştir. Ancak bağlamsal performans alanına ait yasal ve d¼zenleyici uygulamalar çerçevesinde hareket etmeleri konusunda okul m¼d¼rlerinin yeterli buldukları belirtilmiştir.¹

¹ Okut, L., “Okul M¼d¼rlerinin Performans Alanlarındaki Yeterliliklerine İlişkin ¼ğretmen Değerlendirmeleri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi ¼niversitesi, Ankara, 2002.

BÖLÜM III

3. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, araştırmanın evreni, örnekleme, örnekleme giren okullar ve öğretmenler ile ilgili genel bilgiler, veri toplama aracının geliştirilmesi, verilerin toplanması ve verilerin analizi ile ilgili bilgiler bulunmaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırma tarama modelindedir. Tarama modelleri, geçmişte ya da şu anda var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır.

Bu araştırmanın bağımlı değişkeni olarak eğitim yöneticisi olan ortaöğretim kurumu müdürlerinin performans yönetimi yeterlilikleri araştırılacaktır. TKY bilgi seviyeleri ve deneklerin cinsiyet, yaş, öğrenim durumları, aldıkları hizmet içi eğitimler bağımlı değişken üzerinde etkisi araştırılan bağımsız değişkenlerdir.

3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ

Araştırmanın evrenini, İstanbul ili Bakırköy ilçesinde 2005–2006 Eğitim-Öğretim yılında açık bulunan genel liseler ve Anadolu liselerinde görev yapan müdür yardımcıları ve öğretmenler oluşturmaktadır.

3.3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın örnekleme, Bakırköy ilçesindeki genel liseler ve Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin yansızlık yöntemi ve rast gele seçim ile temsil edicilik oranları da göz önünde bulundurularak % 65'i alınarak oluşturulmuştur. Sayılarının öğretmenlere oranla daha az olmasından dolayı müdür yardımcılarının tümü örnekleme dâhil edilmiştir.

Tablo 1. Araştırma Kapsamındaki Okullar, İdareci Ve Öğretmen Sayıları

	Okul adı	Müdür yardımcısı	Öğretmen
1	Bakırköy Lisesi	4	53
2	Yahya Kemal Bayatlı Lisesi	4	48
3	Ataköy Lisesi	3	45
4	Cumhuriyet Lisesi	4	57
5	Gürlek Nakipoğlu Lisesi	2	40
6	Sabri Çalışkan Lisesi	2	26
7	Yeşilköy 50. Yıl Lisesi	2	34
8	Hasan Polatkan Anadolu Lisesi	1	27
9	Tevfik Ercan Anadolu Lisesi	2	32
10	Yeşilköy Anadolu Lisesi	2	31
	Toplam	26	393

3.4. VERİ TOPLAMA ARACININ GELİŞTİRİLMESİ

Hazırlanan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcılarla ilgili kişisel bilgiler yani cinsiyet, yaş, branş, görevli olduğu okul türü, öğrenim durumu, görev türü, hizmet süresi, yönetimle ilgili katıldığı hizmet içi eğitim programları, eğitimde TKY konusundaki bilgi seviyeleri ve bilgi kaynaklarına ilişkin sorular; ikinci bölümde ise, okul yöneticilerinin performans yönetimine ilişkin likert ölçeğinin kullanıldığı verilen ifadeye katılıp katılmama durumunu gösteren maddeler bulunmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde katılımcıların, okul müdürlerinin performans yönetimi yeterliliklerini TKY açısından nasıl değerlendirdikleri her bir ifade için “hiç: 1 puan”, “çok az: 2 puan”, “kısmen: 3 puan”, “büyük ölçüde: 4 puan”, “tam: 5 puan” seçeneklerinden birini işaretlemeleriyle tespit edilmeye çalışılmıştır.

Anket oluşturulduktan sonra İl Milli Eğitim Müdürlüğü’ne gönderilmiş ve ilköğretim müfettişlerinden oluşan komisyonca incelenerek uygulamaya uygun olduğuna karar verildikten sonra onay alınmıştır.

3.5. ANKETİN UYGULANMASI

Araştırmanın evrenini oluşturan İstanbul ili Bakırköy ilçesi sınırları içerisindeki genel liselerin ve Anadolu liselerinin yansızlık yöntemiyle çalışmanın örnekleme olarak belirlenen müdür yardımcıları ve rast gele seçim ile öğretmenlerin % 65’ine geliştirilen anketin uygulanabilmesi için İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden onay alınmıştır.

Uygulama yapılacak ortaöğretim kurumlarının yöneticileriyle bizzat görüşülerek ve destekleri alınarak söz konusu yöneticiler tarafından müdür yardımcıları ve öğretmenlere ilgili anketler ulaştırılarak cevaplanmıştır. Gerek genel liselerin gerekse Anadolu liselerinin müdürleri okullarında toplam kalite yönetimi anlayışını yerleştirmeye çalıştıklarından dolayı çalışmayı desteklemiştirlerdir. Okullardaki 26 müdür yardımcısından 25’i ve 393 öğretmenden 253’ü anketleri

cevaplayarak geri dönüşünü sağlamışlardır. Bu bağlamda toplam 278 denek üzerinde araştırma yapılmıştır.

3.6. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ

Okullarda kalitenin artırılmasına yönelik birinci derecede sorumlu olan okul müdürlerinin performans yönetimi yeterliliklerinin öğretmenler tarafından hangi düzeyde algılandığının incelendiği bu araştırmanın verilerinin çözümlenmesi amacıyla SPSS istatistik programı kullanılmıştır.

Okul müdürlerinin performans yönetimi yeterlilikleri bu araştırmanın bağımlı değişkenidir. Öğretmenlerin cinsiyetleri, yaşları, öğrenim durumları, aldıkları hizmet içi eğitimler ve Toplam Kalite Yönetimi bilgi seviyeleri araştırmanın bağımsız değişkenleridir.

Öncelikle bir değişkenle ilgili sayısal verilerin derlenmesi, tanımlanması ve sunulmasında kullanılan betimsel (tanımlayıcı) istatistiklerden yararlanılarak örnekleme yer alan deneklerin profillerinin ortaya çıkarılması yoluna gidilmiştir. Bu kapsamda frekans dağılımı ve yüzde dağılımı ortaya konmuştur.

Anket yoluyla elde edilen veriler çalışmanın amaçları doğrultusunda SPSS istatistik programından yararlanılarak değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Araştırmanın birinci alt problemi, okul müdürlerinin performans yönetimi yeterliliklerinin belirlenmesi ile ilgili öğretmenlerin algılarına ilişkindir. Bu alt problemin çözümlenmesinde yüzde dağılımı (%), frekans dağılımı (f) ve aritmetik ortalama (\bar{X}) değerleri kullanılmıştır. Diğer alt problemlerin çözümlenmesinde ağırlıklı ortalamalar, standart sapma değerleri ile tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

BÖLÜM IV

4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, öğretmenlere ilişkin kişisel bilgiler ve okul müdürlerinin performans yönetimi yeterliliklerinin TKY açısından değerlendirmelerine ilişkin öğretmen görüşleri analiz edilmiş ve analiz sonuçlarına dayalı yorumlara gidilmiştir.

Araştırmada öğretmenlerin, okul müdürlerinin performans yönetimi yeterliliklerini ne derecede gerçekleştirdikleri ile ilgili algıları ve bu algıların öğretmenlerin cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, aldıkları hizmet içi eğitimler ve TKY konusundaki bilgi seviyelerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

4.1. KİŞİSEL BİLGİLER

Bu alt başlık altında deneklerin cinsiyetlerine, yaşlarına, branşlarına, görev yaptıkları okul türlerine, öğrenim durumlarına, görevlerine, hizmet sürelerine, yönetimle ilgili olarak katıldıkları hizmet içi eğitim programlarına, eğitimde toplam kalite konusundaki bilgilerinin kaynaklarına ve eğitimde TKY konusundaki bilgi seviyelerine ilişkin kişisel bilgiler yer almaktadır.

4.1.1. CİNSİYET

Deneklerin cinsiyetiyle ilgili istatistikî bilgiler aşağıda Tablo 2'de sunulmaktadır.

Tablo 2. Cinsiyete Göre Dağılım

Cinsiyet	N	%
Bay	140	50,4
Bayan	138	49,6
Toplam	278	100,0

Çalışmaya katılıp cinsiyetini belirten 278 denekten % 50,4'ü bay, % 49,6'sı bayandır. Çalışmaya katılan deneklerin cinsiyet oranları arasında büyük bir farklılık görülmemektedir.

4.1.2. YAŞ

Deneklerin yaşlarıyla ilgili istatistikî bilgiler aşağıda Tablo 3'de yer almaktadır.

Tablo 3. Yaş Gruplarına Göre Dağılım

Yaş Grupları	N	%
20-29	27	9,7
30-39	118	42,4
40-49	98	35,3
50-59	35	12,6
60 ve üstü	---	----
Toplam	278	100,0

Yaş grupları ile ilgili soruyu cevaplayan toplam 278 katılımcının yaş gruplarına göre dağılımı şöyledir: %9,7'si 20–29, %42,4'ü 30–39, %35,3'ü 40–49, %12,6'sı 50–59 yaş grubunda yer almaktadır. Deneklerde en yüksek oranı (%42,4) 30–39 yaş grubunda yer alanlar temsil ederken, en düşük oranı (%9,7) 20–29 yaş grubunda yer alanlar temsil etmektedirler. Öğretmenlerin orta yaş grubunda yoğunlaştığı görünmektedir.

4.1.3. BRANŞLAR

Deneklerin yaşlarıyla ilgili istatistikî bilgiler aşağıda Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4. Branşlara Göre Dağılım

Branş	N	%
Edebiyat	48	17,3
Matematik	51	18,3
Fizik	22	7,9
Kimya	13	4,7
Biyoloji	19	6,8
İngilizce	35	12,6
Diğer(Tarih, Coğrafya, Felsefe grubu vb.)	90	32,4
Toplam	278	100,0

Çalışmaya katılıp branşını belirten toplam 278 kişinin branşları incelendiğinde %17,3'ünün Edebiyat, %18,32'ünün Matematik, %7,9'unun Fizik, %4,7'sinin Kimya, %6,8'inin Biyoloji, %12,6'sının İngilizce ve %32,4'ünün diğer seçeneği altında toplanan Coğrafya, Tarih, Felsefe grubu gibi derslere ait olduğu belirlenmiştir.

Bu sonuçlar, branş bazında en yüksek katılımın (%32,4) "diğer" diye adlandırılan branşlarda olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer taraftan en düşük katılımın %4,7 ile Kimya branşına ait olduğu görülmektedir. Branşlara göre dağılıma topluca bakıldığında genel bir oransal paralellik görülmektedir.

4.1.4. GÖREV YAPILAN OKUL TÜRLERİ

Deneklerin görev yaptıkları okul türü ile ilgili istatistikî bilgiler aşağıda Tablo 5’te verilmektedir.

Tablo 5. Okul Türüne Göre Dağılım

Okul türü	N	%
Anadolu Lisesi	68	24,5
Genel lise	210	75,5
Toplam	278	100,0

Görev yaptıkları okul türüne ilişkin soruyu cevaplayan 278 denekten %24,5’i Anadolu lisesinde görev yapan öğretmen ve idarecilerden, %75,5’si genel liselerde görev yapan öğretmen ve idarecilerden oluşmaktadır. Bu sonuçlardan da anlaşılmaktadır ki, çalışmanın kapsamında yer alan Bakırköy ilçesi orta öğretim okulları türleri açısından da temsil edilmektedir.

4.1.5. ÖĞRENİM DURUMU

Deneklerin görev yaptıkları okul türü ile ilgili istatistikî bilgiler aşağıda Tablo 6’da verilmektedir.

Tablo 6. Öğrenim Durumuna Göre Dağılım

Öğrenim durumu	N	%
Eğitim Enstitüsü	13	4,7
Yüksek Öğretmen Okulu	8	2,9
Lisans	235	84,5
Yüksek Lisans	21	7,6
Doktora	1	0,4
Toplam	278	100,0

Öğrenim durumunu belirten 278 denekten %4,7’si eğitim enstitüsünden, %2,9’u yüksek öğretmen okulundan, %84,5 ‘i lisans programlarından, %7,6’sı yüksek lisans programlarından ve % 0,4’ü doktora programından mezun olduklarını belirtmişlerdir. Lisans programlarından mezun olan eğitimcilerin oranı diğer programlardan mezun olanların oranlarına göre bariz bir şekilde daha yüksek görülmektedir. Bu veriler, henüz dört yıllık fakülte mezunlarına göre çok az olsalar da lisansüstü programlardan mezun olan eğitimcilerin oranlarının % 8’lere çıkması son yıllarda eğitimcilerin öğrenim düzeyinin giderek yükseleceğinin işareti olarak görülebilir.

4.1.6. GÖREV DURUMU

Deneklerin görevleri ile ilgili istatistikî bilgiler aşağıda Tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7. Görev Durumuna Göre Dağılım

Görev Durumu	N	%
Müdür yardımcısı	25	9,0
Öğretmen	253	91,0
Toplam	278	100,0

Görev durumuna ilişkin anket sorusunu cevaplayan 278 denekten %9’u müdür yardımcısı, %91’i ise öğretmen olarak görev yapmaktadır.

4.1.7. HİZMET SÜRESİ

Deneklerin hizmet süreleri ile ilgili istatistikî bilgiler aşağıda Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8. Hizmet Süresine Göre Dağılım

Hizmet Süresi	N	%
1-5 yıl	19	6,8
6-10 yıl	60	21,6
11-15 yıl	71	25,5
16-20 yıl	49	17,6
21-25 yıl	43	15,5
26-30 yıl	28	10,1
30 yıl ve üzeri	8	2,9
Toplam	278	100,0

Hizmet süresine ilişkin anket sorusu cevaplayan 278 denekten %6,8’i 1–5 yıl, %21,6’sı 6–10 yıl, %25,5’i 11–15 yıl, %17,6’sı 16–20 yıl, %15,5’i 21–25 yıl, %10,1’i 26–30 yıl ve %2,9’u 30 yılın üzerinde hizmet ettiklerini belirtmişlerdir. Sonuçlara daha yakından bakıldığında eğitimcilerin 11–15 yıllık hizmet süresi aralığında yoğunlaştıkları dikkat çekmektedir. Ardından 6–10 yıllık hizmet süresi aralığında görev yapan eğitimciler gelmektedir ki bu eğitimcilerin genç ve orta yaşlı bireylerden oluşmakta olduğunu göstermektedir.

4.1.8. OKULDAKİ GÖREV SÜRESİ

Deneklerin şu anda görevli oldukları okuldaki hizmet süreleri ile ilgili istatistikî bilgiler aşağıda Tablo 9’da yer almaktadır.

Tablo 9. Görevli Oldukları Okuldaki Hizmet Süresine Göre Dağılım

Okuldaki Görev Süresi	N	%
1 yıldan az	37	13,3
1–3 yıl	83	29,9
4–7 yıl	81	29,1
8 yıldan fazla	77	27,7
Toplam	278	100,0

Görev yaptıkları okuldaki hizmet sürelerine cevap veren 278 denekten %13,3’ü okullarında 1 yıldan az zamandır görev yaptıklarını, %29,9’u 1–3 yıl arasında görevli oldukları okulda çalıştıklarını, %29,1’i 4-7 yıl arasında halen aynı okulda görev yaptıklarını, %27,7’si 8 yıldan fazla zamandır görevli oldukları okulda çalıştıklarını belirtmişlerdir. Daha ayrıntılı incelendiğinde 1–3 ve 4–7 yıl arasında aynı okulda görev yapma süresinde bir yoğunlaşma olduğu görülmektedir.

4.1.9. DAHA ÖNCE KAÇ OKULDA GÖREV YAPTIKLARI

Deneklerin şu anda görevli oldukları okullardan önce kaç okulda görev yaptıklarını gösteren istatistikî bilgiler aşağıdaki Tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 10. Daha Önce Kaç Okulda Görev Yaptıklarını Gösteren Dağılım

Daha Önce Kaç Okulda Görev Yapmış	N	%
Hiç yapmamış	16	5,8
Bir okul	52	18,7
İki okul	67	24,1
Üç okul	44	15,8
Dört okul	44	15,8
Beş okul	22	7,9
Beş ve daha fazla okul	33	11,9
Toplam	278	100,0

Daha önce kaç okulda görev yaptıkları sorusuna cevap veren 278 deneğin %5,8'i daha önce başka bir okulda görev yapmadığını, %18,7'si bir okulda görev yaptığını, %24,1'i iki okulda görev yaptığını, %15,8'i üç okulda görev yaptığını, %15,8'i dört okulda görev yaptığını, %7,9'u beş okulda görev yaptığını, %11,9'u beş okuldan daha fazla okulda görev yaptığını belirtmişlerdir. Verilen cevapların analizine göre farklı idareciler ile çalışan öğretmen sayısının yoğun olduğu görülmektedir.

4.1.10. YÖNETİMLE İLGİLİ KATILINAN HİZMET İÇİ EĞİTİM PROGRAMLARI

Deneklerin yönetimle ilgili katıldıkları hizmet içi eğitim programlarına ilişkin istatistikî bilgiler aşağıdaki Tablo 11’de yer almaktadır.

Tablo 11. Yönetimle İlgili Katılınan Hizmet İçi Eğitim Programlarına Göre Dağılım

Yönetimle ilgili hizmet içi eğitim programlarına katılım	N	%
Yönetimle İlgili Hiç Hizmet İçi Eğitim Programına Katılmadım	116	41,7
Yönetim	4	1,4
Eğitim Yönetimi	18	6,5
Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi	35	12,6
Eğitim Denetimi	-----	-----
Diğer	68	24,5
Yönetim+Eğitim yönetimi	22	7,9
Yönetim+Eğitim yönetimi+ Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi	15	5,4
Toplam	278	100,0

Yönetimle ilgili katıldıkları hizmet içi eğitime ilişkin soruyu cevaplayan deneklerin %41,7'si göreve başladıkları günden bugüne kadar yönetimle ilgili herhangi bir hizmet içi eğitim programına katılmadığını, %1,4'ü yönetim, %6,5 'i eğitim yönetimi, %12,6'sı Eğitimde toplam kalite yönetimi, %24,5'i belirtilenlerden farklı hizmet içi eğitim programlarına (bilgisayar, rehberlik, iletişim, madde bağımlılığı vb.) katıldıklarını, %7,9'u yönetim ve eğitim yönetimi, %5,4'ü yönetim, eğitim yönetimi ve eğitimde toplam kalite yönetimi alanında hizmet içi eğitimlere katıldığını belirtmektedir.

