



T.C.
GİRESUN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**MİLLİ EĞİTİMDE PERFORMANS YÖNETİMİNİN OKUL YÖNETİCİLERİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: SİNOP MERKEZ İLÇESİ OKULLARI ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Zeynep ALTUN

172026021

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Paşa BOZKURT

GİRESUN-2021

T.C.
GİRESUN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

MİLLİ EĞİTİMDE PERFORMANS YÖNETİMİNİN OKUL YÖNETİCİLERİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: SİNOP MERKEZ İLÇESİ OKULLARI ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Zeynep ALTUN
172026021

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Paşa BOZKURT

GİRESUN-2021

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün 01/02/2021 tarihli ve 2021/06 sayılı Enstitü Yönetim Kurulu kararı ile oluşturulan jüri, Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Zeynep ALTUN'un "Milli Eğitimde Performans Yönetiminin Okul Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Sinop Merkez İlçesi Okulları Örneği" başlıklı tezini incelemiş olup aday 19.02.2021 tarihinde, saat 15.00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Aday çalışma, sınav sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Jürisi	Unvanı, Adı Soyadı	İmzası
Üye (Başkan)	Prof. Dr. Ayşe ÖZCAN BUCKLEY	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Abdülkadir ÖZDEMİR	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Paşa BOZKURT	

ONAY

16 / 03 / 2021

Prof. Dr. Güven ÖZDEM
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Milli Eğitimde Performans Yönetiminin Okul Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Sinop Merkez İlçesi Okulları Örneği” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

19 / 02 / 2021

Zeynep ALTUN

ÖN SÖZ

Geçmişten günümüze dünyada hızla artan insan kaynaklarının önemi ve gücü ülkemizde de günden güne değer kazanmıştır. Bununla beraber bir çok kamu kurum ve kuruluşlarında da performans değerlendirme sistemi birçok yöntem ve teknik ile yer almış ve özellikle ülkemizde Milli Eğitim Bakanlığınca öğretmenlere ve okul idarecilerine yönelik çalışmalar yapılmıştır.

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapan idarecilerin şüphesiz görevlerini icra ettikleri okullarda istendik verimi sağlayabilmeleri için okul / kurum içinde sergiledikleri performansları, performans yönetimi sürecinde kullandıkları yöntemleri ve iş başarıları oldukça önemlidir. Bu çalışmada performans yönetiminin Sinop ili Merkez ilçesinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okul tür ve kademelerine göre farklılık gösteren okul müdürleri üzerindeki yansımaları araştırılmıştır.

Zorlu ve yorucu olan bu çalışma sürecinde danışmanlığımı yapan, desteğini esirgemeyen değerli Hocam Dr. Öğr. Üyesi Paşa BOZKURT'a,

Çalışma sürecinde motivasyonumu hep yüksek tutan ve benden yardımlarını eksik etmeyen dostlarıma ve kıymetli dostum Ezgi Deniz VATANDAŞ'a ve Betül ATEŞ'e,

Hayatımın her döneminde yanımda olan ve beni sürekli destekleyen, babam Turgay, annem Nazmiye, kardeşlerim Mehmet ve Ahmet Can'a,

Sonsuz teşekkür ve minnetimi sunarım...

Zeynep ALTUN

Giresun, 2021

MİLLİ EĞİTİMDE PERFORMANS YÖNETİMİNİN OKUL YÖNETİCİLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: SİNOP MERKEZ İLÇESİ OKULLARI ÖRNEĞİ

ÖZET

Performans, insan yaşamında her zaman karşılaşılan geniş ve karmaşık bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Kurumlar, içeriklerinin, dış ve iç faktörlerinin, konumlarının ve koşullarının değişmesi ve gelişmesi nedeniyle genellikle dinamizm ile karakterize edilir.

Bugün küreselleşen dünyamızda çalışanlara verilen değer giderek artmış, bunun yanında çalışanların performans değerlendirmesine verilen önem tüm çalışma alanlarında artmıştır.

Gelişen teknoloji, yararlı bilgiye olan ihtiyacı artırmış ve bu bağlamda eğitim alanında yapılan çalışmalarda elde edilecek maksimum fayda düzeyine ulaşılması amaçlanmıştır. Eğitimde performans yönetimi konusunda bugüne kadar yapılan çalışmalar, performans yönetiminin temel taşlarından birinin okul ve kurum müdürleri olduğunu göstermiştir.

Okul ve kurum müdürlerinin bu konuda bu kadar önemli bir role sahip olmalarının nedeni, yönetici oldukları okul ve kurumlarda öğrenciler, öğretmenler, veliler ve idare arasındaki koordinasyonu sağlamalarıdır. Eğitim sürecini nitelikli ve yeterli hale getirmek için okul ve kurum yöneticileri performansa dayalı çalışma sistemini uygulamalı ve sürdürülebilirliğini sağlamalıdır.

Bu çalışmada Sinop ili merkez ilçe okulu müdürlerinin okul türleri ve düzeyleri dikkate alınarak performans yönetimi algısı incelenmiştir. Ayrıca bu çalışmada yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılmıştır.

Verilen cevaplardan yola çıkarak performansa dayalı çalışma sistemine olumlu bakıldığı kanısına varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Performans, Performans Yönetimi, Kamu Sektöründe Performans Yönetimi, Milli Eğitim Bakanlığı Performans Yönetimi, Performansa Dayalı Çalışma Sistemleri.

THE EFFECT OF PERFORMANCE MANAGEMENT ON SCHOOL MANAGERS IN NATIONAL EDUCATION: THE EXAMPLE OF SİNOP CENTER DISTRICT SCHOOLS

ABSTRACT

Performance is described as a broad and sophisticated concept that is always encountered in human life. Institutions are often characterised by dynamism due to the changes and development of their contents, external and internal factors, locations and conditions.

Today in our globalising world, the value given to employees has increased gradually, besides that the importance given to the performance evaluation of employees has increased in all areas of work.

Developing technology has increased the need for pragmatic knowledge and in this context, it is aimed to reach the maximum level of benefit to be obtained in the studies in the field of education. Studies on performance management in education which conducted so far have shown that one of the keystones of performance management is school and institution principals.

The reason why school and institution principals have such an important role in this matter is that they ensure the coordination between students, teachers, parents and the administration in the schools and institutions where they are administrators. In order to get the educational process qualified and sufficient, school and institution principals should apply the performance-based work system and ensure its sustainability.

In this study, Sinop province central district school's principals' perception of performance management was examined by considering the types and levels of the schools. In addition, semi-structured interview method was used in this study. Based on the answers given it is concluded that the performance-based working system is leant towards.

Key Words: Performance, Performance Management, Performance Management in the Public Sector, Ministry of National Education Performance Management, Performance-based Working Systems.

MİLLİ EĞİTİMDE PERFORMANS YÖNETİMİNİN OKUL YÖNETİCİLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: SİNOP MERKEZ İLÇESİ OKULLARI ÖRNEĞİ

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT	III
İÇİNDEKİLER.....	IV
KISALTMALAR LİSTESİ.....	VII
GİRİŞ.....	VIII

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, ÖNEMİ, AMACI VE YÖNTEMİ	4
1.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, ÖNEMİ VE AMACI.....	4
1.1.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi	4
1.1.2. Araştırmanın Soruları ve Amacı	5
1.1.3. Araştırmanın Yöntemi	5
1.1.4. Araştırmanın Sunuş Sırası.....	7

İKİNCİ BÖLÜM

2. KAVRAMSAL VE KURAMSAL TARTIŞMALAR.....	8
2.1. KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR	8
2.1.1. Performans Tanımı	8
2.1.2. Performans Yönetimi	9
2.1.2.1. Kurumsal Performans Yönetimi	13
2.1.2.1.1. Kurumsal Performans Yönetimi Süreci.....	15
2.1.2.1.1.1. Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi.....	15
2.1.2.1.1.2. Mevcut Durum Tespiti	16
2.1.2.1.1.3. Stratejik Planlama	16
2.1.2.1.1.4. Uygulama	17
2.1.2.1.1.5. Kontrol ve Değerlendirme	17
2.1.2.1.2. Kurumsal Performans Yönetimi Sistemi	19

2.1.2.2. Takım (Ekip) Performansı Yönetimi	20
2.1.2.3. Bireysel Performans Yönetimi	22
2.1.2.4. Performans Yönetiminin Tarihçesi	24
2.1.3. Performans Değerlendirme ve Performans Değerlendirme Süreci	29
2.1.3.1. Performans Değerlendirme	30
2.1.3.2. Performans Değerlendirmenin Önemi ve Amacı	30
2.1.3.3. Performans Değerlendirme Süreci	32
2.1.3.3.1. Performans Değerlendirme Planı	33
2.1.3.3.2. Performans Değerlendiricilerin Belirlenmesi	34
2.1.3.3.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri	35
2.1.3.3.4. Performans Değerlendirme Sürecinde Karşılaşılan Hatalar....	41
2.1.3.3.4.1. Hale (Halo) Etkisi	43
2.1.3.3.4.2. Belli Derecelere/Puanlara Yönelme Eğilimi	44
2.1.3.3.4.3. Kontrast Hatası	45
2.1.3.3.4.4. Kişisel Önyargılar:	46
2.1.3.3.4.5. Pozisyondan Etkilenme	48
2.1.3.3.4.6. Yakın Zaman Etkisi	49
2.1.3.3.4.7. Atıf Hataları	49
2.1.3.3.4.8. Benzerlik Hatası	51
2.1.3.3.4.9. Tek Ölçüt	52
2.1.3.3.4.10. Teknik Hatalar	52
2.1.3.3.4.11. Karşılaştırma Hatası	53
2.1.3.3.4.12. Kültürel Farklılıklar	54
2.1.3.3.5. Performans Değerleme Hatalarını Önleyebilecek Stratejiler ..	55
2.3. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN LİTERATÜR ÖZETİ... ..	59

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. EĞİTİMDE PERFORMANS YÖNETİMİ.....	63
3.1.EĞİTİMDE PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ: POLİTİKALAR, PROGRAMLAR VE YÖNTEMLER	63
3.1.1. Eğitimde Performans Yönetimine Genel Bir Bakış	63
3.1.2. Eğitimde Performansı Etkileyen Faktörler	67

3.1.2.1. Öz Yeterlik	67
3.1.2.2. İş Doyumu	69
3.1.2.3. Ücret	72
3.1.2.4. Çalışma Ortamı.....	74
3.2. MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞINCA PERFORMANS YÖNETİMİ SÜRECİNDE UYGULANAN POLİTİKALAR, PROGRAMLAR VE YÖNTEMLER	75

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ALAN ARAŞTIRMASI.....	80
4.1. MİLLİ EĞİTİMDE PERFORMANS YÖNETİMİNİN OKUL YÖNETİCİLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	80
4.1.1. Araştırmanın Kapsamı.....	80
4.1.2. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	80
4.1.3. Araştırma kapsamında Kullanılan Veri Toplama Aracı ve Hipotezler.	81
4.1.4. Araştırmanın Bulguları.....	82
4.1.4.1. Demografik Bulgular.....	82
4.1.4.2. Görüşme Sorularının Analizi ve Sonuçları.....	82
4.1.4.3. Hipotezlerin Analizleri ve Sonuçlar	104
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	107
KAYNAKÇA	127
EKLER	129
ÖZGEÇMİŞ	133

KISALTMALAR LİSTESİ

MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
TODAİE	: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
MEB EARGED	: Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı
Vb	: Ve Benzeri

GİRİŞ

Kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör işletmelerinin misyon ve hedeflerine ulaşmada insan kaynaklarının ne denli önemli olduğu bilinen bir gerçektir. İnsan kaynaklarının görevini en güzel şekilde icra etmesinin temel şartlarından birisi de performans yönetimi sistemidir. Çalışanların motivasyonlarının artırılması ve becerilerinin geliştirilmesi, işe karşı sorumluluk ile işyerine olan aidiyet duygusunun güçlendirilmesi ve bununla birlikte örgütün etkinlik ve başarısının artırılması performans yönetiminin temel amacıdır. Performans yönetiminin önemli unsurlarının başında performans değerlendirme gelmektedir. Organizasyonların hedeflerini özümsemiş, amaçlarının gerçekleşmesi ve başarı grafiğinin yükseltmesinde büyük rol oynayan personelin, görev ve sorumluluklarının ne kadarını etkin olarak yerine getirip getirmediği, kuruma katkıları ve kişisel becerilerinin değerlendirilmesi. İşletme ve kurumların vazgeçilmez unsurları haline gelmiştir.

Eğitim örgütlerinde de performans yönetimi oldukça önemli bir unsurdur. Diğer kurumlardan farklı olarak eğitim kurumları girdisi ve çıktısı insan olan faaliyetler yürütmektedir. Bu durum eğitim kurumları açısından insan faktörünün önemini çok fazla artırmaktadır. Eğitim kurumu yöneticisinin performansı, başında bulunduğu kurumu diğerlerinden farklı kılabilmekte ve eğitim kalitesini artırabilmektedir.

Performans yönetimi alanında yapılan çalışmalara uygulayıcılar tarafından artan bir rağbet vardır. Diğer taraftan, bu dinamik kavramı ele alan çok sayıda araştırmaya rağmen, performans yönetiminin okul yöneticileri üzerindeki etkilerini içine alan, onların gözünden performans yönetimine bakan çok fazla çalışma yapılmamıştır.

Murphy ve Rainey (2012: 2) tarafından kaleme alınan “Modernizing The State Education Agency: Different Paths Toward Performance Management” adlı eserde; “Kavramsal olarak okul performansını yönetmek basit olmasına rağmen, pratikte ise son derece karmaşık bir görev olduğu kanıtlanmıştır” ifadesiyle vurgulanan bu tespit, dışarıdan bakan gözlerce kolay görülen okul yönetiminin esasen birbiriyle aykırı unsurları bulunan karışık bir alan olduğunu ortaya koymuştur.

1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nun 43. Maddesinde; “*Öğretmenlik, devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir*” şeklinde tanımlanmıştır. Tanımdan da anlaşılacağı üzere, öğretmenlik mesleğinin bir parçasının da yönetim görevi olduğu anlaşılmaktadır. Ülkemiz üniversitelerinde dört/beş yıl süreli öğretmenlik bölümlerinin alan eğitim programlarında yönetimle ilgili herhangi bir ders yer almamıştır. Buna rağmen göreve başlayan öğretmenlerin bir kısmı kariyerinin bir döneminde, bazıları meslek hayatlarının henüz başında, yönetim görevi yükümlülüğünü üstlenmektedir. Eğitimini almadığı hatta hiç tecrübe etmediği bir sorumlulukla yüzleşen öğretmenlerin, yönetim görevinin gerektirdiği bilgiyi çoğunlukla yaparak ve yaşayarak edindiği ifade edilebilir. Elbette ki kurumsal olarak bakanlık tarafından sunulan hizmet içi eğitim desteğinin işlevi yadsınamaz. Fakat okul yönetiminin farklı unsurları göz önünde bulundurulduğunda kısa süreli eğitimlerle, uzun vadeli başarılar için gereken iş deneyiminin elde edilmesinin zorluğu kabul edilmelidir. Murphy ve Rainey tarafından dikkat çekilen karmaşıklığın bir bölümünü, gereken donanımına sahip olmayan bireylerin bu görevi üstlenmek zorunda kalması oluşturmaktadır. Bununla beraber yıllardır görev yaptıkları kurumlarda bu sorumluluğu taşıyarak vazifesini üstün gayret ve büyük bir özveriyle gerçekleştiren yöneticilerimizin hizmetleri de takdire şayandır.

Eğitimde performans konusu kendi içinde düşünüldüğünde söz konusu sistemin en önemli çarklarından birisi okul yöneticileridir. Bir okulda/kurumda yaşanan her türlü sorunun başvuru ve çözüm adresi okul/kurum müdürüdür. Müdür öğrencilerin kavgaları, gürültüleri, şikâyetleri, talepleri, mutsuzlukları, başarısızlıkları ile alakadar olmak zorundadır. Öğretmenler sorunları, istekleri, düşünceleri için okul müdürüne başvururlar. Velilerle ilgili ana muhatap da yine okul müdürüdür. Üst amirlerin emirleri, talepleri, hizmetli personel ve memurların sorunları, istekleri, okulun temizliği, güvenliği, kantini, servisi, ders programları, maaş, yolluk vb. her türlü konu okul müdürü ve müdür yardımcılarının görevleri arasındadır. Okul yöneticilerinin bu görevleri yerine getirirken ortaya koydukları verimlilik ve başarı, performanslarının göstergesi olarak kabul edilmektedir. Eğitim yönetimi alanında yapılan çalışmaların hedefi; elde edilmek istenilen faydanın

maksimum düzeye ulaşmasıdır. Ülkemizin de bu maksimum düzeye ulaşılabilmesi için başvurulan yöntemlerin başında performansa dayalı çalışma sistemi gelmektedir.

Gerek kamu yönetimi genelinde gerekse Milli Eğitim özelinde, çalışanların kurumsal hedeflere ulaşılmasında ne kadar katkıda bulunduklarının, aldıkları görevleri ne kadar benimsediklerinin, kendi meziyetleri ile kuruma katkılarının bilinmesi büyük önem taşımaktadır. Çalışanın yeteneklerini, iş potansiyelini, iş alışkanlıklarını, genel davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçme (Yücel, 1999: 110) olarak tanımlanan performans değerlendirmesi, modern insan kaynakları yönetiminin en önemli araçlarından birisidir. Her kurum kendi yapısına en uygun performans değerlendirme yöntemini belirleyerek hem yapılan işi hem de personeli değerlendirme yoluna gitmelidir. Bunun sonucunda, kamu yönetiminde yenilikçi yönetim anlayışının gerekli kıldığı saydamlık, kurum içi sağlıklı iletişim ve güven ortamı, kurumsal ve bireysel etkililik ve verimlilik, aynı zamanda yüksek motivasyon gibi unsurların gerçekleştirilmesi mutlaka sağlanmalıdır (Akçakanat, 2009: 1).

Bu çalışmanın konusunu Milli Eğitim Bakanlığı tarafından uygulanan performansa dayalı çalışma sisteminin okul müdürleri üzerindeki etkileri oluşturmaktadır. Araştırmanın kapsamı, Sinop ili Merkez ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı tür ve kademelerine göre farklılık gösteren okullarda görev yapan yöneticilerdir. Okul yöneticilerinin performans yönetimi hakkındaki görüşleri ve bu görüşlerin okul ve kurumlarda uygulanabilirliğinin ölçümü ile sınırlıdır.

Bu tez iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde literatür taraması yapılarak performans yönetiminin kuramsal analizi yapılmış olup kamu ve özel sektörde performans yönetimi uygulamaları ile eğitimde performans uygulamaları değerlendirilmiştir.

İkinci bölümde ise okul yöneticileri ile yapılan görüşme ve bu görüşmelerin bulguları ve değerlendirmesi yer almıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, ÖNEMİ, AMACI VE AMACI

1.1.1. Araştırmanın Konusu ve Önemi

Günümüz küreselleşen dünyasında ve özellikle II. Dünya Savaşı sonrası ortaya çıkan hümanizm akımı ile insana verilen kıymet gitgide artmış, bununla birlikte insanların daha değerli olduğu olgusu tüm alanlarda olduğu gibi gerek kamu gerekse özel sektör çalışma alanını da etkisi altına almıştır.

Performans yönetimi günümüzde gelişen ve değişen teknoloji ile insanların daha fazla güncel, dinamik, en yüksek faydayı sağlayan bilgiye ulaşma isteği ve bu konuda yaptığı davranışlarla kamu kurum ve kuruluşlarında, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile oluşturulan yeni kamu düzeniyle birlikte yerini bulmuştur.

İnsanın olduğu her yerde bir kargaşa durumunun oluşmaması için mutlaka bir yönetimin olması gerekmektedir. Dolayısıyla yönetimin olduğu her yerde de bir performans yönetimi durumundan söz etmek olasıdır. Nitekim bu konuda eğitim kurum ve kuruluşlarında özellikle yöneticilere düşen görev ve iş yükü oldukça fazladır.

Araştırmanın konusu; Milli Eğitim Bakanlığınca uygulanan performansa dayalı çalışma sisteminin okul müdürleri üzerindeki etkileridir. Gelişen ve değişen dünyada hızla ilerleyen teknoloji, en yüksek faydayı sağlayan bilgiye duyulan ihtiyacı arttırmıştır. Eğitim alanında yapılan çalışmalar ile elde edilmek istenilen faydanın maksimum düzeye ulaşması hedeflenmiştir. Bu düzeye ulaşmak için okul / kurum müdürlerinin karşılaşmış oldukları durumları ve bu durumların performanslarına olan etkileri ele alınmıştır.

Eğitimde performans konusu kendi içinde düşünüldüğünde söz konusu sistemin en önemli çarklarından birisi idarecilerdir. İdarecilerin bu denli önemli olmasının nedeni ise; Milli Eğitim Bakanlığı tarafından hazırlanmış genel bir programı kendi idarecisi olduğu okulun tür ve kademesine göre yeniden şekillendirerek karar verme iradesini kullanması ve okulunda uygulamasıdır.

Öngördüğü yönetim tarzının öğretmenler tarafından benimsenip uygulanabilmesi için, eğitimin paydaşları arasında gerekli koordinasyonu sağlaması

gereklidir. Öğretim için gerekli bina, sınıf, araç, gereç vb. materyalleri bulundurması, istendik performansın ortaya çıkması için süreci değerlendirmesi ve ortaya çıkan sorunların nasıl bir çözüme kavuşturulacağını belirlenmesi açısından oldukça önemlidir.

1.1.2. Araştırmanın Soruları ve Amacı

Bu araştırma ile eğitim sektöründe performans olgusunun nasıl bir mekanizma ile işlediği ve performans değerlendirme sürecinin okul idarecileri üzerindeki yansımalarının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

Soru 1. Milli Eğitim Bakanlığı'nca çıkarılan performansa dayalı çalışma sisteminin devamlı güncellenmesi ve çıkarılan yönetmeliklerin uygulanamamasının nedeni nedir?

Soru 2. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından çıkarılan performansa yönelik çalışma sistemine dayalı taslakların pilot uygulamalardan öteye geçememesi ve istikrarlı bir şekilde sürdürülememesinin nedeni nedir?

Soru 3. Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Sinop ili merkez ilçe okullarında daha önce performans yönetimi ve değerlendirilmesi konusunda herhangi bir çalışma yapılmamasından dolayı bakir bir yer olması ve bunun sonucunda Sinop Merkez ilçe okullarında görev yapan okul müdürlerinin performans yönetimi ve değerlendirilmesi konusuna yaklaştıkları nasıldır?

1.1.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada görüşme yapılan katılımcılar, kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemi / kolay ulaşılabilir veya elverişli örneklem ile yansız ve gönüllülük esasına göre seçilmiş ve ayrıca yapılan araştırmada veri toplama aracı olarak görüşme yöntemlerinden biri olan, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır.

Kolay ulaşılabilir ya da elverişli örneklem, mevcut olan öğelere ulaşmada kolaylık ve pratiklik sağlar dolayısıyla nitel araştırmalarda da oldukça fazla

kullanılan ama kullanılması az istenilen bir yöntemdir (Patton, 2005; Aktaran Baltacı, 2018: 259). Kolay ulaşılabilir olması ve maliyetinin düşük olması en çok tercih edilen özelliklerindendir. Bununla birlikte bu yöntem kullanılarak seçilen örneklem sınırlı sayıda ancak en kritik durumların seçilmesi ve en fazla bilgi alınabilecek örneklemin seçilmesi gerekmektedir. Seçilen amaçlı ve stratejik örneklem durumları, bu yöntem ile önemli bilgilerin ortaya çıkmasına katkı sağlayabilir (Bernard, 2011; Aktaran Baltacı, 2018: 259).

Yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi, yapılandırılmış mülakat yönteminden biraz daha yumuşaktır. Bu yöntemde araştırmacı, görüşme öncesinde cevaplarını bulmayı amaçladığı soru metnini hazırlar (Türnüklü, 2000: 547). Araştırmacı önceden hazırlamış olduğu soruları katılımcılara yöneltirken görüşmenin seyrine ve katılımcının tutumuna göre sorular üzerinde değişikliğe gidebilir, katılımcının tavrına göre görüşmenin yönünü değiştirebilir ve araştırmacı görüşme esnasında katılımcının sorulara vermiş olduğu cevapları genişletmesini ve detaylandırmasını da sağlayabilir. Ayrıca katılımcı kendisine yöneltilen bir sorunun cevabını başka bir soru içinde vermişse araştırmacı yeniden soru sormayabilir. Yarı yapılandırılmış mülakat yönteminin araştırmacıya sağladığı en büyük rahatlık görüşme sorularının önceden hazırlanmış bir metne bağlı kalınarak sürdürülmesi ile daha sistematik ve mukayeseli bilgi sunmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 1999; Aktaran Türnüklü, 2000: 547). Dolayısıyla yarı yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanması açısından esnek, zaman ve maliyet açısından ise oldukça ekonomik bir tekniktir.

Tezde kullanılan sorular alanında uzman üç kişi tarafından incelenmiş, uzman görüşü alınarak gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Daha sonra hazırlanan sorular araştırmacı tarafından araştırma için seçilen okulların müdürlerine sorulmuş, soruların anlaşılır ve amacı gerçekleştirme kapasitesi saptanmıştır. Söz konusu araştırma kapsamında ilgili okullarda görev yapan toplam 17 okul müdürü ile yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılarak yüz yüze görüşülmüş, 13 soru sorulmuş ve 17 idareciden sorulan sorulara ilişkin cevaplar alınmıştır. Alınan cevaplar doğrultusunda Sinop ili Merkez ilçe düzeyinde genel bir yargıya varılmıştır.

1.1.4. Araştırmanın Sunuş Sırası

Bu tez iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde literatür taraması yapılarak performans yönetiminin kuramsal analizi yapılmış olup kamu ve özel sektörde performans yönetimi uygulamaları ile eēitimde performans uygulamaları deēerlendirilmiřtir.

İkinci bölümde ise Sinop ili merkez ilēesinde Milli Eēitim Bakanlıēına baēlı 17 okulun yöneticisi ile yapılan görüşme ve bu görüşmenin bulguları ve deēerlendirmesi yer almıştır.

Ayrıca bu çalışma kapsamında ulaşılan bulgular örneklem dāhilinde sadece Sinop Merkez ilēe okullarını kapsamaktadır ve Türkiye genelinde Milli Eēitim Bakanlıēına baēlı okul ve kurumlar için ortak bir yargıya varmak yanıltıcı olabilir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. KAVRAMSAL VE KURAMSAL TARTIŞMALAR

2.1. KAVRAMSAL AÇIKLAMALAR

2.1.2. Performans Tanımı

Günlük hayatımızda kültürde, sanatta, sporda, sanayide, ekonomide, siyasette, müzikte, tiyatrodan ve iş hayatında yoğun olarak karşılaştığımız performans kelimesi; eda etmek, ifa etmek, yerine getirmek, faaliyet, icra etmek, kifayet, uygulama, yapılan iş, verim, kapasite, randıman, takat, başarıma gücü, başarı, iyi derece, güç, kuvvet, efor, çaba sarf etmek, yarışma gücü (Doğan, 1987), bir şeyi teslim etmek, tamamlamak, gösteri ve temsil (Akdikmen, 1985) anlamlarında kullanılır.

Türk Dil Kurumu (2020);

1. Yapılan iş, uygulama, icraat,
2. Herhangi bir olayı veya durumu başarıma isteği ve gücü,
3. Kişinin yapabileceği en iyi derece,
4. Herhangi bir eseri, oyunu, işi vb. ortaya koyarken gösterilen başarı olarak ifade etmektedir.

Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) Kamu Yönetimi Sözlüğü'nde (2015) ise performans kelimesi, iş başarıımı, herhangi bir işte gösterilen başarı derecesi, üstesinden gelme, muvaffak olma ve hedefe ulaşmadır.

Performans, çalışma hayatımızda ister olsun ister olmasın hayatımızın her anında karşılaşılan tanımlanması, ölçülebilmesi ve karşılaştırması zor olan kavramlardan biridir. Ölçümleme ve karşılaştırma yapılması için performans kavramının amacına uygun tanımlanması gerekmektedir. Literatürde performansla alakalı çok fazla tanımlara rastlayabiliriz (Uzoğlu, 2011: 2).

Performans kişi için anlamlı olan görevlerin yapılmış olan günlük programlarla adım adım gerçekleştirilmesidir. Bir başka deyişle performans, bir görevin gereği olarak önceden belirlenmiş standartlara uygun davranışların gösterilmesi ve beklenen amaçlara ulaşma derecesidir (Canman, 1993: 7). Önceden belirlenmiş şartlara göre bir işin, bir fiilin yerine getirilmesidir.

Belirli bir zaman içinde gerçekleştirilen etkinliklerin, hedefe giden yoldaki ilerleme düzeyi olarak ifade edilir (Akal 1992: 53).

Performans, genel anlamıyla; amaçlı ve planlanmış bir etkinliğin sonucunda elde edileni nicel veya nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Akal, 2002: 6).

Performansa ilişkin tanımlamaları değerlendirdiğimizde, performansın; çalışanların davranış biçimi olduğunu söylemek mümkündür. Performans kavramına ilişkin bu bakış açısı bir anlamda performansın çalışanın değerlendirilmesi anlamına gelmektedir. Örgüt bazında ele alındığı takdirde performans; örgütün belirlenmiş amaçlara ulaşmak için kaynaklarını en etkin ve en verimli şekilde kullanabilme kabiliyetidir (Günay, 2015: 59; Savaş, 2005: 1).

Performans kavramı kurumların işleyişinde büyük önem taşımaktadır, bu nedenle yönetim ve idare alanındaki araştırmacılar, düşünürler ve uygulayıcılar tarafından artan bir ilgi görmüştür ve görmeye de devam etmektedir. Performansın herhangi bir kurumun “hayatta kalma ve süreklilik” olan ana hedefine ve varlığının ana motivasyonuna ulaşmada en çok katkı sağlayan faktör olduğu düşünülmektedir.

Genel olarak performans kavramı, gerçekleştirilmesi gereken eylemlerin gerçekleştirilmesine yol açan, kapsamlılık ve süreklilik ile karakterize edilen eylemi ifade eder. Dolayısıyla bu anlamda kurumun başarısının ve hedef pazarlarında ayakta kalmasının belirleyicisi olarak kabul edilir ve aynı zamanda kurumun çevresine uyum sağlama kabiliyetini veya gerekli uyumu sağlayamama derecesini yansıtır. Performans kavramının, yönetimde iki önemli terimle, yani verimlilik ve etkililikle ilişkili olduğu da unutulmamalıdır.

2.1.2. Performans Yönetimi

Performans yönetimi, örgütlerin vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. Literatürde çok farklı performans yönetimi tarifleri yapılmıştır. Bunlardan bazıları şöyle sıralayabiliriz.

Performans yönetimi; çalışanların performanslarını iyileştirmelerine yardımcı olmak için tasarlanmış çok çeşitli faaliyetler, politikalar, prosedürler ve müdahaleler anlamına gelir. Bu programlar, performans değerlendirmeleriyle başlar. Aynı zamanda geri bildirim, hedef belirleme ve eğitimin yanı sıra ödül sistemlerini de içerir (DeNisi ve Murphy, 2017: 421). Organizasyonu istenen hedeflere yöneltmek için kuruluşun mevcut ve geleceğe ait planları ile ilgili bilgi toplaması, bunları

karşılaştırması ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak gerekli ve yeni etkinlikleri başlatması ve sürdürmesi görevini yüklenen yönetim sürecidir.

Performans yönetimi; kuruluşların çalışanları değerlendirmeye, yetkinliklerini geliştirmeye, performanslarını arttırmaya ve ödülleri dağıtmaya çalıştıkları etkinliklerdir (Fletcher, 2001: 473). Yöneticilerin, örgütsel başarıyı olumlu yönde etkileme nihai amacı ile çalışan performansını iyileştirmek için beklentileri belirlemek, sonuçları ölçmek, incelemek ve performansı ödüllendirmek için iş görenleriyle birlikte çalıştıkları bütünleşmiş bir süreç olarak da görülmektedir.

Performans yönetimi, organizasyonu istenilen hedeflere yöneltmek için organizasyonun bugünü ve geleceğiyle ilgili verileri toplama, toplanan verileri karşılaştırma, geliştirilmesi gereken yönleri belirleme ve ilgili süreçleri başlatma ve sürdürme görevini yüklenen bir yönetim süreci olarak ifade edilebilir. Örgütsel performans ise ekonomi ve insana ait süreçlerin tamamından oluşur. Örgütün belirlenen hedeflere ulaşması bu süreçlerin aynı değerde önemsemesi ile mümkündür (Dişkaya, 2006: 36). Performans yönetimi geçmişten çok geleceğe odaklanan performans incelemelerini içeren daimi etkinlikler süreci olarak görülmektedir. Bu süreç, çalışanların çabalarının ölçülebilen performans sonuçlarına göre yönetilmesini içerir. Bu nedenle, neyin iyi performansı oluşturduğunun ve performansın farklı yönlerinin nasıl ölçülebileceğinin belirlenmesi, etkili bir performans yönetimi sürecinin tasarımı için önemlidir.

Baron ve Armstrong (1998: 38-39), organizasyonlarda çalışan kişilerin performansını iyileştirerek, ekiplerin ve bireysel katkıda bulunanların yeteneklerini geliştirerek organizasyonların etkinliğini arttırmaya odaklanmakta; performans yönetiminin stratejik ve bütünleşik doğasını vurgulamaktadır. Kişileri, kendi yeteneklerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde isteklendirerek örgütlerden, ekiplerden ve bireylerden daha yetkin sonuçlar almak için üzerinde mutabakata varılmış, hedefler, performans standartları, amaçlar, ölçüm, ödüllendirme ve geri bildirim aşamalarından oluşan bir yönetim sistemidir.

Performans yönetimi, çalışanlara, kendisinden neyin beklendiğini, hedeflere ulaşmak yolunda neleri yapması gerektiğini, mevcut durumunu, gelişim ve eğitim ihtiyacını, üstleriyle daha iyi bir iletişim kurmasını sağlama için önemli katkılar sağlamaktadır (Helvacı, 2002: 155). Performans yönetimi, kurumsal departmana ait,

ekip ve bireysel hedeflerin belirlenmesini, performans değerlendirme sistemlerinin kullanımını, uygun eğitim ve geliştirme stratejilerini, iletişimi, koçluğu, bireysel kariyer planlamasını, geri bildirimi, uygun ödül stratejilerini içeren bir sistemdir. Dolayısıyla, performans yönetimi, kişilerin desteklenmesi ve geliştirilmesinin yanı sıra günlük yönetimi de içerir. İşverenle iş görenin çabalarına dayalı, hedeflerin, amaçların, ihtiyaçların ve standartların belirlendiği, sonuçları ölçülebilen sürekli takip edilmesi gereken bir yönetim süreci haline gelmiştir.

Performans yönetimi günümüz organizasyonlarında insan kaynakları yönetiminin önemli faaliyet alanlarından biridir. Organizasyonların değişen ortamlarında yaşamlarını sürdürmeleri, hedeflerine başarıyla ulaşmaları, çalışanların mesleki ve kişisel gelişimlerini sağlamaları, görev ve sorumluluklarını etkin şekilde gerçekleştirmeleri dolayısıyla kurumların ve çalışanların performanslarını etkin bir şekilde yönetmelerini zorunlu kılmaktadır (Helvacı, 2002: 167).

Performans yönetimi, organizasyonda üst yönetimin doğru kararlar almaları ve bunun sonucunda örgütün başarı oranlarının yükseltilmesi ve kuruluş amaçlarını gerçekleştirmesi için önemlidir. Performans yönetimi, geçmiş çalışmaları değerlendirip örgütün kendi eksiklerini görmesini ve bu eksikleri gidermesini, performansı etkileyen sebeplerin ne olduğunu belirleyip bunların kontrol edilmesini ve kaynakların bunlara göre düzenlemesini, geleceğe dönük hedeflerini ise daha reel temeller üzerine kurmasını ve hedeflerine zamanında ve daha verimli yollardan ulaşmasını sağlamaktadır (Altıntaş, 2020: 1942).