Verilen cevaplardan yola çıkarak eğitim denetimi konusunda hiç hizmet içi eğitime katılım olmadığı dikkat çekmektedir. Eğitimde toplam kalite yönetimi alanında hizmet içi eğitim programlarına katılımın az olması okullarda eğitimde toplam kalite yönetimine geçiş sürecine yeteri kadar önem verilmediğinin somut bir göstergesidir.

4.1.11. EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE KONUSUNDAKİ BİLGİ KAYNAKLARI

Deneklerin eğitimde toplam kalite yönetimi konusundaki bilgilerinin kaynaklarına ilişkin istatistikî bilgiler aşağıdaki Tablo 12’de yer almaktadır.

Tablo 12. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Konusundaki Bilgi Kaynaklarına Göre Dağılım

Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Konusundaki Bilgi Kaynakları	N	%
Okudukları Yayınlardan	64	23,0
Okuldaki Uygulamalardan	124	44,6
Katıldıkları Hizmet İçi Eğitimlerden	37	13,3
Öğrenim Gördükleri Yüksek Öğrenim Programından	5	1,8
Diğer	16	5,8
Okudukları Yayınlardan+ Okuldaki Uygulamalardan	22	7,9
Okudukları Yayınlardan+ Okuldaki Uygulamalardan+ Katıldıkları Hizmet İçi Eğitimlerden	8	2,9
Okudukları Yayınlardan+ Okuldaki Uygulamalardan+ Katıldıkları Hizmet İçi Eğitimlerden+ Öğrenim Gördükleri Yüksek Öğrenim Programlarından	2	0,7
Toplam	278	100,0

Eğitimde Toplam Kalite konusundaki bilgilerinin kaynaklarına ilişkin soruyu yanıtlayan deneklerden %23’ü okudukları yayınları, %44,6’sı okuldaki uygulamaları, %13,3’ü katıldıkları hizmet içi eğitimleri, %1,8’i öğrenim gördükleri yüksek eğitim programını, %5,8’ farklı kaynakları, %7,9’u hem okudukları yayınları hem de okuldaki uygulamaları, %2,9’u okudukları yayınları, okuldaki uygulamaları

ve katıldıkları hizmet içi eğitimleri, %0,7'si ise tüm maddeleri eğitimde toplam kalite konusundaki bilgilerinin kaynağı olarak göstermektedir.

Deneklerin %44,6'sının okullarındaki uygulamaları kaynak olarak göstermeleri eğitimde toplam kalite yönetimi anlayışının bireysel ve kurumsal düzeyde genel bir kabul gördüğü şeklinde yorumlanabilir.

4.1.12. EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE KONUSUNDAKİ BİLGİ DÜZEYLERİ

Deneklerin eğitimde toplam kalite yönetimi konusundaki bilgi düzeylerine ilişkin istatistikî bilgilere aşağıdaki Tablo 13'de yer verilmektedir.

Tablo 13. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Konusundaki Bilgi Düzeylerine Göre Dağılım

Eğitimde Toplam Kalite Konusundaki Bilgi Düzeyleri	N	%
Uzmanlık Düzeyinde	5	1,8
Yeterli Düzeyde	104	37,4
Biraz	162	58,3
Hiç yok	7	2,5
Toplam	278	100,0

Eğitimde toplam kalite yönetimi konusundaki bilgi düzeyleriyle ilgili soruyu cevaplayan 278 denekten %1,8'i eğitimde toplam kalite yönetimi konusunda uzmanlık düzeyinde, %37,4' yeterli düzeyde, %58,3' biraz bilgisi olduğunu belirtmektedirler. Deneklerin %2,5'i eğitimde toplam kalite yönetimi konusunda hiçbir bilgiye sahip olmadığını belirtmektedir.

Toplam kalite yönetimi konusunda biraz bilgisi olduğunu ve hiç bilgisi olmadığını belirtenler birlikte değerlendirildiğinde eğitimde toplam kalite yönetimi uygulamaları hakkında eğitimcilerin % 60,8'inin yeterli bir bilgi alt yapısı edinemediğine dikkat çekmektedir. Bu da, gerek okullardaki eğitimde toplam kalite yönetimi uygulamalarının gerekse hizmet içi eğitim programlarının gerekli bilgi alt yapısını oluşturmada yetersiz kaldığını akla getirmektedir. Bu durum, bu konunun ele alınarak söz konusu bilgi ağığının giderilmesi ihtiyacının işareti olarak değerlendirilebilir.

4.2. PERFORMANS YETERLİLİK ALGILARI

Araştırmanın birinci alt problemini “öğretmen algılarına göre lise müdürlerinin performans yönetimi yeterlilikleri ne düzeydedir?” sorusu oluşturmaktadır. Bu alt probleme ilişkin olarak öğretmenlerin verdikleri cevaplar, anket maddelerine ait cevapların cevap seçeneklerine göre dağılımları frekans dağılımı, yüzde değeri ve aritmetik ortalama olarak analiz edilmiştir.

Ayrıca her gruba ait maddelerin ortalamalarının ortalaması alınarak genel bir ortalama puan elde edilmiştir.

Okul müdürlerinin kurum kültürünü oluşturma ve okula katkısına ilişkin öğretmenlerin verdikleri cevapların frekans dağılımı, yüzde değeri ve aritmetik ortalamaları Tablo 14’te gösterilmiştir.

Tablo 14. Okul Müdürlerinin Kurum Kültürünü Oluşturma Ve Okula Katkısına İlişkin Frekans, Yüzde Ve Ortalama Değerleri

A. KURUM KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURMA VE OKULA KATKISI	Tam (5)		Büyük ölçüde (4)		Kısmen (3)		Çok az (2)		Hiç (1)		Aritmetik ortalama
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1.Kurum vizyonunun oluşturulmasına öncülük eder.	64	23	130	46,8	65	23,4	17	6,1	2	0,7	3,85
2.Kurum vizyon ve misyonuna bağlı çalışır.	78	28,1	117	42,1	63	22,7	15	5,4	5	1,8	3,89
3.Türk eğitim sistemi ile ilgili mevzuat ve politikaları bilir ve uygular.	128	46	94	33,8	49	17,6	6	2,2	1	0,4	4,23
4.Takım çalışmasına uygun zemin hazırlar ve yeniliği destekler.	79	28,4	96	34,5	70	25,2	25	9	8	2,9	3,77
5.Tutum ve davranışları ile kurumun değerlerini yansıtır.	85	30,6	109	39,2	63	22,7	18	6,5	3	1,1	3,92
6.Kurumun genel menfaatlerini kişisel çıkarlarının üstünde tutar.	109	39,2	93	33,5	55	19,8	15	5,4	6	2,2	4,02
7.Okulla ilgili kararları Okul Gelişim Yönetim ekibiyle alır.	70	25,2	86	30,9	76	27,3	30	10,8	16	5,8	3,59
8.Personelin verimliliğini arttıran olumlu bir çalışma ortamı sağlar.	63	22,7	93	33,5	90	32,4	21	7,6	11	4,0	3,63
	Genel Aritmetik Ortalama										3,86

Toplam kalite yönetiminin ilkeleri içerisinde bulunan “değerler” başlığına karşılık gelebilen okul müdürlerinin kurum kültürünü oluşturma ve okula katkısı başlığı altındaki veriler incelendiğinde, bu alandaki rollerin okul müdürleri tarafından gerçekleştirilme düzeyinin ortalama puan değerinin 3,86 olduğu görülmüştür.

Okul müdürlerinin, “Türk eğitim sistemi ile ilgili mevzuat ve politikaları bilir ve uygular.” rolünü en yüksek düzeyde ($\bar{X} = 4,23$) gerçekleştirdikleri görülmektedir. Bu rolde, okul müdürlerinin tam olarak yeterli görülmesi okul müdürlerinin mevzuata bağlılıklarını göstermekte olduğu düşünülebilir.

Öğretmen algılarına göre, 4,02 ortalama ile “ kurumun genel menfaatlerini kişisel çıkarlarının üstünde tutar.” rolü okul müdürleri tarafından ikinci en yüksek düzeyde yerine getirilen bir roldür. Bu durum, okul müdürlerinin kurum kültürünü benimseyerek ön planda tuttuklarının bir kanıtı olabilir.

3,92 ortalama ile “ Tutum ve davranışları ile kurumun değerlerini yansıtır.” ve 3,89 ortalama ile “Kurum vizyon ve misyonuna bağlı çalışır.” rollerinin okul müdürleri tarafından büyük ölçüde yerine getirilen roller arasında olması Türk Eğitim Sistemine yerleşmekte olan Toplam Kalite Yönetimi anlayışının okul müdürleri tarafından benimsenmekte olduğunun göstergesi olabilir.

“Takım çalışmasına uygun zemin hazırlar ve yeniliği destekler.” ($\bar{X}=3,77$) ve “Kurum vizyonunun oluşturulmasına öncülük eder.”($\bar{X}=3,85$) gibi rollerin okul müdürleri tarafından kısmen yerine getirilmeleri öğretmenlerin görüşlerinden anlaşılmaktadır. Buradan hareketle öğretmenlerin okul müdürlerinden takım çalışmasına daha önem vermelerini bekledikleri ve okul müdürlerinin gelenekçi anlayıştan henüz tam olarak uzaklaşamadıkları söylenebilir.

3,63 ortalama ile “Personelin verimliliğini arttıran olumlu bir çalışma ortamı sağlar.” ve 3,59 ortalama ile “Okulla ilgili kararları okul gelişim yönetim ekibiyle alır.” Rollerinin okul müdürleri tarafından en düşük düzeyde gerçekleştirilen roller olduğu görülebilmektedir. Öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin personelin yeteneklerini kullanabilmesine ve okulla ilgili kararlara katılımlarına yeteri kadar

önem vermedikleri söylenebilir. Ayrıca bu rollerin en düşük düzeyde gerçekleşmesi okul müdürlerinin Toplam kalite yönetimi ilkelerinden biri olan sürekli gelişme ilkesini henüz tam olarak benimseyemediklerinin de kanıtı olabilir.

Okul müdürlerinin alan bilgisine ilişkin öğretmenlerin verdikleri cevapların frekans dağılımı, yüzde değeri ve aritmetik ortalamaları Tablo 15’te gösterilmiştir.

Tablo 15. Okul Müdürlerinin Eğitim Yöntem ve Alan Bilgisine İlişkin Frekans, Yüzde Ve Ortalama Değerleri

B. EĞİTİM YÖNTEM VE TEKNİKLERİ /ALAN BİLGİSİ	Tam (5)		Büyük ölçüde (4)		Kısmen (3)		Çok az (2)		Hiç (1)		Aritmetik ortalama \bar{X}
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
9.Öğretim metotlarına ilişkin bilgi sahibidir.	71	25,5	132	47,5	63	22,7	11	4,0	1	0,4	3,94
10.Yöneticilikle ilgili metotları bilir ve uygular.	101	36,3	119	42,8	48	17,3	10	3,6	----	----	4,12
11.Gerektiğinde yetki alanı içinde inisiyatif kullanarak sorumluluk alır.	88	31,7	93	33,5	69	24,8	23	8,3	5	1,8	3,85
12.İşlerin düzgün yürütmesi için gerekli tedbirleri alır, sonuçları değerlendirir.	90	32,4	113	40,6	62	22,3	9	3,2	4	1,4	3,99
13.Eğitimin nitelik yönünden geliştirilmesi için çaba sarf eder.	75	27	109	39,2	66	23,7	23	8,3	5	1,8	3,81
14.Ödül ve ceza sistemini etkin kullanır.	57	20,5	89	32	88	31,7	34	12,2	10	3,6	3,54
15.Okulun kaynaklarını etkili ve verimli bir biçimde kullanır.	94	33,8	98	35,3	67	24,1	16	5,8	3	1,1	3,95
16.Müfredattaki değişiklikleri derhal uygulamaya yansır.	122	43,9	112	40,3	36	12,9	7	2,5	1	0,4	4,25
17.Okulun sorunlarını zamanında teşhis eder, çözümlerine yönelik çaba gösterir.	86	30,9	106	38,1	66	23,7	14	5	6	2,2	3,91
18.Yetki ve sorumluluklarını uygun bir şekilde devreder.	88	31,7	111	39,9	56	20,1	18	6,5	5	1,8	3,93
19.Mali ve insan kaynaklarının uygun bir şekilde paylaşılmasını sağlar ve kaynakların kullanımını denetler.	71	25,5	116	41,7	70	25,2	16	5,8	5	1,8	3,83
20.Liderlik özelliklerine sahiptir.	90	32,4	104	37,4	62	22,3	14	5	8	2,9	3,91
	Genel Aritmetik Ortalama										3,92

Toplam kalite yönetiminin ilkeleri arasındaki “genel yönetim, sürekli gelişme, insan kaynakları yönetimi, temel yönetim fonksiyonları, değişim yönetimi” gibi ilkeleri içeriğinde barındıran okul müdürlerinin eğitim yöntem ve teknikleri ve alan bilgisi başlığı altındaki veriler incelendiğinde, bu alandaki rollerin gerçekleştirilme düzeyinin ortalama puan değerinin 3,92 olduğu görülmektedir.

Eğitim yöntem ve teknikleri alanında okul müdürlerinin en yüksek düzeyde gerçekleştirdiği rolün 4,25 ortalama ile müfredattaki değişiklikleri derhal uygulamaya yansıtması olmuştur. Okul müdürlerinin ikinci en yüksek düzeyde gerçekleştirdikleri rol ise 4,12 ortalama ile yöneticilikle ilgili metotları bilip uygulaması olmuştur. Öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin yüksek düzeyde gerçekleştirdikleri diğer roller şu şekilde sıralanmaktadır:

3,99 ortalama ile “ İşlerin düzgün yürümesi için gerekli tedbirleri alır, sonuçları değerlendirir.”, 3,95 ortalama ile “Okulun kaynaklarını etkili ve verimli bir biçimde kullanır.”, 3,94 ortalama ile “ Öğretim metotlarına ilişkin bilgi sahibidir.”ve 3,93 ortalama ile “ Yetki ve sorumluluklarını uygun bir şekilde devreder.” rolleri okul müdürleri tarafından büyük ölçüde yerine getirilen roller arasındadır. Okulun kaynaklarını etkin kullanma ve yetki ve sorumluluklarını uygun bir şekilde devretme davranışlarında “hiç” seçeneğinin öğretmenlerce yok denecek kadar az işaretlenmiş olması okul müdürlerinin kıt kaynakları etkili kullandıklarının ve okul içindeki görevleri uygun bir şekilde dağıttıklarının bir kanıtı olabilir.

Öğretim metotlarına ilişkin bilgi sahibi olması ve yöneticilikle ilgili metotları bilip uygulaması davranışlarında “ hiç” seçeneğinin öğretmenlerce işaretlenmemiş olması, okul müdürlerinin öğretim programlarına ilişkin yeterli bilgiye sahip olduklarının bir kanıtı olabilir. Okul müdürlüğüne atanmadan önce gerçekleştirdikleri öğretmenlik deneyimlerinin okul müdürlerine öğretim metot ve tekniklerine ilişkin deneyim kazandırdığı söylenebilir.

Okul müdürlerinin, eğitim yöntem ve teknikleri alanında kısmen gerçekleştirdikleri roller, 3,91 ortalama ile “ Okulun sorunlarını zamanında teşhis eder, çözümlerine yönelik çaba gösterir.”, 3,85 ortalama ile “Gerektiğinde yetki alanı

içinde inisiyatif kullanarak sorumluluk alır.”, 3,83 ortalama ile “Mali ve insan kaynaklarının uygun bir şekilde paylaşılmasını sağlar ve kaynakların kullanımını denetler.” ve 3,81 ortalama ile “Eğitimin nitelik yönünden geliştirilmesi için çaba sarf eder.” olmuştur. Okul müdürlerinin okulun sorunlarını zamanında teşhis edip, çözümlerine yönelik çaba göstermesi, okullarındaki işlerin aksamadan yerine getirildiğinin; mali ve insan kaynaklarının uygun bir şekilde paylaşılmasını sağlayarak kaynakların kullanımını denetlemesi insan kaynaklarını uygun bir şekilde değerlendirdiklerinin bir göstergesi olabilir.

Okul müdürlerinin en düşük düzeyde gerçekleştirdikleri rol ise 3,54 ortalama ile ödül ve ceza sistemini etkin kullanmasıdır. Bu rolün okul müdürlerince en düşük düzeyde gerçekleştirilmesi insan kaynakları yönetiminin hakkıyla yerine getirilmediğinin bir göstergesi olduğu söylenebilir.

Okul müdürlerinin planlama ve hazırlık çalışmalarına ilişkin öğretmenlerin verdikleri cevapların frekans dağılımı, yüzde değeri ve aritmetik ortalamaları Tablo 16’da gösterilmiştir.

Tablo 16. Okul Müdürlerinin Planlama ve Hazırlık Çalışmalarına İlişkin Frekans, Yüzde Ve Ortalama Değerleri

C. PLANLAMA VE HAZIRLIK ÇALIŞMALARI	Tam (5)		Büyük ölçüde (4)		Kısmen (3)		Çok az (2)		Hiç (1)		Aritmetik ortalama
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
21.Okul Gelişim Yönetim Ekibiyle birlikte uzun, orta ve kısa vadeli gelişim planını hazırlar.	53	19,1	83	29,9	97	34,9	32	11,5	13	4,7	3,47
22.Okul yıllık gelişim planı doğrultusunda iyileştirme ekiplerinin kurulmasını sağlar.	67	24,1	81	29,1	94	33,8	20	7,2	16	5,8	3,59
23.Öğretmenlerin yıllık, ünite ve günlük planlarını inceler.	87	31,3	94	33,8	66	23,7	21	7,6	10	3,6	3,82
24.OGYE'nin ve öğretmenlerin yaptığı planların amaca uygun olarak yürütmesi için eğitim-öğretim ortamını hazırlar.	72	25,9	84	30,2	82	29,5	31	11,2	9	3,2	3,64
Genel Aritmetik Ortalama											3,63

Okul müdürlerinin planlama ve hazırlık çalışmaları alanındaki rollerine ilişkin ğretmen görüşleri incelendiğinde, bu alana ait genel ortalamanın 3,63 olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin en yüksek düzeyde gerçekleştirdiği rolün ise 3,82 ortalama ile okul müdürlerinin öğretmenlerin yıllık, ünite ve günlük planlarını incelemesi olmuştur. Bu rolde okul müdürlerinin tam olarak yeterli görülmesi okul müdürlerinin yönetmeliklere bağlılıklarını göstermektedir.

3,64 ortalama ile Okul Gelişim Yönetim Ekibinin ve öğretmenlerin yaptığı planların amaca uygun olarak yürümesi için eğitim-ğretim ortamını hazırlaması rolünün okul müdürleri tarafından büyük ölçüde gerçekleştirilmesi, işlerin aksamadan yerine getirildiğinin göstergesi olabilir.

Öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin en düşük düzeyde gerçekleştirdiği rolün 3,47 ortalama ile “Okul Gelişim Yönetim Ekibiyle birlikte uzun, orta ve kısa vadeli gelişim planını hazırlar.” olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin ikinci en düşük düzeyde gerçekleştirdikleri rol ise 3,59 ortalama ile “Okul yıllık gelişim planı doğrultusunda iyileştirme ekiplerinin kurulmasını sağlar.” olarak tespit edilmiştir. Bu rollerin kısmen gerçekleştirilmesi Toplam Kalite Yönetimi ilkelerinden olan planlama ve takım çalışması ilkelerinin okul müdürlerince tam olarak benimsenemediğinin bir göstergesi olabilir. Ayrıca Milli Eğitim Bakanlığının Kasım 1999 tarih ve 2506 sayılı Tebliğler Dergisinde yayımlanan “MEB Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi” ve 03 Ocak 2005 tarih ve 2706 sayılı “MEB TKY Uygulamaları dl Yönergesi” ile kalite çalışmalarının izlenmesi ve değerlendirilmesi uygulamalarının okul müdürleri tarafından tam olarak uygulanamadığının da göstergesi olabilir.

Okul müdürlerinin İletişim ve Rehberlik Hizmetlerine ilişkin öğretmenlerin verdikleri cevapların frekans dağılımı, yüzde değer ve aritmetik ortalamaları Tablo 17’de gösterilmiştir.

Tablo 17. Okul Müdürlerinin İletişim ve Rehberlik Hizmetlerine İlişkin Frekans, Yüzde Ve Ortalama Değerleri

D. İLETİŞİM VE REHBERLİK	Tam (5)		Büyük ölçüde (4)		Kısmen (3)		Çok az (2)		Hiç (1)		Aritmetik ortalama \bar{X}
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
25.İletişimde bilgisayar teknolojilerinden yararlanır.	119	42,8	102	36,7	44	15,8	12	4,3	1	0,4	4,17
26.Okulla ilgili konularda öğretmenlerin/diğer personelin görüşlerine/bilgisine başvurur.	60	21,6	91	32,7	81	29,1	29	10,4	17	6,1	3,53
27.Jest ve mimikleri sözel ifadeleri ile tutarlıdır.	76	27,3	112	40,3	61	21,9	22	7,9	7	2,5	3,82
28.Vücut dilini etkin bir şekilde kullanır.	77	27,7	115	41,4	61	21,9	20	7,2	5	1,8	3,86
29.Öğretmen ve diğer personelin taleplerini dikkate alır.	63	22,7	105	37,8	60	21,6	41	14,7	9	3,2	3,62
30.Proje hazırlama, projeleri uygulama gibi konularda öğretmenleri cesaretlendirir.	77	27,7	92	33,1	72	25,9	28	10,1	9	3,2	3,72
31.Kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesi için, çevreyle eşgüdümü sağlar ve işbirliğini geliştirir.	71	25,5	105	37,8	78	28,1	18	6,5	6	2,2	3,78
32.Öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerini destekler.	67	24,1	97	34,9	79	28,4	22	7,9	13	4,7	3,66
33.Sözlü ve yazılı iletişimde fikirlerini yanlış anlamalara neden olmayacak şekilde ifade eder.	71	25,5	111	39,9	66	23,7	26	9,4	4	1,4	3,79
34.Kendini başkalarının yerine koymaya ve onların neler hissettiğini anlamaya çalışır.	53	19,1	86	30,9	87	31,3	34	12,2	18	6,5	3,44
35.Yönetici, öğretmen, veli ve öğrenci ilişkilerini dengede tutar.	58	20,9	117	42,1	75	27	22	7,9	6	2,2	3,72
Genel Aritmetik Ortalama											3,74

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin iletişim ve rehberlik alanına ait rollerdeki yeterliliklerinin genel ortalaması 3,74 olarak bulunmuştur.

Öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin en yüksek düzeyde gerçekleştirdikleri rol 4,17 ortalama ile “İletişimde bilgisayar teknolojilerinden yararlanır.” olmuştur. Okul müdürlerinin bu rolde tam olarak yeterli bulunmalarının nedeni olarak, okul müdürlerinin Milli Eğitim Bakanlığı’nın kurumlar arası

iletişimde daha kısa zamanda daha doğru verilere ulaşabilme amacıyla kurduğu sisteme dâhil olmaları söylenebilir.

Okul müdürlerinin büyük ölçüde yeterli oldukları roller incelendiğinde 3,86 ortalama ile “Vücut dilini etkin bir şekilde kullanır.”, 3,82 ortalama ile “Jest ve mimikleri sözel ifadeleri ile tutarlıdır.”, 3,79 ortalama ile “Sözlü ve yazılı iletişimde fikirlerini yanlış anlamalara neden olmayacak şekilde ifade eder.” ve 3,78 ortalama ile “Kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesi için, çevreyle eşgüdümü sağlar ve işbirliğini geliştirir.” olmuştur.

Okul müdürlerinin iletişim alanında büyük ölçüde yeterli oldukları roller incelendiğinde, rollerin büyük çoğunluğunun sözel ve sözel olmayan iletişimle ilgili oldukları görülmektedir. Buradan hareketle okul müdürlerinin büyük ölçüde etkili iletişim becerilerine sahip oldukları söylenebilir. Ayrıca “Sözlü ve yazılı iletişimde fikirlerini yanlış anlamalara neden olmayacak şekilde ifade eder.”rolünde okul müdürlerinin yeterli bulunmalarının nedeni olarak olağan ya da olağan üstü teftişlerde toplantıların yazılı tutanaklarının incelenmeleri gösterilebilir.

3,72 ortalama ile “Proje hazırlama, projeleri uygulama gibi konularda öğretmenleri cesaretlendirir.” ve 3,66 ortalama ile “Öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerini destekler.” rolleri okul müdürleri tarafından kısmen yerine getirilen roller arasındadır. Okul müdürlerinin kısmen yeterli oldukları roller incelendiğinde, okul müdürlerinin personel gelişimi etkinliklerine yeteri kadar önem göstermedikleri söylenebilir.

Okul müdürlerinin iletişim alanında, en düşük düzeyde gerçekleştirdikleri roller 3,44 ortalama ile “Kendini başkalarının yerine koymaya ve onların neler hissettiğini anlamaya çalışır.”, 3,53 ortalama ile “Okulla ilgili konularda öğretmenlerin/diğer personelin görüşlerine/bilgisine başvurur.”, ve 3,62 ortalama ile “Öğretmen ve diğer personelin taleplerini dikkate alır.”olmuştur. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin okulla ilgili verileri toplama rolünü tam olarak gerçekleştiremedikleri söylenebilir. Ayrıca okul müdürlerinin ortalamanın altında yeterli oldukları roller incelendiğinde rollerin motivasyon, hassasiyet ve empati ile

ilgili oldukları söylenebilir. Bu bağlamda okul müdürlerinin okullarında çalışan öğretmenlerin ve diğer personelin endişelerini yeteri kadar anlamadıkları ifade edilebilir.

Okul müdürlerinin Okul Yönetimine ilişkin öğretmenlerin verdikleri cevapların frekans dağılımı, yüzde değeri ve aritmetik ortalamaları Tablo 18’de gösterilmiştir.

Tablo 18. Okul Müdürlerinin Okul Yönetimi/Motivasyon Alanına İlişkin Frekans, Yüzde Ve Ortalama Değerleri

E. OKUL YÖNETİMİ / MOTİVASYON	Tam (5)		Büyük ölçüde (4)		Kısmen (3)		Çok az (2)		Hiç (1)		Aritmetik ortalama \bar{X}
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
36.Okul personeline okulun vizyon, misyon ve değerlerini bildirir, çalışmalarını bu yönde yürütmeleri için teşvik eder.	---	---	116	41,7	140	50,4	18	6,5	4	1,4	3,32
37.Okuldaki problemlere gerektiğinde ve zamanında müdahale ederek bunların etkili bir şekilde çözülmesini sağlar.	70	25,2	114	41	67	24,1	23	8,3	4	1,4	3,80
38.Öğrenmeye uygun bir atmosfer oluşturur.	---	---	105	37,8	149	53,6	18	6,5	6	2,2	3,27
39.Herkese eşit davranır.	20	7,2	78	28,1	85	30,6	79	28,4	16	5,8	3,03
40.Personele karşı dürüsttür.	---	---	94	33,8	59	21,2	116	41,7	9	3,2	2,86
41.Personelini korur ve kollar.	---	---	103	37,1	54	19,4	110	39,6	11	4	2,90
42.Personelin etkililiğini arttıran programları planlar, organize eder.	---	---	89	32	154	55,4	27	9,7	8	2,9	3,17
43.Öğretim programlarının etkililiği için öğretmenlerle birlikte çalışır.	64	23	90	32,4	87	31,3	22	7,9	15	5,4	3,60
44.Yönetici ve öğretmenlerin yararlanacağı mevzuat, ders programları, kaynak kitapları, görsel, işitsel ve hareketli sunu araçlarını edinme ve kullanılmasını sağlama konularında çaba gösterir.	74	26,6	83	29,9	99	35,6	17	6,1	5	1,8	3,73
45.Personele performansları hakkında geri bildirim verir ve performanslarını arttırmaları için yardımda bulunur.	---	---	100	36	76	27,3	87	31,3	15	5,4	2,94
46.Çalışmalarında öğretmenlere danışır.	1	0,4	85	30,6	83	29,9	84	30,2	25	9	2,83
47.Okul bina ve tesislerinin etkili ve verimli kullanılmasını sağlar.	85	30,6	109	39,2	58	20,9	22	7,9	4	1,4	3,90
Genel Aritmetik Ortalama											3,28

Öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin okul yönetimi ve motivasyon alanına ait rollerdeki yeterliliklerinin genel ortalamasının 3,28 olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin en yüksek düzeyde gerçekleştirdikleri rolün 3,90 ortalama ile okul bina ve tesislerinin etkili ve verimli kullanılmasını sağlaması olmuştur.

Okul yönetimi ve motivasyon alanında öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin yüksek düzeyde gerçekleştirdikleri diğer roller şu şekilde sıralanmaktadır:

3,80 ortalama ile “Okuldaki problemlere gerektiğinde ve zamanında müdahale ederek bunların etkili bir şekilde çözülmesini sağlar.” , 3,73 ortalama ile “Yönetici ve öğretmenlerin yararlanacağı mevzuat, ders programları, kaynak kitapları, görsel, işitsel ve hareketli sunu araçlarını edinme ve kullanılmasını sağlama konularında çaba gösterir.” ve 3,60 ortalama ile “Öğretim programlarının etkililiği için öğretmenlerle birlikte çalışır.” rolleri okul müdürleri tarafından büyük ölçüde yerine getirilen roller arasındadır.

Okul müdürlerinin büyük ölçüde gerçekleştirdiği roller incelendiğinde, okul müdürlerinin öğretim programlarına ilişkin yeterli bilgiye sahip oldukları ve kıt olan mali ve insan kaynaklarını yaratmada ve uygun bir şekilde tahsis etmede başarılı oldukları söylenebilir.

Okul müdürlerinin okul yönetimi ve motivasyon alanındaki rollerine ilişkin en düşük düzeyde gerçekleştirdikleri rol ise 2,83 ortalama ile “Çalışmalarında öğretmenlere danışır.” olmuştur. Bu rolü sırası ile 2,86 ortalama ile “Personele karşı dürüsttür.”, 2,90 ortalama ile “Personelini korur ve kollar.”, 2,94 ortalama ile “Personele performansları hakkında geri bildirim verir ve performanslarını arttırmaları için yardımda bulunur.” ve 3,03 ortalama ile “Herkesine eşit davranır.” rolleri takip etmiştir.

Bu roller incelendiğinde, okul müdürlerinin personel gelişimi etkinliklerine ve rehberlik etkinliklerine yeteri kadar önem göstermedikleri ve insan kaynakları yönetiminde okul müdürlerinin yeterince bilinçlenmedikleri söylenebilir.

Öğretmen algılarına göre, 3,27 ortalama ile “Öğrenmeye uygun bir atmosfer oluşturur.” ve 3,17 ortalama ile “Personelin etkililiğini arttıran programları planlar, organize eder.” okul müdürlerinin kısmen gerçekleştirdiği roller olmuştur. Okul müdürlerinin kısmen yeterli oldukları roller incelendiğinde okul müdürlerinin personelin gelişimi üzerinde yeteri kadar durmadıkları söylenebilir.

Okul müdürlerinin Zaman Yönetimine ilişkin öğretmenlerin verdikleri cevapların frekans dağılımı, yüzde değeri ve aritmetik ortalamaları Tablo 19’da gösterilmiştir.

Tablo 19. Okul Müdürlerinin Zaman Yönetimine İlişkin Frekans, Yüzde Ve Ortalama Değerleri

F. ZAMAN YÖNETİMİ	Tam (5)		Büyük ölçüde (4)		Kısmen (3)		Çok az (2)		Hiç (1)		Aritmetik ortalama
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
48.Zamanı etkili verimli kullanır.	78	28,1	136	48,9	51	18,3	12	4,3	1	0,4	4,00
49.İşleri öncelik sırasına koyar.	97	34,9	121	43,5	47	16,9	11	4	2	0,7	4,08
50.Etkinliklerin akışını planlar.	85	30,6	118	42,4	58	20,9	11	4	6	2,2	3,95
51.Mesai saatlerine uyar.	138	49,6	109	39,2	22	7,9	4	1,4	5	1,8	4,33
52.Toplantı saatlerine uyar.	168	60,4	91	32,7	13	4,7	3	1,1	3	1,1	4,50
53.Büro işlerinin hızlı ve doğru olarak yapılmasını sağlar.	117	42,1	118	42,4	37	13,3	2	0,7	4	1,4	4,23
Genel Aritmetik Ortalama											4,18

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin zaman yönetimi alanındaki rollerine ilişkin genel ortalamanın 4,18 olduğu görülmektedir.

Zaman yönetimi alanında okul müdürlerinin en yüksek düzeyde gerçekleştirdiği rol 4,50 ortalama ile “Toplantı saatlerine uyar.” olmuştur. Okul müdürlerinin en yüksek düzeyde gerçekleştirdiği diğer rollerin sırasıyla 4,33 ortalama ile “Mesai saatlerine uyar.” ve 4,23 ortalama ile “Büro işlerinin hızlı ve doğru olarak yapılmasını sağlar.” rollerinin olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin tam olarak yeterli görüldükleri roller incelendiğinde, okul müdürlerinin mevzuata ve yönetmeliklere bağlı oldukları söylenebilir.

Öğretmen algılarına göre, 4,08 ortalama ile “İşleri öncelik sırasına koyar.”ve 4,00 ortalama ile “Zamanı etkili ve verimli kullanır.”rollerinin okul müdürleri tarafından kısmen gerçekleştirildikleri görülmektedir. Ayrıca 3,95 ortalama ile “Etkinliklerin akışını planlar.”rolünün okul müdürleri tarafından en düşük düzeyde gerçekleştirilen bir rol olduğu görülmektedir. Bu durum, okul müdürlerinin zaman yönetimi ve temel yönetim fonksiyonları konusunda kendilerini geliştirmeleri gerektiğinin kanıtı olabilir.

Okul müdürlerinin Ölçme-Değerlendirme Alanına ilişkin öğretmenlerin verdikleri cevapların frekans dağılımı, yüzde değeri ve aritmetik ortalamaları Tablo 20’de gösterilmiştir.

Tablo 20. Okul Müdürlerinin Ölçme-Değerlendirmelerine İlişkin Frekans, Yüzde Ve Ortalama Değerleri

G. ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	Tam (5)		Büyük ölçüde (4)		Kısmen (3)		Çok az (2)		Hiç (1)		Aritmetik ortalama \bar{X}
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
54.Çalışanları değerlendirme ölçütlerini çalışanlarına duyurur.	20	7,2	87	31,3	73	26,3	59	21,2	39	14	2,96
55.Kendi okulunun başarısını diğer okulların başarısı ile karşılaştırır.	87	31,3	114	41	55	19,8	15	5,4	7	2,5	3,93
56.Öğrencilerin başarısızlık sebeplerini araştırır ve başarının yükseltilmesi için gerekli önlemleri alır.	74	26,6	104	37,4	69	24,8	23	8,3	8	2,9	3,77
57.Öğretmenlerin performanslarını düzenli olarak takip eder.	9	3,2	100	36	81	29,1	79	28,4	9	3,2	3,08
58.Tarafsız ve objektif değerlendirme yapar.	9	3,2	94	33,8	67	24,1	89	32	19	6,8	2,95
59.Ödüllendirmeyi öğretmenlerin performansına göre yapar.	9	3,2	81	29,1	76	27,3	78	28,1	34	12,2	2,83
Genel Aritmetik Ortalama											3,25

Okul müdürlerinin lme ve değerlendirme alanındaki rollerine ilişkin olarak ğretmen görüşleri incelendiğinde genel ortalamanın 3,25 olduğu görülmektedir.

Okul müdürlerinin en yüksek düzeyde gerçekleştirdikleri rol 3,93 ortalama ile “Kendi okulunun başarısını diğer okulların başarısı ile karşılaştırır.” olmuştur. Okul müdürlerinin ikinci en yüksek düzeyde gerçekleştirdikleri rol ise 3,77 ortalama ile “ğrencilerin başarısızlık sebeplerini araştırır ve başarının yükseltilmesi için gerekli önlemleri alır.” olmuştur. Okul müdürlerinin büyük lde yeterli oldukları maddeler incelendiğinde okul müdürlerinin eğitim-ğretim faaliyetlerine önem verdikleri ve olumlu bir imaj geliştirerek okulun adını duyurmaya çalıştıkları söylenebilir.