Bir bireyin veya ekibin performansını gözden geçirme ve değerlendirme sistemi olarak da tanımlanabilen performans yönetimi; organizasyonlarda hem içeriği yani ne değerlendirileceğini hem de performansı değerlendirme sürecini kimin değerlendireceğini ve nasıl yapılacağını içeren sistemdir.

Stratejik yönetim ile performans yönetimi uygulamalarının kamu kurumlarında hayata geçirilmesi için 2003 yılında 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çıkarılmıştır (Bozkurt, 2018: 339).

Çıkarılan 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanımına vurgu yapılmıştır (Bozkurt, 2018:344). 5018 sayılı kanun Türk kamu yönetiminde performans uygulamalarının önünü açtığı gibi son dönemde yaşanan değişim ve

dönüşüm sürecinin en büyük göstergelerinden birisi haline gelmiştir. Performans yönetimine ait radikal değişiklikler getiren kanunla beraber, ülkemizde çok sayıda kamu kurum ve kuruluşunda performans yönetimi uygulaması hayata geçirilmiştir (Şentürk, 2015: 109)

Üst yönetimin insan kaynakları yönetiminde başarılı olabilmesi için, öncelikle gelecekteki insan gücü planlamasını çok iyi yapması gerekir (Bozkurt, 2019: 250).

Kamu performans yönetimi, geleneksel kamu yönetimi anlayışına karşı yöneltilen eleştirilerden sonra gündeme gelen, hizmet sunmada yerel yönetimlerin güçlerinin arttırılması, toplam kalite yönetimi, yönetişim, kamu sektörü işletmeciliği ve küreselleşme vb. kavramların kamu yönetimine uygulanmasıdır (Yılmaz ve Turan, 2019: 322).

Kamu performans yönetimi; performans yönetimi uygulamalarının kamu kurumlarına uyarlanarak hayata geçirilmiş halidir. Performans yönetimine göre kamu kurumlarının yönetilmesi için, üretilen mal ve hizmetlerin istendik verime ulaşmasının yanı sıra, kamu için de istenilen faydayı sağlayarak etkin olabilmelidir. Dolayısıyla kamu performans yönetiminin temel amacı, kamu kurum ve kuruluşların belirledikleri hedeflerine ulaşmalarını sağlamaktır (Bilgin, 2007: 60).

Performans yönetimi anlayışını benimseyen bir kamu kuruluşu, kurumsal performansı etkin hale getirebilmek için öncelikle bireysel, takım ve bölüm performanslarını ortaya çıkaracak kriterler geliştirmelidir. Bu kriterler doğrultusunda performans yönetimi anlayışı adına kamu kurumunun üstüne düşen hizmet ve vazifelerine ait kim, ne zaman, nerede ve hangi kalitede sorularını sorarak gelecekteki vizyonuna ulaşmasına kaynaklık edecektir (Kım, 2003: 533; Aktaran Bilgin, 2007: 66). Dolayısıyla; kamu performans yönetimi, söz konusu bir işin uygun zamanda ve yerde, uygun personel tarafından, istendik ölçüt ve özellikte ortaya çıkmasına imkân sunarak kamusal mal ve hizmetlerin üretilmesini gerekli kılacaktır (Yılmaz ve Turan, 2019: 323).

Kamu performans yönetimi; kamuya bağlı tüm kurum ve kuruluşlarda görev yapan tüm personelin sürekli bir şekilde gelişimini hedef alan ve gelecekte varılması istenilen noktaya ulaşmak amacıyla süreçte gerek duyulan planlamanın yapılması, aynı zamanda yönetim, denetim ve ölçme değerlendirme işlevlerinin yerine

getirilmesi olarak tanımlanabilir. Ayrıca kamu performans yönetimi, kamuya hizmet veren tüm kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve amaçları doğrultusunda mal ve hizmet üretiminde istendik verimin ve etkinin artırılması gayretidir (Yılmaz ve Turan, 2019: 322).

Hedeflenen ve ulaşılan sonuçların karşılaştırılmasını performans değerlendirmesi olarak tanımlayabiliriz. Üretime katılan tüm unsurların ve insan kaynağının bireysel performansı ile bu kaynakların çeşitli amaçlarla oluşturdukları takımlar açısından düşünüldüğünde üç ayrı performans yönetiminden söz edilebilir (Bilgin, 2004: 43). Performans yönetimi; yöneticileri ve çalışanları birlikte çalıştırarak organizasyonel başarıyı önemli ölçüde etkileyen bir işletme sürecidir. Performans yönetimi, hem bireysel başarıyı, hem de takım başarısını destekleyen değişim için bir anahtar vazifesi görür. Zira takım ve bireysel performans yönetimi kurumsal performans yönetiminin başarıya ulaşmasında çok önemlidir (Bozkurt, 2018: 342).

Performans yönetiminin bu üç ayrı seviyesinden hareketle performans değerlendirmesi de üç ayrı seviyede (bireysel, takım ve kurumsal performans değerlendirmesi) ama birbirini tamamlayıcı şekilde yapılmalıdır (Bozkurt, 2018: 342). Kamu ve özel sektör kuruluşları tarafından yönetilmesi gereken performans seviyelerini şu şekilde sıralayabiliriz.

2.1.2.1. Kurumsal Performans Yönetimi

Performans; en basit tanımıyla etkililik ve verimliliğin ölçülmesidir. Bu ölçme bir kurum için yapılırsa “kurumsal performans”, kurum çalışanlarına yönelik yapılırsa “personel performans değerlendirilmesi” adını alır ve işletmelerin personel politikasının etkinliğini ölçmede çok fazla yarar sağlar (Dişkaya, 2006: 5).

Değişimin çok hızlandığı bir dönemden geçerken başarılı olan kamu kurumları ve özel sektör firmalarının odak noktalarında “kurumsal performans” olduğu görülmektedir. Çünkü kurumsal performans yönetimi, programlar veya politikalardan daha ziyade kurumsal yapı tarafından oluşturulmakta olup sorumluluk yine kurumsal yapıya aittir (Kırılmaz, 2011).

Kurumsal performans yönetimi, stratejik planlamanın da temelini oluşturur. Stratejilerin önceden tanımlanması ve bu öncelikleri üst yönetimden alt birimlere ve insan kaynaklarına doğru sıralanması ve ardından hedeflere ulaşılmasıdır (Gazez, 2010: 23). Kurumsal performans yönetimi, hem şeffaflık ve hesap verebilirliği sağlamak hem de kurumu verimlilik ilkelerine göre yönetmek için uygun bir araçtır. Bu şekilde kurumsallaşma amaçları ve ulaşma yolları belirlenmiş olabilir (Bilgin, 2016: 187).

Kurumsal performans yönetimi, bir örgütün en önemli önceliklerini belirleme ve bu öncelikleri stratejik çıktılara dönüştürme sürecidir. Kurumsal performans yönetimi, bir yandan kurumların verimlilik ilkelerine göre yönetilmesinde diğer yandan şeffaflık ve hesap verebilirliğin sağlanmasında çok önemli bir araçtır. Bu yönetim sistemi kurulurken yenilikçilik, kalite, kârlılık, verimlilik, tutumluluk ve çalışma hayatının kalitesi gibi performans göstergeleri incelenebilir (Çetin, 2019: 10).

Kurumsal performans yönetimi bireysel ve örgütsel olarak performansın geliştirilmesi için yürütülen sistematik süreç olarak tanımlanabilir. Performansın olumlu yönde geliştirilmesi için tüm örgüt içinde yürütülen çalışmaların işletmenin stratejilerine, amaçlarına, standartlarına uygun olarak yönetilmesi gereklidir. Kurumsal performans yönetimi, kurum performansının izlenmesinde ve yönetiminde kullanılan sürecin, yöntemlerin, performans kriterlerinin ve teknolojik sistemlerin bir birleşimidir (Cihangir, 2014: 38).

Kurumsal performans yönetimi, kurum tarafından stratejik bir planlama yapılarak önceliklerin belirlenmesi ve belirlenen önceliklerin üst kademeden alt kademelere doğru insan kaynağını da içine alarak yayılması ve istenilen neticelere ulaşılması sürecidir. Kurumsal performans yönetimi, hem hesap verebilirlik ve saydamlığın gerçekleşmesi açısından hem de kurumunun verimlilik ilkelerinin gözetilerek yönetilmesi açısından en uygun araçtır (Kumru, 2012: 2; Bilgin, 2004: 43; Yılmaz ve Turan, 2019: 327). Örgütlerde saydamlık, hesap verebilirlik vb. unsurların ön koşulu olan kurumsal performans, organizasyonu oluşturan birimlerin, takımların ve çalışanların performanslarının toplamından daha yüksek bir performansı ifade eder. Kurumsal performansta üretilen mal ve hizmetlerin birbirleriyle rekabet edebilmesi gibi unsurlar da etkilidir (Akbal, 2010: 13).

Kurumsal performans kavramı bu çerçevede dikkate alınması gereken konular içerisinde yer almaktadır. Kurumlar bireylerin oluşturduğu örgütsel bütünlük içeren yapılardır. Kurum hedeflerini gerçekleştirmede örgüt performansının önemi yüksek derecede yer almaktadır. Performansın kurumsal olarak değerlendirilmesi, insan kaynakları yönetimiyle mümkün olabilir (Hatipoğlu, 1995: 2-3).

2.1.2.1.1. Kurumsal Performans Yönetim Süreci

Klasik performans yönetimi süreçlerinde sırasıyla; planlama, yönlendirme, yürütme ve kontrol süreçleri ile birlikte sonuçların değerlendirilmesi ve dönüt sağlanması bulunmaktadır (Ertaş ve Atalay, 2016: 72). Performans yönetim sisteminin amacı, geçmişte ulaşılan performans seviyesini ortaya çıkarmak değil, kişi veya örgütlerin geleceğe dönük potansiyel performanslarını da belirlemek, uygun motivasyon ve yönlendirmeye gelecekteki performanslarını proaktif bir yaklaşımla yükseltmektir (Bayram, 2006: 47).

Kurumsal performans yönetimi sürecini beş aşamada incelemek mümkün olup, bu aşamalar: stratejik hedeflerin belirlenmesi, mevcut durumun tespiti, stratejik planlama, uygulama, kontrol ve değerlendirmedir (Ertaş ve Atalay, 2016: 72).

2.1.2.1.1.1. Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi

Performans yönetimi sürecinin ilk aşaması, stratejik hedeflerin belirlenme aşaması olup, etkin unsuru yöneticilerdir. Stratejik hedefler; belirlenmiş olan stratejik amaçların örgütün bölümlerine göre ayrıntılı hale getirilmiş nihai durumudur. Stratejik planlama sürecinin “nerede olmayı istiyoruz” kısmını oluşturur. Amaçlara göre daha belirgin olarak da ifade edilebilir. Hedefler, yüksek performanslı çalışma ortamlarında önemli bir rol oynar. Hedef belirleme, bir kişinin gerçekleştirmekten sorumlu olduğu hedefleri veya hedefleri geliştirme, müzakere etme ve resmileştirme sürecidir (Schermerhorn ve diğerleri, 2002: 222).

Bir örgüt için oluşturulan hedeflerin yeterince açık, anlaşılır, belirgin, ölçülebilir, ulaşılabilir, sonuç odaklı, bütçesi ve süresi belirli olmalıdır.

Hedefler, stratejik amaçlarına uygun olup olmadığını göstermesi bakımından çok yararlıdır ve böylece yapılan her uygulama sonunda gittikçe yaklaşılan bu hedefleri güncellemek mümkün olur. Hedefler saptanırken öncelikle misyon ve hedefler gözden geçirilir ve ulaşılması istenen hedeflere karar verilir. Sonuçları görmek için bir zaman aralığı saptanmalıdır ve her amaç için performans kriteri belirlenmelidir (Küçüksüleymanoğlu, 2008:408). Burada dikkat edilmesi gereken önemli bir hususta çalışanların da performans yönetim sürecine dâhil edilmesi ve hedefin tartışılabilir olsa da başarılabılır olması gerekliliğidir. Bu anlamda asıl olanı gerçekleştirilebilir hedefler oluşturmaktır (Ertaş ve Atalay, 2016: 72).

2.1.2.1.1.2. Mevcut Durum Tespiti

Stratejik hedeflerin belirlenmesi aşamasını takip eden ikinci süreç, örgütün mevcut durumunu tespit etmektir. Bu aşama, örgütün mevcut durumunun artıları ve eksileri ile performans ve yönetim stratejilerinin uygunluğudur.

Örgütün elinde bulunan kaynaklar, süreçler, var olan uygulama ve başarı durumunun değerlendirilmesidir. Kaynaklar; çalışanları, örgütün mali yapısını ve diğer öğelerini; süreçler, örgütün tüm uygulamalarını; başarı ise, performans ve sonuçlarını ifade eder (Pashiardis, 1996: 5).

2.1.2.1.1.3. Stratejik Planlama

Mevcut durum tespit aşamasını performansı geliştirmeye yönelik stratejik planlama süreci izler. Bu aşamada, örgütün stratejik amaçlarını ve buna ilişkin eylem planlarını incelemeyi kapsamaktadır. Kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı hedeflediği nokta arasındaki çizgidir. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirlemesini sağlar.

Stratejik planlama, organizasyonda görev alan her kademedeki çalışanın katılımını ve örgüt yöneticisinin tam desteğini içeren sonuç odaklı çabaların bütünüdür. Buradan hareketle stratejik planlama; kuruluşun misyonu çerçevesinde hedeflediği vizyonuna ulaşmak için amaçları, faaliyetleri, projeleri, bütçeleri, eylem

planlarını, performans göstergelerini ve değerlendirmeleri amaçlayan bir süreçtir (Akçay, 2009: 83).

Toplam kalite yönetimi yaklaşımı içinde yer alan, bir kuruluşun geleceğine yön veren ve bu gelecekteki yerini belirleyen etmen olarak nitelendirilen stratejik planlama sistemi, kendi içinde “Şimdi neredeyiz?”, “Nerede olmayı arzuluyoruz?”, “Hedeflerimize nasıl varabiliriz?” ve “Yol haritamız ne olmalıdır?” sorularına yanıt arar (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 404).

2.1.2.1.1.4. Uygulama

Stratejik planlama aşamasından sonraki aşama ise uygulamadır. Belirlenen stratejilerin, hedeflerin, planların örgüte özel amaçların ve kararların uygulamaya konulduğu aşamadır. Stratejik planlama sürecinde, hedeflerin saptandığı, görevlerin dağıtıldığı, yöntem ve prensiplerin belirlendiği, kısa ve uzun vadede program ve kararların tüm birimler tarafından uygulamaya konması da stratejik planlama sürecinde dikkat edilmesi gereken noktalardan biridir.

Strateji uygulama aşaması üretilen stratejilerin ve stratejik bilgilerin yaşama geçirildiği adımdır. Uygulama sırasında üretilen bilgilerin ve kazanılan deneyimlerin yeni stratejilerin oluşturulmasına yardımcı olması durumunu stratejik öğrenme adımı olarak değerlendirebiliriz (Pamuk ve diğerleri, 1997: 26).

Stratejik planlama sürecinde "Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?" sorusuna cevap niteliğindeki uygulama stratejisi, stratejik planın bütünü ile uyumlu olmalıdır (Demir ve Yılmaz, 2010: 82).

2.1.2.1.1.5. Kontrol ve Değerlendirme

Stratejik planların arzulanan doğrultuda uygulanabilmesi, varılmak istenilen hedeflerin ve gayelerin gerçekleştirilmesi için atılan her adımda stratejik planın kontrol, değerlendirme ve denetiminin gerçekleştirildiği ve sürekliliği içeren en önemli aşamadır (Akçay, 2009: 83). Kontrol fonksiyonu, organizasyonların beklenen hedefleri ile ulaşılan hedefleri arasında karşılaştırma imkânı sağlayarak sürekli değişim ve gelişimi sağlayan mekanizmadır (Demir ve Yılmaz, 2010: 85).

Kontrol, stratejik plan uygulamasının sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır. Değerlendirme ise, uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir. Stratejik planlama sürecinde, kontrol ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak, stratejik plan gözden geçirilir, hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılır (Devlet Planlama Teşkilatı, 2006: 45).

Stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler ile performansları önceden belirlenmiş olan uygulamanın kontrol ve değerlendirmesinin etkin yapılabilmesi, ancak uygun veri ve istatistiklerin temin edilmesi ile mümkündür. Amaca uygun, doğru ve tutarlı verilerin varlığı, stratejik planın başarısının ölçülmesi ve değerlendirilmesi için olmazsa olmaz bir ön koşuldur (Devlet Planlama Teşkilatı, 2006: 45). Stratejiler uygulandıktan sonra uygulanma sonuçlarına bakıp bunların değerlendirilmesi gerekmektedir. Uygulanan stratejilerle istenen sonuçlar alınabilmiş midir? Alınmamış ise bunların nedenleri araştırılmalıdır.

Sonuç olarak performans yönetiminin en son ve en önemli aşaması olan kontrol ve değerlendirme aşaması; stratejik planlama ile belirlenen ve uygulanan faaliyetlerin stratejik hedeflere ne kadar yaklaşıldığının ve genel olarak kişinin, kurumun veya grubun bir konudaki etkinliğini analiz etme ve başarı düzeyini belirleme çalışmalarıdır (Helvacı, 2002: 159). Burada elde edilen değerlendirmeler ile sisteme olumlu geri bildirim sağlanarak yönetim ve örgütün başarı düzeyinin yükseltilmesi amaçlanmaktadır.

Kumru (2012: 2), kurumsal performans yönetimi sürecinin; stratejinin belirlenmesi, planlama, bütçeleme, tahmin, yönetim raporlaması ve analiz aşamalarından oluştuğunu belirttikten sonra aşağıdaki işlem adımlarını sıralamıştır.

- Mevcut durum analizi
- Stratejik hedeflerin tanımlanması
- Hedeflere bağlı planların oluşturulması
- Hedeflere ulaşabilmek için gerekli kaynakların bütçelenmesi
- Stratejik hedeflerin uygulamaya konulması
- Kurumsal performansın raporlanması
- Sapmaların belirlenmesi ve analiz edilmesi
- Karar alternatiflerinin değerlendirilmesi

- Hedeflerin revize edilmesi
- Planlama aşamasına geribildirim.

2.1.2.1.2. Kurumsal Performans Yönetim Sistemi

Kurumsal performans yönetimi sistemi, bir organizasyonun stratejisindeki başarısını ölçmek için kullanılan yöntemler bütünüdür. Bir kuruluşun stratejisini ve hedeflerini, başarısını kontrol etmek, planlarına ve uygulamalarına uygun hale getirmek için de kullanılır. Buna ek olarak, kurumlar veriye dayalı kararları planlamak ve bu kararların etkinliğini değerlendirmek için kurumsal performans yönetimi sistemini uygulamaktadır.

Viaene ve Williams, (2007: 13) "bir işletmenin iş performansını izlemek ve yönetmek için kullanılan metodolojileri, ölçümleri, süreçleri ve sistemleri tanımlayan genel bir terim" olduğunu ifade eden Gartner'ın kurumsal performans yönetimi tanımına atıfta bulunduktan sonra artık kuruluşların yönetilme biçiminde daha fazla şeffaflık talep edildiğini ve kurumsal performans yönetimi sisteminin, bu beklentileri karşılayabileceğini ifade etmişlerdir.

Kurumsal performans yönetim sistemi, yönetim ekibini, personeli, müşterileri ve tedarikçileri entegre ederek veri odaklı bir ortamda birleştirir. Örgütler, insan kaynakları ve operasyonlar için iş planlaması, satış, pazarlama, tahmin ve bütçelemeyi bütünleştirerek örgütsel hedeflerini ve stratejik planlarını uygulamalarıyla ilişkilendirebilirler. Örgütün stratejik öncelikleriyle uyum sağlamak, satışları ve kârı artırmak için sürdürülmesi gereken iş faaliyetlerine odaklanabilirler.

Kurumsal performans yönetiminin nihai hedefi, performans yönetimi gösterge tabloları ve raporları kullanarak gerçek zamanlı bir şekilde toplanan ve görüntülenen temel performans göstergeleri ile sürekli iyileştirme yoluyla iş performansının en uygun şekle sokulmasıdır (Silver, 2006: 8). Bir örgütün performansını temel performans göstergelerine göre izleyen ve yöneten bir finans aracı olan kurumsal performans yönetim sistemleri, finansal bütçeleme, planlama ve tahmini desteklerken, liderlerin stratejiyi yönetmelerine ve şirketin mali durumunu hedeflere göre takip etmelerine yardımcı olur.

Son olarak Kumru (2012: 3), iyi bir kurumsal performans yönetiminin özelliklerini şöyle sıralamıştır;

- İlgili tüm verilerin entegre olması ve tek bir uygulamadan erişilebilmesi.
- Her yerden erişilebilir olması (web tabanlı).
- Farklı yönetim tekniklerini ve performans göstergelerini destekleyebilmesi.
- Veri girişi ve analizinin otomasyonu.
- Mesajlaşma yazılımları ile entegre olması.
- Hedef sapmalarının otomatik olarak raporlanarak, sebeplerin analizine olanak sağlaması.

2.1.2.2. Takım (Ekip) Performans Yönetimi

Ekip, daha önce belirlenmiş amaçlara ulaşabilmek için birbirine bağlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişidir (Çetin, 2019: 11). Ekip, birbirini karşılıklı olarak sorumlu tuttıkları ortak bir amaca, performans hedeflerine ve görevlerine kendini adanmış, tamamlayıcı becerilere sahip az sayıda insandır (Katzenbach ve Smith, 1993: 112).

Ekip, görevlerinde birbirine bağlı, sonuçların sorumluluğunu paylaşan, kendilerini gören ve başkaları tarafından bir veya daha fazla büyük sosyal sistemde (örneğin, iş birimi veya şirket) ve örgütsel sınırlar boyunca ilişkilerini yönetenlerdir (Cohen ve Bailey, 1997: 241). Takımlarla ilgili yapılan çalışmalarda ve ortaya çıkan birçok tanımda varılan ortak nokta; takımın, farklı tecrübeler, eğitimlere, kabiliyetlere, davranışlara vb, sahip kişilerin ya da alt grupların ortak bir hedef için birlikte yürüttükleri, koordineli faaliyetler olduğudur (Akgün ve diğerleri, 2004: 300).

Birçok kuruluşun boyutu ve iş karmaşıklığı, etkili bir girişimi yürütmek/yönetmek için gereken bilginin tek bir beyinde tutulamayacak kadar büyük olduğu anlamına gelir. Bu nedenle, etkili iş liderliği ve yönetimi, bir dizi farklı insanın “bilgi ve düşünme becerilerinin” havuzlanmasını gerektirir. Bilgiyi bir organizasyonda dağıtmak ve daha sonra bu bilgiyi etkili iş anlayışına ve kararlarına

dönüştürmek ve bu bilgiyle çalışmak için etkili işbirliğine dayalı düşünme gereklidir (Ringer, 2007: 131).

Ekip yönetiminde disiplinli bir yaklaşım geliştirmenin ilk adımı, ekipleri yalnızca pozitif değerler kümesi olarak değil, ayrı performans birimleri olarak düşünmektir (Katzenbach ve Smith, 1993: 112). Bir ekibin performansı, hem bireysel sonuçları hem de kolektif çalışma ürünleri dediğimiz şeyleri içerir. Kolektif bir çalışma ürünü, görüşmeler, anketler veya deneyler gibi iki veya daha fazla üyenin birlikte çalışması gereken şeydir. Kolektif bir çalışma-ürün, ne olursa olsun, ekip üyelerinin ortak, gerçek katkısını yansıtır.

En iyi ekipler, hem toplu hem de bireysel olarak kendilerine ait bir amacı keşfetmek, şekillendirmek ve üzerinde anlaşmaya varmak için muazzam miktarda zaman ve çaba harcar. Bu “amaca yönelik” faaliyet, takımın yaşamı boyunca devam eder. Aksine, başarısız takımlar nadiren ortak bir amaç geliştirir ve ancak sebep ne olursa olsun (performansa yetersiz odaklanma, çaba göstermeme, zayıf liderlik) zorlu bir hedef etrafında birleşmezler.

Çalışanların doğrudan denetlenmesi olanağı olmayan, tam olarak bireysel performansın ölçülmesinin sağlanamadığı durumlarda takım performansı önem kazanmaktadır. Takım performansı, takımı meydana getiren bireylerden ayrı bir şekilde performansın yönetilmesi denilebilir. Takım performans yönetimi sayesinde takımın hedefe ulaşması ile hem takım başarılı olur hem de bireysel olarak takım üyelerinin kendilerini geliştirmeleri sağlanmış olur. Dolayısıyla bireysel ve örgütsel gelişimin sağlanması için takım performans yönetimine önemli düzeyde ihtiyaç vardır.

Takım performans yönetimi, örgüt içinde farklı yeteneklere sahip, farklı alt yapıları ve farklı uzmanlıkları olan birden çok bireyleri bir araya getirerek belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kolektif düşüncenin ortaya çıkması olarak ifade edilir. Çalışanların çoğu örgütlenişi, belirlenen hedeflere ulaşmak için, takımın performansını ortaya koyan, koordine edilmiş bir eyleme ihtiyaç olduğunu düşünmektedir. Çalışanlar amaca yönelik birlikte düşünürken, faydacı bir eylem oluştururlar (Dengiz, 2000: 118; Bilgin, 2008: 68; Öztürk, 2010: 4; Çetin, 2019: 11).

Takım performans yönetimi, takımı başardıkları iş miktarına göre yönetmektir. Genel olarak ekipler, yeni bir yönetim dönemi başladığında, belirli bir

hedeflere ulaşmak için veya insan kaynaklarının ortak bir hedef için hedeflerle birleştirilmesi gerektiğinde ilgili ve kalifiye kişilerden oluşturulur. Böylece farklı niteliklere sahip farklı insanları içeren insan kaynakları, belirli ortak hedefler için bir araya gelebilir (Bilgin, 2016: 187).

Takım bir hedefi ve projeyi gerçekleştirmek için kurulmuş olduğuna göre projede bu hedefe varılmış olunması, zamanında ve verilen bütçeyle tamamlanması performansın iyi düzeyde gerçekleştiğine işaret eden faktörlerdir (Bilgin, 2004: 43).

2.1.2.3. Bireysel Performans Yönetimi

Bireysel performans yönetimi kuruluşun performansına değer katmasını sağlamak için bireysel hedeflere ulaşmayı amaçlayan stratejik bir insan kaynakları sürecidir.

Bireysel performans yönetimi, çalışanların becerilerini ve bilgilerini işlerini verimli bir şekilde gerçekleştirmeleri için kullanmalarını sağlar. Ayrıca yönetime, kurumun amaçlanan hedeflerine ulaşmasını sağlamak için çalışanın performansını gözden geçirmek ve değerlendirmek için üzerinde mutabık kalınan bir süreç sağlar.

Objektif bir bireysel performans yönetimi, gerek örgütlerin yönetiminin performans standartlarını ve hedeflerini belirleme bununla birlikte yönetsel başarısı açısından, gerekse insan kaynaklarının motive olmasına ilişkin alınacak olan yönetsel kararlar ve önlemler açısından oldukça büyük önem teşkil etmektedir (Öztürk, 2010: 4).

Bireysel performans, bir bütün olarak bir organizasyon ve içinde çalışan bireyler için son derece önemlidir. Çalışmayı teşvik eden bireysel performans çalışanlar ve çalışmayanlar arasında ayırım yapma ve yetersizlikleri belirleme yeteneği sağlar. Hem davranışsal hem de sonuç boyutunu içeren çok boyutlu ve dinamik bir kavramdır.

Bireyin kuruluştaki diğer çalışanlarla işbirliği, sözlü ve yazılı iletişim yetkinliği, idari yeterlilikleri, görevlerinde gösterdiği çabalar, idari ve yönetsel beceriler, liderlik, işe ve göreve has yeterlilik, gerekli denetim, takım ve akran performansının ve kişisel disiplinin kolaylaştırılması, iş bilgisi ve otoritenin kabulü,

verimlilik, bireysel performansın değerlendirilmesinde ki önemli unsurlar olarak göz önünde bulundurulmalıdır (Çetin, 2019: 11).

Bireysel performans yönetimi, bireysel performans değerlendirme ile karıştırılabileceğinden, planlanması ve yönetilmesi gereken performans yönetiminin en önemli parçasıdır. Hem örgütlerin performans hedef ve standartlarının başarılı bir şekilde belirlenmesi hem de insan kaynağının motivasyonuna ilişkin yönetim kararları ve ölçümleri açısından, objektif bireysel performans yönetimi çok önemli olduğu için denetlenmiş ve geliştirilmiştir (Bilgin, 2016: 188).

DeNisi ve Pritchard (2006: 255) şunları ifade etmektedir: Performans yönetimi sürecinin amacı, başlangıçta bireysel çalışan düzeyinde ve nihayetinde organizasyon düzeyinde performans iyileştirmedir. Performans değerlendirmesinin nihai amacı, yöneticilerin çalışan performansını iyileştirmesini en iyi şekilde sağlayacak bilgileri sağlamak olmalıdır. Bu nedenle, ideal olarak performans değerlendirmesi, yöneticilerin, çalışan performansının artmasını sağlayacak şekilde yönetmelerine yardımcı olacak bilgiler sağlar.

Bireysel performans, organizasyonlarda çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, bireysel olarak çalışanların potansiyellerini geliştirilmesiyle başarıyı devamlı kılan stratejik bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. Ancak bireysel performansın artmış olması örgütün performansının artması anlamına gelmez, bireysel performans örgütün bir parçası ve uygulamada onun başlangıç noktasını oluşturmaktadır.

Bireysel performans yönetimi sayesinde çalışanın kendi potansiyelinin farkına varması ve yönetiminde bu durumu belirlemesi sağlanır. Öncelikle örgütün insan kaynakları tarafından performansa dayalı olarak planlanmalı; plana göre performans izlenmeli, planlanan ve izlenen performans değerlendirilmelidir. Gerçekleşen performans değerleriyle hedeflenen performans değerleri karşılaştırılarak, örgütün performans yönetiminde şu karar ve eylemleri yerine getirmesi gerekmektedir.

- Performansa göre strateji belirlemek,
- Performansa göre iş tanımlamak,
- Performansa göre iş/görev değişikliğine gitmek,
- Performansa göre yükseltmek,

- Performansa göre ücretlendirmek,
- Performansa göre ödüllendirmek,
- Performans düşüklüğünün nedeni olan eksikliği gidermek için eğitim vermek,
- Performansı artırmak için geliştirme amaçlı eğitim vermek,
- Performansı artırmak için kariyer planlaması yapmak,
- Düşük performansın nedenine göre uygun yaptırımlarda bulunmak, disipline etmek ve gerekli önlemleri almaktır (Bilgin, 2007: 81-82).

2.1.2.4. Performans Yönetiminin Tarihçesi

Seksenli yıllardan itibaren performans değerlendirmenin kullanımına yoğun bir ilgi olsa da çalışanların değerlendirilmeleri kapsamında yüzyıllardır süregelen çalışmalar devam etmektedir. Performansın ilk defa nerede, ne zaman, nasıl ölçülmeye başlandığı tam olarak bilinmemekle beraber araştırmacılardan Koontz (1971) 221-265 tarihlerinde Çin’de hüküm sürmüş bulunan Wei hanedanlığının yaptığı işleri ve performansı değerlendirmek amacı ile “İmparator Değerleri” adı altında devlet işlerinin performansının ölçülmesi için görevlendirilmiş bir kraliyet ölçümcüsünün görev yapmakta olduğunu belirtmiştir (Armstrong, 2006:5; Akçakanat ve Çarıkçı, 2019: 31; Heybatzade ve Kerim, 2019: 41). Üçüncü yüzyılda bir Çinli filozof, imparatorluk performans değerlendiricilerini yetenek, bilgi ve liyakate göre değil, kendi beğenisine göre değerlendirme yaptığı gerekçesiyle eleştirmiştir (Uysal, 2015: 35).

1491-1556 yılları arasında İspanyol Rahip Ignatius Loyola, Jesuit Derneği (Cizvit Tarikatı) çalışanlarının sorumluluklarının ölçümlemesi için resmi bir metot geliştirmişti (Öztürk, 2006: 39; Uysal, 2015: 35; Günay, 2015: 59; Armstrong, 2006: 5).

Performans değerlendirmenin Kamuda ilk uygulama örneği 1789-1829 yılları arasında Başkan Washington’un göreve gelmesi ile başlayan “Centilmenler Dönemi/ Koruyucular Dönemi/Beyefendilerin İdaresi” diye adlandırılan dönemdir. İktidarın istediği kişiyi devletin yüksek düzey kamu yöneticisi kademesine doğrudan atayarak ödüllendirdiği ya da görevden aldığı, kamu görevlerine atamada kan bağına göre

tercih edilmenin öne çıkarıldığı bu dönemde asıl olan en üst yöneticiye politik bağlılıktır. Yapılan atamalarda belirlenen kriterlerden bazıları şöyledir; ataması yapılacak kişinin beyaz ve erkek olması, aynı zamanda toprak sahiplerinden oluşan seçkinler sınıfından gelmiş olması ve iyi bir eğitim görmüş olması gerekmektedir ve bu algı oldukça yaygındır (Albayrak, 2016: 47; TODAİE, 2016: 104).

1853 yılında ABD’de çıkan bir kanunla kamu görevine getirilecek kişilerin sınava tabi tutulması uygulaması hayata geçirilmiştir. Bu uygulama işe alım sürecinde bilgi seviyesinin esas alınmasına bir örnek teşkil etmektedir. 1871’de Amerika Birleşik Devletleri’nde İnşaat Servisleri Komisyonu tarafından iş görenlerin liyakate göre kategorize edilmesi yapılmıştır. 1885 yılında da Kraliçe Victoria ise devlete bağlı kurumlarda çalışacak kişilerin liyakatlerinin belirlenmesi için Merkezî Personel Dairesi’ni kurmuştur (Üzmez, 2012).

18. ve 19. yüzyıllarda Sanayi Devriminin (Endüstri Devrimi) başlaması, buhar gücüyle çalışan makineleşmiş endüstriyi doğurmuştur. Yeni buluşların üretime etkisi artmış ve bu gelişmeler de Avrupa’da sermaye birikiminin artmasına sebep olmuştur. Bu dönemde fabrikalaşmaya bağlı olarak daha çok teknik konulara önem verilmiştir. İşgücü henüz sorun olacak boyutlara ulaşmamıştır, çoğunlukla çalışandan yapılması istenilen işi doğru yapıp yapmadığı ve işgücü mekanizmasının da istendik bir şekilde sağlanmasında ücret değerlendirmesi temel etken olarak görülmüştür (Sabuncuoğlu, 1997: 22).

Çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900’lü yılların başlarında ABD’de kamu kurumlarında görülmektedir. Performans değerlendirmenin bilimsel anlamda kullanılmaya başlaması Taylor’un iş ölçümü uygulamasını çalışanların üzerinde deneyip üretimlerini ölçmesi sonucu gerçekleşmiştir (Uysal, 2015: 36).

Walter Dill Scott “adam adama karşılaştırma” ölçeğini I. Dünya Savaşı’nda Amerika Deniz Kuvvetleri’nde uygulamasıyla “bireysel performans değerlendirme” çalışmaları hayata geçirilmiş oldu. Ölçek, kıdeme dayalı terfi sisteminden yeteneğe dayalı terfi sistemine geçişin gerçekleştirilmesini sağlamıştır (Ataay, 1990: 234).

Birinci Dünya Savaşı’nı izleyen yıllarda çeşitli performans değerlendirme yöntemleri geliştirilmiştir. Donald Paterson tarafından 1922’de geliştirilen Grafik Değerlendirme ölçeği bunun en eski ve en çok rağbet gören tipik örneklerinden

biridir. Grafik Değerlendirme ölçeğinde, değerlendiricilerden değerlendirdikleri kişileri grafiksel/görüntüsel olarak üzerinde değerlendirmelerin yapıldığı yatay bir düzlemde birden fazla nitelik ya da genel yetenek boyutlarında değerlendirme yapmaları istenmektedir (Ok ve diğerleri, 2013: 238). 1924 yılında ise Merrill Dott geliştirdiği ilk ayrıntılı değerlendirme yöntemini uygulamaya başlamıştır.