2,83 ortalama ile “dllendirmeyi öğretmenlerin performansına göre yapar.”, 2,95 ortalama ile “Tarafsız ve objektif değerlendirme yapar.” , 2,96 ortalama ile “alışanları değerlendirme ölçütlerini çalışanlarına duyurur.” ve 3,08 ortalama ile “ğretmenlerin performanslarını düzenli olarak takip eder.” gibi rollerin okul müdürleri tarafından en düşük düzeyde gerçekleştirilen roller olduğu görülmektedir.

En düşük düzeyde gerçekleştirilen roller incelendiğinde, bu rollerin öğretmenlerin motive edilmesi ile ilgili oldukları görülmektedir. Bu noktadan hareketle “hiç” ve “ok az” seçeneklerinin öğretmenlerce yüksek oranda işaretlenmiş olması öğretmenlerin değerlendirilme konusunda memnuniyetsizliklerinin ve yeteri kadar motive edilmediklerinin kanıtı olabilir.

Okul müdürlerinin Kişisel zelliklerine ilişkin öğretmenlerin verdikleri cevapların frekans dağılımı, yüzde değeri ve aritmetik ortalamaları Tablo 21’de gösterilmiştir.

Tablo 21. Okul Müdürlerinin Kişisel Özelliklerine İlişkin Frekans, Yüzde Ve Ortalama Değerleri

H. KİŞİSEL ÖZELLİKLER	Tam (5)		Büyük ölçüde (4)		Kısmen (3)		Çok az (2)		Hiç (1)		Aritmetik ortalama
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
60.Değişmeye ve yenileşmeye açıktır.	10	3,6	96	34,5	64	23	103	37,1	5	1,8	3,01
61.Sabırlıdır.	10	3,6	103	37,1	145	52,2	13	4,7	7	2,5	3,35
62.Hoşgörülüdür.	20	7,2	101	36,3	124	44,6	23	8,3	10	3,6	3,35
63.Eleştiriye açıktır.	5	1,8	94	33,8	84	30,2	59	21,2	36	12,9	2,90
64.Kendisine güven duyar.	134	48,2	91	32,7	39	14	6	2,2	8	2,9	4,21
65.Mesleğini sever.	133	47,8	104	37,4	31	11,2	6	2,2	4	1,4	4,28
66.Türkçeyi açık ve anlaşılır biçimde kullanır.	110	39,6	108	38,8	50	18	8	2,9	2	0,7	4,14
67.Sorunlar karşısında soğukkanlı ve sakinidir.	14	5	116	41,7	80	28,8	63	22,7	5	1,8	3,26
68.Kılık-kıyafet yönetmeliğine uygun giyinir.	194	69,8	71	25,5	13	4,7	---	---	---	---	4,65
Genel Aritmetik Ortalama											3,68

Okul müdürlerinin kişisel özellikler alanındaki rolleri incelendiğinde bu alana ait genel ortalamanın 3,68 olduğu görülmektedir. Öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin en yüksek düzeyde gerçekleştirdikleri rolün 4,65 ortalama ile “Kılık-kıyafet yönetmeliğine uygun giyinir.” olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin yüksek seviyede gerçekleştirdikleri diğer roller şu şekilde sıralanabilir:

4,28 ortalama ile “Mesleğini sever.”, 4,21 ortalama ile “ Kendisine güven duyar.”, 4,14 ortalama ile “ Türkçeyi açık ve anlaşılır biçimde kullanır.”rolleri büyük ölçüde yerine getirilen roller arasındadır. Bu rollerde okul müdürlerinin yeterli görülmesi okul müdürlerinin mevzuata ve yönetmeliklere bağlılıklarını

göstermektedir. Ayrıca mesleki açıdan özgüvenlerinin yüksek olduğu ve mesleklerini severek icra ettikleri de söylenebilir.

Okul müdürlerinin en düşük düzeyde gerçekleştirdikleri rollerden ilki 2,90 ortalama ile “Eleştiriye açıktır.” olmuştur. Okul müdürleri bu rolü takiben 3,01 ortalama ile “Değişmeye ve yenileşmeye açıktır.” rolünde de düşük düzeyde yeterli görülmektedirler.

Okul müdürlerinin kısmen gerçekleştirdikleri rolleri 3,26 ortalama ile “Sorunlar karşısında soğukkanlı ve sakin.”, 3,35 ortalama ile “Sabırlıdır.”, yine 3,35 ortalama ile “Hoşgörülüdür.” olarak sıralayabiliriz.

Okul müdürlerinin eleştiriye, değişmeye ve yenileşmeye açık olmadıklarının düşünülmesi ve diğer rollerde de tam olarak yeterli görülmemeleri Toplam Kalite Yönetiminin temel ilkelerinden biri olan liderlik ilkesinin okul müdürleri tarafından benimsenmemiş olduğunun bir kanıtı olabilir. Bu durumda okul müdürlerinin etkili iletişim konusunda hizmet içi eğitime alınmaları önerilebilir.

4.3. PERFORMANS YETERLİLİKLERİNE İLİŞKİN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER BAZINDA DEĞERLENDİRMELER

Bu alt başlıklar altında okul müdürlerinin performans yönetimi yeterliliklerine ilişkin bağımsız değişkenler bazında değerlendirilmeleri incelenmekte ve yorumlanmaktadır.

4.3.1. CİNSİYETLERİNE GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKUL MÜDÜRLERİNİ PERFORMANS YÖNETİMİ YETERLİLİKLERİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELERİ

Araştırmanın ikinci alt probleminde, okul müdürlerinin performans yönetimi yeterliliklerini ilişkin öğretmen algılarının, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Okul müdürlerinin performans alanlarındaki yeterliliklerine ilişkin öğretmen algılarının, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ile ilgili değerlendirmelerin ağırlıklı ortalamaları, standart sapma değerleri ile tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 22’de yer almaktadır.

Tablo 22. Cinsiyetlerine Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Performans Yönetimi Yeterliliklerini Değerlendirmelerine İlişkin İstatistikî Bilgiler

Performans Alanları	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	F	p
Kurum Kültürünün Oluşturma ve Okula Katkısı	Erkek	140	3.88	0.11	0.41	0.64
	Kadın	138	3.85	0.1		
	Toplam	278	3.86	0.1		
Alan Bilgisi	Erkek	140	3.93	0.09	0.38	0.63
	Kadın	138	3.91	0.08		
	Toplam	278	3.92	0.08		
Planlama	Erkek	140	3.6	0.04	0.41	0.64
	Kadın	138	3.66	0.06		
	Toplam	278	3.63	0.02		
İletişim / Rehberlik	Erkek	140	3.78	0.09	1.35	0.42
	Kadın	138	3.69	0.08		
	Toplam	278	3.74	0.08		
Motivasyon	Erkek	140	3.29	0.16	1.00	0.48
	Kadın	138	3.26	0.14		
	Toplam	278	3.28	0.14		
Zaman Yönetimi	Erkek	140	4.18	0.06	0.24	0.68
	Kadın	138	4.18	0.09		
	Toplam	278	4.18	0.06		
Ölçme-Değerlendirme	Erkek	140	3.29	0.08	1.06	0.52
	Kadın	138	3.22	0.08		
	Toplam	278	3.25	0.08		
Kişisel Özellikler	Erkek	140	3.68	0.15	0.82	0.51
	Kadın	138	3.69	0.16		
	Toplam	278	3.68	0.15		

Söz konusu tabloya bakıldığında, erkek öğretmenler, kurum kültürünü oluşturma ve okula katkısı alanında okul müdürlerini 3.88 oranında yeterli bulurken, bayan öğretmenler 3.85 oranında yeterli bulmaktadırlar. Eğitim yöntem ve teknikleri/ Alan bilgisi alanında erkek öğretmenler tarafından okul müdürleri 3.93 oranında yeterli bulunurken, bayan öğretmenler tarafından 3.91 oranında yeterli bulmaktadırlar. Planlama boyutunda, erkek öğretmenler okul müdürlerini 3.60 oranında; bayan öğretmenler 3.66 oranında yeterli bulmaktadırlar.

İletişim ve rehberlik boyutunda erkek öğretmenler okul müdürlerini 3.78 oranında; bayan öğretmenler ise 3.69 oranında yeterli bulmaktadırlar. Erkek ve bayan öğretmenlerin, okul müdürlerinin performans alanlarındaki yeterliliklerine ilişkin ortalamaları arasında en büyük fark iletişim ve rehberlik alanında ortaya çıkmıştır. Bu alan ait genel ortalamalardaki farklılık bayan öğretmenlerin daha hissi davrandıklarından kaynaklanabilir.

Okul yönetimi ve motivasyon alanında erkek öğretmenler okul müdürlerini 3.29 oranında yeterli bulurken; bayan öğretmenler 3.26 oranında yeterli bulmaktadırlar. Erkek ve bayan öğretmenler zaman yönetimi alanında okul müdürlerini aynı oranda yeterli bulmaktadırlar.

Erkek öğretmenler, ölçme-değerlendirme alanında okul müdürlerini 3.29 oranında yeterli bulurken; bayan öğretmenler 3.22 oranında yeterli bulmaktadırlar. Bu alanda, erkek ve bayan öğretmenlere ait genel ortalamalardaki farklılık erkek öğretmenlerin olaylara daha mantıksal yaklaşımlarından kaynaklanabilir.

Kişisel özellikler açısından bakıldığında, okul müdürleri, erkek öğretmenler tarafından 3.68 oranında; bayan öğretmenler tarafından ise 3.69 oranında yeterli bulunmaktadırlar.

Okul müdürlerinin performans alanlarındaki yeterliliklerine ilişkin öğretmen algılarına öğretmenlerin cinsiyetlerinin bir etkisinin olmaması okul müdürlerinin cinsiyet ayrımı yapmaksızın görevlerini yerine getirdikleri anlamına gelebilir.

Tablodaki verilere göre, okul müdürlerinin performans yönetimi yeterliliklerine ilişkin olarak öğretmen algılarının, öğretmenlerin cinsiyetlerine bağlı olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

Tablo 22’de görüldüğü gibi, hata payları (p) 0.42 ile (p) 0.68 arasında değiştiğinden ve kritik değerden büyük olduğundan ($p > 0.05$) öğretmen algılarının öğretmenlerin cinsiyetlerine bağlı olarak anlamlı farklılıklar göstermemiş olduğu görülmektedir.

Dolayısıyla “Cinsiyete göre deneklerin, okul yöneticilerinin performans yönetimi yeterliliklerini değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?” şeklindeki alt araştırma sorusunu “Cinsiyet bağımsız değişkenine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin performans yönetimi yeterliliklerini değerlendirmeleri arasında fark yoktur.” diye cevaplayabilmek mümkündür. Başka bir ifadeyle, cinsiyet bağımsız değişkenini öğretmenlerin okul yöneticilerinin performans yönetimi yeterliliklerini değerlendirmelerinde anlamlı bir farklılığa yol açan bir faktör olarak nitelendirmek olası görünmemektedir.

4.3.2. YAŞLARINA GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKUL MÜDÜRLERİNİ PERFORMANS YÖNETİMİ YETERLİLİKLERİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELERİ

Araştırmanın üçüncü alt probleminde, okul müdürlerinin performans yönetimi yeterliliklerini ilişkin öğretmen algılarının, öğretmenlerin yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Okul müdürlerinin performans alanlarındaki yeterliliklerine ilişkin öğretmen algılarının, öğretmenlerin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ile ilgili değerlendirmelerin ağırlıklı ortalamaları, standart sapma değerleri ile tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 23’te yer almaktadır.

Tablo 23. Yaşlarına Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Performans Yönetimi Yeterliliklerini Değerlendirmelerine İlişkin İstatistikî Bilgiler

Performans Alanları	Yaş Grupları	N	\bar{X}	SS	F	p
Kurum Kültürünün Oluşturma ve Okula Katkısı	20-29	27	4.13	0.17	2.37	0.10
	30-39	118	3.72	0.11		
	40-49	98	3.89	0.13		
	50-59	35	4.05	0.09		
	Toplam	278	3.86	0.10		
Alan Bilgisi	20-29	27	4.09	0.10	1.47	0.29
	30-39	118	3.80	0.10		
	40-49	98	3.92	0.10		
	50-59	35	4.10	0.09		
	Toplam	278	3.92	0.08		
Planlama	20-29	27	3.77	0.06	1.09	0.52
	30-39	118	3.57	0.03		
	40-49	98	3.59	0.04		
	50-59	35	3.83	0.10		
	Toplam	278	3.63	0.02		
İletişim / Rehberlik	20-29	27	3.84	0.14	1.04	0.45
	30-39	118	3.71	0.10		
	40-49	98	3.67	0.09		
	50-59	35	3.92	0.09		
	Toplam	278	3.74	0.08		
Motivasyon	20-29	27	3.37	0.15	0.79	0.56
	30-39	118	3.25	0.15		
	40-49	98	3.26	0.14		
	50-59	35	3.36	0.18		
	Toplam	278	3.28	0.14		
Zaman Yönetimi	20-29	27	4.39	0.10	1.05	0.40
	30-39	118	4.18	0.10		
	40-49	98	4.13	0.88		
	50-59	35	4.19	0.05		
	Toplam	278	4.18	0.06		
Ölçme-Değerlendirme	20-29	27	3.30	0.07	1.18	0.35
	30-39	118	3.24	0.08		
	40-49	98	3.20	0.08		
	50-59	35	3.41	0.11		
	Toplam	278	3.25	0.08		
Kişisel Özellikler	20-29	27	3.75	0.21	0.98	0.44
	30-39	118	3.66	0.15		
	40-49	98	3.67	0.16		
	50-59	35	3.74	0.13		
	Toplam	278	3.68	0.15		

Tablo 23'te görüldüğü gibi, “okul müdürlerinin kurum kültürünü oluşturma ve okula katkısı” alanında 20–29 yaş grubunda yer alan öğretmenler okul müdürlerini 4.13 oranında yeterli bulurken; 30–39 yaş grubunda yer alanlar 3.72; 40–49 yaş grubunda yer alanlar 3.89 ve 50–59 yaş grubunda yer alanlar 4.05 oranında yeterli bulmaktadırlar.

Bu oranlar “alan bilgisi ve eğitim yöntem-teknikleri” alanında 20–29 yaş grubunda yer alan öğretmenler için 4.09; 30–39 yaş grubunda yer alanlar için 3.80; 40–49 yaş grubunda yer alanlar için 3.92 ve 50–59 yaş grubunda yer alanlar için ise 4.10'dur.

Değerlendirmelere “planlama” alanından bakıldığında 20–29 yaş grubunda yer alan öğretmenler okul müdürlerini 3.77 oranında yeterli bulurken; 30–39 yaş grubunda yer alanlar 3.57 oranında; 40–49 yaş grubunda yer alanlar 3.59 oranında ve 50–59 yaş grubunda yer alanlar 3.83 oranında yeterli bulmaktadırlar.

“İletişim ve rehberlik” alanı söz konusu olduğunda, 20–29 yaş grubunda yer alan öğretmenler okul müdürlerini 3.84 oranında yeterli bulurken; 30–39 yaş grubunda yer alanlar 3.71 oranında; 40–49 yaş grubunda yer alanlar 3.67 oranında ve 50–59 yaş grubunda yer alanlar 3.92 oranında yeterli bulmaktadırlar.

“Motivasyon “alanı ele alındığında 20–29 yaş grubundaki öğretmenler okul müdürlerini 3.37 oranında yeterli bulurken; 30–39 yaş grubunda yer alanlar 3.25 oranında; 40–49 yaş grubunda yer alanlar 3.26 oranında ve 50–59 yaş grubunda yer alanlar 3.36 oranında yeterli bulmaktadırlar.

Konuya “zaman yönetimi” açısından yaklaşıldığında bu oranlar 20–29 yaş grubunda yer alan öğretmenler için 4.39; 30–39 yaş grubunda yer alanlar için 4.18; 40–49 yaş grubunda yer alanlar için 4.13 ve 50–59 yaş grubunda yer alan öğretmenler için 4.19'dur.

Ölçme-değerlendirme alanı dikkate alındığında 20–29 yaş grubunda yer alan öğretmenler okul müdürlerini 3.30; 30–39 yaş grubunda yer alan öğretmenler

3.24; 40–49 yaş grubunda yer alan öğretmenler 3.20 ve 50–59 yaş grubunda yer alan öğretmenler 3.41 oranlarında yeterli bulmaktadırlar.

Kişisel özellikler alanına gelince, 20–29 yaş grubunda yer alan öğretmenlerin okul müdürlerini yeterli bulma oranları 3.75; 30–39 yaş grubunda yer alanları 3.66; 40–49 yaş grubunda yer alanları 3.67 ve 50–59 yaş grubunda yer alanların ise 3.74'tür.

Söz konusu tabloya biraz daha yakından bakıldığında hemen her yaş grubunda yer alan öğretmenlerin okul müdürlerinin performans yönetimi yeterliliklerini yeterli buldukları görülmektedir. Ayrıca, öğretmenler zaman yönetimi alanında okul müdürlerini en üst düzeyde yeterli bulmaktadırlar. Diğer taraftan, öğretmenlerin motivasyon alanında ve ölçme-değerlendirme alanında okul müdürlerini en alt düzeyde yeterli buldukları dikkati çekmektedir. Okul müdürlerinin en alt düzeyde yeterli buldukları alanlar incelendiğinde, okul müdürlerinin personel gelişimi etkinliklerine ve rehberlik etkinliklerine yeteri kadar önem göstermedikleri, insan kaynakları yönetiminde okul müdürlerinin yeterince bilinçlenmedikleri ve öğretmenlerin değerlendirilme konusunda memnun olmadıkları ve yeteri kadar motive edilmedikleri söylenebilir.

Tablo 23'te görüldüğü gibi alanlar arası hata payları (p) 0.56 ile 0.10 arasında değiştiğinden ve bu değerler kritik değerden büyük ($p > 0.05$) olduğundan yaş bağımsız değişkenine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin performans yeterliliklerini toplam kalite yönetimi açısından değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark gözlemlenmemektedir.