Performans denetimi kavramı olarak, özel firmaların kendi faaliyetlerinin denetimini endüstri standartlarına göre ölçmek için denetim fonksiyonlarını geliştirmesiyle ortaya çıkmıştır. İlk olarak 1949 yılında Hoover Komisyonunda gündeme gelmiştir (Özer, 1997: 64). 1950’li yıllardan itibaren subjektif değerlendirmelerden uzaklaşmak ve kişisel değerlendirmelerin yol açtığı problemleri ortadan kaldırmak amacıyla çalışmalar yapılmaya başlanmıştır.

1950’li yıllarda Drucker’la başlamış olan ve 1960’lı yıllarda ise Odiorno ile geliştirilmeye çalışılan “amaçlara göre yönetim” yaklaşımı, yönetimde planlama ve problem çözmeye yönelik tavsiyelerde bulunmuştur (Yıldız ve Çobanoğlu, 2016: 136). Amaçlara göre yönetim; bireyin yetki ve sorumluluğuna fırsat vererek çabalarını yönlendiren, ekip çalışmasını oluşturan ve bireyin amaçları ile işletmenin amaçlarını bütünleştiren bir yönetim sistemidir. Organizasyonlar tarafından kısa, orta ve uzun vadeli hedefler belirlenmelidir. Belirlenen hedeflere göre stratejiler geliştirmeli ve bu stratejilerin yönetimde kullanılması sağlanmalıdır. Temelde üretim sonu çıktıların arttırılması, planlamanın revize edilip geliştirilmesi, elde edilen kazancın maksimum seviyeye ulaşması, yönetimin yansız değerlendirilmesi ve ayrıca yine yönetimin katılımcı olmasını sağlayabilmek için örgütsel ahlaki değerlerin geliştirilmesi ve bunun gibi belli başlı ölçütleri içinde barındırmalıdır (Yıldız ve Çobanoğlu, 2016: 136).

1950–1970 yıllarında performans değerlendirme kavramı yerine, personel yetenek değerlendirmesi kavramı kullanılmıştır (Üzmez, 2012). Diğer bir tanım ise performans odaklı yönetim sistemi olup şu şekilde tanımlanmıştır. Performans odaklı yönetim sistemi, performans değerlendirme kavramını statik anlamda değerlendirme faaliyeti olarak görmeyip dinamik bir süreç olarak ele alan, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ayrıca konuya daha farklı ve geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel bir sistemdir (Öztürk, 2010: 130; Aka, 2012: 175).

1980–1990 yıllarında performansa odaklanma, ticarî uygulamaların kamu kesimine uyarlanması ve performansa bağlı ödeme uygulamaları artarak devam etmiştir. Performans yönetimi artık insan kaynaklarının vazgeçilmez bir parçasıydı. 2000’li yıllarda internetin bireysel kullanımının artışı ile birlikte performans yönetimi ve performans değerlendirme bilişim araçlarıyla yapılmaya başlanmıştır.

Planlanması ve işe koşulması insanlık tarihi kadar eski olan çalışan değerlendirilmesi hakkında ülkemiz geçmişinde elle tutulur çok fazla araştırma bulunmamaktadır. Hâlbuki kamu çalışma hayatında sicil kavramı, liyakat takdiri ve tezkiye gibi çok uzun zamandan beri kullanılan kavramlar mevcuttur. Ülkemizde çalışanların performansının değerlendirilmesiyle ilgili detaylı araştırmalar yapılmamış, bu konudaki değişimler ve gelişmeler, özel sektörde gerek Cumhuriyet öncesi dönemde, gerekse Cumhuriyet sonrası dönemde oldukça geniş bir tarih dilimi oluşturmaktadır (Aşkun, 1976: 185).

Osmanlı Devleti’nde devlet hizmetlerine girecek memurlarda aranacak şartlar ve vasıflar hakkında açık ve kesin kurallara, 1855 tarihli Men’-i İrtikâp Kanunnamesine kadar pek rastlanmamaktadır. Bu kanunname, sürekli artan rüşvet ve yolsuzluk suçlarının önüne geçmek için hazırlanmış (Akgündüz, 2016: 9) ve rüşvetten, yolsuzluktan, irtikâptan, hile yapmaktan hüküm giymiş olanların devlet memuriyetine giremeyecekleri hüküm altına alınmıştır. 1858 tarihli Ceza Kanunname-i Hümayunu; “memuriyet nüfuzunu ve mevkiini kötüye kullanma ve memuriyet vazifesini ifa etmeme suçları” bahsinde açıklamıştır. 102. maddeye göre; “Maiyet memuru, ma fevkinde bulunan amiri tarafından vazifeyi memuriyetine ait olan tenbihatı infaz ve icrada bila-sebep-i sahih terahi ve kusur eder ise, bir aylık maaş miktarı cezayı nakdi alınır ve eğer zabıtanın tenbihatını âdem-i itaatle icra etmez ise memur memuriyetinden tard ile te’dip olunur ve bu tehir ve tatil ve âdem-i itaat keyfiyetleri devlet ve memleketçe bir mazarratı mucip olur ise, o makule mazarrata sebep olanlar haklarında mürettep olan ceza dahi başkaca icra kılınır” (Gökçen, 1989: 117), cümlesiyle memuriyete mani olan halleri açıklamıştır.

1879 yılında yürürlüğe giren Kanun-i Esasi’nin 17, 18 ve 19. maddelerinde; “Osmanlıların kâffesi huzuru kanunda ve ahvali diniye ve mezhebiyeden maada memleketin hukuk ve vezâifinde mütesavidir. Tebaai Osmaniyenin hidematı Devlette istihdam olunmak için devletin lisanı resmisi olan Türkçeyi bilmeleri şarttır.”

“Devlet memuriyetinde umum tebaa ehliyet ve kabiliyetlerine göre münasip olan memuriyetlere kabul olunurlar” (Gözler, 1999: 34), denilerek Osmanlı toplumunda herkesin memleketin hukuk ve vazifesinde din ve mezhep ayrımı yapmaksızın kanun önünde eşit olduğu, devlet işlerinde görev almak için Türkçe bilmek gerektiği ve herkesin kabiliyet ve yeteneklerine münasip memuriyetlerde çalışabileceği hükmüne bağlanmıştır.

1883 tarihli Memurin-i Mülkiye Terakki ve Tekaüt Kararnamesi ile kamu personel yönetimine yönelik olan hukuki düzenlemeler üzerinden personel sistemi oluşturulmaya çalışılmış ve memurluğa alınmak için gerekli şartlar belirtilmiştir (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2016: 271).

Liyakat sisteminin belirlendiği 15 Mayıs 1914 tarihli “Sicilli Ahvali Memurin Nizamnamesinde” memurların hal ve davranış tercümeleri konusunda yapılacak işlemler belirtilmiş ve gizli tezkiye varakaları hakkında da bazı hükümler yer almıştır. Bu nizamnamenin 21. maddesinde; her devlet memur için her altı ayda bir üstler ve müfettişler aracılığıyla özel matbu belgelerde değerlendirmeler ve sonucuna göre görüşlerin yazılacağı belirtilmiştir. Böylece liyakat sisteminin önemli unsurlarından biri olan moral değer kavramının ancak ve ancak Tanzimat’tan sonraki dönemlerde hukuki statülerde yaptırım kazandığı ve ondan önceki kanunnamelerde ise bazı hükümler mevcut olmasına rağmen yine fazlaca şahsi görüş ve takdirlere göre uygulamaların yapıldığını anlamak aşıkardır (Çizioğlu, 1993: 23-24).

Osmanlı Devleti döneminde kamu personel yönetimine ilişkin hukuki düzenlemelere baktığımızda kamu personel sisteminin oluşturulmaya çalışıldığına dair çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Bununla beraber bu sistemi geliştirecek, takip edecek veya denetleyecek merkezi bir personel teşkilatlanması kurulamamıştır (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2016: 271).

31 Mart 1926 tarih ve 336 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 788 nolu Memurin Kanunu, sicil yoluyla değerlendirme sisteminin ana ilkelerini kamu personel rejimine kazandıran ilk kanun olmuştur. Memurin Kanunu ile mali haklar dışında kalan kamu personeli hakkındaki diğer tüm düzenlemeler yapılmıştır. Söz konusu kanunun 14. Maddesi ile birlikte; her memurun kendine ait gizli bir dosyasının bulunması gerektiği, söz konusu bu gizli dosyalarda memurun kişilik durumu hakkında, kişisel huyları ve davranışları hakkında bilgiler bulunacağı, bu

bilgilerin amirler ve müfettişler tarafından verilecek olan tezkiye ve raporların ayrıntılarının sicillere işlenmeyeceği ancak aynı dosyalarda saklanacağı hükmü yer almaktadır (Çizioğlu, 1993: 26).

17.12.1960 tarihinde 160 sayılı Kanun ile Başbakanlığa bağlı olarak Devlet Personel Dairesi kurulmuştur ve ayrıca 23.07.1965 tarihinde 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu da yürürlüğe girmiştir. Daha öncelerde personel ya da çalışan sistemine yönelik olarak çıkarılan kanunlar ve diğer düzenlemelere göre daha ayrıntılı ve sistemli olan 657 sayılı kanun, günümüzde de kamu personel kanunlarının temel mevzuatı olup yerini koruyordur. 788 sayılı kanun 1965 yılında 657 sayılı “Devlet Memurları Kanunu” yürürlüğe konulana kadar geçerliliğini korumuştur (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2016: 273).

Türkiye’deki performans değerlendirme uygulamaları ilk kez kamu sektöründe başlamıştır. Konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ve modern yönetim tekniklerinin yaygınlaşmasıyla olmuştur (Pehlivan, 2008: 172-173).

Performans değerlendirme çalışmaları 1948 yılında, Karabük Demir Çelik Fabrikaları’nda ve daha sonra Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi ile Devlet Demir Yolları vb. kamu kurumlarında uygulanmıştır. 1960’lı yıllarda özel sektör tarafından performans değerlendirmeye olan ilgi artmış ve uygulama çalışmaları başlamıştır. Performans değerlendirme sonuçları, 4857 Sayılı İş Kanunu’nun yürürlüğe girmesiyle hukuki bir belge niteliği kazanmış ve işverenlerin değerlendirme sonuçlarına ilgisi artmıştır (Uysal, 2015: 37).

Yirminci yüzyılın sonuna gelindiğinde performans yönetimi, insan kaynakları için vazgeçilmez bir sistem haline gelmiştir. Performans kavramı veya performans uygulamalarının önem kazanmasının temelinde yatan sebebin, bilişim, sanayi ve teknolojiadaki hızlı değişim ile insan faktörünün öneminden kaynaklandığını söyleyebiliriz.

2.1.3. Performans Değerlendirme ve Performans Değerlendirme Süreci

Her kurumun her işletmenin kendisi için belirlediği bir vizyonu, bir misyonu, amaçları, hedefleri, ilkeleri, politikaları ve gerçekleştirmeyi planladıkları stratejik

planları vardır. Kurumlarda karar alıcıların, doğru kararlar almaları ve sonucunda kurumun başarı oranının yükseltilmesi ve kuruluş amaçlarını gerçekleştirebilmesinde olduğu kadar, işletmelerin verdiği hizmet kalitesinin artmasında, çalışanların ilişkilerinin geliştirilmesinde ve verimliliğinin artırılmasında da performans değerlendirmesinin rolü büyüktür.

Bundan ayrı olarak daha önce yapılan çalışmaların değerlendirip örgütlerin eksikliklerinin farkına varması ve bu eksiklikleri gidermesi, örgütün performansını etkileyen etmenleri belirleyip bu etmenleri kontrol etmesi ve kaynaklarını ona göre düzenlemesi, ileriye dönük hedeflerini daha gerçekçi temeller üzerine inşa etmesi ve hedeflere istedik zamanda ve daha randımanlı yollardan ulaşması açısından da ciddi önem arz etmektedir (Bayyurt, 2007: 578).

2.1.3.1. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme kavramı, günümüzde işe alım ve işten çıkarma sürecine kadar insan kaynakları yönetiminin tüm işlemlerinde etkin halde kullanılmaktadır. Bir çalışana pozisyonunda bir terfi verip vermemeye karar verirken, çalışanın performansının ve başarılarının kapsamlı bir grafiği tutulur, mevcut performansı önceki performansıyla karşılaştırılır, kuruluşun vizyon ve hedeflerine ulaşmak için gereken becerileri, bilgileri ve inisiyatifi kapsar. Çalışanın daha yüksek düzeyde görev ve sorumluluk üstlenme yeteneğini gösterdiği durumlarda performans değerlendirmesi yapılır.

2.1.3.2. Performans Değerlendirmenin Önemi ve Amacı

2000'li yıllarla birlikte küresel pazarlar oluşturulmuştur. Dünyanın her yerinden mesafe gözetmeksizin alışveriş imkânı vardır. Bu pazarların internet sayesinde daha da gelişmesi rekabet ortamını ciddi şekilde hareketlendirmiştir. Günümüz rekabetinde birçok örgüt, performans değerlendirmeyi vasıflı çalışanları örgüte çekerek, iş doyumunu ve randımanı arttırmak için önemli bir araç olarak kullanmakta, ayrıca performans değerlendirmeyi birçok yönetsel karara temel olacak şekilde almaktadır (Erel, 1997: 288).

İşletmelerde ve kurumlarda yapılan performans değerlendirme çalışmalarının temel amacı; yönetim ile personel arasında olan iletişimi fazlalaştırarak, birlikte ortak amaçlar edinmek ve her bir çabanın birleştirilmesini sağlamak, varılan sonuçların değerlendirilmesinde ise personelin belirlenen hedefler yönünde daha verimli, etkin ve etkili bir şekilde iş görmelerini sağlamaktır. Planlanarak yapılmış bir performans değerlendirme sürecinin yönetime, personele ve genel anlamda işletmeye ya da örgüte sağlayacağı çeşitli yararları bulunmaktadır (Ceylan, 2020: 107). Performans değerlendirmenin amaçlarını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.

- Proaktif bir yönetimle belirlenen hedef ve yükümlülükler için performans değerlendirme yöntemini kullanmak (Uysal, 2015: 37).
- Yönetim becerilerini geliştirme ve örgütün kontrol edilmesinde yardımcı olmak (Akçakanat, 2009: 8).
- Yönetim ile çalışanlar arasındaki ilişkiyi ve iletişimi güçlendirmeye yardımcı olmak, belli bir anlayış düzeyine ulaşmalarını sağlamak (Akçakanat, 2009: 8; Gazez, 2010: 21).
- Bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini teşhis ederek geleceğin eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirlemek (Helvacı, 2002: 167).
- Çalışanlara geçmiş performansları ile ilgili geri bildirim sağlamak (Tunçer, 2013: 88).
- Organizasyondaki diğer kişisel kararlara yardımcı olmak için bilgi sağlamak. Çalışanları motive eden faktörleri öğrenmek (Yılmazgil, 2012: 9).
- Çalışanlar tarafından yerine getirilecek işlevlerin ve sorumluluklarının netliğini sağlamak. Daha fazla büyüme ve gelişme için bir kişide mevcut olan potansiyeli korumak ve değerlendirmek (Nizam, 2005: 5).
- İşe alma, seçme, eğitim ve geliştirme gibi kuruluşun diğer insan kaynakları işlevlerinin etkinliğini değerlendirmek (Nizam, 2005: 17).
- Çalışanların şikâyetlerini azaltmak, iş tatmini ve motivasyonunu arttırmak (Tunçer, 2013: 92).
- Çalışanların ücretlerinin artışı, çalışanlara verilecek ikramiye, çalışanların eğitimi, disiplini ve terfisi gibi yönetsel kararların alınmasında

kullanılacak veriler elde ederek, tazminat paketlerini, ücret yapısını, maaş zamlarını, terfileri vb. belirlemek (Yılmaz, 2013, 4).

- İşletmenin işgücü ve yönetim potansiyeli hakkında güvenilir bilgiler elde etmek ve genel başarı durumu ile sorunlara ilişkin bilgi toplamak, gelecekte ortaya çıkabilecek olayların önceden kestirilmesine olanak sağlamak (Gazez, 2010: 21).
- Bir işten diğer bir işe kaydırma işleminin yapılmasını sağlamak, gizli kalmış yetenekli personeli belirlemek ve ortaya çıkarmak, iş zenginleştirme, köprüleme ve eşleştirme vb. çalışmaların daha objektif temellere dayandırılmasını sağlamak, hizmet kalitesini artırmak (Yılmazgil, 2012: 9).

Performans değerlendirmesi asıl olarak bireyi odak noktası olarak seçmektedir. Örgütte değerlendirme insan unsurlarıyla başlar ve onunla ilgisi olan düzenlemelerle birlikte insanla sona erer. Birey ve dahil olduğu örgütün uyumsuzluğu, söz konusu örgütün çalışmasını sekteye uğratabileceği ve örgütün etkinliklerini anında azaltabileceği için, bireyi iyileştirmeye ve bireyin örgütle uyumunu en yüksek ve istendik seviyeye çıkartmaya yönelik çalışmaların da performans değerlendirmede oldukça önemli bir çalışma olduğu anlaşılmaktadır (Kelleroğlu, 2003: 3).

Eğer ulaşılması istenilen performansın sonuçları ölçülemez ve değerlendirmesi yapılamazsa personelin başarılı olanı ile başarısız olanını ayırt etmek zorlaşacaktır (Uygur ve Sümerli Sarıgül, 2015: 191). Bir işletmede verimliliği arttırmak, yönetici yetiştirmek, geliştirmek, ödüllendirmek, yükseltim ve işten işe aktarma kararlarında esaslar belirlemek bakımından performans değerlendirmesi büyük önem taşımaktadır.

2.1.3.3. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme süreci, önemi nedeniyle vazgeçilmez olan ve mümkün olduğunca objektifliğin mevcut olduğu sağlam zeminlerde uygulanmasına kadar giden personel yönetimi politikalarından biri olarak kabul edilir.

Performans yönetimi, günümüzde birçok işletme için hayati önem taşıyan, öncelikli ve kemikleşmiş bir yönetim süreci haline gelmiştir. Performans yönetiminin en önemli unsuru olan performans değerlendirme, çalışanın işletme içerisindeki yeteneklerinin, potansiyelinin, davranışlarının ve bunlara bağlı olarak başarısının ölçülmesi anlamına gelmektedir. Hem çalışana yönelik terfi, ödül, prim, eğitim, işe son verme gibi süreçlerin doğru bir şekilde yürütülmesi hem de işletmedeki iş gücünün doğru konumlandırılıp maksimum verimliliğin alınması açısından performans değerlendirme önemli bir süreçtir.

2.1.3.3.1. Performans Değerlendirme Planı

Performans değerlendirme süreci, personel performansının gereklerinin tanımlanması ve performansın planlanmasıyla başlar. Performansın izlenmesi, desteklenmesi, yönlendirilmesiyle devam eder. Performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi, personele geribildirim verilmesi, performansın iyileştirilmesi, geliştirilmesi ve mükemmel performansın ödüllendirilmesiyle son bulur (Mert, 2011: 92). Genellikle bir yıllık periyodu içeren bu sürecin çıktısı yeni dönemin planlanması aşamasına girdi sağlar.

Etkili bir performans değerlendirme için en önemli şey çalışandan neyin beklenmesi gerektiğinin belirlenmesidir. Bu sebeple performans değerlendirme sürecinin başlangıcı ve ilk aşaması performansın planlanmasıdır. Planlama, organizasyonun ve çalışanın performansının iyileştirilmesi ve en iyi şekilde geliştirilmesi için ne ve nasıl yapılması gerektiğinin, ne zaman ve hangi şekilde harekete geçileceğinin, sorumluluğu kimleri alacağının ve kaynakların nasıl tahsis edileceğinin belirlenme sürecidir (Akın Gürdal, 2017).

Performans değerlendirme yapılırken bazı ölçütlerin mutlaka sağlanması gerekir. Değerlendirme adaletli, sistemli ve belli kriterlere uygun yapılmalıdır. Bunun yanında da bir performans değerlendirme sürecinin istenilen sonucu vermesi için uygulanacak yöntemin mutlaka doğru seçilmesi gerekir. Bugün işletmelerin performans değerlendirme süreçlerini hayata geçirmesi kadar, uygulamada da nasıl bir yol izleneceği oldukça ciddi bir tartışma konusudur (kolayik.com, 2020).

Performans değerlendirme sisteminden fayda sağlamak için, yöneticiler değerlendirme sürecinin tasarımına özel önem vermelidir. Organizasyonlarda performans değerlendirmesi bir dizi süreçte gerçekleştirilir. Bu süreç şu şekilde kategorize edilebilir:

- İş kriterlerini ve değerlendirme standardını oluşturma (neyin ölçüleceğine ilişkin bir karar verme).
- Değerlendirme zamanlaması (performans değerlendirmesinin ne sıklıkla yapılacağına belirlenmesi).
- Değerlendirme uzmanlarının seçimi (ekspertlerin kim olacağına karar verilmesi).
- Geri bildirim sağlama (çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini görmelerine yardımcı olmak) (Gülbüz ve Dikmenli, 2007:113).

Uygulanacak yöntem seçilirken işin niteliği, çalışan ve işletme profili, sonuçların kullanılacağı alan gibi parametreler de göz önüne alınmalıdır. Bunun yanında yeterli bilgiye sahip değerlendiriciler tarafından seçenekler iyi analiz edilerek işletme için en doğru seçim yapılmalıdır.

2.1.3.3.2. Performans Değerlendiricilerinin Belirlenmesi

Performans değerlendirmesi, seçilen değerlendirme tekniğine göre çalışanın performansına aşina olan herkes tarafından yapılabilir; amirler, astlar, meslektaşlar, müşteriler ve çok kaynaklı geri bildirim. Yapılacak değerlendirmelerde yalnızca bir performans değerlendirme yöntemi seçmek gerekmez, örgütler performans değerlendirme yöntemlerinin hepsini veya bir kısmını başarıyla kullanabilirler (Gülbüz ve Dikmenli, 2007:114).

Performans değerlendirmesini yapacak kişilerin belirlenmesinde rol oynayan değişkenler; işletmenin politikası, işletmenin kültürü, işletmenin uygulamış olduğu performans değerlendirme yöntemi, işletmede çalışan personelin sayısı, insan kaynakları uygulamalarıdır (Üzüm ve Uçkun, 2018: 258). Değerlendiricinin seçiminde en önemli şey; değerlendirecekleri çalışanların işlerini hakkıyla bilmeleri, işletmeyi tanımaları, duygusal veya peşin yargılara kapılmadan ellerindeki ölçütlere göre çalışanların başarısını tarafsız ve gerçekçi olarak değerlendirmeleri

gerekmektedir. Aksi halde yanlış ve eksik uygulanan bir performans değerlendirme yarardan çok zarara sebep olacaktır. En azından bu özelliklere sahip olmaları koşulu ile değerlendirmeyi yapacak kişiler şöyle sıralanabilir;

- Performans değerlendirmenin dışarıdan gelen kişi/kuruluşça yapılması.
- Çalışanın bağlı olduğu en yakın üst veya amirce yapılması.
- İş arkadaşları ve astlar tarafından yapılması.
- Çalışanların kendi kendilerini değerlendirmeleri.
- Bir komite veya grup tarafından yapılması.
- Müşteri değerlendirmesi yapılması.

Değerlendirmenin belirli zaman aralıklarıyla ve hatta yılda bir ya da iki defa yapılması yaygın olan bir uygulamadır (Üzüm ve Uçkun, 2018: 258). Bunun yanında değerlendirmenin sabit bir zaman aralığıyla yapılmasından çok, belirli durumlara bağlandığı örnekler de söz konusudur.

2.1.3.3.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri

İşletmelerde veya kurumlarda performans değerlendirmesinin uygulanması, geleneksel ve modern performans değerlendirme olarak iki kategoriye ayrılmış bir dizi yöneme bağlıdır.

Geleneksel değerlendirme yöntemlerinde değerlendirmenin gizliliği söz konusudur. Değerlendirmelerde çalışanın performansından çok kişilikleri değerlendirilmekte ve bu değerlendirmelerde de önyargılar, öznel ölçütler işin içine dahil edilmektedir (Canman, 1993: 21).

Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri, kişisel yargılara ve yöneticilerin çalışanların performansına yönelik görüşlerine dayanan yöntemlerdir.

Bu nedenle her bir yöntem, değerlendircinin yöntemine ve değerlendirme içeriğine göre diğerlerinden farklıdır. Modern performans değerlendirme yöntemleri ise işletmelerin ve kurumların idari süreçlerini etkileyen gelişmeler, idarenin çalışanlarla olan ilişkilerinin doğası ve çalışanlara olan güveni nedeniyle ortaya çıkan yöntemlerdir. Bu yöntemler aynı zamanda çalışanların enerji ve becerilerini geliştirmek ve gerekli hedeflere ulaşmalarına yardımcı olmak için de kullanılmaktadır.

Performans değerlendirme standartlarının hazırlanmasına ilişkin ilkeler ile standartlarının uygulanması ve kullanılması, birkaç ilkeye dikkat edilmesine bağlıdır.

Çalışanların performans değerlendirilmesi ve ölçülmesi mutlaka bilimsel kriterler ve ilkeler çerçevesinde yapılmalıdır. Bu ilkeleri şu şekilde sıralayabiliriz (Aktan, 2009: 37-38; Tunçer, 2013: 96).

- Performans değerlendirmesi adil, objektif ve ölçülebilir olmalıdır, sübjektif değerlendirmelere yer verilmemelidir.
- Kriterler yapılan işle ilgili olmalıdır. Özel hayatla ilgili kapsamlı değerlendirmelere yer verilmemelidir.
- Performans değerlendirme kriterleri, çalışanlar tarafından önceden bilinmelidir.
- Performans değerlendirme ve ölçme formlarında eğer bir puanlama yer alıyorsa bu puanların dağılımında objektiflik esas alınmalıdır.
- Performans değerlendirme ölçütleri tespit edilirken amaç başarıyı tanımak ve gerekli ödüllendirmeyi vermek olmalıdır ayrıca çalışanların istendik performans düzeyine ulaşmaları için çalışanların kendilerini geliştirmesini sağlayacak ödöl ve ödüle özendirme sistemleri kurulmalıdır (Bilgin, 2007: 56).
- Performans değerlendirme kriterleri tespit edilirken çalışma sonuçlarının ölçülmesine özen gösterilmelidir. İşe devam durumu, yapılan işin kalitesi, bilgi ve beceri düzeyi, izin alınan gün sayısı vb. kriterler ölçülebilir bazı performans göstergeleridir.
- Çalışanın liderlik ve yöneticilik yeteneği performans değerlendirme ve ölçülmesinde dikkate alınmalıdır. Aynı şekilde çalışma grupları içerisinde uyum ve işbirliği dâhilinde çalışma durumu da dikkate alınmalıdır.
- Örgütler müşterilerin çalışanlar hakkındaki şikâyetlerini performans değerlendirilmesinde dikkate almalıdır.

Her işletme, örgüt yapısı içerisinde istihdam ettiği çalışanlarının performansını, değerlendirmek amacıyla, kendisi için en uygun değerlendirme yöntemlerini uygulayabilir. Bir işletmede başarıyla uygulanabilen bir performans değerlendirme yöntemi, bir başka işletmede aynı ölçüde başarılı sonuçlar sağlaması beklenemez. Her işletmede başarıyla uygulanabilecek tek bir değerlendirme

yönteminden söz edilemez. Dolayısıyla performans değerlendirmede kullanılacak her bir yöntemin kendine has olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır (Özgen ve diğerleri, 2005: 238; Uygun, 2019: 29).

Performans değerlendirme yöntemlerinden bazıları şöyle özetlenebilir:

1. *Sıralama yöntemi*: Bir kişiyi diğerleriyle karşılaştırmaktır. Değerlendirici bunu yaparken kişiyi ve başarıyı bir bütün olarak göz önünde bulundurur. Yapılan karşılaştırmada tüm çalışanlar, kişisel girişim, işbirliği, davranış gibi bir veya daha fazla nitelik açısından en iyi olanından en zayıf olanına doğru sıralanırlar (Öge ve Karasoy, 2019: 168).
2. *Karşılaştırma Yöntemi*: Karşılaştırma yöntemleri, alternatif sıralama, basit ya da doğrudan sıralama, ikili karşılaştırma ve puan verme gibi teknikler kullanarak çalışanların birbirleriyle kıyaslandığı yöntemlerdir (Benligiray, 2007: 157).
3. *Grafik Dereceleme Yöntemi*: Grafik dereceleme yöntemi ile, belirli bir işin başarı ile yürütülmesi ve bu bakımından önemli görülen özelliklerin bir ölçek üzerinde, en vasattan en iyiye ya da en iyiden en vasata doğru derecelendirilmesine dayanır (Bingöl, 2006: 338).
4. *Derecelendirme Yöntemi*: Geleneksel olarak en yaygın kullanılan bir performans değerlendirme yöntemidir. Bu yaklaşımda, bir çalışanın performansı, güvenilirliği, samimiyeti, tutumu ve inisiyatifi gibi çeşitli iş performansı kriterlerinin sayısal olarak 1'den 10'a derecelendirilmesini kapsamaktadır. Personelin belirli kriterlerle, başarı durumları göz önünde bulundurularak yapılan bir derecelendirme yöntemidir (Bayram, 2006: 51).
5. *Zorunlu Dağıtım Yöntemi*: Bu yöntem geçmişte büyük organizasyonlarda büyük bir popülerliğe sahipti. Organizasyonda çalışanlar performans açısından belirli gruplar içerisinde toplanırlar. Örnek verecek olursak, organizasyon içinde en iyi performans sergileyen ilk yüzde 10 veya yüzde 20'lik grup belirlenir. Yine bu şekilde, organizasyonda en kötü performans sergileyen çalışanlar da belli grup aralıkları içerisinde toplanır (Aktan, 2009: 39).

6. *Zorunlu Seçim Yöntemi*: Bu yöntemde değerlendirme yapacak kişiye her faktör için olumlu ve olumsuz tanımsal cümlelerden oluşan bir form verilir ve değerlendirme yapan kişi, çalışana en uygun seçeneği işaretleyerek değerlendirmede bulunmaktadır (Keklik, 2018: 74). Bu nedenle bu yöntem zorunlu seçim yöntemi olarak adlandırılır.
7. *Kontrol Listesi Yöntemi*: Bu yöntemde değerlendirici, çalışan için geçerli olan davranış tanımlamalarının bir listesini kullanır ve davranışları kontrol eder. Değerlendirici yalnızca listeden aşağı iner ve her soruda "evet" veya "hayır"ı işaretler. Bu yöntemde, değerlendirmeyi yapan kişi veya yönetici, personelin performans ve özelliklerini belirten ifadeleri işaretlemek suretiyle personelin toplam ağırlıklı puanı hesaplamaktadır. Kontrol listesi doldurulduktan sonra insan kaynakları uzmanı tarafından değerlendirilmektedir. Dolayısıyla değerlendirici aslında işgöreni değil, kayıtları değerlendirmektedir (Decenzo ve diğerleri;2017: 238).
8. *Kritik Olay Yöntemi*: Bu yöntemde, değerlendirecek her astın başarısını ya da başarısızlığını gösteren ilginç olaylar, değerlendirme dönemi içerisinde bir forma kaydedilir (Canman, 1993: 24).
9. *Gizli Değerlendirme Yöntemi*: Bu yöntem çoğunlukla devlet kurumlarında çalışanların terfi ve devri ile ilgili kararlar almak için kullanılır. Kıdemli; çalışanın performansı, davranışı ve diğer özellikleri hakkında gizli rapor hazırlar. Bu yöntemin yılda bir kez ilk amir tarafından iş odaklı olacak şekilde ve gizli olarak yapıldığı için değerlendirici hatalarına açık olduğu yönünde eleştirilmesine rağmen kamu işletmelerinde değerlendirme hatalarının olmadığı düşünülmektedir (Üzüm ve Uçkun, 2018: 261).
10. *Değerlendirme Merkezi Yöntemi*: kişilerin, birden fazla değerlendiriciyle ve birden fazla ölçüm aracıyla davranış göstergelerine göre değerlendirildiği, tam anlamıyla yapılandırılmış bir değerlendirme yöntemi olup, çalışanların gerçek işlerde, başarılı performans için aynı nitelikler gerektiren egzersizlere, çalışma gruplarına, bilgisayar simülasyonlarına, rol oyunlarına katılmalarının istendiği bir yöntemdir (Peryön, 2017: 6). Değerlendirme merkezinde değerlendirilen özellikler

iddialılık, ikna edici yetenek, iletişim yeteneği, planlama ve örgütsel yetenek, özgüven, strese karşı direnç, enerji seviyesi, karar verme, duygulara duyarlılık, idari yetenek, yaratıcılık ve zihinsel uyanıklık vb. olabilir (Peryön, 2017: 6).

11. *Psikolojik Değerlendirme Yöntemi*: Bu değerlendirmeler, genel olarak derinlemesine mülakat yöntemi, psikolojik testler, yönetim ile görüşme ve farklı değerlendirme yollarıyla yapılmaktadır. Değerlendirmelerde uzman psikolog kullanıldığında, kişinin geçmiş performansı değil gelecekteki performansı değerlendirilir. Bu değerlendirmeler, çalışanın kariyerinin şekillenmesinde ve performansının artmasında önemli unsurlardır (Aynur, 2003: 65-66).
12. *360 Derece Değerlendirme Yöntemi*: Bu teknikte, işgörenin performansının; çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile içerden veya dışardan olan müşterilerle olduğu gibi sürekli iletişimde bulunduğu ve beraber çalıştığı bireylerden elde edilen bilgiler yönünde değerlendirilmesi süreci olarak adlandırılır (Tunçer, 2013, 65-66).
13. *Balanced Score Card (Dengeli Sonuç Kartı)*: İlk olarak 1992 yılında, daha önceki metrik performans ölçümlerini alan ve bunları finansal olmayan bilgileri içerecek şekilde uyarlayan David Norton ve Robert Kaplan tarafından tanıtılmıştır. İşletmelerin performansı, performans karnesinde önerilen şekli itibarıyla dört boyutta değerlendirilmiştir. Bunlar; finansal boyut, müşteri boyutu, içsel süreçler boyutu ile birlikte öğrenme ve gelişme boyutudur (Özkan ve Savsar, 2017: 725). Balanced score card yöntemi bir işletmenin ya da örgütün performansının değerlendirilmesinde ve bu performansın geliştirilmesinde dört ana unsur olduğunu kabul etmektedir. Bunlar; finansal unsur, müşteri unsuru, iç verimlilik unsuru, öğrenme ve gelişme unsuru olarak belirtilebilir (Üzüm ve Uçkun, 2018: 261).
14. *Yetkinliklere Dayalı Değerlendirme*: Bu yöntemin temel amacı, bir bireyin yeteneklerine, kişilik özelliklerine, motivasyonlarına ve davranışlarına odaklanmaktır. Toplu olarak bu niteliklere “yeterlilikler” denir. Sadece bir çalışanın kişiliğini dikkate almakla kalmaz, aynı

zamanda yaptıkları işin gereksinimlerini de içerir. Söz konusu bireysel özellikler güdüler, kişilik özellikleri, tutum, değerler, bilgi ve becerileri içerebilir. Yetkinlik; bireysel bilgi, beceri, tutum ve davranışların yanı sıra ekip, süreç ve işletmeye ilişkin çeşitli yetenekleri içeren, yüksek performansla ilişkili ve işletmede sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan gözlemlenebilir performans boyutlarıdır (Athey ve Orth, 1999: 216).