Bu sonuçlardan hareketle “Yaş bağımsız değişkenine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin performans yönetimi yeterliliklerini değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?” şeklindeki alt araştırma sorusunu “ yaş bağımsız değişkenine göre oluşturulan öğretmen gruplarının değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur” diye cevaplandırabiliriz. Bu da göstermektedir ki, yaş bağımsız değişkeni öğretmenlerin okul müdürlerinin performans yeterliliklerini değerlendirmelerinde anlamlı bir farklılaşmaya yol açmayan bir faktördür.

4.3.3. ÖĞRENİM DURUMUNA GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKUL MÜDÜRLERİNİ PERFORMANS YÖNETİMİ YETERLİLİKLERİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELERİ

Araştırmanın dördüncü alt probleminde, okul müdürlerinin performans yönetimi yeterliliklerini ilişkin öğretmen algılarının, öğretmenlerin öğrenim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Okul müdürlerinin performans alanlarındaki yeterliliklerine ilişkin öğretmen algılarının, öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ile ilgili değerlendirmelerin ağırlıklı ortalamaları, standart sapma değerleri ile tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 24’de yer almaktadır.

Tablo 24. Öğrenim Durumuna Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Performans Yönetimi Yeterliliklerini Değerlendirmelerine İlişkin İstatistikî Bilgiler

Performans Alanları	Öğrenim Durumu	N	\bar{X}	SS	F	p
Kurum Kültürünün Oluşturma ve Okula Katkısı	Eğitim Enstitüsü	13	3.92	0.18	1.89	0.23
	Yüksek Öğretmen Okulu	8	4.08	0.34		
	Lisans	235	3.89	0.09		
	Yüksek lisans	21	3.43	0.18		
	Doktora	1	5	--		
	Toplam	278	3.86	0.10		
Alan Bilgisi	Eğitim Enstitüsü	13	4.04	0.15	1.01	0.51
	Yüksek Öğretmen Okulu	8	4.09	0.95		
	Lisans	235	3.92	0.08		
	Yüksek lisans	21	3.71	0.19		
	Doktora	1	4.83	--		
	Toplam	278	3.92	0.08		
Planlama	Eğitim Enstitüsü	13	4.04	0.12	1.58	0.22
	Yüksek Öğretmen Okulu	8	3.78	0.2		
	Lisans	235	3.63	0.02		
	Yüksek lisans	21	3.28	0.07		
	Doktora	1	5	-		
	Toplam	278	3.63	0.02		
İletişim / Rehberlik	Eğitim Enstitüsü	13	3.78	0.14	1.17	0.41
	Yüksek Öğretmen Okulu	8	3.48	0.24		
	Lisans	235	3.77	0.09		
	Yüksek lisans	21	3.46	0.17		
	Doktora	1	4.45	-		
	Toplam	278	3.74	0.08		
Motivasyon	Eğitim Enstitüsü	13	3.2	0.15	1.08	0.45
	Yüksek Öğretmen Okulu	8	3.28	0.31		
	Lisans	235	3.3	0.14		
	Yüksek lisans	21	3.04	0.17		
	Doktora	1	3.83	-		
	Toplam	278	3.28	0.14		
Zaman Yönetimi	Eğitim Enstitüsü	13	3.99	0.21	1.06	0.48
	Yüksek Öğretmen Okulu	8	4.36	0.24		
	Lisans	235	4.2	0.08		
	Yüksek lisans	21	4.02	0.1		
	Doktora	1	4.67	-		
	Toplam	278	4.18	0.06		
Ölçme-Değerlendirme	Eğitim Enstitüsü	13	3.13	0.12	1.34	0.42
	Yüksek Öğretmen Okulu	8	3.29	0.19		
	Lisans	235	3.29	0.08		
	Yüksek lisans	21	2.87	0.07		
	Doktora	1	4	-		
	Toplam	278	3.25	0.08		
Kişisel Özellikler	Eğitim Enstitüsü	13	3.59	0.26	1.41	0.36
	Yüksek Öğretmen Okulu	8	3.73	0.34		
	Lisans	235	3.71	0.13		
	Yüksek lisans	21	3.42	0.28		
	Doktora	1	3.89	-		
	Toplam	278	3.68	0.15		

Tablo 24, toplam kalite yönetiminin ankette yer alan alanları bazında incelendiğinde, “kurum kültürünü oluşturma ve okula katkısı” alanında eğitim enstitüsünden mezun olan öğretmenler okul müdürlerini 3.92, yüksek öğretmen okullarından mezun olan öğretmenler 4.08, lisans programlarından mezun olan öğretmenler 3.89 ve yüksek lisans programlarından mezun olan öğretmenler 3.43 oranında yeterli bulmaktadırlar. Doktora yapan öğretmen sayısı 1 olduğundan dikkate alınmamıştır.

Konuya “alan bilgisi” açısından bakıldığında, bu oranlar eğitim enstitüsünden mezun olan öğretmenler için 4.04, yüksek öğretmen okullarından mezun olan öğretmenler için 4.09, lisans programlarından mezun olan öğretmenler için 3.92 ve yüksek lisans programlarından mezun olan öğretmenler için ise 3.71’dir.

Değerlendirmeler “planlama” açısından ele alındığında, eğitim enstitülerinden mezun olan öğretmenler okul müdürlerini 4.04, yüksek öğretmen okullarından mezun olan öğretmenler 3.78, lisans programlarından mezun olan öğretmenler 3.63 ve yüksek lisans programlarından mezun olan öğretmenler ise 3.28 oranında yeterli bulmaktadırlar.

“İletişim ve rehberlik” alanı söz konusu olduğunda, eğitim enstitülerinden mezun olan öğretmenler okul müdürlerini 3.78, yüksek öğretmen okullarından mezun olan öğretmenler 3.48, lisans programlarından mezun olan öğretmenler 3.77 ve yüksek lisans programlarından mezun olan öğretmenler ise 3.46 oranında yeterli bulmaktadırlar.

Konu “motivasyon” alanında irdelendiğinde, eğitim enstitülerinden mezun olan öğretmenler okul müdürlerini 3.20, yüksek öğretmen okullarından mezun olan öğretmenler 3.28, lisans programlarından mezun olan öğretmenler 3.30 ve yüksek lisans programlarından mezun olan öğretmenler ise 3.04 oranında yeterli bulmaktadırlar.

Söz konusu tablo “zaman yönetimi” açısından incelendiğinde, eğitim enstitülerinden mezun olan öğretmenler okul müdürlerini 3.99, yüksek öğretmen okullarından mezun olan öğretmenler 4.36, lisans programlarından mezun olan

öğretmenler 4.20 ve yüksek lisans programlarından mezun olan öğretmenler ise 4.02 oranında yeterli bulmaktadırlar.

Konuya “ölçme-değerlendirme” alanından bakıldığında, bu oranlar eğitim enstitüsünden mezun olan öğretmenler için 3.13, yüksek öğretmen okullarından ve lisans programlarından mezun olan öğretmenler için 3.29 ve yüksek lisans programlarından mezun olan öğretmenler için ise 2.87’dir.

Değerlendirmeler “kişisel özellikler” alanından ele alındığında, eğitim enstitülerinden mezun olan öğretmenler okul müdürlerini 3.59, yüksek öğretmen okullarından mezun olan öğretmenler 3.73, lisans programlarından mezun olan öğretmenler 3.71 ve yüksek lisans programlarından mezun olan öğretmenler ise 3.42 oranında yeterli bulmaktadırlar.

Öğretmenlerin öğrenim durumlarına ilişkin betimsel veriler genel olarak incelendiğinde 4 numaralı grubun yani yüksek lisans yapan öğretmenlerin diğer öğretmen gruplarına oranla okul müdürlerinin performans alanlarındaki yeterliliklerine ilişkin olarak daha düşük düzeyde görüş bildirdikleri görülmüştür. Yüksek lisans yapan öğretmen grubunun okul müdürlerinin tüm performans alanlarındaki yeterliliklerine ilişkin olarak verdikleri görüşlerin ortalaması, diğer öğretmen gruplarının ortalamalarından hayli düşük olmasına rağmen istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 24’te görüldüğü gibi hata payları (p) 0.51 ile 0.22 arasında değişmektedir. Bu da göstermektedir ki, öğrenim durumuna göre oluşturulan grupların okul müdürlerini değerlendirmelerine yönelik değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılaşma oluşmamaktadır. Buradan hareketle “öğrenim durumu bağımsız değişkenine göre deneklerin okul müdürlerinin performans yönetimi yeterliliklerini Toplam Kalite Yönetimi açısından değerlendirmelerine ilişkin görüşleri arasında fark var mıdır?” şeklindeki alt araştırma sorusunu “ öğrenim durumu bağımsız değişkenine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin performans yönetimi yeterliliklerini Toplam Kalite Yönetimi açısından değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.” şeklinde cevaplamak mümkündür.

4.3.4. KATILDIKLARI HİZMET İÇİ EĞİTİMLERE GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKUL MÜDÜRLERİNİ PERFORMANS YÖNETİMİ YETERLİLİKLERİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELERİ

Araştırmanın beşinci alt probleminde, okul müdürlerinin performans yönetimi yeterliliklerini ilişkin öğretmen algılarının, öğretmenlerin yönetimle ilgili katıldıkları hizmet içi eğitime göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Okul müdürlerinin performans alanlarındaki yeterliliklerine ilişkin öğretmen algılarının, öğretmenlerin yönetimle ilgili katıldıkları hizmet içi eğitime göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ile ilgili değerlendirmelerin ağırlıklı ortalamaları, standart sapma değerleri ile tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 25'te yer almaktadır.

Tablo 25. Yönetimle İlgili Katıldıkları Hizmet İçi Eğitimlere Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Performans Yönetimi Yeterliliklerini Değerlendirmelerine İlişkin İstatistikî Bilgiler

Performans Alanları	Yönetimle ilgili katıldıkları hizmet içi eğitimler	N	\bar{X}	SS	F	p
Kurum Kültürünün Oluşturma ve Okula Katkısı	Yönetimle İlgili Hiç Hizmet İçi Eğitim Programına Katılmadım	116	3.89	0.08	0.69	0.66
	Yönetim	4	3.91	0.22		
	Eğitim Yönetimi	18	3.78	0.27		
	Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi	35	3.99	0.14		
	Eğitim Denetimi	0	-	-		
	Diğer	68	3.87	0.11		
	Yönetim+Eğitim yönetimi	22	3.73	1.00		
	Yönetim+Eğitim yönetimi+Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi	15	3.63	0.20		
	Toplam	278	3.86	0.10		
Alan Bilgisi	Yönetimle İlgili Hiç Hizmet İçi Eğitim Programına Katılmadım	116	3.93	0.09	0.63	0.70
	Yönetim	4	4	0.35		
	Eğitim Yönetimi	18	3.72	0.17		
	Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi	35	4.05	0.1		
	Eğitim Denetimi	0	-	-		
	Diğer	68	3.92	0.09		
	Yönetim+Eğitim yönetimi	22	3.91	0.16		
	Yönetim+Eğitim yönetimi+Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi	15	3.75	0.19		
	Toplam	278	3.92	0.08		
Planlama	Yönetimle İlgili Hiç Hizmet İçi Eğitim Programına Katılmadım	116	3.68	0.05	1.70	0.22
	Yönetim	4	4	0.08		
	Eğitim Yönetimi	18	3.43	0.06		
	Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi	35	3.71	0.07		
	Eğitim Denetimi	0	-	-		
	Diğer	68	3.76	0.03		
	Yönetim+Eğitim yönetimi	22	3.34	0.15		
	Yönetim+Eğitim yönetimi+Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi	15	3.08	0.14		
	Toplam	278	3.63	0.02		
İletişim / Rehberlik	Yönetimle İlgili Hiç Hizmet İçi Eğitim Programına Katılmadım	116	3.76	0.1		
	Yönetim	4	3.95	0.26		
	Eğitim Yönetimi	18	3.63	0.2		
	Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi	35	3.86	0.07		
	Eğitim Denetimi	0	-	-		
	Diğer	68	3.7	0.09		
	Yönetim+Eğitim yönetimi	22	3.71	0.15		

İletişim / Rehberlik	Yönetimle ilgili katıldıkları hizmet içi eğitimler	N	\bar{X}	SS	0.58	0.74
	Yönetim+Eğitim yönetimi+Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi	15	3.58	0.14		
	Toplam	278	3.74	0.08		
Motivasyon	Yönetimle İlgili Hiç Hizmet İçi Eğitim Programına Katılmadım	116	3.32	0.14	1.52	0.23
	Yönetim	4	3.44	0.35		
	Eğitim Yönetimi	18	3.14	0.17		
	Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi	35	3.3	0.19		
	Eğitim Denetimi	0	-	-		
	Diğer	68	3.21	0.15		
	Yönetim+Eğitim yönetimi	22	3.48	0.17		
	Yönetim+Eğitim yönetimi+Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi	15	2.97	0.22		
Toplam	278	3.28	0.14			
Zaman Yönetimi	Yönetimle İlgili Hiç Hizmet İçi Eğitim Programına Katılmadım	116	4.18	0.08	1.38	0.35
	Yönetim	4	4.5	0.34		
	Eğitim Yönetimi	18	3.97	0.19		
	Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi	35	4.37	0.07		
	Eğitim Denetimi	0	-	-		
	Diğer	68	4.18	0.09		
	Yönetim+Eğitim yönetimi	22	4.2	0.14		
	Yönetim+Eğitim yönetimi+Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi	15	3.92	0.25		
	Toplam	278	4.18	0.06		
Ölçme-Değerlendirme	Yönetimle İlgili Hiç Hizmet İçi Eğitim Programına Katılmadım	116	3.36	0.1	1.29	0.41
	Yönetim	4	3.5	0.38		
	Eğitim Yönetimi	18	3.14	0.13		
	Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi	35	3.21	0.1		
	Eğitim Denetimi	0	-	-		
	Diğer	68	3.22	0.09		
	Yönetim+Eğitim yönetimi	22	3.14	0.19		
	Yönetim+Eğitim yönetimi+Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi	15	2.90	0.19		
	Toplam	278	3.25	0.08		
Kişisel Özellikler	Yönetimle İlgili Hiç Hizmet İçi Eğitim Programına Katılmadım	116	3.66	0.16		
	Yönetim	4	3.97	0.24		
	Eğitim Yönetimi	18	3.65	0.23		
	Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi	35	3.73	0.24		
	Eğitim Denetimi	0	-	-		

Kişisel Özellikler	Yönetimle ilgili katıldıkları hizmet içi eğitimler	N	\bar{X}	SS	1.02	0.43
	Diğer	68	3.66	0.12		
	Yönetim+Eğitim yönetimi	22	3.85	0.15		
	Yönetim+Eğitim yönetimi+Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi	15	3.57	0.17		
	Toplam	278	3.68	0.15		

Tablo 25’te Toplam kalite yönetimi ankette yer alan alanları bazında incelendiğinde, “kurum kültürünü oluşturma ve okula katkısı” alanında yönetimle ilgili hiç hizmet içi eğitim programına katılmadığını belirten öğretmenler okul müdürlerini 3.89 oranında yeterli bulurken, yönetimle ilgili hizmet içi eğitim programına katılan öğretmenler 3.91, eğitim yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitim programına katılan öğretmenler 3.78, eğitimde toplam kalite yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitime katılan öğretmenler 3.99, yönetim ve eğitim yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitime katılan öğretmenler 3.73, yönetim- eğitim yönetimi- eğitimde toplam kalite yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitimlere katılan öğretmenler 3.63 oranında yeterli bulmaktadırlar.

Konuya “alan bilgisi” açısından bakıldığında, bu oranlar yönetimle ilgili hiç hizmet içi eğitim programına katılmadığını belirten öğretmenler için 3.93, yönetimle ilgili hizmet içi eğitim programına katılan öğretmenler için 4.00, eğitim yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitim programına katılan öğretmenler için 3.72, eğitimde toplam kalite yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitime katılan öğretmenler için 4.05, yönetim ve eğitim yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitimlere katılan öğretmenler için 3.91, yönetim- eğitim yönetimi ve eğitimde toplam kalite yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitimlere katılan öğretmenler için ise 3.75’tir.

Değerlendirmeler “planlama” açısından ele alındığında, yönetimle ilgili hiç hizmet içi eğitim programına katılmadığını belirten öğretmenler okul müdürlerini 3.68 oranında yeterli bulurken, yönetimle ilgili hizmet içi eğitim programına katılan öğretmenler 4.00, eğitim yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitim programına katılan öğretmenler 3.43, eğitimde toplam kalite yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitime katılan öğretmenler 3.71, yönetim ve eğitim yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitime katılan

öğretmenler 3.34, yönetim- eğitim yönetimi ve eğitimde toplam kalite yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitimlere katılan öğretmenler ise 3.08 oranında yeterli bulmaktadırlar.

“İletişim ve rehberlik” alanı söz konusu olduğunda, yönetimle ilgili hiç hizmet içi eğitim programına katılmadığını belirten öğretmenler okul müdürlerini 3.76 oranında yeterli bulurken, yönetimle ilgili hizmet içi eğitim programına katılan öğretmenler 3.95, eğitim yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitim programına katılan öğretmenler 3.63, eğitimde toplam kalite yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitime katılan öğretmenler 3.86, yönetim ve eğitim yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitime katılan öğretmenler 3.71, yönetim- eğitim yönetimi ve eğitimde toplam kalite yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitimlere katılan öğretmenler ise 3.58 oranında yeterli bulmaktadırlar.

Konu “motivasyon” alanında irdelendiğinde, yönetimle ilgili hiç hizmet içi eğitim programına katılmadığını belirten öğretmenler okul müdürlerini 3.32 oranında yeterli bulurken, yönetimle ilgili hizmet içi eğitim programına katılan öğretmenler 3.44, eğitim yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitim programına katılan öğretmenler 3.14, eğitimde toplam kalite yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitime katılan öğretmenler 3.30, yönetim ve eğitim yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitime katılan öğretmenler 3.48, yönetim- eğitim yönetimi ve eğitimde toplam kalite yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitimlere katılan öğretmenler ise 2.97 oranında yeterli bulmaktadırlar.

Söz konusu tablo “zaman yönetimi” açısından incelendiğinde, yönetimle ilgili hiç hizmet içi eğitim programına katılmadığını belirten öğretmenler okul müdürlerini 4.18 oranında yeterli bulurken, yönetimle ilgili hizmet içi eğitim programına katılan öğretmenler 4.50, eğitim yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitim programına katılan öğretmenler 3.97, eğitimde toplam kalite yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitime katılan öğretmenler 4.37, yönetim ve eğitim yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitime katılan öğretmenler 4.20, yönetim- eğitim yönetimi ve eğitimde toplam kalite yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitimlere katılan öğretmenler ise 3.92 oranında yeterli bulmaktadırlar.

Konuya “ölçme-değerlendirme” alanından bakıldığında, bu oranlar yönetimle ilgili hiç hizmet içi eğitim programına katılmadığını belirten öğretmenler için 3.36, yönetimle ilgili hizmet içi eğitim programına katılan öğretmenler için 3.50, eğitim yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitim programına katılan öğretmenler için 3.14, eğitimde toplam kalite yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitime katılan öğretmenler için 3.21, yönetim ve eğitim yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitimlere katılan öğretmenler için 3.14 ve yönetim- eğitim yönetimi ve eğitimde toplam kalite yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitimlere katılan öğretmenler için ise 2.90’dır.

Son olarak tabloya “ kişisel özellikler” açısından bakıldığında, yönetimle ilgili hiç hizmet içi eğitim programına katılmadığını belirten öğretmenler okul müdürlerini 3.66 oranında yeterli bulurken, yönetimle ilgili hizmet içi eğitim programına katılan öğretmenler 3.97, eğitim yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitim programına katılan öğretmenler 3.65, eğitimde toplam kalite yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitime katılan öğretmenler 3.73, yönetim ve eğitim yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitime katılan öğretmenler 3.85, yönetim- eğitim yönetimi ve eğitimde toplam kalite yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitimlere katılan öğretmenler ise 3.57 oranında yeterli bulmaktadırlar.

Öğretmenler anket sorularını cevaplarırken yönetimle ilgili katıldıkları hizmet içi eğitimler arasında işaretledikleri “diğer” seçeneği için katıldıkları eğitimleri “bilgisayar, iletişim, rehberlik, madde bağımlılığı” gibi farklı eğitimlerden oluşturduğundan değerlendirme bölümünde bu alan dikkate alınmamıştır.

Öğretmenlerin yönetimle ilgili katıldıkları hizmet içi eğitimlere ilişkin betimsel veriler genel olarak incelendiğinde yönetim, eğitim yönetimi ve eğitimde toplam kalite yönetimi ile ilgili tüm hizmet içi eğitim programlarına katılan öğretmenlerin okul müdürlerini en düşük düzeyde yeterli buldukları görülmektedir. Ayrıca incelenen tabloda öğretmenlerin “ eğitim denetimi” alanında hiç hizmet içi eğitim almadıkları görülmüştür.

Tablo 25’te de görüldüğü gibi hata payları (p) 0.74 ile 0.22 arasında değişmektedir. Bu değerler kritik değerden büyük oldukları ($p>0.05$) için

öğretmenlerin yönetimle ilgili katıldıkları hizmet içi eğitim programlarına göre okul müdürlerini değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılaşma oluşmamaktadır.

Buradan hareketle “Toplam Kalite Yönetimi konusunda aldıkları hizmet içi eğitime göre öğretmenlerin, okul müdürlerinin performans yönetimi yeterliliklerini değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?” şeklindeki alt araştırma sorusunu “Toplam Kalite Yönetimi konusunda aldıkları hizmet içi eğitim bağımsız değişkenine göre öğretmenlerin, okul müdürlerinin performans yönetimi yeterliliklerini değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.” şeklinde cevaplamak mümkündür.

4.3.5. EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE KONUSUNDAKİ BİLGİ DÜZEYLERİNE GÖRE ÖĞRETMENLERİN OKUL MÜDÜRLERİNİN PERFORMANS YÖNETİMİ YETERLİLİKLERİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELERİ

Araştırmanın altıncı alt probleminde, okul müdürlerinin performans yönetimi yeterliliklerini ilişkin öğretmen algılarının, öğretmenlerin eğitimde toplam kalite konusundaki bilgi düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Okul müdürlerinin performans alanlarındaki yeterliliklerine ilişkin öğretmen algılarının, öğretmenlerin eğitimde toplam kalite yönetimi konusundaki bilgi düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ile ilgili değerlendirmelerin ağırlıklı ortalamaları, standart sapma değerleri ile tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 26’da yer almaktadır.

Tablo 26. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Konusundaki Bilgi Düzeylerine Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Performans Yönetimi Yeterliliklerini Değerlendirmelerine İlişkin İstatistikî Bilgiler

Performans Alanları	Eğitimde Toplam Kalite Konusundaki Bilgi Düzeyleri	N	\bar{X}	SS	F	p
Kurum Kültürünün Oluşturma ve Okula Katkısı	Uzmanlık Düzeyinde	5	3.33	0.33	1.23	0.33
	Yeterli Düzeyde	104	3.81	0.1		
	Biraz	162	3.92	0.1		
	Hiç yok	7	3.7	0.25		
	Toplam	278	3.86	0.10		
Alan Bilgisi	Uzmanlık Düzeyinde	5	3.68	0.29	1.37	0.31
	Yeterli Düzeyde	104	3.83	0.09		
	Biraz	162	4	0.09		
	Hiç yok	7	3.64	0.15		
	Toplam	278	3.92	0.08		
Planlama	Uzmanlık Düzeyinde	5	2.85	0.06	1.63	0.34
	Yeterli Düzeyde	104	3.56	0.05		
	Biraz	162	3.7	0.04		
	Hiç yok	7	3.57	0.14		
	Toplam	278	3.63	0.02		
İletişim / Rehberlik	Uzmanlık Düzeyinde	5	3.53	0.2	0.98	0.47
	Yeterli Düzeyde	104	3.67	0.08		
	Biraz	162	3.79	0.08		
	Hiç yok	7	3.55	0.22		
	Toplam	278	3.74	0.08		
Motivasyon	Uzmanlık Düzeyinde	5	2.88	0.27	1.35	0.34
	Yeterli Düzeyde	104	3.22	0.15		
	Biraz	162	3.34	0.14		
	Hiç yok	7	3.04	0.22		
	Toplam	278	3.28	0.14		
Zaman Yönetimi	Uzmanlık Düzeyinde	5	4.2	0.07	1.24	0.37
	Yeterli Düzeyde	104	4.13	0.11		
	Biraz	162	4.23	0.06		
	Hiç yok	7	3.81	0.11		
	Toplam	278	4.18	0.06		
Ölme-Değerlendirme	Uzmanlık Düzeyinde	5	2.77	0.38	1.33	0.37
	Yeterli Düzeyde	104	3.22	0.06		
	Biraz	162	3.29	0.1		
	Hiç yok	7	3.29	0.24		
	Toplam	278	3.25	0.08		
Kişisel Özellikler	Uzmanlık Düzeyinde	5	3.62	0.25	1.14	0.53
	Yeterli Düzeyde	104	3.65	0.16		
	Biraz	162	3.71	0.14		
	Hiç yok	7	3.51	0.21		
	Toplam	278	3.68	0.15		

Tablo 26, toplam kalite yönetiminin ankette yer alan alanları bazında incelendiğinde, “kurum kültürünü oluşturma ve okula katkısı” alanında TKY bilgi seviyesinin “uzmanlık düzeyinde” olduğunu belirten öğretmenler okul müdürlerini 3.33 oranında yeterli bulurken, TKY konusunda “yeterli düzeyde” bilgisi olduğunu belirten öğretmenler 3.81, TKY konusunda “biraz” bilgisi olduğunu belirten öğretmenler 3.92 ve TKY konusunda “hiç” bilgisinin olmadığını dile getiren öğretmenler 3.70 oranında yeterli bulmaktadırlar.

Konuya “alan bilgisi” açısından bakıldığında, bu oranlar TKY bilgi seviyesinin “uzmanlık düzeyinde” olduğunu belirten öğretmenler için 3.68, TKY konusunda “yeterli düzeyde” bilgisi olduğunu belirten öğretmenler için 3.83, TKY konusunda “biraz” bilgisi olduğunu belirten öğretmenler için 4.00 ve TKY konusunda “hiç” bilgisinin olmadığını dile getiren öğretmenler için ise 3.64’tür.

Değerlendirmeler “planlama” açısından ele alındığında, TKY bilgi seviyesinin “uzmanlık düzeyinde” olduğunu belirten öğretmenler okul müdürlerini 2.85 oranında yeterli bulurken, TKY konusunda “yeterli düzeyde” bilgisi olduğunu belirten öğretmenler 3.56, TKY konusunda “biraz” bilgisi olduğunu belirten öğretmenler 3.70 ve TKY konusunda “hiç” bilgisinin olmadığını dile getiren öğretmenler 3.57 oranında yeterli bulmaktadırlar.

“İletişim ve rehberlik” alanı söz konusu olduğunda, TKY bilgi seviyesinin “uzmanlık düzeyinde” olduğunu belirten öğretmenler okul müdürlerini 3.53 oranında yeterli bulurken, TKY konusunda “yeterli düzeyde” bilgisi olduğunu belirten öğretmenler 3.67, TKY konusunda “biraz” bilgisi olduğunu belirten öğretmenler 3.79 ve TKY konusunda “hiç” bilgisinin olmadığını dile getiren öğretmenler 3.55 oranında yeterli bulmaktadırlar.

Konu “motivasyon” alanında irdelendiğinde, TKY bilgi seviyesinin “uzmanlık düzeyinde” olduğunu belirten öğretmenler okul müdürlerini 2.88, TKY konusunda “yeterli düzeyde” bilgisi olduğunu belirten öğretmenler 3.22, TKY konusunda “biraz” bilgisi olduğunu belirten öğretmenler 3.34 ve TKY konusunda

“hiç” bilgisinin olmadığını dile getiren öğretmenler ise 3.04 oranında yeterli bulmaktadırlar.

Söz konusu tablo “zaman yönetimi” açısından incelendiğinde, TKY bilgi seviyesinin “uzmanlık düzeyinde” olduğunu belirten öğretmenler okul müdürlerini 4.20, TKY konusunda “yeterli düzeyde” bilgisi olduğunu belirten öğretmenler 4.13, TKY konusunda “biraz” bilgisi olduğunu belirten öğretmenler 4.23 ve TKY konusunda “hiç” bilgisinin olmadığını dile getiren öğretmenler ise 3.81 oranında yeterli bulmaktadırlar.

Konuya “ölçme-değerlendirme” alanından bakıldığında, bu oranlar TKY bilgi seviyesinin “uzmanlık düzeyinde” olduğunu belirten öğretmenler için 2.77, TKY konusunda “yeterli düzeyde” bilgisi olduğunu belirten öğretmenler için 3.22, TKY konusunda “biraz” bilgisi olduğunu belirten öğretmenler ve TKY konusunda “hiç” bilgisinin olmadığını dile getiren öğretmenler için ise için 3.29’dur.

Değerlendirmeler “kişisel özellikler” alanından ele alındığında, TKY bilgi seviyesinin “uzmanlık düzeyinde” olduğunu belirten öğretmenler okul müdürlerini 3.62 oranında yeterli bulurken, TKY konusunda “yeterli düzeyde” bilgisi olduğunu belirten öğretmenler 3.65, TKY konusunda “biraz” bilgisi olduğunu belirten öğretmenler 3.71 ve TKY konusunda “hiç” bilgisinin olmadığını dile getiren öğretmenler ise 3.51 oranında yeterli bulmaktadırlar.

Öğretmenlerin eğitimde toplam kalite yönetimi konusundaki bilgi düzeylerine ilişkin betimsel veriler genel olarak incelendiğinde 3 numaralı grubun yani TKY konusunda “biraz” bilgisi olduğunu belirten öğretmenlerin diğer öğretmen gruplarına oranla okul müdürlerinin performans alanlarındaki yeterliliklerine ilişkin olarak daha yüksek oranda görüş bildirdikleri görülmüştür. TKY konusunda “biraz” bilgisi olduğunu belirten öğretmen grubunun okul müdürlerinin tüm performans alanlarındaki yeterliliklerine ilişkin olarak verdikleri görüşlerin ortalaması, diğer öğretmen gruplarının ortalamalarından hayli yüksek olmasına rağmen istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Tablo 26’da görüldüğü gibi hata payları (p) 0.53 ile 0.31 arasında değişmektedir. Bu değerler kritik değerden büyük oldukları ($p > 0.05$) için, TKY bilgi seviyesine göre oluşturulan grupların okul müdürlerini değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılaşma oluşmamaktadır. Buradan hareketle “TKY bilgi seviyesi bağımsız değişkenine göre deneklerin okul müdürlerinin performans yönetimi yeterliliklerini Toplam Kalite Yönetimi açısından değerlendirmelerine ilişkin görüşleri arasında fark var mıdır?” şeklindeki alt araştırma sorusunu “ TKY bilgi seviyesi bağımsız değişkenine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin performans yönetimi yeterliliklerini Toplam Kalite Yönetimi açısından değerlendirmeleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.” şeklinde cevaplamak mümkündür.

BÖLÜM V

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın sonuçları ve sonuçlar göz önünde bulundurularak farklı öneriler yer almaktadır.

5.1. SONUÇLAR

Çalışmadan elde edilen sonuçları şu şekilde özetleyebiliriz:

Çalışmada yer alan öğretmenlerin %4,7'si eğitim enstitülerinden, %2,9'u yüksek öğretmen okullarından, %84,5'i lisans programlarından, %7,6'sı yüksek lisans programlarından ve %0,4'ü ise doktora programından mezundurlar.

Öğretmenlerin %41,7'si göreve başladıkları günden bugüne kadar yönetimle ilgili herhangi bir hizmet içi eğitim programına katılmazken, %1,4'ü “yönetim” konusunda, %6,5'i “eğitim yönetimi” konusunda, %12,6'sı “eğitimde toplam kalite yönetimi” konusunda, %7,9'u hem “yönetim” hem de “eğitim yönetimi” konularında, %5,4'ü ise “yönetim”, “eğitim yönetimi” ve “eğitimde toplam kalite yönetimi” konularında hizmet içi eğitim programlarına katılmışlardır. “Eğitim denetimi” konusunda hizmet içi eğitim programına katılan kimsenin olmadığı tespit edilmiştir. Belirtilen alanların dışında farklı alanlarda hizmet içi eğitime katılanların oranı %24,5'dir.

Öğretmenlerin %23'ü okudukları yayınları; %44,6'sı okuldaki uygulamaları; %13,3'ü katıldıkları hizmet içi eğitim programlarını; %1,8'i öğrenim gördükleri yüksek öğrenim programlarını eğitimde toplam kalite yönetimi konusundaki bilgilerinin kaynağı olarak göstermektedirler. Hem okudukları yayınları hem de okuldaki uygulamaları kaynak olarak gösterenlerin oranı %7,9'dur. Okudukları yayınları, okuldaki uygulamaları ve katıldıkları hizmet içi eğitim programlarını eğitimde toplam kalite yönetimi konusundaki bilgilerinin kaynağı olarak gösterenlerin oranı ise %2,9'olarak belirlenmiştir. Ankette belirtilen tüm

seçenekleri eğitimde toplam kalite yönetimi konusunda bilgilerinin kaynağı olarak gösterenlerin oranı %0,7 ve daha farklı kaynaklardan yararlananların oranı ise %5,8 olarak tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin %2,5'i eğitimde toplam kalite yönetimi konusunda hiç bilgiye sahip olmadıklarını belirtirken, eğitimde toplam kalite yönetimi konusunda %1,8'i uzmanlık düzeyinde, %37,4'ü yeterli düzeyde ve %58,3'ü biraz bilgiye sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Okul müdürlerinin performans alanlarındaki yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşleri, okul müdürlerinin en çok zaman yönetimi alanında yeterli olduklarını göstermiştir. Bu alana ait öğretmen görüşlerinin aritmetik ortalaması 4,18 olarak bulunmuştur. Okul müdürlerinin ikinci en yüksek derecede gerçekleştirdikleri alan ise 3,92 ortalama ile alan bilgisi / eğitim yöntem ve teknikleri alanı olmuştur. Bu performans alanını, sırayla 3,86 ortalama ile okul müdürlerinin kurum kültürünü oluşturma ve okula katkısı alanı, 3,74 ortalama ile iletişim ve rehberlik alanı, 3,68 ortalama ile kişisel özellikler, 3,63 ortalama ile planlama ve hazırlık çalışmaları, 3,28 ortalama ile okul yönetimi ve motivasyon ve son olarak da 3,25 ortalama ile ölçme-değerlendirme alanı takip etmiştir.

Okul müdürlerinin, tüm performans alanlarında, performans alanlarına ait genel ortalamaların altında yeterlilik gösterdikleri bazı rollerin olduğu saptanmıştır. Okul müdürlerinin kurum kültürünü oluşturma ve okula katkısı alanında, takım çalışmasına uygun zeminin hazırlaması, kurum vizyonunun oluşturulmasına öncülük edilmesi, personelin verimliliğini arttıran olumlu bir çalışma ortamının sağlanması ve okulla ilgili kararların okul gelişim yönetim ekibiyle alınması konularındaki rollerini gerçekleştirme düzeylerinin genel ortalamanın altında oldukları saptanmıştır. Bu rollerindeki yetersizliklerine rağmen Türk eğitim sistemi ile ilgili mevzuat ve politikaları bilip uygulama, kurumun genel menfaatlerini kişisel çıkarlarının üstünde tutma, Tutum ve davranışları ile kurumun değerlerini yansıtırma ve kurum vizyon ve misyonuna bağlı çalışma konularında da genel ortalamanın üzerinde bir başarı elde etmişlerdir.

Okul müdürlerinin eēitim yöntem ve teknikleri alanında, sözü edilen performans alanına ait genel ortalamanın altında gerçekleştirdikleri roller arasında gerektiēinde yetki alanı içinde inisiyatif kullanarak sorumluluk alması, mali ve insan kaynaklarının uygun bir Şekilde paylaşılmasının saēlanması, eēitimin nitelik yönünden geliştirilmesi için çaba sarf edilmesi ve ödül ve ceza sisteminin etkin kullanılması sayılabilir. ēretmenlerin algıları, okul müdürlerinin müfredattaki deēiřiklikleri uygulamaya yansıtma, yöneticilikle ilgili metotları bilip uygulama, kaynakların uygun tahsisi, ēretim metotlarına ilişkin bilgi sahibi olması ve işlerin düzgün yürümesi için gerekli tedbirleri alma rolleriyle genel ortalamanın üzerinde bir yeterlilik sergilediklerini göstermiştir.