15. *E-Performans Sistemi*: Elektronik ortamda yapılan performans değerlendirmelerde tüm yaklaşımlar bir arada kullanılabilirken, daha objektif ve hızlı bir değerlendirme sistemi oluşturulabilmektedir. Yetkinlikler ve sektörel performans göstergeleri tabanlı değerlendirme sistemidir. E-performans sistemi yönetsel olarak klasik denetim fonksiyonları kapsamakla beraber kurumsal ve bireysel etkinlik ve verimliliği sağlayıp arttıran mekanizmaları da kapsamaktadır. Yönetim sistemi çoklu veri kaynaklarına dayandığı için kurumlara ve bireylere ilişkin yapılan değerlendirmenin güvenilirliğini arttırarak kurum ve bireyler ile ilgili istendik, doğru ve güvenilir bilgiye ulaşmamızı sağlar (Beltekin ve diğerleri, 2014: 165).
16. *Lynch Cross - Performans Piramidi*: Çok boyutlu performans değerlendirme yaklaşımlarından ilk geliştirilen yaklaşımların başında gelen performans piramidi, 1991 yılında Lynch-Cross tarafından geliştirilmiştir. Performans piramidi modeli; operasyon sistemlerini, işletmeleri, örgütleri, şirketleri ve iş birimi düzeylerindeki genel ölçüleri tanımlamaktadır. Söz konusu modelde, performansın süreç ve sonucunu gösteren mali ve mali olmayan (finansal ve pazar) olmak üzere başlıca iki ana boyutu bulunmaktadır. Performans piramidi yaklaşımı, yöneticilerin stratejik başarıyı tanımlama ve sürdürmede faydalanacakları yeni performans ölçütleri oluşturmayı hedefler (Ağca ve Tunçer, 2006: 179).
17. *Takıma Dayalı Performans Değerlendirme*: Çalışanların direkt olarak denetlenmesinin mümkün olmadığı, bireysel performansın ölçülmesinin tam olarak sağlanamadığı ve takım çalışması ve iş birliğinin başarı açısından gerekli olduğu hallerde önem kazanmaktadır. Takım çalışmalarında hem takımın performansı hem de kişilerin ayrı ayrı

performansı dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Uygulamada kişilerin iş performansını değerlendirirken kullanılan kriterlerin bir kısmı doğrudan işle ilgili olurken, bir kısmı da davranışlarla ilgili faktörlerdir. Takıma dayalı değerlendirme yönteminin en temel özelliklerinden biri, çalışanlar arasında rekabeti değil, iş birliği ve yardımlaşmayı teşvik etmesi ve grup dayanışmasını sağlamasıdır. Takımı bir bütün olarak değerlendirmek oldukça zordur, diğer yandan böyle bir değerlendirme bireysel performansı tam olarak yansıtamaz (Ferecov, 2003: 8).

18. *Alan İncelemesi Yöntemi*: İnsan kaynakları uzmanı, kurumun ya da işletmenin amirine her bir ast çalışanın başarısı hakkında detaylı sorular sorar ve sonrasında aldığı cevaplar doğrultusunda değerlendirme raporunu hazırlar. Hazırlanan bu raporlar, gerektiğinde tekrar gözden geçirilip düzeltilmesini yapacak olan amire geri gönderilir ve onaylanarak kesinlik kazanır (Bingöl, 2006: 345).
19. *Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçekleri (BARS)*: Bu yöntem, performansı davranışsal düzeyde değerlendirmeyi hedefleyen bir yöntemdir. Bu yöntem Davranışsal Beklenti Ölçekleri de (Behavioral Expectation Scales) denmektedir. Bu yöntem, çalışanların her iş veya iş grubu için belirlenen performans ölçütlerinde yerine getirilmesi gereken davranışları, kişisel özelliklerine bakmaksızın, ne düzeyde ortaya koyduklarını değerlendirir (Helvacı, 2002: 164).

Performans değerlendirmeleri, organizasyonlara olduğu kadar çalışanlara da fayda sağlar. Örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi, iş memnuniyetini ve çalışanların örgüte olan aidiyet duygusunu artırır. Performans değerlendirmeleri, çalışanın organizasyondaki başarısına nasıl katkıda bulunduğunu görmesine yardımcı olur. Bunlar üretkenliği ve organizasyonel verimliliği arttırmaktadır.

2.1.3.3.4. Performans Değerlendirme Sürecine Karışan Hatalar

Performans değerlendirmesi, çalışanların işin beklentilerini ne kadar iyi karşıladığını derecelendirmek için kullanılan bir araçtır. Çalışanlar, derecelerine, pozisyonlarına veya performansla ilgili olmayan diğer kriterlere bakılmaksızın

bireysel performans hedeflerini yerine getirmedeki başarılarına göre derecelendirilmeyi beklerler.

Değerlendiricilerin çalışan kişilerin iş başarılarına ilişkin verileri değerlendirirken veya bir performans değerlendirme dokümanı hazırlarken her zaman beraberinde yanılğı payları taşıdıkları bilinmektedir.

İnsana yönelik değerlendirmelerin de her zaman beraberinde çeşitli hataları getirmesi olağandır. Dolayısıyla performans değerlendirme sürecinde bir takım sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu değerlendirici hataları, çalışana yönelik bilinçaltı, önyargılarımızın ve başkaları hakkındaki kusurlu yargılarımızın bir yansımasıdır (Dreher ve Dougherty, 2002: 154). Bu hatalar performans değerlendirme yönteminden ziyade değerlendiricinin eksik bilgi sahibi olmasından, performans değerlendiricinin iyi eğitilmiş olmamasından, değerlendirme esnasında objektif davranmamasından kaynaklanmaktadır. Bu hatalar, çalışanlar için kafa karışıklığı, incinme duyguları ve gereksiz kaygıya neden olur. Bu önyargı, bir çalışana akran grubundaki diğerlerine göre haksız bir avantaj veya dezavantaj sağlayabilir.

Performans ölçütlerinin doğruluğu ve güvenilirliğinin önündeki bir engel, bir dizi değerlendirici hatası, algısal önyargı ve performans derecelendirmelerindeki diğer çarpıtma kaynakları tarafından ortaya çıkar.

Performans ölçütlerinin doğruluğu ve güvenilirliği önündeki bir engel, bir dizi puanlayıcı hatası, algısal önyargı ve performans derecelendirmelerindeki diğer çarpıtma kaynakları tarafından ortaya çıkar. Bu hatalardan bir kısmı, başkalarına ilişkin algılarımızdaki günlük hataları yansıtır (Dreher ve Dougherty, 2002: 143). Diğer kısmı ise sistemi iyi bilmeden ve sistemin özellikleri hakkında kişileri iyi bilgilendirmemekten kaynaklanır. Çoğunlukla bireylerin bilincinde olmadan yapmış oldukları değerlendirme hataları bazen kişinin belleğinin zayıflığından, bazen de kişinin yaşamış olduğu kimi psiko-sosyal süreçlerden kaynaklanmaktadır (Tunçer, 2013: 99).

Literatürde performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan hataları belirlemeye yönelik çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bunlar; halo etkisi, horn etkisi, son olaylardan etkilenme, kontrast hataları, ekstra tolerans, katılık, tek bir kriter kullanma, kişisel önyargılar, referans hataları, ortalama eğilim, açık toplantılardaki çatışmalar, araçsal hatalar, durum teşhiri, Matthew etkileri, kararlılık

farklı standartlarda olması, eserler arası ilişkileri dikkate almama, yargıda bulunma isteksizliği, geri bildirimde bulunamama, kendine göre farklı olma, kendiyle kıyaslama, çalışma sürelerinden etkilenme, önceden bilgilendirilmeme, ölçülebilirlik ve objektif kriterlerdir (Erbaşı ve diğerleri, 2012: 166). Genel olarak, personel değerlendirme sürecinde önyargı ve hata riski ne kadar az olursa, personel değerlendirme sistemi o kadar doğru işler, çalışan memnuniyeti, performansı ve verimlilikleri o kadar yüksek olur.

Performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan ve en çok bilinen hataları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz;

2.1.3.3.4.1. Hale (Halo) Etkisi

Halo etkisi, kişinin tek bir olumlu özelliğinden yola çıkarak kişiyi ilk gördüğünüzde edindiğiniz anlık izlenim ve kişi hakkında genel bir yargıya varma hatasıdır. Literatürde aura etkisi veya dominant özellik etkisi olarak da adlandırılır. (Erbaşı ve diğerleri, 2012: 166). Sosyal psikolojide öncelikli olarak bilinen ilk etki halo etkisi diğer bir adıyla halo hatasıdır ve bir nesnenin ya da bir kişinin ilk anda karşı tarafta bıraktığı izlenim olup, sonrasında alınan kararların temelini oluşturan bir etkidir (Bektaş ve diğerleri. 2020:592).

Halo etkisi, bir kişi hakkındaki genel izlenimimizin, onun karakteri hakkında nasıl hissettiğimizi ve düşündüğümüzü etkilediği bir tür bilişsel önyargıdır. Esasen, bir kişi hakkındaki genel izlenimimizi "o iyi biri", veya bir kişinin belirli özelliklerine ilişkin değerlendirmelerimizi de "o da zeki" şeklinde etkiler. Halo etkisinin hareket halindeki en güzel örneği, ünlüler hakkındaki genel izlenimimizdir. Onları çekici, başarılı ve çoğu zaman sevimli olarak algıladığımız için, onları zeki, kibar ve eğlenceli olarak da görme eğiliminde oluruz (Cherry, 2020).

Değerlendiricinin değerlendirme yaptığı çalışanın sadece bir yetkinliğinin başarılı/başarısız olduğu etkisinde kalıp, diğer yetkinlikleri de bu değeri dikkate alarak cevaplaması. Etki pozitif yani olumlu ve istendik yönde olur ise “hale (halo) etkisi”, eğer etki negatif yani olumsuz ve istenmedik yönde ise “horn etkisi” olarak tanımlanmaktadır (Çıta ve Keçecioğlu, 2015: 24). Kişinin ilk izlenime göre hatalı değerlendirme yapma eğilimidir. Çalışanla ilgili olumlu ya da olumsuz bir izlenime

sahip olunması da değerlendirmede böyle bir etki yapar. Hale etkisi değerlendiricinin altında çalışan personelin performansındaki birbirinden farklı ve belirgin özellikleri arasında farklılık görememesi ve bu nedenle hatalı değerlendirme yapmasıdır (Uyargil, 1993: 74).

Bu hatalar, çalışanların mesleki performanslarına, mesleki becerilerine veya mesleki görevlerini tamamlamadaki yeteneklerine bakılmaksızın, dış görünüşleri veya yüzeysel muameleleri açısından değerlendirilmesi ile temsil edilir. Bu hatalar, yöneticinin çalışanlara yönelik olumlu veya olumsuz düzeylere sahip olduğu bilişsel hatalar arasında değerlendirilir.

2.1.3.3.4.2. Belli Derecelere/Puanlara Yönelme Eğilimi

Kimi değerlendiriciler çalışan personeli devamlı olarak sergiledikleri performanslarının ya altında ya da üstünde puanlandırır veya değerlendirirler (Uyargil, 1993: 75). Belirli derecelere eğilimi hatası organizasyonlarda; yüksek derecelere eğilme, düşük derecelere eğilme ve orta derecelere eğilme olmak üzere üç şekilde ortaya çıkacağı öngörülmüştür. Değerlendirilenin tamamına yüksek, düşük veya ortalama puan verilmesi hatasıdır (Aktaş, 2010:68).

Yüksek Puanlara Yönelme Hatasına Neden Olan Faktörler (Tınaz, 1999: 393)

- Astları tarafından sevilme arzusu.
- Astları ile çatışma ve astın düşmanca hislere kapılmasını önleme.
- Astlarını terfi, zam vb. olanaklardan daha fazla yararlandırma isteği.
- Astları yüksek puanlarla motive edip verimliliklerini arttırma isteği.
- Kendi astlarının daha üstün olduğunu hissettirmek isteği.
- Hoşlanmadığı bir astını terfi ettirerek gönderme isteği.
- Organizasyonlardaki standartların aşırı derecede düşük olması.

Düşük Puanlara Yönelme Hatasına Neden Olan Faktörler (Dişkaya, 2006: 109);

- Başarılı olan personelin ileride kendi yerini alacağı endişesi.
- Kendisini mükemmeliyetçi ve zor beğenen biri olarak tanıtmaya arzusu.

- Organizasyonlardaki standartların aşırı derecede yüksek oluşu.

Ortalama Puanlara Yönelme Hatasına Neden Olan Faktörler;

Bazı değerlendiricilerin geçmişinde, aşırı zayıf veya iyi notlar vermek yerine, performans gerçekten değişse bile tüm çalışanları ortalama puan olarak değerlendirme eğiliminin olması, başka bir deyişle, değerlendiricilerin değerlendirdiği kişi ya da özellik ne olursa olsun aynı değerlendirme şeklini sürdürmesidir (Tunçer, 2013: 99). Örneğin, değerlendirme ölçeği 1 ile 8 arasında değişiyorsa, değerlendiriciler yüksek puan (7 ve 8) ve düşük puan (1 ve 2) vermekten kaçınmaya isteklidirler. Yani, çalışanların çoğunu 4 ile 6 arasında değerlendirirler. (Dessler, 2000: 321). Bu hata çoğunlukla aşağıdaki nedenlerle yapılır

- Değerlendirici, değerlendirmeyi çok iyi bilmediğinden, yanlış karar vermekten kaçınma riski çok düşük olan bu yöntemi tercih eder.
- Ayrıca bazı değerlendiriciler değerlendirmenin zaman kaybı olduğuna inanmaktadır; sonuç olarak, çalışanın gerçek performans değerinden bağımsız olarak ortalama puan verirler (Gürbüz ve Dikmenli, 2007:116).

Bu durum performans değerlendirme sistemlerinin başarısını kötü yönde etkiler. Bu tarz hataların önlenmesi için zorunlu dağılım ilkesinin uygulanması ve böylece normal dağılım eğrisine ulaşılması öngörülmektedir.

2.1.3.3.4.3. Kontrast Hatası

Değerlendiricinin arka arkaya pek çok kişiyi değerlendirmesi durumunda, değerlendirilenlere verdiği notların birbirini etkilemesidir. Personelin performansını değerlendirirken bir önceki personelin performansının etkisinde kalmasıdır (Üzüm ve Uçkun, 2018: 263).

Değerlendirme yapanların az bir zaman içerisinde fazla kişiyi değerlendirmeleri ve peş peşe yapılan bu değerlendirmelerde, kişileri birbirleri ile karıştırarak değerlendirme yapmaları kaçınılmazdır. Başka bir ifadeyle söylemek gerekirse, her çalışan aslında kendisinden önce değerlendirilen çalışanın aldığı

puandan etkilenecektir (Kaynak ve diğ erleri, 1998: 226; Aktaran Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 81).

Kontrast Hatası, bir adayın performans değerlendirmesi sırasında, önceki adayların görece olarak iyi ya da kötü olmasından etkilendiği durumdur. Performans standartlarından ziyade çalışanların diğer çalışanlara göre değerlendirilmesi eğilimidir. Değerlendirilen kişinin değerlendirme notu, kendisinden önce değerlendirilmesi yapılan değerlendiricinin notundan etkilenmesidir.

Yöneticiler veya değerlendiriciler genellikle çok sayıda çalışanın performansını değerlendirmek zorundadır. Yönetici bir çalışanın performansını örgüt standardı yerine diğer çalışanlarla karşılaştırdığında kontrast hatası oluşur. Çalışanlar karşılaştırmalı olarak sıralandığında, örgüt kriterlerini açıyor olsalar bile birisi en altta yer almalıdır. Sorun  alışan değil. Belirlenen hedef veya standarttır. Dahası, bir sipariş etkisi vardır, yani ilk olarak derecelendirilen bireyler, en son değerlendirilenlerden daha yüksek derecelendirilir. İki değerlendirme arasındaki zaman aralığı büyükse, etki daha büyüktür. Bireylerin seçilmesine veya istihdam edilmesine yönelik değerlendirmelerde bu konu büyük önem taşımaktadır (Javidmehr ve Ebrahimpour, 2015: 292).

Değerlendiricinin görüşülen adayın değerlendirmesine etki eden bir ölçüt koyması hatadır. Bu tarz kontrast hataların önüne geçilmesi için görüşülen adayların başarılı ya da başarısız olarak kategorize edilmesinden önce random bir sıralama ile değerlendirilmesi önerilmektedir (Uyargil, 1993: 80).

2.1.3.3.4.4. Kişisel  nyargılar

Çalışanın kişisel tercihleri, yaş, cinsiyet, din ve ırk gibi faktörleri göz önüne alma, çalışanın görünümü, sosyal statüsü, yaşam tarzı, değerlendiren ve değerlendiricinin geçmişteki ilişkileri, kişisel duygular, düşünce kalıpları gibi işle ilgisi pek olmayan nitelikler ile yöneticinin çalışan ile karşılaştığı ilk anda edindiği ilk izlenimi kıramamış olmasıdır. Bazı değerlendiriciler değerlendirmesini yaptıkları çalışan bireyler hakkında deneyimlediği ilk izlenimlerin sonraki zamanlarda da etkisinde kalmaya devam etmektedirler (Barutçugil, 2015: 232).

Değerlendiricinin değerlendirilenlere karşı önyargılarının olması, değerlendirmenin maksadını çarpıtarak, yapılan mülakatlar neticesinde elde edilebilecek sonuçları etkilemektedir. Önyargılar cinsiyete, yaşa ya da ırka göre farklı değerlendirmeler yapılmasına, insanların eğitimlerine ya da ekonomik durumlarına göre kategorize edilmesine, gruplara ayrılan insanların, grup içindeki birkaç kişinin davranışına göre yargılanmasına yol açar (Palmer, 1993: 23).

Kişisel önyargılar, değerlendiricinin çalışanlar hakkındaki önyargılarını veya fikirlerini değerlendirme sürecine yansıtmasıdır. Bu gibi durumlarda değerlendirici, başarılı bir çalışanı kendisine yönelik önyargıları nedeniyle başarısız olarak değerlendirebilir. Ayrıca, bir çalışanın, değerlendiricinin sorunları dışında birçok konuda uygun davranışlar sergilememesi kişisel önyargı oluşturabilir. Örneğin, bir değerlendirici, işin diğer zamanlarında alkol, sigara vb. gibi kötü alışkanlıklara sahipse olumsuz etkilenebilir.

Kişisel önyargılardan sadece birkaçını saymak gerekirse, değerlendiricinin meslektaşlarından elde edilen bilgiler, inançlar ve düşünce konuları, sosyal ve aile geçmişinden ve çeşitli kaynaklardan elde edilen bilgilerdir. Yaygın örnekler arasında ırk, milliyet ve cinsiyete dayalı önyargı da yer alır. Değerlendiricinin çalışana yönelik daha önceden hiç bir deneyimi olmamış olsa bile çalışanın cinsiyeti, yaşı, medeni hali gibi bazı kişisel özellikleri nedeniyle değerlendirici önyargılı davranabilmektedir (Tınaz, 2005: 88).

Bu hatada, bazı değerlendiriciler, çalışanların kişisel değerlerinden, hislerinden ve duygularından tamamen etkilenen değerlendirme eğilimindedir. Bu durumda değerlendirme, çalışanın mesleki performanslarına, becerilerine veya görevlerini yerine getirmedeki yeteneklerine bakılmaksızın, değerlendiricinin değerlerinden ve yerleşik eğilimleri üzerinden yapılır.

Bir değerlendirme sırasında önceki duygu, düşünce ve bilgilerle meydana gelen davranışlar; değerlendirmelerin göz ardı edilmesi gerektiği anlamına gelmez. Bunun yerine, değerlendiriciler, çalışanlara yönelik duygusal tepkilerini kontrol etmek için eğitim almalıdır. Performans değerlendiricilerinin başkalarını gözlemleme ve derecelendirme şeklini iyileştirmeye odaklanan ve devam eden bir süreci vardır. Bir yöneticinin değerlendirdiği performansı dikkate almadan

değerlendirme niyetine sahip olması imkânsız değilse de zor olduğunu savunulmaktadır.

2.1.3.3.4.5. Pozisyondan Etkilenme

Değerlendiricinin kararını o kişinin iş pozisyonundan etkilenecek vermesidir. Değerlendirenlerin, değerlendirdikleri çalışanın ya da yöneticinin pozisyonundan etkilenecek, örgüt içerisinde çok önemli görülen bir iş ve pozisyonlardaki çalışanın yüksek, görece önemsiz kabul edilen iş ve pozisyonlardaki çalışanın düşük değerlendirme eğiliminde olmasıdır. Bu gibi durumlarda yöneticiler, değerlendirme dönemindeki nitelikleri ve iş performansları yerine çalışanlarının iş pozisyonlarına göre karar verirler (Erbaş ve diğerleri, 2012: 168).

Değerlendiricilerin üst yönetim tarafından verdiği puanlamalarının görümleneceği korkusu da bu eğilime itmektir. Pozisyondan etkilenecek; performans değerlendirme sisteminde her işten beklenenlerin ve değerlendirme kriterlerinin net olarak tanımlanması bu tür performans değerlendirme hatalarını engellemeye yardımcı olacaktır. Dolayısıyla değerlendiriciler performans değerlendirme değil pozisyon ve mevkileri değerlendirmiş olurlar.

Performans değerlendirmede bazı değerlendiriciler, kişilerin bulundukları pozisyonlardan etkilenecek organizasyonda önemli kabul edilen iş ve pozisyonlardaki kişileri yüksek, önemsiz kabul edilenlerdeki düşük performans düzeyinde değerlendirirler. Örneğin kendisi de örgütte çalışan ve sıralama tekniğini kullanan bir yöneticinin bu hatayı yapması muhtemeldir. Tüm astlarını bir grupta toplayarak birkaç kriter ile değerlendirip, alt düzeylerde yer alan pozisyonlara; üst düzey pozisyonlardaki kişileri listenin üst sıralarına yerleştirme eğilimi gösterirler. Ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından değerlendirmelerde yararlanmak ve herkesi kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde, farklı görev unvanlardaki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirmek (sıralama tekniği dışındaki tekniklerde) bu hatanın önlenmesine yardımcı olacaktır.

Ayrıntılı olarak hazırlanan görev tanımlarından yapılacak olan değerlendirmelerde yararlanmak için ve herkesi kendi görev ve sorumlulukları

sınırında, başka görev ve unvanlardaki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirmek bu hatanın önüne geçmesini sağlayacaktır (Uyargil, 1993: 80).

2.1.3.3.4.6. Yakın Zaman Etkisi

Performans değerlendirme sürecinde yapılan hataların en önemlisi en son davranışların etkisinde kalma ve ikincisi ise, ortalama puan verme eğilimidir. Yöneticilerin değerlendirmesini yaptığı personelin en son davranışlarının etkisinde kalarak değerlendirme yaptıkları ve bu uygulamaların da, değerlendirmede hatalara yol açtığı çalışanlar tarafından kabul edilmektedir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 95). Performans değerlendirme, normal şartlar altında dönem boyunca yapılmalıdır. Bu tür değerlendirme hatalarını önleyebilmek için, değerlendiricilerin değerlendirme dönemi içerisinde çalışanların performanslarına ilişkin notlar almaları önerilmektedir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 96). Not alma unutkanlıktan kaynaklanan hataları büyük ölçüde önlemektedir.

2.1.3.3.4.7. Atıf Hataları

Bireylerin sergiledikleri davranışların nedenlerini içinde bulundukları durumsal özelliklere göre değil, bireylerin kendi kişisel özelliklerine dayandırarak açıklama eğilimine temel atıf hatası denmektedir. Öfkeli birini gördüğümüz zaman ona kontrolsüz ve ayarsız biri gibi hükmederiz. Ancak bu sırada, kişinin bulunduğu ortamda onu gerginleştiren, sinirlendiren, sabrını taşıran ve onu kışkırtarak öfke patlaması yaşamasına neden olan şartların olduğunu görmezden geliriz (Arkonaç, 2010: 101). Kişinin davranışını dışarıdan seyreden gözlemci, söz konusu davranışın nedenini bireyin kişilik özelliklerine dayandırarak içsel atıfta bulunur dolayısıyla temel atıf hatasına düşer. Davranışı sergileyen birey ise yaptığı davranışın sebebini ortamın etkilerine dayandırarak dışsal atıfta bulunur (Arkonaç, 2010: 102).

Sosyal psikoloji ve örgütsel davranış literatürlerinde yapılan birçok çalışmada, başkalarının davranışlarını, başarılarını ve başarısızlıklarını açıklarken, insanların eğilimlere çok fazla yapısal ve durumsal faktörlere çok az etkide bulunma eğiliminde oldukları görülmüştür. Karşılıklılık önyargısı veya temel atıf hatası olarak

adlandırılan bu eğilimin, her hangi bir olguda ve durumda güçlü olduğu ortaya çıkmıştır.

İnsanlar etraflarındaki olayların ya da nesnelerin neden önemli olduğuna ilişkin içsel ve dışsal açıklamalarda bulunmaktadır. İçsel atıf kuramına göre, insanların neyi neden yaptıklarını, kişisel özellikleri (örneğin; kişilik, motivasyon, ruh hali vb.) ve karakter ile açıklarken; dışsal atıf kuramına göre ise, kişinin davranışlarını etkileyen ve belirleyen söz konusu durumsal etkenlerin (örneğin; ceza, ödül, roller vb.) açıklanmasının gerekli olduğu üzerinde özellikle durmaktadır (Akgün Kandemir, 2019: 70-71).

Kuruluşların atıf hatası yaptıklarının göstergesi, bir alandaki performansın başka bir alandaki performansı tahmin edeceğini varsaymaktır (Ross, 1977: 174).

Kişiler kendi ya da başkalarının davranışlarının nedenlerini belirli bir varsayıma dayanarak açıklama eğilimindedir. Temel atıf hatası; kişilerin performanslarını değerlendirirken davranışlarının nedenlerini, dışsal faktörleri dikkate almaksızın kişiliklerine atfetme eğiliminde olmaktır. Performans değerlendirilirken, düşük performansın sorumluluğunu sadece çalışana atfetmek, yüksek performansın nedenini ise, çalışan dışındaki diğer faktörlere, yöneticisinin yönlendirmesi ve dış çevre koşullarına dayandırmaktır.

Başarı değerlemede karşılaşılan başlıca hataların birisi de temel atıf hatası olarak önümüze çıkmaktadır. Bu hatalardan kaçınmak ve değerlendirme hatalarını en aza indirebilmek için değişik yöntemler izlenmektedir. Ancak hatalardan ne kadar kaçınılmaya çalışılırsa çalışılsın, başarı değerlendirme sürecinde ve sürecin sonunda tarafların memnun kalmadıklarına çokça rastlanmaktadır (Erdoğan ve Beyaz, 2002: 66).

Sonuç olarak atıf hataları; değerlendircinin örgüt çalışanın belirli eylemleri, davranışları veya güdülleri hakkında varsayımlarda bulunduğu bir süreçtir. Atıf hataları bu nedenle öznel sonuçlara dayanır. Bir çalışanın belirli davranışları hakkında varsayımlarda bulunmak ve gözden geçirme sürecinin geri kalanını etkilemesine izin vermek asla iyi bir fikir değildir. Değerlendiriciler çalışanların performanslarının doğru olarak gözlemlenmesi ve değerlendirilmesi konusunda eğitilmeli ve bilinçlendirilmelidir.

2.1.3.3.4.8. Benzerlik Hatası

Değerlendiricilerden bazıları, işgöreni, kendi davranışlarına benzer davranışlarda bulunduğu veya işgörenlerin hayat öykülerinin kendi hayat öykülerine benzediği için olması gerekenden fazla puanlar vererek değerlendirirler. Bunun aksi durumun olması da mümkündür. Bu durumda da değerlendirme yapan kişi değerlendirilen kişiyi, kendisinden farklı görmekte dolayısıyla değerlendirilen kişiye olması gerekenden daha düşük puanla değerlendirme yapmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 190).

Değerlendiricinin bilinçsizce kendine benzer nitelikler taşıyan çalışanın performansını olduğundan daha yüksek olarak değerlendirmesidir. Kendisi ile aynı okuldan veya alandan mezun olmuş bir çalışanın iyi eğitim aldığını varsayarak performansının yüksek olduğunu düşünmesi bu hataya yol açacaktır.

Bazı değerlendirme uzmanları, değerlendirilen kişinin gerçek performansını gözden kaçırmaktadır; diğer yandan, bu tür değerlendiriciler davranış, kişilik veya geçmiş kendilerine benzeyen astlarına daha iyi puan verme eğilimindedir. Ayrıca değerlendirilen kişi de bu hataya neden olabilir. Astlar bazı davranışlarının, kişiliklerinin ve eğilimlerinin, daha üstünde hareket eder veya üstü ile uyuşmayanları gizleyerek, üstün olanı memnun eder ve sonuç olarak daha iyi derecelendirmeler alır (Gülbüz ve Dikmenli, 2007: 117).

Birçok kuruluştaki farklı şekillerde yöneticilerine benzeyen çalışanlar vardır. Hatta bazı yöneticiler, farklı davranan veya düşünenlere kıyasla bu çalışanları tercih edebilir. Kendimize benzediğine inandığımız insanlarla daha rahat hissetmek normaldir. Bu etki, bize benzeyen bireyleri olumlu olarak değerlendirmemize neden olur. Çalışma ortamında aynı nitelikleri, ilgi alanlarını ve muhtemelen sosyal veya entelektüel geçmişleri paylaşan insanlarla tanışmak doğaldır. Ekip üyeleri arasındaki kişisel ritmin kesinlikle olumlu sonuçları vardır. Ancak, özellikle yönetici ve çalışan arasında bir iltimas ilişkisine yol açmaması için dikkat edilmesi gerekir.

Kişisel anlayış ve uyum, performans dışındaki nedenlerle bazılarının diğerlerine tercih edilmesine yol açmamalıdır. Belki de düşüncelerinde ve kişisel özelliklerinde bizden farklı olan birini olumsuz değerlendirmiş olabiliriz. Dikkatli olunmazsa bu duygunun değerlendirme sürecini etkilemesi kaçınılmaz olacaktır.

2.1.3.3.5. Tek Ölçüt Hatası

Genellikle bir kişinin genel performans durumu, örgüt için taşıdığı değer veya kuruma katkısı gibi ifadelerle belirlenen tek bir genel geçer kriter dikkate alınarak değerlendirmeler yapılabilmektedir. İşletmelerde performans değerlendirmesinin tek bir kritere dayalı olarak yapılması halinde, performans değerlendirme sonuçları açısından oldukça çeşitli hatalar ve problemler ortaya çıkabilir (İplik, 2004: 74).

Genellikle, kişilerin yaptıkları işler birkaç görevden oluşmakta ve bu görevler iş tanımında ayrıntılı olarak belirtilir. İşin başarıyla bitirilebilmesi için tüm görevlerin yapılması gerekmektedir. Fakat bazı hallerde yönetici göze en çarpan işe ilişkin tek bir ölçüte göre değerlendirmesini yapar (Bowman, 1999: 559).

Değerlendirilen kişinin sadece bir yönden, örneğin üstlerin görüşleri veya müşteri görüşlerinin kullanılması, performans belirlemede tek yönlülüğe neden olur. Kişinin yalnız bir yönünün ve yalnızca bir kişi tarafından değerlendirilmesi ulaşılan sonuçların yanlış olmasına neden olabilir. Performans değerlendirmede temel amaç kişiyi bir bütün olarak ele almak ve tüm yönleriyle birlikte değerlendirecek şekilde çok yönlü bir bakış açısı sağlayabilmektir (Helvacı, 2002: 161).

İş ve görev tanımlarında, birden fazla performans ölçütü belirlemek kurumların ya da örgütlerin üzerinde ciddiyetle ve önemle durdukları işlerin başında gelmektedir. Çalışanın performansının değerlendirilmesinde önemli olan nokta belirlenmiş bu ölçütlerdir. Ancak yönetici veya değerlendirici, belirlenmiş olan bu performans ölçütlerinden yalnızca birisi ile değerlendirme yapacak olursa, hatalı bir değerlendirme yapmış olacaktır (Bingöl, 2006: 351). Çalışanlar işlerinin tek önemli parçasının üstlendikleri bu görev olduğu doğrultusunda yanlış bir kanıya varmakla birlikte işle ilgili diğer kriterler önemini kaybedecektir ve en nihayetinde tercih edilen kriterle diğer kriterler arasındaki ilişkiler de kaybolur (Erikan, 2002: 58).

2.1.3.3.4.10. Teknik Hatalar

Bu hata tipinin performans değerlendirmesine ilişkin teknik konulardan dolayı ortaya çıktığı vurgulanmaktadır. Bu hata türüne “araç hatası” da denmektedir. Daha çok pilot uygulamalar gerçekleştirmeden belirlenen değerlendirme yöntemini

uygulamaya koymakla ortaya çıkar. Kullanılan ölçüm aracı hatalı oluşturulmuş veya ifadelerde, puanlamada, sonuç değerlemede mantık hataları yapılmışsa performans değerlendirme sonucu da hatalı olacaktır. Araç Hatası, performans değerlendirmede çoğu zaman çok etkili olmaz diye düşünülen, ancak gerçekte çok fazla etkili olabilen bir hata türüdür. Performans değerlemeye yönelik araçlar çok çeşitlidir (Vergili, 2008: 78). Genel araç hataları şu şekilde sıralanabilir;

- Değerlendirme formunun etkin bir şekilde hazırlanmaması.
- Değerlendirmeye ilişkin hazırlanan dokümanların yanlış uygulanması.
- Ölçüt verilerinin gerekli şekilde işlenmemesi.
- Ölçütlerin değerlendiriciler tarafından tam olarak algılanamaması.
- Ölçütlerin seçiminde güvenilirlik ve geçerlilik testlerinin yapılmaması.
- Kullanılan kavramların değerlendirici tarafından anlaşılmaması.
- Değerlendiricilerin yeterli düzeyde eğitime sahip olmaması.
- Değerlendirmeyi yapacak kişi ve çalışanların performans değerlendirme süreci hakkında yeterince bilgilendirilmemesi gibi hatalardır (Fayganoğlu, 2019: 22).

2.1.3.3.4.11. Karşılaştırma Hatası

Değerlendiricinin çalışanın yapmış olduğu işin örgüt içinde yapmış olduğu diğer işlerle ilişkilerini düşünmeden çalışanın yapmış olduğu görevdeki başarısını veya başarısızlığını değerlendirmesidir. Söz konusu bu hata örgütün genel yapısı ve örgüt içinde yer alan işler arasındaki bağlantının dikkate alınmamasından kaynaklıdır. Örgütteki işler arasındaki bağlantı dikkate alınmadığında, çalışanın kendisinden önceki kişinin veya ekibindeki diğer çalışanın iyi çalışmaması halinde durumunda verimliliği düşecek ve çalışanın kendi kusur veya başarısızlığı olmamasına rağmen performansı düşük olarak değerlendirilecektir (Türkel, 1998: 23).

İşler arasındaki bağımlılığın dikkate alınmaması hatası olarak da ifade edilen karşılaştırma hatası; işler arasındaki bağlantı iyi kurulamadığı takdirde değerlendirme işleminde yapılan hataları ifade eder. Bu tür değerlendirmelerin

temeli, birbirine bağımlı veya birbiri ile ilişkili işleri yapan ve birlikte çalışan kişilerin performanslarının değerlendirmelerine dayanır.

Yoğun işbölümünün yaşandığı organizasyonlarda çalışanlar değerlendirilirken, kendilerinden önceki ve sonraki çalışanın performansları dikkate alarak söz konusu durumlar değerlendirilmelidir. Aksi durumda kendisinden önce değerlendirilen çalışanın başarısızlığı sebebiyle verimliliği düşen bir çalışan başarısız olarak değerlendirilebilir (Altan, 2005:57).

Örneğin bant sistemi kurulu olan bir organizasyonun seri üretim yaptığını düşünelim. Kendisinden önceki bir basamakta işi yapan personelin, iyi çalışmaması halinde, peşi sıra gelen basamaktaki personelin de verimliliği düşecektir ve verimliliği düşen personel başarısız olarak değerlendirilecektir. Ya da istenilen başarının üstünde performans sergileyen bir kişinin çıktılarını işleyen bir personel, başarılı olsa da kendisinden önceki olağanüstü başarılı personel kadar başarılı olmayabilir ve bu da o personelin istedik başarıyı gösteremediği gibi değerlendirilmesine neden olabilir dolayısıyla bu hata türü, performans değerlendirmesinin kapsamlı yapılamamasından kaynaklanır (Can ve diğerleri, 2001: 175). Bu nedenle işler arasındaki bağımlılık dikkate alınarak başarı değerlendirilmelidir.