Okul müdürlerinin planlama ve hazırlık çalışmaları alanında genel ortalamanın altında gerçekleştirdikleri roller Okul Gelişim Yönetim Ekibiyle birlikte gelişim planını hazırlaması ve iyileştirme ekiplerinin kurulmasını saēlaması olmuştur. Okul müdürlerinin bu alanda genel ortalamanın üzerinde gerçekleştirdikleri roller ise yıllık, ünite ve günlük planları incelemesi ve ēretmenlerin yaptığı planların amaca uygun olarak yürümesi için eēitim-ēretim ortamını hazırlaması olmuştur.

Okul müdürlerinin iletişim ve rehberlik alanında genel ortalamanın altında gerçekleştirdikleri roller arasında empati kurabilmesi, okulla ilgili kararlarda ēretmen görüşlerini alması ve ēretmenlerin taleplerini dikkate alması sayılabilir. Okul müdürlerinin, genel ortalamanın üzerinde yeterlilik gösterdikleri roller ise, sözlü ve yazılı iletişimde fikirlerini açıkça ifade etme ve teknolojiden faydalanma olmuştur.

Okul müdürleri, okul yönetimi ve motivasyon alanında, çalışmalarında ēretmenlere danışması, personele karşı dürüst olması, personele performansları hakkında geri bildirim vermesi rollerini gerçekleştirirken genel ortalamanın altında kalmışlardır. Genel ortalamanın üstünde gerçekleştirdikleri rol ise kaynakların uygun tahsisi olmuştur.

Okul müdürlerinin zaman yönetimi alanında genel ortalamanın altında gerçekleştirdikleri roller arasında işleri öncelik sırasına koymasđ, zamanı etkili ve verimli kullanması ve etkinliklerin akışını planlaması olmuştur. Okul müdürlerinin genel ortalamanın üzerinde kalan gerçekleştirdikleri roller ise mesai saatlerine ve toplantı saatlerine uyması ve büro işlerinin doğru yürümesini sağlaması olmuştur.

Okul müdürlerinin lme-değerlendirme alanında genel ortalamanın altında kalan rolleri ödüllendirmeyi öğretmenlerin performansına göre tarafsız ve objektif olarak yapması ve çalışanları değerlendirme ölçütlerini çalışanlarına duyurması olmuştur. Diğer taraftan bu alanda genel ortalamanın üzerinde gerçekleştirdikleri roller ise kendi okulunun başarisını diğer okulların başarısı ile karşılaştırmasını ve öğrencilerin başarısızlık sebeplerini araştırıp başarının yükseltilmesi için gerekli önlemleri olmuştur.

Okul müdürlerinin kişisel özellikler alanında genel ortalamanın altında kaldıkları roller eleştiriye değişmeye ve yenileşmeye açık olmaları, sorunlar karşısında soğukkanlı ve sakin olmaları olmuştur. Bu alanda genel ortalamanın üzerinde gerçekleştirdikleri roller ise mevzuata ve yönetmeliklere bağlılıkları konusunda olmuştur.

Okul müdürlerinin performans alanlarındaki yeterliliklerini belirlemeye ilişkin öğretmenlerin algıları öğretmenlerin cinsiyetlerine bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Yine okul müdürlerinin performans alanlarındaki yeterliliklerini belirlemek amacıyla öğretmenlerin algıları, öğretmenlerin yaş bağımsız değerkenine bağlı olarak farklılık göstermemektedir. ğrenim durumu bağımsız değerkeni öğretmenlerin okul müdürlerinin performans alanlarındaki yeterliliklerini değerlendirmelerinde anlamlı bir farklılığa yol amamaktadır. Okul müdürlerinin performans alanlarındaki yeterliliklerini belirlemeye ilişkin öğretmenlerin algıları öğretmenlerin yönetimle ilgili katıldıkları hizmet içi eğitim programlarına bağlı olarak da anlamlı bir farklılığa neden olmamaktadır. Son olarak öğretmenlerin eğitimde toplam kalite yönetimi konusundaki bilgi seviyeleri okul müdürlerinin performans alanlarındaki yeterliliklerini değerlendirmelerinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Son yıllarda eğitimde yenileşme ve eğitim reformu kavramları eğitim sisteminde bazı değişikliklerin yapılmasını zorunlu kılmıştır. Yapılan bu değişimler sonucunda okul müdürlerinin rollerinde de bir takım değişikliklere ihtiyaç duyulmuştur.

Sonuç olarak, okul müdürlerinden beklentilerin arttığı söylenebilir. Okul müdürlerinden sadece bir yönetici olmaları değil, çalışanları için bir lider olmaları, öğretmenleri motive etmeleri, objektif değerlendirme yapmaları ve öğretmenlere performansları hakkında geri bildirim vermeleri beklenmektedir.

5.2. ÖNERİLER

Çalışmanın bulgularından yararlanılarak orta öğretim kurumları müdürlerinin performans yönetimi yeterlilikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın sonucunda aşağıdaki önerilerin yapılması uygun görülmüştür:

Öğretmenlerin %41,7'sinin göreve başladıkları günden bugüne dek yönetimle ilgili herhangi bir hizmet içi eğitim programına katılmaması, yönetim konusunda sadece %1,4'ünün, eğitim yönetimi konusunda sadece %6,5'inin ve yine sadece %12,6'sının eğitimde toplam kalite yönetimi konusunda hizmet içi eğitim programına katılmış olmaları dikkate alındığında mevcut hizmet içi eğitim programlarının okul müdürleri tarafından yeterinde özendirilip desteklenmediği ve okullardaki toplam kalite yönetimi çalışmalarını destekler nitelikte görünmediği anlaşılmaktadır. Buradan hareketle hizmet içi eğitim programlarının tüm eğitim iş görenlerini kapsayacak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir.

Öğretmenlerin düşük düzeyde görüş bildirdikleri maddeler incelendiğinde (madde 4, madde 7, madde 8, madde 21, madde 22) okul müdürlerinin personelin yeteneklerini kullanabilmesine, planlama ve takım çalışmasına yeteri kadar önem vermedikleri görülmektedir. Bu nedenle okul müdürlerinin gelenekçi anlayıştan uzaklaşarak toplam kalite yönetimi ilkelerinden olan sürekli gelişme ve takım çalışması ilkelerini benimsemeleri gerektiği söylenebilir.

Okul müdürlerinin eğitim öğretim faaliyetleri alanında ortalamanın altında gerçekleştirdikleri roller (madde 30, madde 32, madde 42, madde 45) incelendiğinde, okul müdürlerinin personel gelişimi etkinliklerine odaklanmaları gerektiği söylenebilir.

Okul müdürleri iletişim, motivasyon, ölçme-değerlendirme alanlarında çalışanları motive etme, performans ölçme-değerlendirme, insan kaynakları yönetimi ve çalışanların endişelerini anlama rollerinde genel ortalamaların altında yeterlilik göstermişlerdir. Öğretmenlerin potansiyellerini gerçekleştirebilme imkânlarını sağlamak ve çalışanları hedefler doğrultusunda motive etmek okul müdürlerinin başlıca görevlerindedir. Buradan hareketle, okul müdürleri öğretmenlerin

motivasyon kaynaklarından haberdar olmalıdırlar. (madde 14, madde 26, madde 29, madde 54, madde 57, madde 58)

Öğretmenlerin düşük düzeyde görüş bildirdikleri maddeler incelendiğinde, okul müdürlerinin zaman yönetimi ve temel yönetim fonksiyonları konusunda da kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir.

Okul müdürlerinin eleştiriye, değişmeye ve yenileşmeye açık olmadıklarının düşünülmesi nedeniyle okul müdürlerinin iletişim konusunda hizmet içi eğitime alınmaları önerilebilir.

Okul müdürlerince yapılacak performans değerlendirme çalışmalarında, gözlem yapabilmeye ve çalışanın performansı hakkında bilgi toplamaya gereken zaman ayrılmalıdır.

Okul müdürlerinin insan kaynakları yönetimi ve işlevleri hakkında hizmet içi eğitimden geçirilmeleri gerekmektedir.

Okul müdürlerinin, performans değerlendirmenin amaçları, kullanım alanları ve performans değerlendirme yöntemleri hakkında eğitim almaları gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Akal, Z., “İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi”, Milli Prodüktivite Dergisi, Ankara, 2000.
- Akal, Z., “Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri”, Toplam Kalite Verimlilik Dergisi, Ankara, 1996.
- Akgül, A., “Toplam Kalite Yönetimi Sistemi”, Yeni Türkiye Dergisi, Sayı 26, İstanbul, 1999.
- Anagün, Ş. S., “Eğitimde Performans Değerlendirme Süreci Ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Performans Değerlendirme Yöntemleri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2002.
- Argun, T., “Toplam Kalite Yönetimi”, Executive Excellence, Sayı 8, İstanbul, 1997.
- Argun, T., “Daha İyi Bir Performans İçin Kıyaslama Şarttır”, Executive Excellence, Sayı 4, 1997.
- Arslan, A., “360 Derece Değerlendirme: Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç”, Kalder Forum2(6), İstanbul, 2002.
- Aydın, M. D., Kamu Sektöründe Hizmet Kalitesinin Geliştirilmesinde Çağdaş Bir Yaklaşım: Toplam Kalite Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1998.
- Aydın, M., Eğitim Yönetimi, Ankara, 2000.
- Aytaç, A., “360 Derece Performans Değerlendirme”. Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, Sayı:41, Temmuz, 2003.
- Başaran, E. İ., Eğitim Yönetimi: Nitelikli okul, Ankara, 2000.
- Başaran, E.İ., Eğitim Yönetimi, Ankara, 1996.
- Başaran, E.İ., Yönetim, Ankara, 1989.
- Birgen, T., “İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi : Eğitim”, Önce Kalite Dergisi, Sayı:8, 1994
- Bolman, Lee G.-Deal, T.E., Modern Approaches To Understanding And Managing Organization, San Francisco, 1991

- Boyacı, A., “İlköğretim Örgütlerinin Performans Yönetimi Sistemi Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi”,Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2003.
- Bozkurt, E.- Daşcan, Ö., Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Sınavlarına Hazırlık, Ankara, 2002.
- Bursalıoğlu, Z., Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama, Ankara, 1997.
- Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 1994.
- Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1996.
- Can, H.- Akgün, A.- Kavuncubaşı, Ş., Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi,Ankara, 1995.
- Canman, D., Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, TODAİE, Ankara, 1993.
- Canman, D., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2000.
- Deming, W.E., Kirzden Çıkış, (Çeviren: Cem Aktaş), Kalder Kalite Derneği, İstanbul, 1998.
- Demirel, Ö.- Kaya, Z., Öğretmenlik Mesleğine Giriş, Ankara, 2001.
- Erdoğan, İ., Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği, İstanbul, 2000.
- Erdoğan, İ., “İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1991.
- Ersan, N., Yönetim Süreçleri ve Teorileri, Ankara, 1987.
- Ersen, H., Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, İstanbul, 1997.
- Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2000.
- Gümüşeli, A. İ., “Çağdaş Okul Müdürlerinin Liderlik Alanları”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 28, 2001.
- Imai, M., Kaizen, İstanbul, 1999.
- Kaya, A., “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Eğitim Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerinde Gösterdikleri Yönetimsel İşlevlerin Değerlendirilmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep, 2000.
- Kaya, Y.K., Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama, Ankara, 1999.

- Kaynak, T., İnsan Kaynakları Planlaması, İstanbul, 1996.
- Liontos, L.B., “Shared decision-Making”, Office of Research, Eric Clearinghouse on Educational Management, Oregon, 1996.
- MEB, Milli Eğitim Bakanlığı İle İlgili Mevzuat 2, Ankara, 2000.
- MEB, “15. Milli Eğitim Şurası”, İstanbul, 1996.
- MEB, Eğitim Kurumlarına Yönetici Atama Ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, Ankara, 1998.
- MEB, TKY Kurum Temsilcileri Eğitimi Semineri, İstanbul, 2005.
- Okut, L., “Okul Müdürlerinin Performans Alanlarındaki Yeterliliklerine İlişkin Öğretmen Değerlendirmeleri”,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 2002.
- Özalp, İ., İşletmelerde Yönetim, Fonksiyonlar ve Organizasyon, Ankara, 1985.
- Özdemir, S.-Yalın, H.İ., Öğretmenlik Mesleğine Giriş, Ankara, 2000.
- Özdemir, S., Eğitimde Örgütsel Değişme, Ankara, 1998.
- Peker, Ö., Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği , Ankara, 1995.
- Seçkin, G., “İlköğretim Okul Müdürlerinin Eğitim Yönetimi Süreçlerine İlişkin Yeterliliklerinin Öğretmenler Tarafından Değerlendirilmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale, 2003.
- Sünbül, A.M., Eğitime Yeni Bakışlar, Ankara, 2002.
- Şimşek, M., Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme, İstanbul, 2002.
- Şimşek, M., İş hayatında Mükemmellik, İstanbul, 2004.
- Tanrıverdi,B., “Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Yönetim Uygulamalarının Çağdaş Yönetim Yaklaşımları Açısından Değerlendirilmesi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep, 2001.
- Taştop, E., “Yönetim İnsan İlişkileri”, Human Resources, sayı 3, 1997.
- Taymaz, H., Okul Yönetimi, Ankara, 2000.
- Thompson, B.L., The New Manager’s Handbook, New York, 1995.

Tınaz,P., “Performans Değerlendirme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye’deki Uygulamalara İlişkin Bir İnceleme”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Sayı 5, Manisa, 1999.

Turgay, Y., “Değişim Yönetiminde Yeni Arayışlar”, Yeni Türkiye 21.yy. özel sayı II Mart-Nisan, İstanbul, 1998.

Tutum, C., Personel Yönetimi, TODAİE, Ankara, 1979.

Uyargil, C., İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi yayınları, İstanbul, 1994.

Williams, R.S., Performance Management: Perspectives on Employee Performance, North York Shire, 1998.

www.gençbilim.com/ödev/üretimplanlama, (03.02.2007)

www.meb.gov.tr/stats/ist2001, (15.02.2006)

Yaşar, M., “Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Uygulamalarının TKY Açısından Değerlendirilmesi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep, 2003.

Yenersoy, G.- Gökçümen, A.- Saraloğlu, T., Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Temel Eğitimleri El Kitabı, İstanbul, 1999.

Yenersoy, G., Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, 1997.

Yüksel, Ö., İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Fonksiyonlarından Başarı Değerlendirmede Yeni Yaklaşımlar, (Editörler: H.K. Güleş, H.Aydoğdu, K.Alp, C.Girgin, Ş.Dansık, B.Taşatman, A.Çukurçayır, M.Zerenler), İnsan Kaynakları Sempozyumu Tebliğlerde, Konya: Selçuk Üniversitesi, 2000.

EKLER

EK1. Uygulama Anketi Soruları

Uygulama Anketi

Bu anket, “Eğitim Yöneticilerinin Performans Yönetimi Yeterliliklerinin Toplam Kalite Yönetimi Açısından İncelenmesi” adlı çalışmaya gerekli verileri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Ankette 2 bölüm vardır. Birinci bölümde, kişisel bilgiler; ikinci bölümde ise okul yöneticilerinin performans yönetimi yeterliliklerine yönelik ifadeler yer almaktadır.

Ankete vereceğiniz cevaplar yalnızca araştırmada kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Yardım ve desteğinizden dolayı teşekkür ederim.

Didem Dündar

Bölüm I

Kişisel Bilgiler

1.Cinsiyetiniz:

() Erkek () Bayan

2.Yaşınız:

() 20–29

() 30–39

() 40–49

() 50–59

() 60 ve üstü

3.Branşınız:

() Edebiyat

() Matematik

() Fizik

() Kimya

() Biyoloji

() İngilizce

() Diğer (.....)

4. Görevli Olduğunuz Okul Türü:

() Anadolu Lisesi

() Genel Lise

5.Öğrenim durumunuz:

() Eğitim Enstitüsü

() Yüksek Öğretmen Okulu

() Lisans

() Yüksek lisans

() Doktora

6.Göreviniz:

() Müdür Yardımcısı

() Öğretmen

7.Meslekteki hizmet süreniz:

() 1–5 yıl

() 6–10 yıl

() 11–15 yıl

() 16–20 yıl

() 20–25 yıl

() 26–30 yıl

() 30 yıl ve üzeri

8.şu anda görevli olduğunuz okulda kaç yıldır çalışıyorsunuz?

() 1 yıldan az

() 1-3 yıl

() 4-7 yıl

() 8 yıldan fazla

9.şu anda görev yaptığımız okul hariç daha önce kaç okulda görev yaptınız?

() Hiç yapmadım () Bir okul

() İki okul () Üç okul () Dört okul

() Beş okul () Beş ve daha fazla okul

10.Göreve başladığınız günden itibaren yönetimle ilgili katıldığınız hizmet içi eğitim programları:

() Hiç hizmet içi eğitim programına katılmadım

() Yönetim

() Eğitim Yönetimi

() Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi

() Eğitim Denetimi

() Diğer

(.....)

11. “Eğitimde TKY” konusunda
bilginiz var ise, bu bilginiz nereden
kaynaklanmaktadır?

- Okuduğum yayınlardan
 Okuldaki uygulamalardan
 Katıldığım hizmet içi eğitimlerden
 Öğrenim gördüğüm yüksek
öğretim programından
 Diğer
(.....)

12. Eğitimdeki Toplam Kalite
konusundaki bilginiz: () Uzmanlık
Düzeyinde

- Yeterli Düzeyde
 Biraz
 Hiç yok

Bölüm II

Okul yöneticilerinin performans alanlarına ilişkin yeterliliklerini belirten aşağıdaki maddeleri dikkatlice okuduktan sonra her bir maddede sizin için uygun olan seçeneği (X) işareti koyarak belirtiniz.