2.1.3.3.4.12. Kültürel Farklılıklar

Örgüt veya kurum içerisinde bulunan her değerlendirici ve çalışan farklı kültürlerden ve alt yapılardan gelmektedir dolayısıyla, farklı kültürden ve alt yapılardan gelen her bir personelin bazı hatalar yapması kaçınılmaz bir hal almaktadır. Örneğin, batı kültür ve değerlerine göre yetişmiş ve eğitim alarak kendisini yetiştirmiş bir Avrupalı yöneticinin, doğu kültürüyle yetişmiş ve eğitim almış doğu kökenli bir çalışanın performansını değerlendirirken hata yapması kaçınılmazdır çünkü, farklı kültürlerle mensup kişiler değerlendirilirken kültürler arasındaki farklılıkların bilincinde olmak ve bu bilince göre hareket edip değerlendirme yapmak gerekmektedir, aksi halde istenilen şekilde doğru ve güvenilir bir performans değerlendirmesi yapılamaz (Özgen ve diğerleri., 2005: 235).

Elbette çalışma ortamındaki çok kültürlülük, küreselleşme kavramlarının yaygınlaşması ve dünyanın tüm medeniyetlerin birbiriyle etkileşime girdiği küçük bir köye dönüşmesi göz önüne alındığında, kültürel farklılıklar çalışma ortamında başarı için en önemli faktörlerden biri haline gelmiştir. Büyük organizasyonlar şimdiden bu alanda daha fazla çalışma, araştırma ve geliştirme yapmaya başlamışlardır.

Dolayısıyla kültürel farklılıklar, bir bireyin kültürünün ne olduğunu, kavramların ve alışkanlıklarının onun için neyi ifade ettiğini ve diğer medeniyetlerle etkileşimini neyin engelleyebileceğini anlamakla başlayan faktörlere dayanır.

Bu kültürlerle etkili etkileşim kurmak için, ilk bakışta garip görünse de, kişi özünü ve kültürünün özgünlüğünü korurken, her şeyi temel ve gerekli hale getirme konusunda genişlemeyerek, kendisi için gerekli olandan vazgeçmeyerek, diğer düşünce ve duygu kültürlerinin nedenini ve arkasındaki davranış ve gelenekleri anlamak gereklidir.

Çözüm yollarına gelince, çalışanların gelenek ve göreneklerine yönelik kültür, inanç ve duygularını özel çalışma atölyelerinde ifade etmeyi, kültürel farklılıklarını ve becerilerini astlarına aktarabilen liderleri seçmeyi ve bununla birlikte çalışanların getirmiş olduğu kültürel farklılığı kurumların stratejik planlamasının bir parçası olarak görme fırsatını sağlamaktadır.

2.1.3.3.5. Performans Değerlendirme Hatalarını Önleyebilecek Stratejiler

Son zamanlarda, organizasyonların yeniden örgütlenme, yeniden yapılanma, küçülme veya birleşme ve farklı değişim stratejileri dünyanın her tarafındaki büyük şirketleri etkisi altına almaktadır bununla birlikte günümüzde bu akım, her geçen gün büyüyerek devam etmektedir ve dolayısıyla organizasyonların bu değişime ayak uydurabilmeleri için şirket çalışanlarının daha hızlı hareket etmeleri gerekmektedir. Başarılı performans değerlendirme sistemleri, çalışanların verimini bu bağlamda olumlu yönde etkileyebilir (Demir, 2006: 83).

Performans değerlendirme sistemlerinin, günümüzde başarı ile uygulandığı çok fazla söylenemez. Yönetim kadroları her ne kadar performans değerlendirme

sistemlerini bir gelişim tekniği olarak gördüklerini ifade etse de bu değerlendirme sistemleri çalışanlara verilecek ücretlerin tespit edilmesi veya düşük performanslı çalışanların işten çıkarılması gibi basit hedeflere bağlanmıştır. W. Edwards Deming'e göre bireylerin performanslarından çok, bireylerin kişilikleri üzerine odaklanan performans değerlendirme sistemleri şirketler için yıkıcı bir niteliğe sahiptir (Demir, 2006: 83-84).

Ancak uzmanlaşmanın artması, takım ve kurumsal performans anlayışının ön plana çıkmasıyla beraber bireyin olduğu kadar takımın/kurumun çabalarına bağlı olarak verimliliğin artması, bir çalışanın performansının ölçülmesini güç hale getirmiştir. Buna paralel olarak örgütler, performans değerlendirme sistemlerini çalışanlarının mesleki eğitim ve gelişimini sağlama hedefine uyarlamak üzere değiştirmişlerdir (Palmer, 1993: 24).

Performans değerlendirme sisteminde karşılaşılan sorunların bir kısmı evrensel bir nitelik taşıırken bir kısmı ise ulusal, bölgesel, yöresel ya da tek bir kurum veya işletmeye has olabilir. Asıl olan sorunların var olması değil, sorunların çeşitli boyutlara göre tanımlanmasının yapılması, sınırlandırılması ve çözülmesi için çalışmaların yapılmasıdır. Bu yapılmaz da yalnızca sorunlardan kaçma eğiliminde bulunulursa, söz konusu uygulamada kullanılan birçok bilimsel teknik veya yöntemden faydalanma imkânı kalmaz (Çizioğlu, 1993: 17).

Performans değerlendirme sürecinde, değerlendirmeyi yapan yönetici veya değerlendirici kişiler tarafından çok sık hatalar yapılabilmektedir. Bu durumda, insan kaynakları bölümünün bu tür hataların oluşmasını engelleyecek önlemler alması ve bu doğrultuda uygun stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir.

Performans değerlendirme sürecinde yapılması muhtemel ve yapılan hataların bertaraf edilmesi ya da en azından bu hataların en asgari düzeye indirilebilmesi için birçok yöntem ve teknik geliştirilmiştir ve bunlardan en etkili olan ise, değerlendiricilerin yapmış oldukları veya yapacakları hataları bile isteye, bilinçli olarak yapmadıkları varsayımına dayanmak ve bu konuda eğitim almalarını saylayarak değerlendiricilere farkındalık kazandırıp hataya düşmekten kaçınmalarını sağlamaktır (Uyargil, 1993: 75).

Performans değerlendirme sürecine karışan söz konusu hataların bir tanesinin dahi performans değerlendirme sisteminin sürecinde yer alması, sonuçların

geçerliliğini ve güvenilirliğini istenmedik bir şekilde etkileyecektir dolayısıyla yapılan değerlendirme esnasında değerlendiricilerin düşülebileceği hatalar iyi bir şekilde tanımlanmalı ve gerekli önlemler alınmalıdır (Erdoğan, 1991: 220).

Performans değerlendirme sisteminin çalışmalarında karşılaştığı sorunları ve bu sorunlara yönelik geliştirilen tekniklerden vazgeçmeyi değil, tam tersine daha tutarlı uygulamaları kullanarak, söz konusu sorunlara uygun çözümleri bulmayı en önemli amaç edinmelidir (Çizioğlu, 1993: 17).

Performans değerlendirme sisteminde karşılaşılabilecek sorunlar için izlenebilecek stratejiler ve uygulanabilecek çözüm yolları ile bazı öneriler aşağıda yer almaktadır.

- Performans değerlendirme yönteminde seçilen ölçütler açık ve anlamlı bir şekilde ifade edilmiş, mümkün olduğunca objektif ve somut sonuçlara dayanan (Fındıkçı, 2000: 318) ve bir grup farklı çalışma davranışını içermelidir (Aldemir ve diğerleri, 2004: 313). Değerlendirme ölçeklerinde, farklı anlamalara neden olacak ifadelere yer verilmemelidir (Tural, 2007: 72).
- İşletmede veya kurumlarda uygulanan performans değerlendirme sisteminin etkili, adaletli, standartta bir sistem olması ve yapılan etkinliklerin iş analizlerine dayanır olması gerekir (Bowman, 1999: 560; Fındıkçı, 2000: 318).
- Başarı standartları işletmeye, kendisinden beklenen amaca ve değerlendirilmesi yapılacak kişiye uygun olması gerekir (Tural, 2007: 72). Değerlendirme yöntemi basit, kolay, anlaşılabilir, geçerli ve herkes tarafından uygulanabilir olmalıdır.
- Değerlendiricilerin, çalışanların performansını düzenli olarak gözlemleme ve çalışanla ilgili bilgileri sistemli ve eksiksiz bir biçimde toplama imkânına sahip olmaları gerekir (Aldemir ve diğerleri 2004: 313; Tural, 2007: 72). Yapılan performans değerlendirmelerinin sonucunda elde edilen bilgiler işe yarar ve işe koşulur biçimde kullanılmalıdır (Fındıkçı, 2000: 318).

- Performansı değerlendirilen kişinin, eğitim düzeyi, yabancı dil bilme durumu ve seviyesi, iş yerindeki geçmişi gibi kişisel özelliklerinden dolayı da ek puanlar alabilmelidir (Yıldırım, 2008: 34).
- Değerlendirilmesi yapılacak olan çalışanların gerekli eğitimi almaları sağlanmalıdır ve değerlendirmeyi yapacak olan kişilere değerlendirme hataları konusunda eğitim verilmelidir (Bowman, 1999: 560; Tural, 2007: 72).
- Performans değerlendirme uygulamalarının rutin hale gelmemesine dikkat edilip özen gösterilmelidir (Fındıkçı, 2000: 318).
- Performans değerlendirmede uygulamalarında kullanılacak yöntem ve teknik her ne olursa olsun bir performans değerlendirme formu geliştirilmesi gerekmektedir (Fındıkçı, 2000: 318).
- Performans değerlendirmesi yapan yönetici ve diğer kişilerin değerlendirmeyi yaparken, dürüst, adil, objektif ve rasyonel davranması ve ayrıca değerlendirmeyi kişisel yönelim ve önyargılarından uzak tutması gerekir (Aldemir ve diğerleri 2004: 313; Tural, 2007: 72).
- Değerlendiricinin aynı anda veya kısa bir zaman içinde çok sayıda insanı değerlendirmesi önlenmeli ve değerlendirmelerin, belirli bir zaman dilimine yayılması sağlanmalıdır (Tural, 2007: 72).
- Her performans ölçütü veya değerlendirilen her özellik, kendi içinde ayrı ayrı değerlendirilmelidir ve bu değerlendirmeler sonucunda da genel değerlendirme yapılmalıdır (Yıldırım, 2008: 34).
- Değerlendirilen her bir özellik yalnızca tek etkinliği içermelidir, bir grup etkinliğe yönelik olmamalıdır (Yıldırım, 2008: 34).
- Performans değerlendirmesi yapan kişi veya kişilere, gözlem yapma konusunda ve geri bildirim verme becerisi hakkında bilgini ve pratiğini artıracak eğitimler vermek, yapılan değerlendirmelerin kalitesini yükseltecektir (Fındıkçı, 2000: 319).
- İşletmede ve/veya kurumlarda yapılan performans değerlendirme uygulamalarında departmanların kendi içinde ve departmanlar

arasında bir tutarlılık ve koordinasyon sağlanmalıdır (Tural, 2007: 72).

- Çalışanlara değerlendirme sonuçları hakkında bilgi verilmelidir, gizli olarak tutulan ve çalışana bahsedilmeyen değerlendirme sonuçlarının pratikte çok fazla anlamı yoktur (Demir, 2006: 84).

Performans değerlendirmenin iki temel amacı vardır. Bunlardan ilki, iş performansı hakkında bilgi edinmek, diğeri de çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır (Palmer, 1993: 9-10).

Hangi yöntem ve amaçla yapılırsa yapılsın, etkili ve adil bir performans değerlendirmesinin taşınması gerekli şartların başında denenmiş, uygulanabilir, geçerli ve güvenilir olması gelir. Yapılan değerlendirme çalışmalarının geçerli ve güvenilir olması sayesinde amaca ulaşım sağlanır. Geçerlilik ve güvenilirliği olmayan verilere dayanan kararlar örgüt içinde organizasyonel verimliliğin düşmesine neden olacaktır (Yıldırım, 2008: 34).

2.3. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN LİTERATÜR ÖZETİ

Araştırmacılar performans değerlendirme kavramı yerine Türkçe’de “yetkinlik değerlendirme”, “iş veya profesyonel değerlendirme”, “başarı değerlendirmeme”, “liyakat değerlendirme”, “işgören boylandırma”, “personel değerlendirme”, “verimliliğin değerlendirilmesi”, “çalışan değerlendirmesi”, “memur değerlendirme sistemi”, “tezkiye sistemi” ve “sicil verme”; İngilizce’de ise “employee rating”, “merit rating”, “performance analysis”, “performance appraisal”, “performance review”, “efficiency record”, “performance audit”, “managament audit”, “managerial audit” ve benzeri kavramlar kullanmaktadır (Özer, 1997: 64; Erikan, 2002: 4).

Performans değerlendirme hakkındaki ilgili literatür incelendiğinde daha pek çok tanımla karşılaşılabilir. Bunların hepsi eşanlamlı olup, bazıları birbirlerinin bünyesi içerisinde yer almaktadır. Bu tanımlar biçim yönünden farklılıklar göstermekle birlikte amaçları ve içerikleri birbirlerine benzemektedir. Aralarında yalnızca kapsam farkı bulunmaktadır (Özer, 1997: 65; Gök, 2006: 40). Bunların en

yaygın kullanılan performans değerlendirmesidir. Aşağıdaki satırlarda bu tanımlardan bazılarına yer verilmiştir:

Performans değerlendirme, bir çalışanın belirli bir süre boyunca kuruma katkısının değerlendirildiği performans değerlendirme ve yönetim sürecinin bir parçasıdır. Genellikle yıllık bir gözden geçirme toplantısında yöneticileri tarafından bireylerin resmi değerlendirilmesi ve derecelendirilmesidir (Armstrong, 2006: 334).

Yöneticinin veya danışmanın bir çalışanın iş davranışını önceden belirlenmiş olan ölçütler ile karşılaştırarak incelediği ve değerlendirdiği, karşılaştırmanın sonuçlarını belgelediği ve yapılan iyileştirmelerin nerede ve neden gerekli olduğunu göstermek için çalışanlara geri bildirim sağlamak için sonuçları kullandığı süreçtir. Örgüt amaçlarını gerçekleştirmede ve amaçlar için bireysel katkıların neler olduğunu belirlemede performans değerlendirme son derece önemlidir. Performans değerlendirme süreci çalışanın eğitimi, kariyer basamaklarındaki yeri, sağladığı istihdamı, işindeki verimliliği ve bunun gibi bir çok etken üzerinde dönüt sağlamaktadır (Yılmaz, 2013: 4). Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin önemli aşamalarından biridir. Performans değerlendirme süreci çalışanın istihdamı, eğitimi, kariyer basamaklarındaki yeri, üretkenliği, verimliliği vb. birçok değişken üzerinde geribildirim sağlamaktadır (Bayram, 2006: 49).

Grote (2002:1), performans değerlendirmesini, bir bireyin bir organizasyondaki performansının kalitesinin değerlendirilmesini sağlayan resmi bir yönetim sistemi olarak tanımlar. Değerlendirme genellikle çalışanın birinci derece amiri tarafından hazırlanır. Prosedür tipik olarak bireyi birkaç farklı boyutta değerlendiren ve ardından değerlendirmenin sonuçlarını çalışanla tartışan standart bir değerlendirme formu doldurmasını gerektirir.

Performans, bir çalışanın çalıştığı kurum veya işletme tarafından kendisine verilen görevleri yerine getirmesi ya da bir işi verimli ve etkili bir şekilde yapması anlamına gelir. Bir başka deyişle; belli bir iş ve görev tanımı kapsamında çalışan bir bireyin söz konusu bu iş ve görev tanımını hangi düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi uğraşıdır (Fındıkçı, 2000: 297).

Performans değerlendirme; bireysel veya ekip görev performansının gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesine yönelik resmi bir sistem olarak görülmektedir (Priyanka, 2016: 45). Performans değerlendirmesi, aynı zamanda sonuç

değerlendirmesi olarak da adlandırılmıştır. Ücretleri ve maaşları yönetmek, performans geri bildirimi vermek ve bireysel çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek için yaygın olarak kullanılmaktadır. Maaş artışları, terfi, transferler, eğitim programları ve çalışan geri bildirimi gibi personel konularıyla ilgili bilgiler sağlar (Cleveland ve diğerleri, 1989: 74).

Performans değerlendirme, çalışanların işlerini ne kadar iyi yaptığını değerlendirmeye yönelik sistematik bir süreçtir. Değerlendirme, çalışanın kişilik özelliklerine değil, çalışanın işinde elde ettiği sonuçlara dayanmaktadır. Performans değerlendirme genel anlamda, bireyin, takımın ya da kurumun söz konusu herhangi bir konu üzerindeki etkinliğini bazı özelliklere göre analiz etmeye ve bu analiz sonuçlarına göre başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmaları içermektedir (Erdoğan, 1991: 155).

Performans değerlendirme, çalışanların performanslarının, görevlerine göre ölçüldüğü süreç olarak tanımlanır. Performans değerlendirmesi yalnızca değerlendirme uzmanını ve işvereni ilgilendirmez. Değerlendirme yapılacak kişinin, yani çalışanın menfaatleri üzerinde kayda değer bir etkiye sahiptir. Bu etki, gelecekteki çalışma, terfi ve öz saygı, güvenlik ve statü olabilir (Kressler, 2003: 48). Çalışan performansını ve moralini arttırmak, kötü performans gösterenleri ve iyileştirme yollarını belirlemek (Delpo, 2007: 3) gibi birçok fayda da sağlayabilir.

Yukarıdaki tanımlara göre, performans değerlendirme sürecinin, işçilerin zayıf yönlerini ortaya çıkaran, bunları sınıflandırarak ve ortadan kaldırmak için çalışan bir iyileştirme aracı olduğu konusunda çoğunun hemfikir olduğunu görüyoruz.

Dolayısıyla performans değerlendirme, yetkili bir makam tarafından, çalışanın mevcut performansının sonuçlarının ve gelecekte iş performansını, nasıl daha verimli hale getirebileceğinin kararları ile sonuçlanan performansın belirli ilke ve standartlarına dayalı olarak düzenli ve sürekli bir şekilde yürüttüğü ve aynı zamanda içinde var olan yetenekleri belirleyen bir yönetim süreci olduğu söylenebilir.

Literatüre yazılan tanımlar her ne olursa olsun günümüz dünyasında performans değerlendirme, hemen hemen tüm örgütler tarafından dünyada kullanılıyor. İşletmelerin ve kurumların performans değerlendirmede kullanmış

oldukları araçlar ve vardıkları hedefler birbirlerinden farklı olabilir ancak, nihayetinde performans değerlendirme, örgütlerde ve kurumlarda belirli bir zaman içerisinde çalışan davranışlarının ve vardıkları başarıları, ölçümü ve değerlendirmesinin yapıldığı bir süreç olarak kabul edilip uygulanır (Güngör ve Görün, 2015: 177).

Sonuç olarak performans yönetimi, yöneticilerin ve çalışanların beklentilerini belirlemek, sonuçları gözden geçirmek ve performansı ödüllendirmek için yöneticilerin ve çalışanların birlikte çalışmasını sağlayarak örgütsel başarıyı önemli ölçüde etkileyen bir süreçtir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. EĞİTİMDE PERFORMANS YÖNETİMİ

3.1. EĞİTİMDE PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ: POLİTİKALAR, PROGRAMLAR VE YÖNTEMLER

3.1.1. Eğitimde Performans Yönetimine Genel Bir Bakış

Günümüzde insanlığın ulaştığı olduğu aşama, kimilerine göre "bilgi toplumu", kimilerine göre ise, "endüstri sonrası toplum" olarak adlandırılmakta, "bilgi" ve "bilgili insan" çağımız ekonomik sürecinin en önemli girdileri olarak kabul edilmektedir. Başka bir deyişle; teknoloji, bilim ve iyi yetişmiş insan gücü günümüzde en başta gelen üretim unsurları arasında yer almaktadır (Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği, 1994: 9).

Eğitim ve özellikle de eğitimin niteliğinin gelişmişliğin yegâne unsuru olarak kabul edildiği çağımızda gelişmiş ülkeler, bilginin üretimi kadar onun gelecek kuşaklara en etkili ve verimli bir şekilde aktarılmasına da büyük önem vermektedirler. Çünkü literatürde bireyin davranışlarında kasıtlı ve istendik bir şekilde değişiklikler meydana getirme süreci olarak tanımlanan eğitim, oldukça uzun zaman gerektiren ve maliyeti yüksek bir süreçtir (Ertürk, 1975: 12; Arslan, 2015: 255). Bu nitelikteki insan kaynağının yetiştirilmesi ve geliştirilmesi görevi ise eğitim kurumlarının ve örgütlerinin misyonları ve vizyonları içerisinde tanımlanmıştır (Özden, 2000: 185).

Girdisinin, süreçlerinin ve çıktısının insan faktörü olan ve böylesi önemli bir görevi üstlenen eğitim kurumları ve örgütlerinin performans yönetimi, bütün toplumsal sistemin ve bu toplumsal sistemle ilişkisi olan diğer sistemlerin devamlılığı için ciddi önem taşımaktadır (Boyacı, 2003: 1).

Performans yönetimi, insan ve finans kaynaklarının etkili, verimli ve ekonomik yönetimine vurgu yapan eğitimin piyasa modeline daha geniş geçişin yalnızca bir parçasıdır (Down ve diğerleri, 2000: 2).

Toplumsal yapının istenilen bir biçimde şekillendirilmesinde önemli bir araç rolünü üstlenen okulların iyi yapılandırılması ve işletilmesi, okulların üstlendikleri görevi başarıyla gerçekleştirilmesini de sağlayacaktır (Bayrak, 2001: 176).

Performans yönetiminin; okul kültürüne günlük olarak nüfuz etmesi gereken bir olay değil bir süreç olarak görülmesi ve bu nedenle anında ödül kazanmayı amaçlayan rutin bir yıllık form egzersizi olarak görülmemesi gerekmektedir (Naidu, 2011).

Performans yönetimi, öğretmenlerin çalışması bağlamında, çalışma görevlerinin performansını rasyonel ve sürekli bir temelde kontrol etmek için resmi bir örgütsel mekanizma haline gelir (Coates, 2000: 1).

Performans yönetiminin iyi bir çalışma tanımı, insanları ve işleri kuruluşun stratejisi ve hedeflerine bağlayan süreç olmasıdır. İyi performans yönetimi, performans iyileştirmeleri elde etme olasılığını artıran bir süreci yürütmekle ilgilidir. Bu alandaki mevcut düşünce, yönetimin dört sürecin entegre işleyişi ile uygulanması gerektiğini göstermektedir. Performans için planlama, performansı yönetme, performansı değerlendirme ve performansı ödüllendirmedir (Mahony ve Hextall, 2000: 69).

Eğitim, üzerinde ciddi bir önemle durulması gereken bir hizmet alanı olup, eğitim performansının, politik anlamda ve akademik anlamda incelenip değerlendirilmesi gereken bir konudur (Kaya Samut, 2014: 58). Eğitim düzeyinin yüksek olmasının sağladığı ekonomik, sosyal, kültürel avantajların yanı sıra, eğitim seviyesinin yükselmesi ülkenin kalkınmasında önemli rol oynamaktadır.

Daha etkin, etkili ve daha verimli karar süreçlerinin tanımlanması, organizasyonların ve kurumların işleyişlerinin sürdürülebilirliği ve sistemdeki rekabetleri için performans değerlendirmesi oldukça fazla önem taşımaktadır. Günümüzde bir hizmet sektörü olan eğitim sisteminde performans değerlendirilmesinin yapılması ve değerlendirme sonucuna göre analizlerin yapılarak sistemde gerekli iyileştirmelerin yapılması, uluslararası düzeyde diğer ülkelerle rekabet edebilir hale gelmesi için eksikliklerin giderilmesi gerekmektedir (Kaya Samut, 2014: 57).

İlerleyen ve gelişen teknolojinin ışığında ayrıca Avrupa Birliği'ne üyelik ve uyum sürecinde Türkiye de eğitim konusunda verimli olma, eğitimde kaliteyi arttırma uluslararası düzeyde diğer ülkelerle rekabet edilebilir hale gelinmesi amacıyla çalışmalar yapmaktadır. Bunlardan biri de, ilköğretim kurumlarında denetim sistemi ve performans değerlendirme sisteminin geliştirilip uygulanmasıdır

Eğitimde performans değerlendirme sistemi süreci, istenilen etkili ve kaliteli eğitime ulaşmada öne çıkan hedef konulardan biridir (Meşeci, 2007: 80).

Ülkemizde performans değerlendirmesinin uygulandığı alanlardan biride eğitim alanıdır. Performans değerlendirme Milli Eğitim Bakanlığınca yürütülen Milli Eğitimi Geliştirme Projesi'nin ehemmiyetli bir parçasıdır (Övgün ve diğerleri, 2018: 83).

Millî Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı performans değerlendirmeyi; önceden belirlenmiş kriterlere göre kaynakların; verimlilik, etkililik, tutumluluk ilkeleri doğrultusunda yönetilip yönetilmediğini, kurumsal sorumluluğun gereklerinin karşılanıp karşılanmadığını görmek için kurumun ve personelin faaliyetlerinin denetlenmesidir (MEB Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2005: 6) diye tarif etmiştir.

Performans değerlendirme sisteminde, kurumun ya da örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde, amaçların devamlılığının sağlanmasında ve söz konusu amaçların sürekli geliştirilmesinde etkin rol oynayan süreçlerin ve bu süreçlerin belirlenmesinde önemli rol oynayan çalışanların performans plânlaması yapmaları için gerekli dönütlerin verilmesi, bilimsel ve katılımcı yöntem ve tekniklerle planlamanın oluşturulması esas alınmalıdır (MEB Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2005: 6).

Performans değerlendirmesi yapmanın birden çok amacı vardır. Bunlardan biri iş performansı ile ilgili bilgi edinerek yönetsel kararların alınmasında ve bu kararların uygulanmasında, gelecek hedeflere yönelik politikalar, yöntemler ve stratejiler oluşturabilmek, çalışanların iş ve görev tanımlarında, iş ve görev analizlerinde saptanan ölçütlere ne ölçüde yaklaştıklarına ilişkin geri dönüt sağlamaktır. Diğer bir amaç ise, var olan durum ile istenen, ulaşılması beklenen performansa yönelik olarak ve geri dönütlerden elde edilen verilerle iş görenlerin performansını arttırmaya yönelik hizmet içi eğitim verilmesini sağlamaktır (Demirbaş ve Eroğlu, 2001: 8).

2002 yılından itibaren eğitim anlayışı farklılaşmış, şeffaf ve etkili bir performans denetim sisteminin hayata geçirilmesi ve eğitim öğretim sürecinin daha da etkin kılınması için Milli Eğitim Bakanlığı performans sisteminin işlerlik kazanması yönünde çalışmalara başlamış ve eğitimde denetime yeni bir boyut

kazandıran performans değerlendirme sistemi de eğitim sistemimizde yerini almaya başlamıştır.

Hızla değişen dünyamızda olduğu gibi ülkemizde de eğitim alanında pek çok değişme, gelişme ve yenileşmeler yaşanmaktadır. Değişimden en çok etkilenen ve yeni anlayışların ortaya çıktığı alanlardan biri de eğitim alanıdır. Eğitim kurumları içinde bulundukları zaman dilimine ayak uydurabilmek için yeni yöntem, kuram, anlayış ve gelişmeleri yakından takip etme ihtiyacı duymaktadır. Eğitimde bir zamanlar uygulanmakta olan geleneksel yaklaşım modeli ve ezbere dayalı öğrenmenin yerini çağdaş, modern ve yapılandırmacı yaklaşımlar, yaparak yaşayarak öğrenmeye dayalı yöntemler, proje merkezli öğrenmeler almıştır (Kaplan, 2019: 20).

Geleneksel değerlendirme anlayışı ise; yönetim ve uygulamaların mevzuata göre değerlendirilip hatalı ve eksik yönlerinin tespitinden ibaret iken 1990'ların sonu ve 2000'li yılların başından itibaren eğitimde kaliteyi, akademik başarıyı ve kurumsal performansı artırmak amacıyla; eğitimin her kademesinde bir takım yeni uygulamalara gidilmiştir. Yönetim tarafından ortaya konulan yürürlükteki mevzuata ne derece uyumlu olduğunun belirlenmesinin yanında, verimlilik, etkinlik ve tutumluluk ile aksak ve eksik hususlarda ilgililere uygulanabilir çözüm önerileri getirmek şeklinde bir içerik kazanmıştır.

Milli Eğitim'in işlevlerinde başarılı ya da başarısız olması toplumun ekonomik, sosyal ve kültürel hayatını da etkiler. Devlet okullarının veya özel okulların işlevlerini tam olarak yerine getirip getirememesi, bu kurumlarda görev yapan öğretmenlerin performansına bağlıdır. Eğitimde verimliliğin ve performansın ölçülmesi sonuçların uzun vadeye yayılması ve göreceli olması nedeniyle zordur.

Eğitimin amaçları, öğretimde başarıyı artıran öğeler ve başarı ölçütlerinin neler olduğu konusu üzerinde çok az bir anlaşma vardır. Yine de öğretmen performansının değerlendirilmesi, eğitimdeki eksiklik ve yanlışlıkların saptanması, sorunların belirlenmesi, öğretmenlerin güdülenmesi ve geleceğe yönelik önlemlerin alınması için gereklidir.

Performans değerlendirme süreci içinde kurum, sürekli gelişmek zorunda olan bir örgüt olarak ele alınmış, denetim kriterleri bu anlayışla yeniden düzenlenmiştir. Bu amaçla, kurum performansını bir bütün olarak ortaya çıkarması beklenen ana kriterler belirlenerek, çalışanlar ve hizmetten yararlananlar veri kaynağı

olarak seçilmiştir. Denetim süreci içinde değerlendirmeye alınan kriterler, sürekli gelişim anlayışının gereği olarak günümüz şartlarına göre belirlenmiş olup zaman içinde geliştirilmesi hedeflenmiştir.

Performans ölçüm modeli, sistemin işlediği süreçleri ve bu süreçlerin sonunda elde edilen çıktılar aracılığıyla girdileri ve etkileri arasındaki bağlantıları kurarak modelin bütünü oluşturulan parçaları şöyle açıklayabilir; ekonomiklik, verimlilik ve etkinliktir (MEB Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2005: 6).

3.1.2. Eğitimde Performansı Etkileyen Faktörler

Performans değerlendirme sürecini etkileyen faktörler sadece kurum içinden değil aynı zamanda kurum dışından da olabilir. Yöneticiler veya değerlendiriciler performans değerlendirme işlemlerinde kurumun amaçlarına, hedeflerine en uygun olan yöntem ve ölçütler belirlemeli ve etkin biçimde uygulanması sağlanmalıdır. Eğitim alanında performans değerlendirmeyi etkileyen öz yeterlik, iş doyumu, ücret ve çalışma ortamı faktörleri aşağıda ele alınmıştır.

3.1.2.1. Öz Yeterlik

Hem eğitim bilimleri alanının hem de yönetim bilimleri alanının ortak bir paydada bulunduğu ve en önemli amaçlarından birinin de insanın sahip oldukları yetenekleri tam anlamıyla kullanabilmesini sağlamak olduğu söz konusudur. Öz yeterlik ise, bireysel olarak kişinin bir işi, eylemi ve davranışı yapabilme düzeyine olan inancıdır (Kurt, 2012: 197). Öz yeterlik, pozitif psikolojide, hayatımızda yaptığımız çeşitli faaliyetlerde, hedeflerimize ve tatmin edici sonuçlara ulaşmada kendine inanma ve iyimserlik olarak benimsenen modellerden biridir.

Albert Bandura, öz yeterliliği, kişinin hayatını etkileyen çeşitli durumları ve olayları kontrol etme yeteneğine olan inancı olarak tanımlar. Öz yeterlik yargıları, insanların ne kadar çaba sarf edeceklerini, engeller veya caydırıcı deneyimler karşısında ne kadar ısrar edeceklerini de belirler. Güçlüklerle kuşatıldığında, yetenekleri hakkında ciddi şüpheler duyan insanlar çabalarını yavaşlatır veya

tamamen pes ederken, güçlü bir etkinlik duygusuna sahip olanlar zorlukların üstesinden gelmek için daha fazla çaba gösterirler (Bandura, 1982: 123).

Öz yeterlik, Bandura'nın Sosyal Öğrenme Kuramı'nda öne çıkan önemli bir kavramdır ve Bandura bu kavramdan ilk kez 1977 yılında "Self efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change" isimli eserinde söz etmiştir. Ülkemizde Bandura'nın "öz yeterlik" kavramının, öz yeterlik inancı, yetkinlik beklentisi, öz yetkinlik, öz kavram ve öz yeterlik algısı gibi farklı kavramlarla kullanıldığı görülmektedir. Farklı kavramlar kullanılsa dahi bu çalışmaların tamamı Albert Bandura'nın özyeterlik kavramına atıfta bulunmaktadır (Aksoy ve Diken, 2009: 30).

Öz yeterlik; insanların ne kadar çaba sarf edeceğini ve engeller ile olumsuz deneyimler karşısında ne kadar süre dayanabileceğini yeterlik beklentilerinin belirlediğini ve algılanan öz-yeterlik ne kadar güçlü olursa çabaların da o kadar etkin olacağını belirtmektedir (Bandura, 1977: 191).

Bireyin öz yeterliği, motivasyon düzeyini, psikolojik sağlık düzeyini ve kişisel başarıya ulaşma yeteneğini belirlemede önemli bir temeldir. Öz yeterlik düzeyi, bir bireyin gerçekleştirmeyi seçtiği etkinlik ve görev türlerini ve bir görevi veya etkinliği gerçekleştirmek için harcadığı çaba miktarını etkiler. Daha ziyade, bireyin önünde duran engellere karşı sergilediği direniş süresi boyunca tersine, yaşam deneyimlerinden ve rol model aldığımız insanlardan oluşur. Hayatın zorluklarına yıllarca tepki verme ve bunlarla başa çıkmak için esneklik ve azimle eğitim alma üzerine inşa edilen bir kavramdır.

Cole ve Hopkins (1995: 96), öz yeterlik raporu ile gerçek performans ve görev başarısı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve bireylerin öz yeterliklerine olan inancının, seçimlerini ve hırslarının çaba miktarını etkilediğini ve öz yeterliğin de bireylerin zorluklarla yüzleşme becerilerini etkilediğini belirtmektedir.

Öğretmen ve öğretmen adaylarının meslekleri konusundaki öz yeterlik inançlarının ve eğitim öğretim hayatları boyunca edindikleri fikirlerin, öğretmen yetiştiren kurumlarca etkilendiğinin bilinmesi gerektiği belirtilmiştir (Brousseau ve diğerleri, 1988: 34; Aktaran Azar, 2010: 236).

Öğretmenlerin öz yeterlik inancı üzerinde önemle durulması gerekmektedir. Öğretmenler, yetiştireceği öğrencilerin; duygusal, sosyal ve akademik yönelimlerini

şekillendirmektedir. Öğretmenlerin öz yeterlik inançları güçlendikçe, öğrencilerin öğrenmelerini desteklemek için çok daha fazla çaba harcayacakları ve kendilerini bu konuda sorumlu hissedecekleri söylenebilir.

Öz yeterlik bir işi yapabilmek için yeteneklerinin farkında olmak ve buna inanmak olarak tanımlanabilir.

Öğretmenin öz yeterlik inancı; öğrencinin başarısı, motivasyonu ve öz yeterlik inancı gibi öğrenci çıktılarıyla ilintili çok önemli bir kavramdır. Bu kavram, öğretmenin sınıftaki davranışlarıyla ilgilidir. Öğretmenin öz yeterlik inancı, öğretmenlik mesleği için gösterdiği çabayı, belirlediği amaçları ve öğretmeye karşı olan arzularını etkilemektedir. Öğretmen yeterliliği arttıkça öğrenciyi kontrolünde daha insancıl bir yaklaşım benimsediği, eğitsel reformlara olumlu yaklaştığı, öğretmenin iş doyumu ve okul-veli katılımının arttığı görülmektedir. Bu özelliğe sahip olan öğretmen öğretim yaklaşımında daha insancıl ve daha ilerlemecidir.