A. KURUM KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURMA VE OKULA KATKISI		Tam (5)	Büyük ölçüde (4)	Kısmen (3)	Çok az (2)	Hiç (1)
1.	Kurum vizyonunun oluşturulmasına öncülük eder.					
2.	Kurum vizyon ve misyonuna bağlı çalışır.					
3.	Türk eğitim sistemi ile ilgili mevzuat ve politikaları bilir ve uygular.					
4.	Takım çalışmasına uygun zemin hazırlar ve yeniliği destekler.					
5.	Tutum ve davranışları ile kurumun değerlerini yansıtır.					
6.	Kurumun genel menfaatlerini kişisel çıkarlarının üstünde tutar					
7.	Okulla ilgili kararları Okul Gelişim Yönetim Ekibiyle alır.					
8.	Personelin verimliliğini arttıran olumlu bir çalışma ortamı sağlar.					
B. EĞİTİM YÖNTEM VE TEKNİKLERİ /ALAN BİLGİSİ		Tam (5)	Büyük ölçüde (4)	Kısmen (3)	Çok az (2)	Hiç (1)
9.	Öğretim metotlarına ilişkin bilgi sahibidir.					
10.	Yöneticilikle ilgili metotları bilir ve uygular.					
11.	Gerektiğinde yetki alanı içinde inisiyatif kullanarak sorumluluk alır.					
12.	İşlerin düzgün yürütmesi için gerekli tedbirleri alır, sonuçları değerlendirir.					
13.	Eğitimin nitelik yönünden geliştirilmesi için çaba sarf eder.					
14.	Ödül ve ceza sistemini etkin kullanır.					
15.	Okulun kaynaklarını etkili ve verimli bir biçimde kullanır.					
16.	Müfredattaki değişiklikleri derhal uygulamaya yansıtır.					
17.	Okulun sorunlarını zamanında teşhis eder, çözümlerine yönelik çaba gösterir.					
18.	Yetki ve sorumluluklarını uygun bir şekilde devreder.					
19.	Mali ve insan kaynaklarının uygun bir şekilde paylaşılmasını sağlar ve kaynakların kullanımını denetler.					

20.	Liderlik özelliklerine sahiptir.					
C. PLANLAMA VE HAZIRLIK ÇALIŞMALARI		Tam (5)	Büyük ölçüde (4)	Kısmen (3)	Çok az (2)	Hiç (1)
21.	Okul Gelişim Yönetim Ekibiyle birlikte uzun, orta ve kısa vadeli gelişim planını hazırlar.					
22.	Okul yıllık gelişim planı doğrultusunda iyileştirme ekiplerinin kurulmasını sağlar.					
23.	Öğretmenlerin yıllık, ünite ve günlük planlarını inceler.					
24.	OGYE'nin ve öğretmenlerin yaptığı planların amaca uygun olarak yürütmesi için eğitim-öğretim ortamını hazırlar.					
D. İLETİŞİM VE REHBERLİK		Tam (5)	Büyük ölçüde (4)	Kısmen (3)	Çok az (2)	Hiç (1)
25.	İletişimde bilgisayar teknolojilerinden yararlanır.					
26.	Okulla ilgili konularda öğretmenlerin/diğer personelin görüşlerine/bilgisine başvurur.					
27.	Jest ve mimikleri sözel ifadeleri ile tutarlıdır.					
28.	Vücut dilini etkin bir şekilde kullanır.					
29.	Öğretmen ve diğer personelin taleplerini dikkate alır.					
30.	Proje hazırlama, projeleri uygulama gibi konularda öğretmenleri cesaretlendirir.					
31.	Kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesi için, çevreyle eşgüdümü sağlar ve işbirliğini geliştirir.					
32.	Öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerini destekler.					
33.	Sözlü ve yazılı iletişimde fikirlerini yanlış anlamalara neden olmayacak şekilde ifade eder.					
34.	Kendini başkalarının yerine koymaya ve onların neler hissettiğini anlamaya çalışır.					
35.	Yönetici, öğretmen, veli ve öğrenci ilişkilerini dengede tutar.					
E. OKUL YÖNETİMİ / MOTİVASYON		Tam (5)	Büyük ölçüde (4)	Kısmen (3)	Çok az (2)	Hiç (1)
36.	Okul personeline okulun vizyon, misyon ve değerlerini bildirir, çalışmalarını bu yönde yürütmeleri için teşvik eder.					
37.	Okuldaki problemlere gerektiğinde ve zamanında müdahale ederek bunların etkili bir şekilde çözülmesini sağlar.					
38.	Öğrenmeye uygun bir atmosfer oluşturur.					
39.	Herkese eşit davranır.					
40.	Personele karşı dürüsttür.					
41.	Personelini korur ve kollar.					
42.	Personelin etkililiğini arttıran programları planlar, organize eder.					

43.	Öğretim programlarının etkililiği için öğretmenlerle birlikte çalışır.					
		Tam (5)	Büyük ölçüde (4)	Kısmen (3)	Çok az (2)	Hiç (1)
44.	Yönetici ve öğretmenlerin yararlanacağı mevzuat, ders programları, kaynak kitapları, görsel, işitsel ve hareketli sunu araçlarını edinme ve kullanılmasını sağlama konularında çaba gösterir.					
45.	Personele performansları hakkında geri bildirim verir ve performanslarını arttırmaları için yardımda bulunur.					
46.	Çalışmalarında öğretmenlere danışır					
47.	Okul bina ve tesislerinin etkili ve verimli kullanılmasını sağlar.					
F. ZAMAN YÖNETİMİ		Tam (5)	Büyük ölçüde (4)	Kısmen (3)	Çok az (2)	Hiç (1)
48.	Zamanı etkili verimli kullanır.					
49.	İşleri öncelik sırasına koyar.					
50.	Etkinliklerin akışını planlar.					
51.	Mesai saatlerine uyar.					
52.	Toplantı saatlerine uyar.					
53.	Büro işlerinin hızlı ve doğru olarak yapılmasını sağlar.					
G. ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME		Tam (5)	Büyük ölçüde (4)	Kısmen (3)	Çok az (2)	Hiç (1)
54.	Çalışanları değerlendirme ölçütlerini çalışanlarına duyurur.					
55.	Kendi okulunun başarısını diğer okulların başarısı ile karşılaştırır.					
56.	Öğrencilerin başarısızlık sebeplerini araştırır ve başarının yükseltilmesi için gerekli önlemleri alır.					
57.	Öğretmenlerin performanslarını düzenli olarak takip eder.					
58.	Tarafsız ve objektif değerlendirme yapar.					
59.	Ödüllendirmeyi öğretmenlerin performansına göre yapar.					
H. KİŞİSEL ÖZELLİKLER		Tam (5)	Büyük ölçüde (4)	Kısmen (3)	Çok az (2)	Hiç (1)
60.	Değişmeye ve yenileşmeye açıktır.					
61.	Sabırlıdır					
62.	Hoşgörülüdür					
63.	Eleştiriye açıktır.					
64.	Kendisine güven duyar.					
65.	Mesleğini sever					
66.	Türkçeyi açık ve anlaşılır biçimde kullanır.					
67.	Sorunlar karşısında soğukkanlı ve sakinidir.					
68.	Kılık-kıyafet yönetmeliğine uygun giyinir.					

EK2. Anket Uygulama İzin Dilekçeleri

31.03.2006

Konu: Yüksek Lisans Tez için yapılacak anket çalışması hakkında

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Enstitünüzün Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programında Yardımcı Doçent Dr. R. Haluk KUL yönetiminde tez çalışmamı sürdürmekteyim. Tez çalışmamda kullanılmak üzere hazırlamış olduğum anketin Milli Eğitim Bakanlığı İstanbul ili, Bakırköy İlçesi teşkilatında ilköğretim ve liselerde uygulanması konusunda gerekli iznin İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınması hususunu saygılarımla arz ederim.

Didem Günendi DÜNDAR



Adres:
Yahya Kemal Beyatlı Lisesi,
İngilizce Öğretmen
Cevizlik Mahallesi, Niyazi
Bey Sk. 38 Bakırköy.
İstanbul

Tel: (212) 571 1201

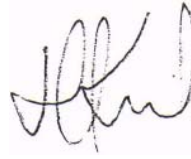
Konu: Didem Günendi Dündar'ın anket çalışması hk.

31.03.2006

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Enstitümüzün Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans programında danışmanlığında tez çalışması yapan Didem Günendi Dündar'ın tez çalışmaları kapsamında, Milli Eğitim Bakanlığı İstanbul ili Bakırköy İlçe teşkilatındaki ilköğretim ve liselere ait yönetim öz değerlendirmesi hakkında hazırladığı anket çalışması için gerekli iznin İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınması hususunu saygılarımla arz ederim.

Yrd. Doç. Dr. R. Haluk KUL
İİBF Öğretim Üyesi



BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Sayı: B.30,2.BEY. O.E1.00-01-020-200,1/567
Konu: Didem Günendi Dündar'ın anket çalışması hk.

17.04.2006

REKTÖRLÜK MAKAMINA,

Enstitümüzün Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans programına kayıtlı öğrencimiz Didem Günendi DUNDAR'ın hazırlayacağı tez çalışması için Milli Eğitim Bakanlığı İstanbul İli Bakırköy İlçe teşkilatındaki ilköğretim ve liselere ait yönetim öz değerlendirmesi hakkında hazırladığı anket çalışması formu ekte olup, bu anket çalışmasını uygulayabilmesi için İstanbul İl Milli -Eğitim Müdürlüğü'nden izin alınmasını talep etmektedir. Danışmanı Yrd. Doç.Dr. Haluk KUL' un uygun görüşü doğrultusunda izin alınması Enstitümüzce de uygun görülmüştür.

Gereğini bilgilerinize saygılarımla arz ederim.

Prof.Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Müdür

- Ek: 1) Öğrenci Dilekçe Fotokopisi
2) Danışmanın Uygundur Yazısı
3) Anket Soruları

BEYKENT ÜNİVERSİTESİ



REKTÖRLÜK

Sayı: B.30,2.BEY. O.OO. OO. OI-

500-307-1436

Bevkent-İSTANBUL

Konu: Anket çalışması Hk.

20.04.2006

İSTANBUL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ'NE

CAĞALOĞLU/İSTANBUL

Üniversitemiz, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans programına kayıtlı öğrencisi Didem Günendi DÜNDAR'ın, "Eğitim Yöneticilerinin Performans Yönetimi Yeterliliklerinin Toplam Kalite Yönetimi Açısından İncelenmesi" konulu, tezi için hazırladığı anket ekte sunulmuştur.

Müdürlüğüne bağlı, İstanbul İli Bakırköy İlçe Teşkilatındaki ilköğretim ve liselerde söz konusu anketi yapabilmesini teminen yardımlarınızı saygılarımla rica ederim.

Prof.Dr. Cuma BAYAT Rektör

Ek: Dilekçesi ve Anket

T.C.
İSTANBUL
VALİLİĞİ İL
Milli Eğitim
Müdürlüğü

Sayı: B.08,4.MEM.4.34.00.18.580/ 1475

22 Mayıs 06

Konu: Anket (**Didem GÜNENDİ DÜNDAR**)

BEYKENT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNÜNE


İlgi: a) Valilik Makamının 22.05.2006 tarih ve 18.580/1463 sayılı Oluru.

b) Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığının 18.08.2003 gün ve 2430 Sayılı Emri.

c) Beykent Üniversitesi Rektörlüğü'nün 17.04.2006 tarih ve 1414 sayılı yazısı.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Öğrencisi Didem GÜNENDİ DÜNDAR'ın İlimiz Bakırköy İlçesindeki İlköğretim ve Liselerde "Eğitim Yöneticilerinin Performans Yönetimi Yeterliliklerinin Toplam Kalite Yönetimi Açısından İncelenmesi " konulu anket uygulaması yapma isteği İLGİ (a) Valilik Oluru ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi, gereğinin İLGİ (a) Valilik Oluru doğrultusunda, İlçe Milli 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.


M. Hayri BİLİCİ
Müdür a.

Şube Müdürü

EKLER:

Ek-1.

(İLGİ(a)Valilik
Oluru)
2. (80 soruluk
anket)

T.C.
İSTANBUL
VALİLİĞİ İl
Milli Eğitim
Müdürlüğü

SAYI: B.08,4.MEM.4.34.00.18.580/1463
KONU: Anket(Didem **GÜNENDİ DÜNDAR**)

22 Mayıs 06

VALİLİK MAKAMINA

İLGİ: a-) Beykent Üniversitesi Rektörlüğü'nün 20.04.2006 tarih ve 307-1436 sayılı Yazısı.

b-)Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı'nın 18.08.2003 tarih ve B.O.O.APK.0.03.05.02/2430 sayılı emri. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencisi Didem GÜNENDİ DÜNDAR'ın, "Eğitim Yöneticilerinin Performans Yönetimi Yeterliliklerinin Toplam Kalite Yönetimi Açısından İncelenmesi"

Konusunda anket uygulaması yapma hakkında ilgi(a) 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, (EK: 3/1.4- 3/5- 3/6- 3/7- 3/8- 3/9- 3/10- 3/11)' de belirtilen toplam 80 (seksen) sorudan ibaret anket çalışmasını ilimiz Bakırköy ilçesindeki İlköğretim ve Liselerde uygulaması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.

Ömer Balıbey
İl Milli Eğitim Müdürü

EKLER:

Ek-1. İLGİ (a)yazı ve ekleri

/ 8.05/2006
Ali SÖZEN
Vali a.
V

EK3. Güvenilirlik Analizi

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	A1	3,8525	,8685	278,0
2.	A2	3,8921	,9362	278,0
3.	A3	4,2302	,8396	278,0
4.	A4	3,7662	1,0507	278,0
5.	A5	3,9173	,9407	278,0
6.	A6	4,0216	1,0016	278,0
7.	A7	3,5899	1,1452	278,0
8.	A8	3,6331	1,0382	278,0
9.	B9	3,9388	,8194	278,0
10.	B10	4,1187	,8174	278,0
11.	B11	3,8489	1,0191	278,0
12.	B12	3,9928	,8992	278,0
13.	B13	3,8129	,9841	278,0
14.	B14	3,5360	1,0598	278,0
15.	B15	3,9496	,9525	278,0
16.	B16	4,2482	,8013	278,0
17.	B17	3,9065	,9680	278,0
18.	B18	3,9317	,9683	278,0
19.	B19	3,8345	,9354	278,0
20.	B20	3,9137	1,0017	278,0
21.	C21	3,4712	1,0702	278,0
22.	C22	3,5863	1,1037	278,0
23.	C23	3,8165	1,0709	278,0
24.	C24	3,6439	1,0811	278,0
25.	D25	4,1727	,8742	278,0
26.	D26	3,5324	1,1228	278,0
27.	D27	3,8201	1,0036	278,0
28.	D28	3,8597	,9642	278,0
29.	D29	3,6187	1,0875	278,0
30.	D30	3,7194	1,0750	278,0
31.	D31	3,7806	,9718	278,0
32.	D32	3,6583	1,0724	278,0
33.	D33	3,7878	,9771	278,0
34.	D34	3,4388	1,1248	278,0
35.	D35	3,7158	,9548	278,0
36.	E36	3,3237	,6606	278,0
37.	E37	3,8022	,9578	278,0
38.	E38	3,2698	,6765	278,0
39.	E39	3,0252	1,0421	278,0
40.	E40	2,8561	,9313	278,0
41.	E41	2,8957	,9575	278,0
42.	E42	3,1655	,7119	278,0
43.	E43	3,5971	1,0896	278,0
44.	E44	3,7338	,9805	278,0
45.	E45	2,9388	,9423	278,0
46.	E46	2,8309	,9782	278,0
47.	E47	3,8957	,9762	278,0
48.	F48	4,0000	,8194	278,0

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
49.	F49	4,0791	,8587	278,0
50.	F50	3,9532	,9316	278,0
51.	F51	4,3345	,8280	278,0
52.	F52	4,5036	,7346	278,0
53.	F53	4,2302	,8134	278,0
54.	G54	2,9640	1,1738	278,0
55.	G55	3,9317	,9757	278,0
56.	G56	3,7662	1,0264	278,0
57.	G57	3,0755	,9489	278,0
58.	G58	2,9460	1,0306	278,0
59.	G59	2,8309	1,0799	278,0
60.	H60	3,0108	,9669	278,0
61.	H61	3,3453	,7380	278,0
62.	H62	3,3525	,8696	278,0
63.	H63	2,9029	1,0653	278,0
64.	H64	4,2122	,9622	278,0
65.	H65	4,2806	,8542	278,0
66.	H66	4,1367	,8599	278,0
67.	H67	3,2554	,9247	278,0
68.	H68	4,6511	,5673	278,0

Reliability Coefficients

N of Cases = 278,0

N of Items = 68

Alpha = ,9763

ÖZGEÇMİŞ

Bu çalışmayı gerçekleştiren yüksek lisans öğrencisi Didem Dünder 24 Aralık 1973 tarihi İstanbul doğumlu olup babasının mesleği dolayısıyla ilkokulu Isparta ili Eğridir ilçesi Merkez Yayla İlkokulunda, ortaokulu Kıbrıs Magosa Namık Kemal Lisesinde, liseyi Edirne I. Murat Lisesi ve Van- Erciş Lisesinde okuyarak tamamladıktan sonra 1992 yılında Erzurum Atatürk Üniversitesi İngiliz Dili ve Edebiyatı bölümüne girmiştir. 1993 yılında İstanbul Üniversitesi İngiliz Dili ve Edebiyatı bölümüne yatay geçiş yaparak lisans eğitimini 1998 yılında tamamlayıp mezun olmuştur. 2004 yılında da, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümünde yüksek lisans eğitimine başlamıştır.1998 yılından beri, İstanbul ili Bakırköy ilçesi Yahya Kemal Beyatlı Lisesinde İngilizce öğretmeni olarak çalışmaktadır. 2005 yılında Milli Eğitim Bakanlığının açtığı TKY Performans Yönetimi Eğitici Eğitimi seminerine ve Eğitim Kurumları ve Öğrencileri Performans Ölçme ve Değerlendirme Eğitici Yetiştirme kursuna; 2006 yılında da TKY Ödül Değerlendiricisi Eğitimi seminerine katılarak sertifika almıştır. Bakırköy İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nde TKY ilçe formatörü olarak da görev yapmaktadır. Yabancı dili İngilizce ve Almanca olup evlidir.