Yüksek verim ve yeterliğe sahip öğretmenin, öğrencileriyle olan çalışmasını önemli ve anlamlı gördüğü belirtilmektedir. Bir öğretmen, öğrencilerinin daha fazla ilerlemesini ister ve öğrencilerinin daha çok öğrenmeleri için planlar yapar, öğrencilerine amaçlar koyarak bunları elde etmeleri için çeşitli stratejiler belirler, kendilerine güvenir ve öğrencilerin öğrenmelerini etkileyebilir. Tüm bu amaçlar ve stratejilerle ilgili karar verme sürecine öğrencileri de dâhil ederek hedeflerine ulaşır (Gençtürk ve Memiş, 2010: 1039).

Sonuç olarak, araştırmalar incelendiğinde, öğretmenlerin öğretimle ilgili görevlerini yerine getirme konusundaki öz yeterlik inançlarının; öğrencilerinin başarıları, güdülenmeleri, sınıf yönetimindeki becerileri, yöntem tercihleri, eğitim öğretim için ayrılan zaman ve öğrencilerin başarılı olmaları için gösterilen çabanın düzeyiyle ilişkili olduğu görülmektedir (Bıkmaz, 2006: 304-305).

3.1.2.2. İş Doyumu

İş doyumu kavramı ve iş doyumunun ölçülmesi ilk olarak 1911 yılında Taylor'un araştırmalarıyla başlamıştır. Taylor'un kavramsallaştırmasında iş doyumu, kazanılan paranın miktarı ve ödüllendirmelere dayanır (Aslan, 2001: 66). İş doyumu kavramı genel olarak 1920'lerde ortaya atılmış olmasına rağmen asıl önemi 1930-

1940'larda anlaşılmıştır. Pek çok sosyal bilim alanında araştırma konusu olarak kullanılmış olmasına rağmen iş doyumu çağdaş yönetim anlayışında hala önemli bir faktör olarak yer almaktadır (Sevimli ve İşcan 2005: 55). İş doyumu konusunda çok önemli çalışmalar yapmış olan Edvin Locke tarafından çalışanın beklentileri ile işin sunmuş oldukları arasındaki fark sonucunda ortaya çıkan duygusal durum olarak tanımlanmıştır (Sevimli ve İşcan 2005: 55).

Günümüze kadar geçen süre içerisinde çok çeşitli yönleriyle araştırılmış olan kavram çalışanın yapmış olduğu işe karşı geliştirdiği davranış biçimi, istenen ve istenmeyen şartların dengesine göre ortaya konulan davranışlar, işe karşı geliştirilen doyum gibi farklı tanımlarla açıklanmıştır. Bugün iş doyumu işletmelerin verimliliğini artırma ve çalışanların tükenmişlik duygusu yaşamaması gibi nedenlerle üzerinde önemle durulan bir konudur.

İş doyumunu etkileyen çeşitli etkenlerin olduğu bilinen bir gerçektir. Ancak bu etkenleri kimileri iş doyum etkenleri – değişkenleri; kimileri de iş doyum kararlaştırıcıları olarak adlandırmaktadır. Ancak bu etkenler ya da boyutlar işin amacına ve doğasına göre değişebilmektedir. Bu etkenler iki grupta toplanmaktadır:

1. İşle İlgili Bireysel Etkenler:

Bunların temsil ettiği özellikler: İş değerleri, yaş, cinsiyet, öğrenim düzeyi, örgüte bağlılık, kişilik özellikleri, deneyim ve sosyokültürel göstergelerdir.

2. Çevresel ya da Örgütsel Etkenler:

Bunlar da; iş ve içeriği, ücret, yükselme olanağı, denetim, çalışma koşulları, örgütsel ortam ve örgütsel yönetimidir (Başaran, 1982: 206).

Bireyin çalıştığı kurumdaki tatmin düzeyi özel yaşamını ve sağlığını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. İş doyumunun yüksek olmasının bireyin mutluluğuna katkıda bulunduğu, düşük olmasının ise, bireyin işine yabancılaşmasına neden olduğu, buna bağlı olarak da ilgisizliğin ve uyumsuzluğun ortaya çıktığı genel kabul gören bir anlayıştır.

Eğitimde verim ve kaliteyi artırmak için mevcut olan durumun değerlendirilerek eksikliklerin gözlemlenmesi ve bunların iyileştirilmesi için etkili çalışmalar yapmak gereklidir. Bunun nedenle eğitim-öğretimi doğrudan etkilemekte olan öğretmenlerin iş doyumunun önemi büyüktür (Kavutçu, 2016: 1).

Eğitim ve öğretimde başarının hedeflenen düzeylere ulaşabilmesi için demokratik ortamla birlikte demokrasinin özümsemiş olması, eğitim yöneticilerinin liderlik tarzlarının eğitimin ve çağın nitelik ve şartlarına uygun, teknolojinin etkin ve verimli kullanılması ve çalışanların iş doyumunun, motivasyonunun ve örgütsel bağlılıklarının yüksek olmasıyla doğru orantılıdır. Örgütün ilk hedefi, örgütün ürettiği ürünün kalitesini en üst düzeye ulaştırmaktır. Örgütün ikinci hedefi ise, çalışanların iş doyumunu sağlamaktır. Bu iki amacın gerçekleştirilme düzeyleri örgütün verimliliğini gösterir (Başaran, 1982: 27).

Eğitimde önemli bir rol oynayan öğretmenlerin, iş doyumlarının yüksek olması, eğitim kalitesinin yüksek olması için gereklidir. Öğretmenlerin üzerine yüklenen görev ve sorumlulukları başarılı bir şekilde yerine getirebilmelerinin ön koşulu, mesleklerinden aldıkları doyumla bağlantılıdır. İşinden doyum sağlayan öğretmenlerin psikolojik sağlıklarının da yükseleceği düşünülmektedir. Eğer psikolojik durumları iyi ise bu işlerine de yansıyacak ve işlerini isteyerek ve en güzel şekilde yapacaklardır.

Öğretmenler, çalıştıkları işin ne kadar değerli ve önemli olduğuna inanırlarsa, iş yaşamları o kadar anlamlı, amaçlı ve önemli olur. Öğretmenlerin işinden duyduğu iş doyum düzeyi yükseldikçe, güdülenmeleri ve performansları yükselir, eğitim ve öğretimin kalitesi ve verimi artar. Öğretmenlerin iş doyumunu en basit tanımla; mesleklerine ait hislerinin dışa yansması veya tepkisi şeklinde ifade edebiliriz. Öğretmenlerin mesleklerinde süreklilik sağlaması, mesleklerine sadık olmalarında, verimli ve üretken olmalarında çok önemli bir etkidir. İş doyumunu yüksek olan öğretmenin, çalıştığı kurumlar da üretkendir (Kaplan, 2019: 22-23).

İş doyumuyla çalışanların kişiliği ve işten beklentisi arasında bir ilişki vardır. Kendine güvenen, öz benlik duygusu yüksek çalışanlar, düşük düzeyde kişilik geliştirenlere göre daha çok iş doyumunu sağlayabilmektedirler. Kendini gerçekleştiren kişiler daha fazla güdülenmekte, daha yüksek sorumluluk almakta, adaletli bir yükselmeye taraftar olmakta, övülmeye ve onaya daha az gereksinim duymakta, eleştiriye açık olmakta ve işiyle ilgili çatışmaya ve kaygıya daha az düşmektedir (Başaran, 1991: 205).

3.1.2.3. Ücret

Ücret, çalışanın emeğinin karşılığı ve iş doyumunun en önemli faktörlerinden birisidir. Ücret insanların bir çoğu için daha fazla gelir elde etme imkanı, çalışmak ve işbirliği elde etmek için önemi fazla olan bir motivasyon aracıdır (Ergül, 2005: 71).

Alınan ücretin yüksekliği, yöneticilerin tutum ve yaklaşımları, fiziksel koşullar, işin cinsi, iş arkadaşları, statü, denetim, gibi faktörler çalışanın iş doyumunu üzerinde oldukça fazla öneme sahiptir (Kavutçu, 2016: 8). Çalışanlar ücret sistemi, ödüllendirilme ve terfi politikalarının herkese eşit ve beklentilerine uygun olmasını istemektedir.

Araştırmalar ücretlerin çalışanlar için ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. İş doyumunun gelir düzeyiyle çok yakın bir ilişkisi vardır. Ücret ne kadar yüksekse iş doyumuna da o kadar yüksektir. Kişinin maddi doyumsuzluğu performansını düşürmekte, işinden istifa etme ve işe devamsızlık ihtimalini artırmaktadır. Bu da işin tümüne duyduğu doyumsuzluk seviyesini yükseltmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 58; Teltik, 2009: 15).

Çalışanların maaş, ücret ve diğer kazançları, sosyal hayatlarını sürdürmeleri bakımından önemli değerlerdir. Çalışma yaşamının kalitesi açısından iş ortamına ilişkin koşullar kadar ekonomik koşulların da çalışanların işyeri seçimi düşünceleri üzerinde de etkili olduğunu söyleyebiliriz. (Demir, 2011: 460).

Araştırmacılar öğretmenlerin maaşları ile iş doyumları arasında pozitif bir ilişki olduğu yargısına ulaşmışlardır. Öğretmen maaşındaki iyi artış, öğretmenlerin işten ayrılma niyetlerini ortadan kaldırabilir, çünkü birçok çalışma, düşük maaşların öğretmenlerin işi bırakma davranışlarının ana belirleyicisi olduğu yargısına ulaşmıştır (Loeb ve diğerleri, 2005: 46). Yapılan araştırmalarda öğretmenlerin maaşlarının, eğitime devam etme sürelerinde etkili olduğu ve yıpranmaları ile iş değiştirmelerinin ana nedeninin düşük maaş olduğunu ortaya koymuştur (Murnane ve Olsen, 1990: 118).

Diğer çalışmalarda ise; Kelly (2004: 196), öğretmenlerin motivasyon eksikliğinin ana nedeni olarak yetersiz maaşı görmüş, işten ayrılma sorunlarını azaltmak için etkili bir strateji olarak yüksek öğretmen maaşını önermiştir. Benzer şekilde Shann (1998: 69), düşük maaşların öğretmenlerin iş tatminsizliğine neden

olduğunu belirtmiştir. Yürütülen çalışmalarda, düşük öğretmen maaşlarının, öğretmenlerin işlerinden memnuniyetsizliklerinde ana faktör olduğunu ortaya koymuştur. Ne yazık ki, çok az araştırma, öğretmenlerin maaşlarından memnuniyetleri ile yönetim destekleri arasındaki ilişkiye odaklanmıştır (Boyd ve diğerleri, 2009: 3; Tehseen ve Al Hadi, 2015).

Öğretmenlerin, en çok yaptıkları iş takdir edildiği zaman, motive olarak iş performanslarının etkilendiği, iş ortamının huzurlu olması, iletişim engellerinin olmamasının da motivasyonlarını olumlu etkileyerek performanslarına yansıdığı söylenebilir. Geçim derdi olmayan bir kısım öğretmenler ise maddi değerlerin yanında manevi değerlere de önem verdiğini; bu değerlerin iş performanslarına katkı sağladığını ifade etmektedirler.

Son olarak işten ayrılan öğretmenlerin ayrılma nedenlerinin sadece ücret olmadığı bunun yanında iş doyumu ve çalışma koşullarının öne sürüldüğü görülmüştür. Öğretmenler manevi motivasyonlarının yüksek olmasını maddi motivasyon etkenlerine göre çok daha önemli bulmakta ve ücret adaletinin ücret seviyesinin az olmasından daha fazla önemsemektedirler (Emiroğlu, 2017: 128).

3.1.2.4. Çalışma Ortamı

Çalışma ortamı kişilerin hem bilişsel hem duygusal hem de tepkisel düzlemde ürettikleri davranışların açıklanmasında çok önemli bir unsur olarak görülmektedir (Türkay, 2015: 242). İnsanoğlu yaşamının büyük bir kısmını iş ortamlarında geçirir. İşimize uygun olarak düzenlenen bir ortamda, çalışma verimimiz büyük oranda artar.

İnsanların işte harcadıkları zaman ve enerji miktarı göz önüne alındığında, yöneticilerin çalışanların temel ve büyüme (psikolojik ve ruhsal) ihtiyaçlarının örgütsel kaynaklar ve imkânlar aracılığıyla karşılanmasını sağlamaları önemlidir. Çünkü iş, çoğu insanın hayatında çok önemli bir rol oynamaktadır. Kaynaklar ve imkânlar, yalnızca çalışanların fiziksel refahlarını (ekonomik ve güvenlik ihtiyaçlarını) değil, aynı zamanda psikolojik ve ruhsal refahlarını da etkileyecektir (Kara ve diğerleri, 2013: 10).

Çalışanların iş doyumunu etkileyen en önemli etmenlerden biri olan çalışma ortamı ve koşulları kişinin iş ortamına ilişkin algılamalarıyla ilgilidir. Çalışanların, iş

durumu üzerinde kontrol fırsatının olması, güvenlikten emin olma, çalışma yoluyla sosyal ilişkiler geliştirme, çalışma koşullarının iyi olması ve sakin bir çalışma ortamı, iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir. Bu kapsamda yönetim tarafından, çalışma şartlarının iyileştirilmesi, çalışanların işlerini iyi yapmaları için gerekli araç ve gereçlerin sağlanması gibi tedbirlerin alınmasıyla, çalışanların düşük iş doyum düzeyini yükseltmek olasıdır (Akhan, 2016: 25).

Performans değerlendirmenin amacı, organizasyondaki çalışanların iyiden başlayarak kötüye doğru sıralanması değil, organizasyon amaçlarının alt çalışanlar tarafından öncelikle anlaşılma sonra benimsenme derecesinin ortaya çıkarılmasıdır. Amaçların herkes tarafından en az asgari seviyede yerine getirilmesinin temin edilmesi ve herkesin mutlu olacağı dinamik olduğu ve motive edildiği bir çalışma ortamının muhafaza edilmesidir. Ayrıca hedeflere ulaşırken çalışanların katılımının adil, sistemli ve ölçülebilir yöntemlerle değerlendirilmesi kişisel gelişimin desteklenmesidir. Bu işler yapılırken performansın geliştirilmesi ve beklenen performansı gösteremeyen çalışanların gelişmeye ihtiyaç duydukları alanların ortaya çıkarılması temel hedefler arasında yer almalıdır (Şenol, 2003: 7).

Çalışanların en iyi performansı gösterebilmesi için, baskı hissetmedikleri açık ve rahat bir ortama ihtiyaçları vardır. İş arkadaşları ve yönetim ekibiyle sıcak ilişkiler çalışanların performansını artırır. Yenilik yapabilecekleri kadar rahat bir ortamın motive edici olduğu düşünülür. Baskı ve güvensiz bir çalışma ortamı oluşturan kurumların inandığı stres faktörlerinin aslında yönetsel ihtiyaçları karşılamada o kadar da etkili olmadığı, hiçbir başarı ve somut sonuç elde etmediği fark edilmiştir. Baskı kısa vadede personelin daha çok çalışmasına sebep olsa da uzun vadede sağlık sorunları ve memnuniyetsizlik, strese bağlı hastalıklar gibi ciddi problemlere yol açtığı görülmüştür.

Yöneticiler işi, personeli ve çalışma ortamını bir bütün olarak ele almalıdır. İş arkadaşlarıyla iletişimde kolaylık sağlayarak daha huzurlu çalışma ortamı sağlayabilir, örgüte olan katkılarının artırılmasına önderlik edebilirler.

Kamuda yönetim alanında performansa yönelik ölçme değerlendirme ve denetim yapmak düşünüldüğü kadar kolay değildir. Kamu kurumlarının stratejik hedefleri öncelikle açık bir şekilde tanımlanmalı, kurumların hedeflerini gerçekleştirilebilmesi için şart olan performans ölçütleri belirlenmeli ve kurumun

hedefleri minimal bir şekilde bireysel hedeflere dönüştürülerek söz konusu amaçlara ulaşabilmek için yönetici ile iş görenin ortak bir paydada buluşması ve etkili bir çalışma ortamının oluşması mutlaklıdır (Uzoğlu, 2011: 112).

Çalışanın iş ortamını, yaptığı işi anlamlı ve değerli bulması, kişisel gelişimine uygun olarak değerlendirmesi çok önemlidir. Bu durum çalışanın iş doyumuna yansıyabilecek olması nedeniyle, yaşamdan keyif alması ve mutlu olmasına da katkı sağlayabilmektedir (Demir, 2011: 455). Yapılan araştırmalar da çalışanların sağlıklı ve huzurlu bir çalışma ortamında daha etkin ve verimli olabileceğini göstermekte ve çalışanların işte kalma niyetlerini arttırmaktadır (Demir, 2011:460). Sadece ekonomik durumunu değil, kişinin psikolojik durumunu da yakından etkileyen ve işinden beklentilerini elde eden insanlar diğer insanlara nazaran daha mutlu olabilmektedir. Dolayısıyla iş tatmini kişinin yaşamında hem ekonomik anlamda hem de psikolojik anlamda oldukça önemli bir role sahiptir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 6).

Yönetim işgörenlerine iyi bir çalışma ortamı sağlayarak ve bunu planlama, yönlendirme, organizasyon yapısı ve etkin bir iletişim yani etkileşim halinde yapması ile birlikte öğretim kalitesi yükseltecektir (Ünal, 2000: 265). Öğretmenlerin çalışma ortamları, sosyal imkânları, terfileri, ödül ve ceza uygulamaları, aldıkları görevler, eğitim seviyeleri ve öğretmen eğitiminin motivasyonu etkilediği değerlendirilmiştir (Yavuz, 2009: 509). Çocuğun yaşamında rehber pozisyonunda olan öğretmenin, çalışma ortamındaki rahatlığı ve mutluluğu, vereceği eğitimin kalitesini etkilediği gibi bu ortamın fiziksel yönlerden de iyi olması öğretmenlerin iş doyumlarını arttıracabilecek etkenlerdendir.

3.2. MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞINCA PERFORMANS YÖNETİMİ SÜRECİNDE UYGULANAN POLİTİKALAR, PROGRAMLAR VE YÖNTEMLER

Şüphesiz ki dünyada yaşanan hızlı değişim ve gelişim her bir kurum gibi eğitim kurumlarımızı da doğrudan veya dolaylı yönden etkilemektedir. Eğitim kurumlarımız bu süreçte ayakta kalabilmek ve sürece etkin, etkili bir şekilde katılabilmek için başta kendi içlerinde kurumsal yapıları, öğretim programları,

yöneticileri, öğretmenleri ve diğer çalışanlarının yetkinlik ve yeterliliklerini geliştirmeye çalışmaktadırlar. Dolayısıyla eğitimde başarıyı, kaliteyi, akademik ve kurumsal performansı artırmak amacıyla bir takım farklı uygulamalar yapılmaktadır (Beltekin ve diğerleri, 2014: 150). Ülkemiz eğitim alanında dünya standartlarına ulaşmak için 90'lı yıllardan itibaren Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) bünyesinde çeşitli politikalar üretmeye, programlar yapmaya başlamıştır.

Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı (MEB EARGED, 2001); 30. 4. 1992 tarih ve 3797 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun'un 4. ve 32. maddesi ile MEB teşkilatı yardımcı birimleri içinde yer almıştır.

MEB EARGED, 1998-2003 arası döneminde ölçme ve değerlendirmeye ilgili konularda çok önemli çalışmalar gerçekleştirmiştir (Kutlu, 2003).

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda kamu kurumlarında performans değerlendirilmesine geçişin önerilmesini müteakip Milli Eğitim Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığı tarafından performans denetimine yönelik çalışmalar başlamıştır (Altun ve Memişoğlu, 2008: 9-10).

MEB Teftiş Kurulu Başkanlığı performansı bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir kurumun o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neleri sağlayabildiğini nicel ve nitel olarak belirleyen bir kavram; performans değerlendirmeyi de, kurumun ve kurumda çalışanların, görevlerini hangi düzeyde yerine getirdiklerinin belirlendiği, yeterliliklerin bir bütün olarak tüm yönleriyle gözden geçirildiği bir süreç olarak tanımlamıştır (MEB Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2005: 6).

2001-2005 yıllarını kapsayan Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planında:

- Şeffaf ve etkili bir yönetimin gereği (md.222),
- Performans ölçümüne dayalı bir modelin geliştirileceği (md.683),
- Kamuda performans denetim sistemi uygulamasına gidileceği (md 1837) (MEB Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2005: 2).

Hususları yer aldığından kamu yönetiminin diğer alanlarında olduğu gibi Milli Eğitim Bakanlığı da performans değerlendirme çalışmalarını hızlandırılmış ve seçtiği bölgelerde pilot uygulama çalışmaları yapmıştır (Kayıkçı ve Şarlak, 2013: 29). Bu sırada Teftiş Kurulu, Denetim ve Performans Değerlendirme Esaslarının

belirlenmesine yönelik çalışmalarına başlamıştır. Performans değerlendirme kapsamında en geniş çalışmayı MEB EARGED “öğretmenlerin performans değerlendirme modeli ve sicil raporları” konusunda yapmıştır. Bu çalışmanın ana hedef ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin performanslarının değerlendirmesinin bilimsel kriterlere ve yöntemlere dayalı olarak yapılmasını sağlamak üzere bir değerlendirme modeli oluşturabilmek için müfettiş, öğretmen ve yöneticilerin görüş ve önerilerinin saptanmasının sağlanmasıdır. Bu çalışmanın nihayetinde performans değerlendirme üzerine çoklu veri kaynağına dayalı bir değerlendirmenin yapılabilmesinin önerilmesidir (Altun ve Memişoğlu, 2008: 8).

Milli Eğitim Bakanlığı 2002 yılında “Okulda Performans Yönetimi” taslağını hazırlamıştır. 2004 yılından sonra eğitim denetiminde insan kaynaklarının geliştirilmesinin kabul edilmesi, eğitim örgütlerinin denetim anlayışlarında değişikliğe neden olmuş ve klasik denetim anlayışından vazgeçilerek, Performans Denetim ve Değerlendirme Sistemine ağırlık verilmiştir. (MEB Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2005: 3).

Türk eğitim sisteminde ödül uygulamaları Personel Genel Müdürlüğünce Ocak 2005 tarih ve 2568 sayılı Tebliğler dergisinde yayımlanan, Millî Eğitim Bakanlığı Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Ödül Yönergesi esaslarına göre yapılmaktadır. Bu Yönergenin amacı, MEB'e bağlı okul ve kurumlarda toplam kalite yönetimi uygulamalarında emsallerine göre üstün başarı gösteren okul/kurum ve ekiplerin ödüllendirilmesine ilişkin esas ve usulleri düzenlemektir (MEB Tebliğler Dergisi, 2005: 47).

Milli Eğitim Bakanlığı, 2006 yılında Performans Değerlendirme Yöntemi Modelini yayınlamıştır. Performans değerlendirmesi için ilköğretim okullarında çoklu veri kaynağına dayalı Performans Değerlendirme Yöntemi Modelini benimsemiştir (Kayıkçı ve Şarlak, 2013:29). Performans Değerlendirme Yöntemi Modelini geliştirilerek öğretmen performans değerlendirme sürecinde çoklu veri kaynağına dayanan bir sistemle okulun tüm paydaşlarının (okul yöneticisi – öz değerlendirme – öğrenci – veli – zümre öğretmenleri) değerlendirme sürecine katılmasını hedeflemiştir. Bu sistemde, eğitim çalışanlarıyla denetleyenin kendisi, üst amirleri, iş ve çalışma arkadaşları ve denetim grubunun tamamı veri kaynağı olarak kullanılmaktadır (Altun ve Memişoğlu, 2008: 8).

Milli Eğitim Bakanlığı performans değerlendirme yönetimi çalışmaları kapsamında bir taslak yönetmelik yayımlayarak 12 ilde pilot uygulaması yapılmıştır. Bu uygulamada okulun tüm paydaşlarını birbirlerini değerlendirmesi üzerine kurulu 360 derece değerlendirme sistemine uygun hazırlanmış değerlendirme kriterlerinin, Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri üzerinden yapılması sağlanmış; fakat genel bir uygulama yapılmamıştır (Gürcüoğlu ve Öztaş, 2018: 212).

Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmesine Dair Yönetmelikle görevi sona eren okul müdürlerinin tekrar aynı göreve görevlendirmesi için performans değerlendirmesine tabi tutulması performans yönetim sisteminin en etkin şekilde Milli Eğitim Bakanlığında kullanılmasına en iyi örneklerden bir tanesidir. Bu performans değerlendirmesinde ilçe milli eğitim müdürü, şube müdürü, okuldaki en kıdemli ve en kıdemsiz öğretmen, öğretmenler kurulunca seçilmiş olan iki öğretmen, okul aile birliği başkanı ve okul meclisi başkanı öğrenci tarafından verilen performans değerlendirme puanlarının ortalamasına göre yapılmasıyla puanlama oluşmaktaydı.

2015-2016 eğitim öğretim yılı itibarıyla MEB hazırlamış olduğu öğretmen performans değerlendirme formunu okul müdürleri aracılığıyla uygulamaya almıştır ancak sonraki yıllarda bu uygulama yürütülememiştir (Bozan ve Ekinci, 2018: 215).

Temel Eğitim Genel Müdürlüğüne; Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumlarında çocuğa sunulan hizmetlerin niteliğini arttırmak için oluşturulan ve okulun gelişimine yönelik okul öncesi eğitim kurumları, ilkokul, ortaokul ve imam hatip ortaokulları ile merkez ve taşra teşkilatı birimlerinde yapılacak olan planlama, uygulama, izleme ve değerlendirme çalışmalarının bütününe içine alan 27.03.2017 tarih ve 4042083 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Standartları Uygulama Yönergesi hazırlanmıştır (MEB Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Standartları Uygulama Yönergesi, 2017:1).

MEB tarafından hazırlanan ve öğretmen yetiştirme ve geliştirme sürecinde bir yol haritası niteliği taşıyan 2017-2023 yıllarındaki eylemleri kapsayan Öğretmen Strateji Belgesi 9 Haziran 2017 tarihli Resmi Gazete 'de yayımlanmıştır.

Bu belgenin üç amaç doğrultusunda şekillendirildiği görülmektedir. Birinci amaç yüksek nitelikli, iyi yetişmiş ve mesleğe uygun bireylerin öğretmen olarak istihdamını sağlamak, ikinci amaç öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerini

sürekli kılmak, üçüncü amaç öğretmenlik mesleğine yönelik algıyı iyileştirmek ve mesleğin statüsünü güçlendirmek olarak belirlenmiştir (MEB Öğretmen Yetiştirme Ve Geliştirme Genel Müdürlüğü, 2017: 2).

Uygulamalarda yaşanan pek çok aksaklık ve sorunlara rağmen Milli Eğitim Bakanlığının performans değerlendirme sistemini kendi çalışanları üzerinde uygulamakta kararlı olduğu görülmektedir. Öğretmen Strateji Belgesi ile öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişiminin sürekliliğini sağlamak amacıyla performans değerlendirme sistemini hayata geçirmeyi planlamıştır. Öğretmen performans değerlendirme sisteminin kurulmasında; terfilerinde, hizmet puanlarının hesaplanmasında, ödüllendirilmelerinde ve kariyer basamaklarındaki yükselmelerinde kullanılmak üzere daha önce MEB tarafından hazırlanan öğretmen yeterliklerinin temel alınacağı ifade edilmiştir (Övgün ve diğerleri, 2018: 83).

Milli Eğitim Bakanlığı 2015 yılından başlayarak eğitim kalitesini yükseltme amacıyla öğretmen performansını artırmaya yönelik bir dizi çalışmaları hayata geçirmiş, ancak bu çalışmaların performans yönetim sisteminin sadece boyutlarından biri olan performans değerlendirme üzerine çokça yoğunlaştığı görülmektedir. Temel çözümün MEB'in performans yönetim sistemine geçmesi olduğu söylenebilir. Sistemin kurulum aşamasında yararlarının ne olduğu, tüm paydaşlara akıllarda soru kalmayacak şekilde açık ve net bir şekilde anlatılması gereklidir. Bakanlığın bu süreçte yönetim anlayışıyla hareket ederek her kesimin desteğini sağlaması elzemdir. Kurulması düşünülen performans yönetim sistemi mutlaka okul temelli oluşturulmalı, performans hedef ve ölçütleri nesnel bir şekilde belirlenmelidir (Gürcüoğlu ve Öztaş, 2018: 212).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ALAN ARAŞTIRMASI

4.1. MİLLİ EĞİTİMDE PERFORMANS YÖNETİMİNİN OKUL YÖNETİCİLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

4.1.1. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamını, Sinop ili Merkez ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Sinop Fen Lisesi, Sinop Anadolu Lisesi, Sinop Sarı Saltuk Anadolu Lisesi, Sinop Sultan Hatun Mesleki ve Teknik Lisesi, Sinop Seydi Ali Reis Mesleki ve Teknik Lisesi, Sinop Şehit Bülent Yalçın Spor Lisesi, Sinop Şehit Ömer Can Açıkgöz İmam Hatip Lisesi, Sinop İMKB Şehit Ertan Yılmaztürk Güzel Sanatlar Lisesi, Sinop İstiklal İlkokulu ve Orta Okulu, Sinop Cumhuriyet İlkokulu, Sinop Gazi Mustafa Kemal İlkokulu, Sinop Zübeyde Hanım Anaokulu, Sinop Halk Eğitim Merkezi ve Akşam Sanat Okulu, Sinop Mesleki Eğitim Merkezi, Sinop Rehberlik ve Araştırma Merkezi, Sinop Özel Eğitim ilkokulu ve Orta Okulu ve Sinop Bilim ve Sanat Merkezi olmak üzere 17 adet tür ve kademelerine göre farklılık gösteren okullarda görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır.

4.1.2. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Bu tez Sinop ili Merkez ilçesi okul yöneticilerinin performans yönetimi hakkındaki görüşleri ve bu görüşlerin okul ve kurumlarda uygulanabilirliğinin ölçümü ile sınırlıdır. Araştırma kapsamına Sinop ili Merkez ilçeye bağlı 17 okul ve kurum alınmış olup, araştırmaya katılacak olan yöneticilerin öğretmenlik yaptıkları dönem dâhil olmak üzere meslekte en az 20 yıl görev yapmış olması ve yönetici olarak görevine halen devam etmesi yapılan araştırmanın sınırlılığıdır. Araştırmaya katılan okul / kurum müdürlerinin isimleri etik kurallara uygun olması amacıyla paylaşılmamıştır ve katılımcılar M1, M2, M3,...,M17 olarak isimlendirilmişlerdir. Bu çalışmanın Sinop ili Merkez ilçesi okul ve kurumlarında yapılabilmesi için 11.12.2020 tarih ve 17969725 sayılı Sinop Valiliğinden Makam Onayı alınmıştır.

4.1.3. Araştırma Kapsamında Kullanılan Veri Toplama Aracı ve Hipotezler

Yapılan araştırmada veri toplama aracı olarak öncelikle konu ile ilgili literatürün taranmış, ardından yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılarak Ek.1’de de belirtilen şu sorular sorulmuştur.

1. Bulunduğunuz eğitim çevresinde velilerin olumlu bir olay veya olumsuz bir durum karşısında okul idaresine karşı tutumunun performansınıza etkileri nelerdir?
2. Okulun bulunduğu fiziki çevrenin, ekonomik sosyal ve kültürel özellikleri okul idaresinin performansı üzerindeki etkileri nelerdir?
3. Okulunuz öğretmenlerinin idareden beklentileri ve idarenizin bu taleplere bakış açısı nasıldır?
4. Üst amirlerin (Milli eğitim müdürü, müdür yardımcısı, şube müdürü ve benzeri) talepleri karşısında idarenizin bu taleplere yaklaşımı nedir?
5. MEB tarafından taslak şeklinde yayımlanan performansa dayalı çalışma sisteminin uygulanabilirliği ve sürdürülebilirliği konusundaki görüşleriniz nelerdir?
6. Okul tür ve kademenizle ilgili mevcut müfredat programlarının amacına hizmet etmesi noktasında görüşleriniz nelerdir?
7. Ödül ve ceza uygulamalarının okul performansına katkısı nelerdir?
8. Müdürlük görevinizin iş doyumunuz üzerindeki etkileri nelerdir?
9. Mesleki deformasyon bağlamında ortaya çıkan olumsuzlukların üzerinizde bıraktığı etkiler nelerdir?
10. Rotasyon uygulamasının sizce olumlu ve olumsuz yönleri nelerdir?
11. Acil durum, kriz, afet ve salgın hastalık gibi durumların eğitim ve öğretiminiz üzerindeki olumsuzlukları nelerdir?
12. Okullarda yapılan rehberlik hizmetleri, etkinlikler, sosyal ve kültürel faaliyetlerin okul başarınız üzerindeki olumlu veya olumsuz etkileri nelerdir?
13. İdarecilik göreviniz süresinde okulunuza/kurumunuza yapmak isteyip de yapamadığınız şeyler varsa nelerdir?

Söz konusu sorular yüz yüze olarak araştırmacı tarafından katılımcılara yöneltilmiş ve yine araştırmacı tarafından not edilmiştir.

Araştırmanın hipotezleri ise 3 tane olup şöyle ele alınmıştır;

Hipotez 1: Okulun bulunduğu eğitim çevresi, paydaşlar arasındaki iyi ilişkiler, sosyal etkinlik ve ödül uygulamaları iş doyumunu artırır, performansı yükseltir.

Hipotez 2: Okul tür ve kademelerine göre rotasyon uygulaması ve performansa dayalı çalışma sistemi uygulanabilir ve sürdürülebilir.

Hipotez 3: Mesleki deformasyon ve kriz dönemlerinde performans düşüklüğü yaşanır.

4.1.4. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bulguları kısmında; demografik bulgular, araştırma sorularına verilen cevapların analizleri ve sonuçları, bununla birlikte hipotezlere yönelik analiz ve sonuçlar ortaya konulmuştur.

4.1.4.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan kişilerin demografik özellikleri hakkında toplanan veriler sonucunda; katılımcıların 15'i erkek 2'si kadın olup, katılımcıların yaş ortalaması 48'dir. Katılımcıların eğitim durumu ise, 3 'ü yüksek lisans 14'ü lisans düzeyindedir. Katılımcıların ortalama kıdem yılı ise 25'dir.

4.1.4.2. Görüşme Sorularının Analizi ve Sonuçları

Bu bölümde araştırma sorularına katılımcıların vermiş oldukları cevaplar incelenerek ortaya çıkan bulgular değerlendirilmiştir.

Araştırma sorularının örneklemini oluşturan 17 katılımcının görüşlerine ve bu görüşlerin değerlendirilmesine yer verilmiştir. Mülakatta elde edilen bulgular sonucu sorulan 13 soru ayrı ayrı ele alınmıştır. Genel olarak aynı cevaplar özetlenmekle birlikte farklı bakış açıları ve görüşmecilerin özellikle vurguladıkları konular kendi

ifadeleriyle yansıtılmıştır. Bu kapsamda mülakatlar, tüm katılımcılar ile yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılarak yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Görüşmeyi yapan araştırmacı, görüşme ile eşzamanlı not tutarak görüşmeyi kayıt altına almıştır. Okul müdürlerine mülakat formlarında sorulan sorular ile sorulara verilen cevaplardaki bulguların analizi aşağıda verilmektedir.

Soru 1: Bulunduğunuz eğitim çevresinde velilerin olumlu bir olay veya olumsuz bir durum karşısında okul idaresine karşı tutumunun performansınıza etkileri nelerdir?

Eğitim çevresinde velilerin olumlu bir olay karşısında okul idaresine karşı tutumunun performansa etkileri konusunda 13 katılımcı müdür; eğitimde paydaş sacayaklarından birisinin de veliler olduğunu, eğitim kalitesi ve verimliliği açısından; okul-veli işbirliğine önem verildiğini, velilerin okul yönetimine olan olumlu tutum ve davranışlarının performanslarını olumlu yönde etkilediğini, moral ve motivasyonlarını yükselttiğini ve çalışma şevklerini arttırdığını söyleyerek, velilerin okul idaresine olumlu tutumları konusunda benzer görüş belirtmişlerdir.

Katılımcı (M13); *“Olumlu olaylar yaşandığında her insan gibi, aldığım olumlu dönütler performansımı bir üst seviyeye çıkarmam için motivasyon kaynağı olmakta ve yaptığım işten keyif almamı sağlamakta”* demiştir.

Katılımcılar (M14, M17); *“Hepimiz şüphesiz ki iyi yaptığımız işlerin görülmesini ve takdir edilerek onaylanmasını isteriz. Ancak toplumsal yapımız; takdir edilmesi, onaylanması gerekli durumlarda sessiz kalmayı, olumsuz olayları öne çıkarmayı yeğleyen bir yapıya sahiptir”* diyerek velilerden takdir görmediklerini ifade etmişlerdir.

Katılımcı (M2), veli-okul ilişkileri konusunda; *“Son yıllarda ülkemizde uygulanan eğitim modelinde velinin eğitime katkısındaki değeri arttı. Okul aile birlikleri oluşturulup velilerin okulun bir parçası haline getirildi. Eğitime katkı ve öğrencilerin sorumluluklarını arttırması açısından önemli bir gelişme oldu. Bu sayede velilerin okullara bakış açıları idareyle ve öğretmenle olan ilişkileri de değişti”* şeklinde görüşünü belirtirken diğer bir katılımcı (M16); *“Durumlara ve olaylara göre değişen çeşitli veli profilleri vardır. Kimi veliler öğrencisini okula kaydeder ve bir daha okula gelmezler. Aslında vurdumduymaz velilerdir bunlar. Diğer bir veli tipi, korumacı ve çocuğunu bulunmaz hint kumaşı sanan, asla*

çocuğuna toz kondurmayan velilerdir. Başka bir veli tipi de sürekli okula gelen, bakanımızın tabiriyle her şeye karışan, aşırı müdahil, ellerinden gelse okulu yönetmeye kalkacak olan veli tipidir. Bir de kendini bilen, sorumluluklarını bilen herhangi bir olay karşısında idareye ve öğretmene destek olan, öğrencisiyle kendi sorumluluk alanında ilgilenen bilinçli veli tipi vardır. Bu veli profilleri karşısında biz de farklılıklara saygı göstererek yaşanan olumlu ve olumsuz durumlarda kendi sorumluluğumuz çerçevesinde hareket ediyoruz. İdare olarak bazen olumsuz etkilensek de olayları kişiselleştirmeden mesleğimizin gereğini yapmaya çalışıyoruz” diyerek velileri kategorize etmiştir.

Eğitim çevresinde velilerin olumsuz bir durum söz konusu olduğunda okul idaresine karşı tutumunun performansa etkileri konusunda 12 katılımcı müdür; kısa süreli de olsa motivasyon ve performanslarını olumsuz etkilediğini, çalışma azim ve kararlılıklarını sekteye uğrattığını, düzenlerini ve planlarını alt üst ettiğini belirtmiştir.

Katılımcı (M15); *“Olumsuz bir durum yaşadığımda, hevesim kaçıyor ve çok mutsuz oluyorum. Çalışma performansımı kötü etkiliyor. Yaşadığım olumsuz olaylar ile ilgili çözüm üretmeye çalışıp sorunu çözmeye çalışıyorum (tecrübe kazandığımı düşünmeye çalışıyorum)”* diyerek çok fazla etkilendiğini belirtmiştir.

Katılımcı (M1); *“İdaremiz açısından olumsuz tutum ve davranışlar pek fazla dikkate alınmaz. Yönetime uygun olarak işimizi yapmaya devam ederiz”* diğer bir katılımcı (M14) ise; *“Olumsuz tavırlar olumlu tavırlardan daha az olduğu zaman kısa süreli psikolojik olumsuzluk oluşmaktadır”* demektedir.

Katılımcı üç müdürden (M9); *“Öğrenci velilerinin olumlu bir olay veya olumsuz bir durum karşısındaki tutumu okul idaremizin performansını etkilemez. Öğrenci merkezli bakış açısı ile öğrencilerimiz için iyi olan, güzel olan, doğru olanın arayışı profesyonel yönetim – yönetişim anlayışımızdır”*. (M12); *“Eğitim çevremizde velilerimizin tahsil seviyelerinin düşük ve eğitime bakış açıları genellikle pozitif olmadığından; olumlu veya olumsuz olaylara karşı tutumları performansımızı etkilemez”*, (M15); *“Olumlu veya olumsuz tavırlar olabilir, ancak yönetsel olarak belirlenen hedeflerimizden alıkoymaz”* şeklindeki cevaplarıyla performanslarını etkilemediklerini ifade etmişlerdir.

İnsanın doğası gereği olumlu tepkiler yapılan işe karşı insanı güdüler. Şüphesiz ki her okul yöneticisi iyi yaptığı işlerin görülmesini ve başarısının takdir edilerek onaylanmasını ister. Özellikle iltifat edilmesi ve çalışmasının teşvik edilmesine memnun olur. Aldığı güzel dönütler moral ve motivasyonunu artırır. Çalışma azim ve isteğini yükseltir. Olumlu bir olay okul yönetiminin performansını yukarı çıkarırken, olumsuz bir durum ise moral bozukluğu, değersizlik, küskünlük, kırıngılık oluşturmaktadır. Dolayısıyla idarenin çalışma düzeni etkilenmekte ve kısa süreli de olsa performansı düşürmektedir.

Soru 2: Okulun bulunduğu fiziki çevrenin, (ekonomik, sosyal ve kültürel özellikleri) okul idaresinin performansı üzerindeki etkileri nelerdir?

Okulun bulunduğu fiziki çevrenin, okul idaresinin performansı üzerindeki etkileri konusunu 9 katılımcı müdür özetle; *“Okullarının bulunduğu fiziki çevrenin sosyoekonomik durumu iyidir. Velilerin eğitim seviyeleri yüksektir. Öğrencilerimizin derse hazır bulunuşluk seviyeleri yüksektir. Bina, derslik ve materyal imkânlarımız çok iyidir. Veliler öğrencileriyle ilgilenmekte ve takip etmektedirler. Bu da başarıya yansımaktadır. Okul idaresini her anlamda desteklemektedirler. Süreklilik ve kendini geliştirebilme, vizyon ve misyonun daha etkili yürütülmesinde ve yönetimin her daim üretken olmasında, kendini gerçekleştirmede her zaman performansımızı olumlu yönde etkilemektedir”* şeklinde ifade etmişlerdir.

Katılımcı (M5); *“Bulunduğumuz il ve görev yaptığımız okul sebebiyle öğrencilerimizin aileleri sosyoekonomik yönden düşük profildedir. Bu durumda doğal olarak veliler ile iletişim konusunda sıkıntı yaşamaktayız. Çünkü insanlar ekonomik problemlerini doğal olarak eğitimin önüne koymaktadırlar. İhtiyaçlar hiyerarşisi gereği önce güvenlik ve barınma güdülleri ağır basmaktadır. Bu da performansımızı olumsuz etkilemektedir”*. Katılımcı (M14); *“Okulumuza kayıtlar fiziki çevreye göre yapılmadığından öğrencilerimiz ve kurum performansı üzerinde fiziki çevrenin etkisi minimum düzeydedir.”* Katılımcı (M11); *“Eğitim her ortamda yapılabilir, fakat fiziki çevrenin yetersiz oluşu eğitim ortamlarının standardını düşürmekte ve eğitim olanakları kısıtlanmaktadır. Çevrenin ekonomik sosyal ve kültürel özellikleri okula yapılan maddi ve manevi katkıyı etkilediği için performansı olumsuz etkilemektedir”* şeklindeki görüşleriyle içinde bulundukları fiziksel çevrenin performanslarını olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir.

Katılımcılardan (M14) ve (M8); *“Okulun bulunduğu fiziki çevre, velilerin sosyal kültürel ve eğitim durumları idarenin ve okulun performansını birebir etkileyen bir durumdur. Bu etkenlerin istendik yönde olması idarenin yükünü azaltırken, tersi durumlar hem okul üzerindeki yükü hem de dolayısıyla idare ve öğretmen üzerindeki yükü artırmaktadır.”* (M4) ve (M9); *“Okul ihtiyaçlarının giderilmesi, sosyal ve kültürel etkinlikler konusunda etkili olmaktadır. Velilerin bu konulardaki destek ve katkıları performansımıza olumlu etki yaparken, kayıtsız kalmaları ya da engelleyici tavır takınmaları olumsuz etkilemektedir.”* (M12); *“Okulumuzun bulunduğu fiziki çevre performansımıza olumlu etki yaparken; ekonomik, sosyal ve kültürel özellikleri bakımından taşıma merkezi okulumuza farklı yapıdaki veli ve öğrencilerin gelmesi olumsuz etki yapmaktadır.”* ifadeleriyle fiziki çevrenin performanslarına olumlu ve olumsuz etkilerinden bahsetmişlerdir.

Her idareci ve her öğretmen fiziki açıdan yeterli, modern bir okulda çalışmak ister. Okulun bulunduğu çevrenin fiziki özellikleri ile okulun bulunduğu çevrenin sosyokültürel özellikleri ve çalışma şartlarının iyi olması öğretmenlerin ve idarenin performansını olumlu yönde artırır. Teknolojik açıdan geliştirilmiş sınıflarda güncel materyallerin ve ders araç gereçlerinin sayısının yeterli sayıda olması, bir yandan öğrenmeyi kolaylaştırırken diğer yandan da başarının artmasını sağlamaktadır. Başarının artmasıyla birlikte okul idaresi ve çevreye olan olumlu katkıları da artmaktadır. Çalışma ortamının elverişli koşullarda istendik düzeyde olması icra edilen işi sevmeye, çalışma azmini kamçılamaya dolayısıyla performansı arttırmaya doğrudan etki etmektedir.

Soru 3: Okulunuz öğretmenlerinin idareden beklentileri ve idarenizin bu taleplere bakış açısı nasıldır?

Öğretmenlerin idareden beklentileri konusunda 6 katılımcı (M2, M5, M7, M8, M13, M14); öğretmenlerin idareden adil, objektif ve tarafsız bir şekilde davranması beklentileri olduğunu dile getirmiştir. Diğer 3 katılımcı (M4, M9, M16); Daha verimli çalışma yapmak için demokratik, huzurlu ve yapıcı bir ortamda beklentilerinden bahsetmiştir. Katılımcı 6 kişi (M1, M3, M10, M11, M12, M15); proje ve çalışmalar yapmak için idareden malzeme ve donanımlı bir eğitim ortamı talebi şeklinde olduğunu belirtmiştir.

Katılımcı (M17); *“Okul öğretmenleri alanlarında yetkin ve tecrübelidirler. Öğrencilerini kendi evlatları gibi görür, okul içi ve dışında onların eğitimine büyük önem verirler. Sosyal kültürel faaliyetlere katılım öğrencilerin gelişimi artırmaktadır. Bu faaliyetlerin gerçekleşmesi için ekonomik destek ihtiyacı duymaktadır. İmkânlar ölçüsünde Okul Aile Birliğinin de desteğiyle ihtiyaçlar karşılanmaktadır. Çalışmaların sonucunda ortaya çıkan ürün hem öğrencileri hem de öğretmen ve idarecileri memnun ediyor. Öğretmenler güzel çalışmaların takdir edilmesini bekliyor. İdaremizin takdiri öğretmenlerimizin daha çok motive olmalarını sağlıyor.”* cümlesiyle öğretmenlerin yaptıkları çalışmaların takdir edilmesi beklentisinden bahsetmiştir.

Katılımcı (M6); *“Öğretmen; idareden adalet, hoşgörü ve iletişim ister. Bu iletişimi güçlü tutarsanız ve her soruna sorun değil de çözüm odaklı yaklaşırsanız kurumdaki motivasyon da yüksek olur. Okul ile ilgili kararlar alınırken öğretmenlerin de görüşlerinin etkin bir şekilde rol almasını ister. Dolayısıyla kurumun başarısı da buradan gelir.”* diyerek öğretmenlerin de görüşlerinin alınması gerektiğini dile getirmiştir.

Okul yöneticilerinin vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda okul öğretmenlerinin okul idaresinden beklentileri; adaletli, hoşgörülü, şeffaf, dürüst, objektif olmalarıdır. Bununla beraber demokratik, huzurlu ve yapıcı bir ortamda çalışma talepleri ile yaptıkları çalışmaların onaylanma, takdir görme ve gerektiğinde yardım alabilecekleri konularda destek olmalarını istedikleri görülmektedir. İdarecilerin de bu beklentiler karşısında kanun, yönetmelik çerçevesinde ve diğer imkânlarını da seferber ederek yardımcı olmaya çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Soru 4: Üst amirlerin (Milli eğitim müdürü, müdür yardımcısı, şube müdürü vb) talepleri karşısında idarenizin bu taleplere yaklaşımı nedir?

Üst amirlerin talepleri karşısında idarenizin bu taleplere yaklaşımı konusunda 13 katılımcı; *“Devlet geleneği ve işleyişi açısından olaya bakıyoruz. Herkes kendi üzerine düşen görevi layıkıyla yerine getiriyor. Bilindiği gibi devlet memurluğunda hiyerarşi önemli bir yer tutar. Ast – üst ilişkisi milli eğitimde de önemlidir. Üst amirlerin talepleri genellikle mevzuat ve sorumluluklar ekseninde yazılı olur ve biz de bu taleplere cevaplar veririz. Yani talepler karşısında bakış açımız aslında bizim*

asli görevimizdir. Bu anlamda değerlendirilmekte ve gereği yapılmaktadır.” şeklinde ifade etmişlerdir.

Katılımcı (M9); *“Eğitim – öğretim tüm alt ve üst kurumları ile bir bütündür. Bütünün parçası olarak sistemin işleminde yapabileceğimiz katkıları yapmak görev değil, etik bir sorumluluktur”* cümlesiyle etik bir sorumluluk olduğunu, katılımcı (M17); *“Talepler üst birimlerden geldiği için idareimizce gerçekleştirilmektedir. Ancak zaman zaman bir anlam ifade etmeyen ve angarya niteliğindeki talepler hem zamanımızı almakta hem de moral ve motivasyonumuzu düşürmektedir.”* diyerek bazı taleplerin angarya olduğundan bahsetmiştir. Diğer bir katılımcı (M3) ise; *“Üst amirler genelde okulun ve eğitimin menfaatleri doğrultusunda talepte bulunurlar.”* diyerek işin gereği olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcılardan (M5, M6, M14); Öncelikle yazılı talep bildirmelerini beklediklerini, yazılı taleplere bağlı bulundukları kanun, yönetmelik çerçevesinde resmi yollar ile cevap yazdıklarını, talepleri yerine getirdiklerini ancak sözlü talepleri idareci olarak dikkate almadıklarını söylemişlerdir.

Okul müdürlerinin üst amirlerin yazılı olan veya olmayan talepleri karşısında; ilgili kanun ve yönetmeliklerin uygunluğuna bakarak, okula, eğitim ve öğretime en yüksek faydayı sağlayacaklarına inandıkları istekler için ellerinden gelenin en iyisini yapmaya, çözümün bir parçası olmaya bu durumdaki her talebi yerine getirmeye gayretli oldukları anlaşılmaktadır. Ancak yazılı olmayan ve angarya ya da faydasız gördükleri işlerde ayak sürüdükleri, yapmamak için çaba sarf ettikleri görülmektedir.

Soru 5: MEB tarafından taslak şeklinde yayımlanan performansa dayalı çalışma sisteminin uygulanabilirliği ve sürdürülebilirliği konusundaki görüşleriniz nelerdir?

MEB tarafından taslak şeklinde yayımlanan performansa dayalı çalışma sisteminin uygulanabilirliği ve sürdürülebilirliği konusunda 10 katılımcı; Performansa dayalı çalışma sisteminin uygulanabildiği takdirde eğitimde kaliteyi arttıracığı, ancak hiçbir kayırmacılığa mahal vermeden, değerlendirme kriterleri somut verilere dayandırılarak, her şeyin şeffaf olduğu, öğretmen ya da personelin yıl bitmeden kendi performansını hesaplayabildiği, değerlendirenin etkisinin minimum seviyede olduğu, objektif bir bakış açısına sahip ve adil bir uygulama mevcut olursa

süreç boyunca uygulanabileceği ve sürdürülebileceğini bu şekilde yapılacak bir performans ölçümünün faydalı olacağını düşündüklerini ifade etmişlerdir.

Diğer taraftan katılımcılardan (M2, M3, M4, M5, M7, M13); Performansın nesnel kriterler ile ölçülmesinin zor olması sebebi ile uygulanabilirlikten uzak bir sistem olduğunu, ayrıca öğretmenlerin performansının kurum müdürü, zümre öğretmenleri, zümre dışındaki diğer öğretmenler, kendisi, veli ve öğrenci tarafından değerlendirilerek belirlenmesinin objektif bir değerlendirme olmadığı konusunda hem fikir olup, değerlendirme sürecinin ciddi anlamda profesyonellik gerektiren bir süreç olduğunu ayrıca değerlendirecek grubun büyüklüğü ve yanlılığı bu değerlendirme sürecini olumsuz etkileyeceğini verdikleri cevaplarda belirterek performansa dayalı çalışma sisteminin uygulanabilirliği ve sürdürülebilirliği olmadığına kanaat getirmişlerdir.

Katılımcı (M14); *“Performansla ilgili bakanlığımızın süreklilik arz eden çalışmaları var. Ancak bizimle yapılan toplantılarda da belirttiğim gibi objektifliğe dayanmayan kriterlerle performans ölçmeye çalışmak performansı artırmak bir yana olumsuzluk yaratır, performansı düşürür, iş barışını zedeler. Öncelikle iş analizi yapılarak beklentiler oluşturulmalı, sonra bunlar puanlanmalıdır diye düşünüyorum. Her şey şeffaf olmalı öğretmen ya da personel yıl bitmeden kendi performansını hesaplayabilmeli. Değerlendirenin etkisi minimuma indirilmeli. Örneğin Türkçe öğretmeninden okul ortamında ne bekliyoruz? Alanıyla ilgili iyi bir eğitim performansı sergilemesinin yanında alanını destekleyen, tiyatro ve şiir dinletisi düzenlemesi, yerel ve ulusal düzeydeki şiir, kompozisyon vs. yarışmalara öğrenci hazırlaması, il ve ülke çapında derece elde etmesi, duvar gazetesi çıkarması, bu kapsamda proje bazlı etkinlikler gerçekleştirmesi vs. bunların puan karşılığı belirlendiğinde değerlendirenin subjektif etkisi en aza indirilecek herkes performans notunun ne olduğunu büyük ölçüde kestirebilecektir.”* diyerek sisteminin uygulanabilirliği ve sürdürülebilirliği konusundaki farklı görüşlerini anlatmıştır.

Kamu kurumlarında mutlaka performansa dayalı bir çalışma sistemi geliştirilmelidir. Özellikle MEB tüm personeline adil bir yaklaşım içinde performansa dayalı çalışma sistemi geliştirip bu sistemin uygulanabilir ve sürdürülebilir olmasını sağlamalıdır. Değerlendirme kriterlerini somut verilere dayandırarak, şeffaf, objektif, adil, çalışan ile çalışmayanın ayırt edildiği ve

değerlendirenin etkisinin minimum seviyede olduğu, bir çalışma sisteminin işe koşulması yönünde okul yöneticilerinin görüşleri ortak bir paydada toplanmıştır.

Soru 6: Okul tür ve kademenizle ilgili mevcut müfredat programlarının amacına hizmet etmesi noktasında görüşleriniz nelerdir?

Bu soruda katılımcıların müfredat programları hakkındaki görüşleri alınmış olup, şu anda yürürlükte olan mevcut müfredat programlarının amacına hizmet etmesi konusu idareciler tarafından genel olarak yeterli görülmüştür. Ancak, bazı okul müdürleri tarafından yetersiz olduğu ve amacına hizmet edemediği, mevcut müfredat programlarının revize edilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Soru 7: Ödül ve ceza uygulamalarının okul performansına katkısı nelerdir?

Ödül ve ceza uygulamaları konusuna 11 katılımcı; “Ödül ve ceza uygulamaları okul performansını doğrudan etkileyen unsurlardır. Cezalar disiplin açısından her ne kadar önemli olsa da yenilenen eğitim yaklaşımlarında çok fazla talep görmemektedir. Aksine ödül kavramı daha ön plana çıkarılmıştır. Ödül; öğrenci, öğretmen ve idare açısından performans artırıcı bir unsur olup eğitime olan katkısının yadsınamaz olduğu bir gerçektir. Ödül uygulamaları çalışanlarda motivasyonu arttırmakta ve okul performansını olumlu etkilemektedir. Adil, hakkaniyetli, ölçülebilir ve liyakat ölçütleri çerçevesinde kargaşaya meydan vermeden verilen ödüller okul idaresine ve dolayısıyla da okulun akademik başarısına olumlu bir şekilde yansır. Ancak ceza uygulamaları ise kişilerin kendi iç denetimlerini kontrol etmeleri ve ulaşılmak istenilen istendik tutuma ulaşma konusunda bir seçenek olarak sunulmaktadır. Fakat ister eğitim alanında olsun ister yönetim – yönetişim alanında olsun doğru ve istikrarlı atılan adımlar, tarafların mutluluk ve huzuruna katkı sağlarken aynı zamanda başarıda da istikrarı ortaya sermektedir” düşüncesiyle genellikle ödülün okul performansına etki ettiği, ceza uygulamalarının ise insan onurunu zedelemekten yerinde ve zamanında olursa faydalı olacağı belirtilmektedir.

Katılımcılardan (M1, M2, M4, M14, M17); ödül sistemi tıpkı performans değerlendirme sisteminde olduğu gibi nesnel kriterler taşımadığından ödül almak için nasıl bir yol izlenmesi gerektiğinin belli olmamasının performansı düşürdüğünü,

ödüllendirilen kişilerin performansından daha iyi olanlar olmasına rağmen bu kişilerin ödüllendirilmemesi okula ve yapılan işe verilen emeği düşürmediğini ifade etmişlerdir. Ceza sistemi ise adil bir tutum olduğu sürece performanslarına etki etmediğini yani ödül ve ceza mekanizmasının performansları üzerinde etkili olmadığını belirtmişlerdir.

Katılımcı (M5); *“Ödüllendirme pek kullanılmayan ya da objektif anlamda değerlendirilmeyen bir durum olduğu için açıkçası etkilememektedir. Ancak ceza uygulamaları hem maddi hem de mesleki anlamda sıkıntı ortaya çıkardığı için idarecilerin inisiyatif kullanmaları anlamında olumsuz etkilemektedir.”* şeklinde ödülün etkilemediği, cezanın ise olumsuz etkisi olduğunu belirtmiştir.

Katılımcı (M9); *“Ödül okul toplumu için iki yüzü de keskin bıçak. Net kriterler olmadan yöneticilerin önerisiyle yapılan ödüllendirmeler, okul toplumunun huzurunu ve birlik beraberliğini bozar. Ödüllendiren kişinin ödüllendirdiği kişiyi neden ve hangi kriterlere göre ödüllendirdiğini açıklama zorunluluğu olması gerektiğini bunun da web sitelerinden yayınlanması gerektiğini düşünüyorum. Bu uygulama hem şaibe iddialarıyla eğitim toplumunun yıpranmasını önleyecek hem de örnek uygulamaların paylaşılmasını sağlayacaktır.”* ifadesiyle soruya farklı bir açıdan yaklaşmıştır.

Kişilerin olumlu veya olumsuz yapmış olduğu davranışlar sonucu ortaya çıkan iş, eylem ya da ürünün kişide her zaman geri bildirim beklentisi oluşturur. Aynı şekilde okul idarelerinin de geri bildirim beklentisi vardır. Geri bildirimler ele alındığı zaman ödül kapsamında performansı artırıcı bir etkisi olduğu ancak cezanın ise performansı olumsuz etkilediği varılan genel sonuçtur. Ayrıca ödülün de cezanın da neden verildiği taraflara spekülasyonlara maruz kalmamak için nedenleri ile açıklanması gerekmektedir. Adil, hakkaniyetli ve objektif şekilde ödül ve ceza mekanizmasının işlenmesi, insan onurunu ve idarenin itibarını zedelemekten yerinde ve zamanında verilmesi gerektiği ulaşılan nihai sonuçtur.

Soru 8: Müdürlük görevinizin iş doyumunuz üzerindeki etkileri nelerdir?

Müdürlük görevinin iş doyumunu üzerindeki etkileri konusunda 11 katılımcı; *“İcra ettiğimiz görev biraz da gönül işidir. İnsanların hayatlarına yapılan dokunuşlar onların kendilerini bulmalarında seçenek olarak karşılına çıkmaktadır. Doğru*

yapılan dokunuşlar tarafların mutluluk ve huzuruna katkı sağlamaktadır. Severek yaptığınız her iş doyum noktasına ulaşmada en büyük unsurdur. Ekonomik kaygı gözetmeden bulunduğunuz makamı hizmet makamı olarak gördüğünüzde, mesleğinizi severek ve isteyerek yaptığınızda iş doyumuna ulaşmış ve mutlu olursunuz. Aksini düşünemezsiniz. Şahsen ben görevimi mutlu bir şekilde icra ediyorum dolayısıyla duyduğum doyum tarif edilemez” şeklinde benzer ifadelerle iş doyumlarını tarif etmişlerdir.

Katılımcı (M1); *“Öğrenci varsa, başarı geliyorsa, öğrencileriniz ile ilgilenabiliyor ve karşılıklı mutluluk söz konusu ise bu da performansınıza sirayet ediyorsa işte buna doyum olmuyor”* ve katılımcı (M4); *“18 yıldan bu tarafa okul müdürlüğü yapmaktayım. Birçok farklı kurumda müdürlük yaptım. Bu görevleri ifa ederken sayısını unuttuğum birçok hizmetiçi eğitim ve seminerlere katıldım. Birçok Yurtdışı projeye katıldım. Birçok Avrupa ülkesini gezme ve eğitim sistemlerini inceleme fırsatı buldum. Sanırım yeterli doyuma ulaştığımı düşünmekteyim”* şeklindeki düşünceleriyle iş doyumlarını anlatmışlardır.

Katılımcı (M2, M3, M12, M17); *“Aslında yaptığım işi seviyorum. Yetkilerin sınırlı ancak sorumlulukların sınırsız olduğu bir iş alanıdır müdürlük görevi. Müdürlük görevinin alt başlıklarının çok fazla olması, iş yükünün çok fazla olması sebebiyle tüm alt başlıklardaki işlerin takip ve sorumluluğu bu işlerin tam olarak yerine getirilememesine ve başarısızlık hissine sebep olmakta. Yöneticilik ve liderlik vasıflarımız ikinci plana düşmektedir. Bu nedenle iş doyumunu konusunda tam anlamıyla beklentileri karşılayacak bir görev olmadığını düşünüyorum. Maalesef müdürlük görevi bana iş doyumunu sağlamıyor”* demişlerdir

Katılımcılar söz konusu soruya verdikleri cevaplarla iş doyumunu sağlayanlar ve müdürlük görevinin iş yükünün fazla olması ve yaşanması muhtemel yetersizlik ve başarısızlık duygularından dolayı iş doyumunu sağlayamayanlar olmak üzere iki ayrı kutup oluşturmuşlardır. Birinci kutup, icra ettikleri görevleri severek ve isteyerek yaptıkları, iş doyumuna ulaştıkları, yaptıkları işlerden son derece memnun ve mutlu olduklarını ifade etmişlerdir. İkinci kutbun ise; karşılarına çıkan olumsuz durumların kendilerinde yetersizlik ve başarısızlık hissi yaşatmasından dolayı demoralize oldukları ve bu durumun da elde etmek istedikleri iş doyumunu tam anlamıyla sağlayamadıkları kanısında bulunmuşlardır.

Soru 9: Mesleki deformasyon bağlamında ortaya çıkan olumsuzlukların üzerinizde bıraktığı etkiler nelerdir?

Mesleki deformasyon bağlamında ortaya çıkan olumsuzlukların katılımcıların üzerinde bıraktığı olumsuz etkileri;

1. Moral bozukluğu, hayal kırıklığı,
2. Psikolojik, ruhsal ve fiziksel bozukluk, sağlık kaybı,
3. Mesleği itibarsızlaştırma, öğretmeni rencide etme,
4. Mesai dışı sorumluluk, özel hayat terki,
5. Tükenmişlik sendromu, kaygı bozukluğu, bıkkınlık, isteksizlik,
6. Saygınlığın yitirilmesi, yetkisizlik

olarak verdikleri cevaplar doğrultusunda altı başlık altında toplanmıştır.

Moral Bozukluğu, Hayal Kırıklığı

Katılımcı (M1, M14); *“Kısa süreli moral bozukluğu yaratıyor. Bazen de hayal kırıklıkları yaşıyoruz. Bunların bir kısmı unutulup giderken bir kısmı sizi yalnız bırakmıyor. Hep hatırlanıyor ben buradayım diyor. Yaşadıklarım hayal kırıklığı da olsa beni geliştirdi çelikleştirdi yeni bakış açısı ve ufuk kazandırdı diye düşünüyorum. Bunlar da olmasaydı ben şimdiki ben olmazdım. Bakışimdaki her derinliği yüziümdeki her çizgiyi onlar oluşturdu bu nedenle kıymetliler. Deforme olmadım değiştim ve geliştirdim diye düşünüyorum.”* demiştir.

Psikolojik, Ruhsal ve Fiziksel Bozukluk, Sağlık Kaybı

Katılımcılar (M2, M6, M8, M11, M10, M15); *“Mesleki deformasyon kişiden kişiye değişir. Psikolojik, fiziksel ve ruhsal açıdan ele alabiliriz. Fiziksel olarak idarecilerin işi gereği sürekli bilgisayar başında olmaları sebebiyle hareketsiz yaşam tarzından meydana gelen sağlık problemleri, yorgunluk hissi, farenjit, ses kısılması, bel, boyun ağrıları, varis vb rahatsızlıklardır. Ruhsal açıdan ise; çok kalabalık ortamlarda çalıştığımız için sakinliği biraz daha fazla sever olduk. Yani aslında bir nevi kendi kendine dinlenme ve huzur anlamında sükûneti tercih eder hale geldik.”* demiştir.

Mesleği İtibarsızlaştırma, Öğretmeni Rencide Etme.

Katılımcılar (M3, M7); *“Meslek hayatım boyunca deformasyon yaşadığım dönemler tabi ki oldu. Her meslekte olduğu gibi öğretmenlikte de olumsuz ve*

istenmedik örnekler bulunmaktadır. Ancak bu durum işini gayretle yapan öğretmenleri de etkilememelidir.” demiştir.

Mesai Dışı Sorumluluk, Özel Hayat Terki

Katılımcılar (M4, M13, M12); *“Bir kurumu ve makamı temsil ediyor olmak sosyal ve günlük hayatta bazı kısıtlamaları beraberinde getiriyor. Bu duruma uygun hareket etmek gerektiği düşüncesi özel hayatımız üzerinde etkili oluyor. Mesai saati dışında da sorumluluğun devam etmesi özel hayatımızı olumsuz etkilemekte kendimizi her an tetikte hissetmemize neden olmakta. Yıllık izinlerde bile okulu düşünmek, iş takibi yapmak zihinsel yorgunluğa sebep olmaktadır. Gece-gündüz, hastalıkta-sağlıkta demeden karşılaşılan her olumsuz durum karşısında kriz çözme işi sizin üzerinizdeki sorumluluktur. Dolayısıyla zamanla karşınıza çıkan her hangi bir sorun karşısında normal dışı tepkiler vermenize neden olabiliyor.”* demiştir.

Tükenmişlik Sendromu, Kaygı Bozukluğu, Bıkkınlık, İsteksizlik

Katılımcılar (M5, M16); *“Özellikle öğretmenevi müdürlüğü yaptığım dönemde çok fazla mesleki deformasyona uğradığımı hissettim. Çünkü biz eğitimciler için otel ve restoran yönetiminin doğru bir tercih olmadığını düşünüyorum. Çünkü uzun müddet eğitimin dışında, ticari kaygısı olan bir kurumda idarecilik yapmak insanı tükenmişlik sendromuna itiyor. Eğitim ile yakından veya uzaktan alakası olmayan bir iş kolunda yer almak mesleki deformasyona uğrattıyor. Bir zaman sonra eğitimci kimliğinizden uzaklaştığınızı hissediyorsunuz. Yeterince iş doyumu olmadığından çalışmanız bıkkınlık ve isteksizlik hissi oluşturuyor, kısa süreli kaygı bozukluğuna yol açıyor ama profesyonelliği ön planda tuttuğumuz için kalıcı olmuyor.”* demiştir.

Saygınlığın Yitirilmesi, Yetkisizlik

Katılımcılar (M6, M9); *“Son yıllarda öğretmenlik mesleğinin ya da idareciliğin saygınlığını yitirmesi, sorumluluğun hat safhada ve yetkinin neredeyse yok denecek kadar az olması. Yaptığımız işleri kurallara uygun şekilde yapma çabası; olaylara ve olgulara mesleki olarak istemsizce bakmamızı sağlıyor. Yetersiz ve yetki kullanmaktan imtina eden kişilerin üst amirimiz olması ve mesleğimizin maddi ve manevi yıpratılması performansımızı olumsuz etkilemektedir.”* demiştir.

Katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda genel bir kaniye varacak olursak, her meslekte olduğu gibi okul müdürlerinin de yaşamış olduğu bir takım sıkıntılar vardır ve bu sıkıntılar onların hem meslek hayatına hem de özel hayatlarına sirayet etmektedir.

Katılımcıların vermiş olduğu cevaplar altı başlık altında toplanarak incelenmiş ve yine aynı şekilde katılımcılar mesleki deformasyonu özellikle fiziksel, ruhsal, duygusal ve mental açıdan yıpranarak kaygı bozukluğu, anksiyete ve türevi olan tükenmişlik sendromunu yaşadıklarını ayrıca görevlerini icra ederken yeterli yetki ve yetkinlik gücünü sağlayamadıklarından dolayı saygınlıklarını kaybettikleri bununla birlikte gerek görevlendirme gerekse üst amirler tarafından verilen kendi yetki alanları dışında kalan görev ve sorumluluklar da almaları sonucu başarısızlık ve yetersizlik hissi yaşamaları katılımcıları süreç içerisinde oldukça deforme etmekte ve performanslarını olumsuz etkilemektedir.

Soru10: Rotasyon uygulamasının sizce olumlu ve olumsuz yönleri nelerdir?

Katılımcılar bu soruya olumlu ve olumsuz yönler olarak değerlendirdikleri şekliyle cevap vermişlerdir. Katılımcıların olumlu ve olumsuz bakış açılarına aşağıda maddeler halinde yer verilmiştir.

Katılımcılara göre rotasyon uygulamasının olumlu yönleri

1. *Adil, tarafsız ve hakkaniyetli bir şekilde yapıldığında rotasyon uygulamasının oldukça yerinde bir uygulama olacağına ve performansı arttıracığına inanıyorum. (M1, M3, M16)*
2. *Kuruma ve kişiye farklı bir bakış açısı getirmek açısından faydalıdır. Yeni bakış açısına sahip kişilerin kuruma gelmesi kurumların ve çalışanların kendini yenilemesine, güncellemelerine ve geliştirmesine katkı sunacaktır. (M8, M14)*
3. *Rotasyon bir yenilenme, bir değişim ve yeni bir başlangıç olması hasebiyle kişilerin ve kurumların üzerinde bir canlanma bir yenileşme bir hareketlenme oluşturacaktır. (M11)*
4. *Yeni bir ortam ve değişikliğin yeni bir heyecan yaratması şeklinde ifade edilebilir. (M10)*

5. *Rotasyonla farklı eğitim bölgelerinde ya da farklı kurumlarda çalışmak mesleki tecrübelerin kazanılmasında olumludur. Ayrıca kurumsal körlük dediğimiz olayı ortadan kaldırır. (M5, M12)*
6. *İş yeri değişikliği yeni sorunlar ve yeni çözümler gerektirmesi sebebiyle kişisel gelişimi artırmaktadır. (M13)*
7. *Değişik çalışma arkadaşlarıyla birlikte olacak, projelerini yeni bir okulda uygulama imkânına kavuşacak, eğitime bir dinamizm katacak ve sosyal adaleti sağlayacaktır. (M15)*
8. *Faklı kurum kültürlerinin görülmesinde ve yeniliklerin farkına varılmasında olumlu yönüdür. (M17)*
9. *Rotasyonu kişilerin kendilerini yenilemeleri, farklı kurumlardaki çalışmaları görmeleri güzel uygulamalardan haberdar olmaları ve kendi deneyimlerini kuruma aktarmak açısından olumlu buluyorum. (M2, M6)*
10. *Uzun süreli bir kurumda çalışmak mental yorgunluğa neden olabilmektedir. Yeni kurumda çalışma ortamı oluşturup başarı kazanma süreci açısından da olumlu olacaktır. (M3)*
11. *Bir müdürün aynı okulda 20-25 yıl çalışması mesleki körlüğe yol açıyor. (M9)*
12. *Bir okul sürekli aynı yöneticiyi çekmek, onu taşımak zorunda kalmayacaktır. (M7)*

Katılımcılara göre rotasyon uygulamasının olumsuz yönleri

1. *İdarecinin başka bir okula rotasyonunda norm kadro fazlalığına düşmesi, bulunduğu yaşam merkezini değiştirme gibi zorunlulukları meydana gelebilir. (M2)*
2. *Rotasyon uygulamaları okul iklimini bozuyor ve adapte sürecini olumsuz etkiliyor. (M5)*
3. *Kurumların kurumsal kültürünü oluşturan ve kurumun belleği dediğimiz idareci olgusu ortadan kalkıyor. (M7)*

4. *Rotasyon uygulamasının olumsuz yönleri vardır bunlar; Kurum kültürü oluşmamakta, aidiyet duygusu kaybolmakta, uzun vadeli hedef ve projeler üretilmemekte, motivasyonu düşürmektedir. (M9)*
5. *Olumsuz diyebileceğimiz nokta şahıslar açısından bakıldığında; alışmış oldukları düzen, aile yapısı, çocuklarının okullarının değişmesi, iş yerinin değişmesi, yeni ev, yeni düzen, yeni bir şehir gibi kavramlar ortaya çıktığında kişiler açısından olumsuz olabilir. Kurumsal açıdan bakıldığında da bir beyin göçü oluşmakta, her gelen kişi kurumu yeniden tanımaya çalışmakta, bu süreçte de birtakım hatalar eksiklikler meydana gelebilmektedir. Eski çalışanın sahip olduğu birikim ve deneyimin çalıştığı kuruma devredilemediği ve bırakılamadığı için veya yeni okula gittiğinde bu birikim oraya taşınmadığı için bir anlamda bilgi kaybı olmaktadır. Kurumsal kimlik kısa süreli de olsa zarar görmekte, işe yeni başlayan kişi burada bocalamakta ve yabancılaşma yaşamaktadır. (M11)*
6. *İdareciler son yıllarında nasıl olsa gideceğim düşüncesi ile kendini kuruma adayamamakta ve performansını olumsuz etkilemektedir. Bir diğer olumsuz yönü kurumun hafızası silinmekte ve yeni gelen idareci kurumu öğrenene kadar zaman kaybetmektedir. (M13)*
7. *İdareci olarak yeniden bir kurum kültürü oluşturulmasında oldukça yıpratıcı bir sistem olduğunu düşünüyorum. (M15)*
8. *Personelin rotasyonu istemediği bir yere olması halinde isteksiz çalışma ve uyum problemi yaşanabilir. Personel arasında huzursuzluk yaşanabilir. Bu huzursuzluk okul ortamına da yansır ve okul iklimi olumsuz etkilenebilir. (M6)*

Katılımcıların rotasyon uygulamasına bakış açıları uygulamanın olumlu ve olumsuz yönleri şeklinde ele alınmıştır. Katılımcıların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda elde edilen genel yargı, rotasyon uygulamasının mesleki körlüğü engellediği, kişinin kendisini ve vizyonunu geliştirmesine imkân sağlayarak eskimişlik ve bayağılıktan kurtulmasına ön ayak olduğu, ayrıca adaletli ve hakkaniyetli bir uygulama olursa eğer çalışma ortamının hem okulun hem de kişinin başarısını kamçılacağı yönünde sonuçlara varılmıştır.

Ayrıca rotasyon uygulamasının adaletli, hakkaniyetli ve objektif yapılmaması sonucu müdürlerin adaptasyon sürecinin zor geçmesi ve buna bağlı olarak aidiyet duygusunu yaşayamaması, kurum iklimine ve kültürüne alışmakta zorluklar çekmesine neden olmaktadır. Aynı zamanda yöneticilerin özel hayatlarında aileleri ile birlikte ikamet ettikleri sosyal ve fiziksel çevreden başka bir çevreye gitmek zorunda kaldıkları uygulamanın olumsuz yönleri olarak ele alınmıştır.

Sonuç olarak MEB’de var olan rotasyon uygulamasının genel olarak hakkaniyet, adalet ve objektiflik ilkelerine bağlı bir şekilde yapılmış olması okul yöneticilerinin performansına olumlu bir şekilde yansırken söz konusu uygulamanın belirtilen ilkelerin göz ardı edilerek yapılması okul yöneticilerinin hem meslek hayatını hem de özel hayatını oldukça olumsuz etkilemektedir. İcra ettikleri göreve yönelik performanslarına da olumsuz yansımaktadır.

Soru 11: Acil durum, kriz, afet ve salgın hastalık gibi durumların eğitim ve öğretim faaliyetleri üzerindeki olumsuzlukları nelerdir?

Acil durum, kriz, afet ve salgın hastalık gibi toplumun bir kesimini ya da tamamını etkileyen durumların eğitim ve öğretim faaliyetleri üzerindeki olumsuz etkileri hakkında katılımcıların yanıtları aşağıda sıralanmıştır.

1. *Olağan akışın dışındaki her acil durum, kriz, afet, sel, deprem, yangın, salgın hastalık vb. eğitim öğretimi olumsuz etkilemektedir. (Ortak görüş)*
2. *İçinde bulunduğumuz salgın sürecinde yüz yüze eğitim yapamıyor ve uzaktan eğitimin çok sağlıklı olduğunu ve istendik şekilde sürecin devam ettiğini düşünüyorum. (M2, M5)*
3. *Eğitim öğretim faaliyetleri bir anlamda sosyal etkileşim sürecidir. Okul yoksa eğitim kör, topal yani eksik olur. Şu anda uzaktan eğitim yapılıyor ama okuldaki gibi bir öğrenci - öğretmen - idare etkileşiminin olması mümkün değildir. Kaldı ki uzaktan eğitim alt yapı yetersizliği yüzünden aksaklığa uğruyor ve kalitesiz bir öğretim sürecine neden oluyor. (M3, M4, M14, M17)*
4. *Yaşayarak görüyoruz ki öğrencisiz okul olmuyor. Salgın herkesi etkiledi. İlk başlarda evde zaman geçirmek, ailelerin birlikte kaliteli vakit geçirmesi vb. bazı düşünceler olumlu gelirken süreç belirsiz bir*

- şekilde uzadıkça özellikle 1. Sınıf çocuklarını oldukça olumsuz etkiliyor. (M5, M6)
5. Eğitim-öğretim okul, aile ve çevre ile doğrudan ilişkilidir. Bizim hitap ettiğimiz kitle çocuklar olduğundan toplumdaki her olay bizim faaliyetlerimizi etkiliyor. Bu tür toplumsal olaylar eğitim-öğretim faaliyetlerinin ciddi anlamda aksamasına neden olduğu gibi öğrencileri psikolojik ve ruhsal açıdan olumsuz etkilemekte, tutum ve davranışları değişmektedir. Çalışanların performans ve motivasyonlarını düşürmektedir. Yönetim sürecinde aksaklıklar ve güçlükler yaşanmaktadır. (M9, M12, M15)
6. Eğitim öğretimin arasına giren olumsuz fasılalar bilginin kesintiye uğramasına, öğrencilerin arasında akademik olarak farklılıklar oluşmasına, kültürel, sosyal ve ekonomik farklılıkların arasındaki uçurumun ve makasın daha da açılmasına neden olmaktadır. Bu tür afetlerde daha çok uzaktan eğitim faaliyetlerine yer verilmekte bu gibi durumlarda ise maddi imkanı yeterli olanlar eğitimden daha fazla yararlanabilmekte iken ekonomik düzeyleri düşük olanların bu eğitimleri alabilmeleri için gerekli olan bilgisayar, laptop, internet gibi imkanlardan uzak olmaları sebebiyle özellikle kırsal kesimdeki, köylerdeki öğrenciler bundan ciddi olarak olumsuz etkilenmektedir. Salgın döneminde gördük ki ekonomi olarak darboğazda olanlar ile babaları günü birlik çalışanları daha fazla olumsuz etkiledi. (M1, M7, M11)
7. Sabit bir program uygulanamaması, yüz yüze eğitim yapılamaması, uzaktan eğitime katılım oranının düşük olması, öğretmen ve velilerin çocuğu takip edememesi, bazı velilerin tutumu, yaparak ve yaşayarak öğrenme imkânından yoksun olmak eğitim faaliyetleri üzerinde olumsuz etki ile birlikte fırsat eşitsizliği yaratmaktadır. (M12, M8)
8. Acil durum kriz vb. durumlarla ilgili yeterli tatbikat ve uygulanabilir planlar olmaması sebebiyle karşılaşılan kriz anlarında anlık çözümler üretilmesi gerekmekte. Böyle durumlarda da eğitim faaliyetleri ikinci

plana atılmakta. Kriz anında eğitim programı planı bulunmamakta sadece sağlık planları bulunmaktadır. (M1, M3, M14)

9. *Eğitim göz göze gelmeden dokunmadan tam anlamıyla uygulanabilen bir sistem değildir. Acil durum, kriz, afet ve salgın hastalık gibi durumlar, örgün eğitim üzerinde kalıcı olumsuz etkileri olacağını düşünüyorum. Öğrencilerin alması gereken kazanımlar ve pratik uygulamalar eksik kalmıştır. Uzaktan eğitim sürecinden yüz yüze eğitime geçildiğinde hazır bulunuşluk ve adapte süreleri uzamıştır. (M8, M9, M16)*

10. *Okulların ve öğretmenlerin ne kadar kıymetli kavramlar olduklarını bu salgın döneminde insanlarımız tarafından daha da iyi anlaşıldığını düşünüyorum. Biz idare olarak öğrencilerimizin eğitim ve öğretimi ile birlikte fiziki, psikolojik ve sosyal gelişimlerini de olumlu yönde etkiliyoruz. Bu süreçte öğrencilerimizin tüm fiziksel ve ruhsal sağlıkları bozuldu. Dolayısıyla bu tarz uç durumlar öğrencilerin performansını oldukça olumsuz yönde etkiledi. (M10, M11, M17)*

Söz konusu soru bağlamında dünyada ve ülkemizde 2019 yılının başlarında ortaya çıkan Covid-19 salgını sonucu eğitim öğretim faaliyetleri aksamıştır. Ülke çapında eğitim öğretim faaliyetlerindeki aksaklığın ve tıkanıklığın giderilmesi için önce uzaktan eğitim modeline başvurulmuş, daha sonra hibrit (karma) eğitim modeline geçilmiş ve sürecin sonunda ise yine uzaktan eğitim modeli ile süreç sürdürülmeye devam edilmiştir.

Yaşanılan salgın süreci, eğitim öğretim faaliyetlerini aksatıp sekteye uğrattığı gibi eğitimin paydaşları olan öğrenci, veli, öğretmen ve tamamen olumsuz etkilemiştir. Öğrencilerin akademik başarısını düşürdüğü, öğrencilerin ve öğretmenlerin ders işlemekte zorluk yaşadığı, eğitimde fırsat ve imkân eşitliği ilkesinin amacına hizmet edemediği bir süreç yaşanmaktadır. İdarenin de bu süreçte veli, öğretmen ve üst amirler arasında köprü görevi gördüğü ancak, gerek alt yapı yetersizliği gerek uzaktan eğitimde ihtiyaç duyulan materyallerin eksikliği problemleri de okul müdürlerine yansıtılmıştır. Bununla birlikte eğitimde ulaşılması gereken hedeflere ulaşmakta güçlük çekilmiş, eğitimin niteliği ve kalitesi de düşmüştür. Bu durumların yaşanması okul müdürlerinin performanslarını oldukça

olumsuz etkilemiş moral motivasyon bozukluğuna yol açmış görüşlerine ulaşmak mümkündür.

Soru 12: Okullarda yapılan rehberlik hizmetleri, etkinlikler, sosyal ve kültürel faaliyetlerin okul başarınız üzerindeki olumlu veya olumsuz etkileri nelerdir?

1. *Her okulda en az bir rehber öğretmen olması gerekmektedir. Öğrencilerin gelişiminde ders dışı etkinlikler ders içi faaliyetler kadar önemlidir. Bu tür etkinlikler ve rehberlik çalışmaları, öğrencilerin öğretim süreci içerisinde öğrendiklerini pekiştiren, bu öğrenmelerin yaşamla ilişkili olduğunu gösteren ve kurumsal öğrenmelerin uygulanmaya konulmasını sağlayan etkinliklerdir. Bu yüzden bu tarz etkinlikler öğrencinin okula aitlik duygusunu ve başarısını doğrudan olumlu yönde etkilemektedir. (Ortak görüş).*
2. *Rehberlik hizmetleri, sosyal ve kültürel faaliyetler; okulun tanıtımı ve başarısını gösterir. Bu faaliyetler aynı zamanda okulla çevrenin sosyal ve kültürel anlamda etkilenmesi ve okulun çevreye pazarlanması, topluma olan yansımasıdır. (M3, M4, M10, M13)*
3. *Yarışmalar, sosyal ve kültürel etkinliklerin yapılması öğrenci üzerinde olumlu bir etki yaratması yanında, kendilerini tanımlarını ve yeteneklerini keşfetmelerini sağlamakta, okul başarılarının artmasına neden olmaktadır. Öğretmen ve öğrencide coşku hiçbir zaman kaybolmamaktadır. İnsanları yaptıkları işe en iyi motive etme şekli bu tür faaliyetlerdir. (M6, M7, M12)*
4. *Sosyal ve kültürel etkinliklerin, rehberlik kapsamında yapılan diğer çalışmaların; öğrencilerin okulu sevmesi, öğretmenleri ile bağ kurması, kurum kültürü oluşturmaları, öğrencilerin kişilik gelişimi sağlaması, özgüven kazanmaları, okulun tanınırlığı ve tercih edilmesinden dolayı başarının da artmasını sağlamaktadır. (M8, M9, M14)*
5. *Okullarda yapılan rehberlik hizmetleri ve sosyal etkinlikler okul başarısına ciddi anlamda olumlu etki yapmaktadır. Bunlar öğrencilerin kişisel gelişimlerine yardımcı olması, öz benliklerini*

geliştirmesi, doğuştan veya sonradan kazanılan birtakım becerilerin ortaya çıkarılması, öğrencilerin farklılaştığı, akademik düzeyde yapılan eğitimin dışında kendilerini ifade ettikleri ve özellikle de rehberlik faaliyetlerinde öğrencilerin yaşamış olduğu bireysel ve kültürel sıkıntılarda öğretmenlerin yapmış olduğu iyileştirici tedaviler ile yine öğretmenlerin öğrencilere yardımcı oldukları yararlı projeler ve hizmetler düşünüldüğünde yararının daha fazla olduğu görülür. Dolayısıyla bu faaliyetler sayesinde birçok öğrenci yapabileceklerini ve gizli kalmış yeteneklerini keşfedebilir, derslere daha fazla adapte olur, kendini gerçekleştirir. Yazarlar, tiyatrocular, sporcular hep bu tür faaliyetler ve etkinlikler neticesinde keşfedilmiştir. Bireysel ve grup olarak yapılan rehberlik faaliyetlerinde de öğrencilerin eğitim hayatında en az şekilde hata yapması doğru bir hedefe doğru yürütmesi sağlanmış olur. (M1, M11, M16)

- 6. Okul sadece öğretimden ibaret, dört duvar arasına sıkıştırılmış, sadece kâğıt üzerindeki eğitim yeri değildir. Aynı zamanda öğrencinin toplumu tanınması, toplumla barışık ve dünyadan haberdar olması için bireyleri sosyal hayata hazırlama yeridir. (M2, M3, M14)*
- 7. Sosyal ve kültürel faaliyetler okulum veli üzerindeki etkinliğini doğrudan etkileyen çalışmalardır. Okul başarısını artıran ve öğrenciye daha fazla tesir etmemizi sağlayan hizmetlerdir. Çevredeki ve bölgedeki insanların okulumuza bakış açısını olumlu yönde geliştiren faaliyetlerdir. Çalışanların performansları üzerinde olumlu etki sağlar. Öğrencilerin ruhsal ve bedensel gelişimi ile ders başarılarının artmasında olumlu etki yaratır. (M7, M15, M17)*

Okul müdürlerinin genel olarak yakındığı durum rehberlik hizmetlerinin nitelikli olabilmesi için okullarında yeterli sayıda rehber öğretmenin bulunmaması ya da hiç rehber öğretmen olmamasıdır. Bir başka olumsuz durum ise rehberlik hizmetleri alanda uzmanlık gerektiren bir branş olmasına karşın, rehberlik faaliyetlerini sınıf rehber öğretmenlerinin veya kendilerinin veriyor olmasıdır.

Okullarda sürdürülen rehberlik hizmetleri, etkinlikler, sosyal ve kültürel faaliyetler öğrencilerin akademik başarısını, sosyal anlamda sorumluluk sahibi

olmasını ve okula bağlanmasını büyük ölçüde katkı sağlamaktadır. Bu etkinliklerin, öğrencilerin başarıları ile birlikte okulun ve idarenin de başarısını da arttırdığı genel görüş olarak saptanmıştır.

Soru 13: İdarecilik göreviniz süresinde okulunuza/kurumunuza yapmak isteyip de yapamadığınız şeyler varsa nelerdir?

Katılımcıların tamamı bütçe imkânları ölçüsünde tüm hayallerini yerine getirdiklerini belirtti. Ancak katılımcıların arzu ettikleri hedeflere ulaşmada elde olmayan sebeplerle yapamadıkları şeyler aşağıda sıralanmıştır.

Katılımcı (M2); *“Birden fazla kurumda idareci olarak çalıştım. Bu kurumda idareci olarak kısa süreli çalışmam ve yapmak istediğim planların uzun soluklu olması kafamdaki projeleri gerçekleştirememeneden oldu.”*

Katılımcı (M3); *“Yapmak istediğim işleri önce hayal eder sonra projelendiririm. Görev sürem boyunca da bu projeyi yıllara bölerek planlarım. Genelde her şeyi yaptım. Bu okulda yapmak isteyip yapamadığım şey drenajlı futbol sahası projesidir.”*

Katılımcı (M7); *“Genel bilgi dersleri için fizik, kimya, matematik vs. sınıflar oluşturdum. Atölye ve laboratuvarlar kurdum. Drama atölyesi kurmak büyük hayalimdi, olmadı.”*

Katılımcı (M10); *“İdareci olarak her şeyi yaptım. İçimde kalan ukde ise; ulusal veya uluslararası bir yarışmada derece elde etmektir.”*

Katılımcı (M13); *“Müdürü olduğum okulu kolej standartlarına taşıdım. Birçok alanda önemli ve ciddi başarılar elde ettiğimizi düşünüyorum. Özellikle LGS’de Türkiye şampiyonu çıkarmak en büyük hedefim bunun haricinde yapmak istediğim her şeyi yaptım.”*

Katılımcı (M17); *“Yapmak isteyip de yapamadığım şeyler benden kaynaklı olmadı hep çevresel ve sistem gerektirdiği için olmadı ama yapacak şeyler bitince idarecilik biter, ömür biter. Bizim işimiz hiç bitmemeli...”*

Katılımcılardan 11 müdür yapmak istedikleri her şeyi yaptıklarını söylerken 6 müdür verdikleri cevaplarla yapmak isteyip de yapamadıkları projelerden bahsetmişlerdir. Altı katılımcı müdürün hayallerine ulaşamamasının nedenleri ise, görev yaptıkları okulun bulunduğu fiziki ve sosyal çevresinin müsait olmaması, okulun maddi ve fiziki şartlarının elverişli olmaması, öğrenci profilinin istendik

düzeye henüz erişmemiş olması ve yapılması istenilen planların uzun soluklu olması olarak belirtilmiştir.

Sonuç olarak bir hedefe ulaşabilmek için öncelikle şartların olgunlaşmış olması gerekmektedir. Şartlar olgunlaştıktan sonra imkânlar el verdiği takdirde katılımcı müdürlerin gerçekleştirmek istedikleri hayalleri bir şekilde gerçekleştirecektir. Hayallerin küçük adımlar şeklinde gerçekleşmesi de okul müdürlerinin iş performanslarına da olumlu olarak yansıtacaktır.

4.1.4.3. Hipotezlerin Analizleri ve Sonuçları

Araştırmanın bu kısmında hipotezlerin analizleri ve bu analizlere yönelik sonuçlar değerlendirilmiştir.

Hipotez 1: Okulun bulunduğu eğitim çevresi, paydaşlar arasındaki iyi ilişkiler, sosyal etkinlik ve ödül uygulamaları iş doyumunu artırır, performansı yükseltir.

Katılımcı müdürlerin vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda okulların bulundukları fiziki çevrenin niteliği, sosyokültürel özellikleri ve eğitim öğretim süreci içinde yer alan paydaşların (veli, öğrenci, öğretmen, idare ve üst amirler) okul idaresi ile olan iletişimi karşılıklı hoşgörü, anlayış ve saygı çerçevesinde olması müdürlerin başarısını artırır. Okul müdürlerinin düzenlemiş oldukları akademik çalışmalar, sosyal ve kültürel etkinlikler okul başarısını artırır. Başarı arttıkça okul müdürlerinde ortaya çıkan paydaşlardan olumlu geri bildirim beklentisi ve bu beklentinin istendik şekilde karşılanması, iş doyumunu artırır. Ayrıca paydaşlardan gelen talepleri yürürlükte olan kanun ve yönetmelikler doğrultusunda yerine getirilmesi okul müdürlerinin görev performanslarını yükseltir.

Hipotez 2: Okul tür ve kademelerine göre rotasyon uygulaması ve performansa dayalı çalışma sistemi uygulanabilir ve sürdürülebilir.

Katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde her okul tür ve kademesine göre birbirinden ayrılmakta, her okulun misyon ve vizyonu değişiklik göstermektedir. Bir okulda sürekli olarak çalışan bir müdür salt o okulun iklimi ve kültürüne alışır. Doğal olarak alışkanlık haline gelen bir ortamda bir okul müdürünün

bakış açısını değiştirip vizyonunu geliştirmesi oldukça zordur. Dolayısıyla bu durum mesleki körlüğe, kurumu şahsileştirmeye, çevre ile yüzgöz olmaya neden olur. Rotasyon uygulaması bu durumların önüne geçmektedir. Ayrıca başka bir okul veya kuruma giden müdürün ise, gittiği kurumun başarısını artırmak için kendini kanıtlamaya çalışması, okulun / kurumun tür ve kademesine göre yeni vizyonunu oluşturması performansını arttırmasını sağlayacaktır. Nitekim rotasyon uygulaması bunu sağlamaktadır.

Rotasyon uygulaması, liyakatli müdürlerin başa gelmesini, denetimin şeffaf, adil ve objektif olmasını, denetim ölçütlerinin açık, anlaşılır ve argümantasyona dayandırılmasını sağlamaktadır. Performansa dayalı çalışma sistemi de rotasyon uygulamasının sağladığı şartları desteklemekte ve sürdürülmesine zemin hazırlamaktadır.

Rotasyon uygulaması ve performansa dayalı çalışma sistemi her ne kadar uzak kavramlar olsa da aslında birbirini tamamlamaktadırlar. Sonuç olarak rotasyon uygulaması ve performansa dayalı çalışma sistemi uygulanabilir ve başarının artması ile paralellik göstererek sürdürülebilir.

Hipotez 3: Mesleki deformasyon ve kriz dönemlerinde performans düşüklüğü yaşanmaktadır.

Katılımcı müdürlerin verdikleri cevaplar doğrultusunda kriz dönemlerinde ortaya çıkan uç durumlar, mesleki deformasyona ve dolayısıyla performans düşüklüğüne daha fazla yol açmaktadır.

Mesleki deformasyon duygusal, ruhsal, fiziksel, psikolojik ve mental yorgunluğa bağlı olarak zamanla tükenmişlik sendromuna yol açmıştır. Özellikle bugünlerde yaşamış olduğumuz Covid-19 salgını bu konuya örnek teşkil etmektedir.

Araştırma sorularına verilen cevaplar incelenip analiz edildiğinde salgın dönemi eğitim sürecinde ortaya çıkan aksaklıkların uzaktan eğitim modeli ile giderilmeye çalışıldığını görüyoruz. Ancak fırsat ve imkân eşitsizliğinden kaynaklanan problemlerin baş göstermesi veli ve idare arasında tampon görevi gören okul müdürlerinin iş yükünü daha da arttırmıştır.

Okul müdürlerinin krize müdahale etme çabaları ve kriz sürecini iyi yönetebilmeleri için imkânlar dâhilinde ürettikleri çözümler yetersiz kalmaktadır. Bunun sonucunda yetersizlik ve başarısızlık hisleri yaşayan okul müdürlerinin görev

performansları olumsuz etkilenmektedir. Sonuç olarak, kriz dönemlerinde kendini daha fazla gösteren mesleki deformasyon performans düşüklüğüne neden olmaktadır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Dünyada teknolojinin hızla ilerlemesi sonucu tüm kurumlarda en iyi olma çabası baş göstermektedir. Bu çabanın amacına hizmet edebilmesi için kurumların performansa dayalı çalışma sistemini hayata geçirmesi gerekmektedir. Performansa dayalı çalışma sistemi her kurumda iş görenlerin kendilerinin de farkında olmadıkları gizil yeteneklerinin ortaya çıkmasına katkı sağlamakla kalmayıp, iş görenlerin ve kurumun başarısını da gözle görülür bir şekilde artıracaktır. Bu sistem ayrıca çalışan ile çalışmayanı birbirinden ayırarak liyakat, adalet, hakkaniyet gibi kavramlarında kurumlarda işe koşulmasına zemin hazırlamaktadır. Performansa dayalı çalışma sistemi ile kurumların ve çalışanların vizyonları gelişerek, etkin ve yapılandırmacı çalışması sağlanacaktır. Bununla birlikte Performansa dayalı çalışma sisteminin herhangi bir kurumun “hayatta kalma ve süreklilik” olan ana hedefine ve varlığının temel amacına ulaşmasına katkı sağladığı görülmektedir.

Her kurumda olduğu gibi Milli Eğitimde de performansa dayalı çalışma sistemi uygulamaları kullanılmaktadır. Eğitimde performans değerlendirme sistemine ilk kez Sekizinci Beş yıllık Kalkınma Planında yer alan “Eğitim kurumlarının başarı değerlendirmesi için toplam kalite yönetimini de dikkate alan, performans ölçümüne dayalı bir model geliştirilecek ve bölgeler arası dengesizlikler giderilecektir” ibaresi ile değinilmiştir. Bu tarihten sonra artık eğitim anlayışı da değişmiş hatta buna paralel olarak eğitim öğretim sürecinin daha kaliteli ve nitelikli olması için geleneksel yöntemler terk edilerek çağdaş yapılandırmacı yaklaşım yöntemleri hayata geçirilmiştir. Eğitimde kullanılmaya başlanan çağdaş yöntemler; süreç ve sonuç odaklı olduğu için, paydaşların performans değerlendirilmesi sürecine dâhil edilmesini gerekli kılmıştır.

Eğitimde Performans Değerlendirme sisteminin, eğitimin gelişmesinde ve çağa ayak uydurması konusunda önemli bir görevi vardır. Özellikle eğitimdeki paydaşlar arasında köprü görevi gören okul müdürlerinin bu hususta üstüne düşen sorumluluklar oldukça fazladır. Okul müdürlerinin performansları görev yaptıkları okulların tür ve kademelerinin farklı olması sonucu değişiklik göstermektedir. Performans değerlendirme süreci çalışanların istihdamı, eğitimi, kariyer basamaklarındaki yeri, verimliliği vb. birçok değişken üzerinde geribildirim sağlamaktadır. Okul müdürlerinin eğitim çevresinden aldıkları olumlu ya da olumsuz

geri bildirimler ise performansın istendik düzeye gelmesine, hem kişisel başarının artması ile iş doyumunun sağlanmasına hem de yöneticisi olduğu okulun başarısının artmasına katkı sağlayacaktır.

Milli Eğitim Bakanlığının yürüttüğü işlerde başarılı ya da başarısız olması toplumun ekonomik, sosyal ve kültürel hayatını da etkiler. Özellikle MEB'e bağlı kurumların / okulların işlevlerini tam olarak yerine getirip getirememesi, bu kurumlarda görev yapan öğretmenlerin ve müdürlerin performansına bağlıdır. Eğitimde istenilen performansa ulaşılması ve sonuçlarının ölçülmesi uzun bir süreç olması nedeniyle zordur. Eğitimin amaçları, öğretimde istenilen başarıyı maksimum seviyeye çıkartmak ve başarı ölçütlerini objektif hale getirmektir. Bu da performansa dayalı çalışma sistemi ile sağlanmaktadır.

Araştırmanın birinci kısmında ilk olarak performans kavramı literatürde taranmış ve literatürde performans tanımı için net bir tanım oluşturulamadığı, ancak ortak bir paydada buluşulduğu kanısına varılmıştır. Daha sonra performans kavramının tarihçesine değinilerek performans değerlendirme tarihinin çok eski olduğu özellikle askeri alanda uygulandığı ve ilk olarak kamu kurumlarında uygulandığı görülmüştür.

Günümüzde uygulanan performans değerlendirme sisteminin aslında uzun vadeye yayılması gerektiği konusunda ortak bir görüş bulunmaktadır. Yöneticilerin ve çalışanların beklentilerini açık bir şekilde ortaya koyması gerekmektedir. Ayrıca her bir beklenti sonucu ortaya çıkan davranışların objektif bir şekilde değerlendirilmesi ve değerlendirme sonucunda istendik bir performans elde edilmişse bu performansın ödüllendirilmesi gerektiği aynı şekilde yöneticiler ve iş görenlerin ortak kanaatidir. Dolayısıyla performans değerlendirme sistemi yöneticilerin ve çalışanların birlikte hareket etmesini sağlayan, örgütsel başarıyı önemli derecede etkileyen bir süreçtir.

Araştırmanın ikinci kısmında MEB tarafından sürdürülen performansa dayalı çalışma sisteminin okul / kurum müdürleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Burada varılan genel sonuç; performansa dayalı çalışma sistemi adil, objektif ve hakkaniyetli bir şekilde yapıldığı zaman okul / kurum müdürlerinin performansını olumlu yönde etkileyecek olması ve görev yaptıkları okulların başarısını gözle görülür bir şekilde arttıracaktır.

Söz konusu çalışma sisteminin amacına ulaşabilmesi için öncelikle eğitimde paydaşların tutumlarının olumlu yönde olması okul / kurum müdürlerinin performansını ve görev yaptıkları okulların başarısını arttırdığı genel bir sonuç olarak ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra olumsuz bir tavır okul / kurum müdürlerinin performansını kısa süreli olarak etkilemekte ancak kanun ve yönetmeliklere bağlı kalınarak idarenin üstüne düşen görevi yerine getirdiği görülmüştür. Ayrıca eğitim öğretim faaliyetlerinin yapıldığı fiziki ve sosyokültürel çevrenin de performansa dayalı çalışma sisteminin yürütülmesinde önem teşkil ettiği görüşü katılımcıları ortak bir paydada toplamıştır. İdarenin çalışanların taleplerine karşı tutumları sadece müdürlerin performansına yansımakla kalmayıp çalışanların performanslarını da etkileyeceği su götürmez bir gerçektir.

MEB'e bağlı üst kurum ve kuruluşlar tarafından okul müdürlerinden gelen taleplerin açık, anlaşılır ve en önemlisi kanun ve yönetmeliklere uygun olması müdürlerin performanslarına ve meslek etiğine de etki etmektedir.

Performansa dayalı çalışma sisteminin değerlendirilmesi, özellikle istenilen başarıya ulaşılması sonucunda beklenen takdir edilme isteği süreç sonunda okul / kurum müdürlerinin iş doyumunu istedik şekilde etkileyip performansın artmasına olumlu yönde katkı sağlarken ceza uygulamaları ise mesleki deformasyona ve performansa dayalı başarının düşmesine neden olmaktadır.

Kamu kurumlarında uygulanmakta olan rotasyon uygulamasının MEB tarafından adil, objektif ve hakkaniyetli şekilde yapılması uygulamaya tabi olan müdürlerin performansını olumlu yönde etkilerken aynı okul başarısını arttırmaktadır. Bununla birlikte mesleki körlüğün önüne geçmekte, müdürlerin kendisini ve görev yaptığı kurumun vizyonunu geliştirmesine imkân sağlayarak eskimişliği bertaraf etmektedir.

Performansa dayalı çalışma sistemini etkileyen önüne geçilemeyen faktörlerin de olduğu aşikârdır. İçinde bulunduğumuz bu günlerde dünyada ve ülkemizde kol gezen Covid-19 salgını, müdahalelerin yetersiz kaldığı kriz durumuna yol açmıştır. Bu kriz durumu ile birlikte eğitim öğretim sürecinde aksaklıkların ortaya çıkması paydaşlar arasındaki iletişimi olumsuz etkileyerek kopukluklara sebep olmuştur.

Öngörülen kimi kriz durumlarında rehberlik hizmetleri ile giderilmeye çalışılan istenmedik durumlar bu süreçte kolay ulaşılabilirlik olmadığından dolayı giderilememiştir. Salgın sürecinin uzaması eğitimde yeni öğretim modellerine geçmeyi gerektirerek yüz yüze yapılamayan eğitim uzaktan eğitim modeli ile yapılmaya çalışılmaktadır. Söz konusu model için gerekli alt yapı hizmetlerinin ve teknolojik iletişim aletlerinin olmasını gerektirmektedir. Her öğrenci bu imkânlarla sahip olmadığından dolayı eğitim ve öğretim hizmetlerinde fırsat ve imkân eşitliği sağlanamamakta dolayısıyla eğitim öğretim sürecinde imkânlar dâhilinde gerekli eğitim materyalleri temin etmekle yükümlü olan okul müdürlerinin performansı ve okul başarısı düşmektedir.

Özetlemek gerekirse katılımcıların performansa dayalı çalışma sistemine gerekli şartların sağlanmasıyla sıcak baktıkları ve bunun uygulanabilir ve sürdürülebilir olduğu konusunda ortak bir paydada buluştukları kanısına varılmıştır.

Sonuç olarak; araştırma sorularına katılımcıların verdiği cevaplar incelendiğinde okulun / kurumun bulunduğu eğitim çevresi, paydaşlar arasındaki iyi ilişkiler, sosyal etkinlik ve ödül uygulamalarının okul müdürlerinin iş doyumunu arttırarak performanslarını yükselttiği görülmüştür. Okul tür ve kademelerine göre rotasyon uygulaması ve performansa dayalı çalışma sisteminin uygulanabilir ve sürdürülebilir olduğu ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerinin karşılaştığı olumsuz durumlar sonucu yaşadıkları mesleki deformasyon ve kriz dönemlerinin performanslarını düşürdüğü kanaatine varılarak söz konusu araştırmanın hipotezleri doğrulanmıştır. Milli Eğitim Bakanlığının performans yönetimi uygulamalarını daha da geliştirmesinin yararlı olacağı sonucuna varılmıştır.

KAYNAKÇA

- 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu,(1973). T.C. Resmi Gazete, Sayısı 14574, 14 Haziran 1973, <https://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/14574.pdf> adresinden 11.10.2020 tarihinde alınmıştır.
- Ağca, V., Tunçer, E. (2006). Çok boyutlu performans değerlendirme modeller ve bir balanced scorecard uygulaması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 173-193.
- Aka, A. (2012). Neoliberal dönüşümün sağıktaki izdüşümleri: temel sağık aktörlerince bu izdüşümlerin algılanma biçimleri. *Toplum ve Sosyal Hizmet Dergisi*, 23(1), 167-186.
- Akal, Z. (1992). *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi: çok yönlü performans göstergeleri* (1. basım). Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akal, Z. (2002). *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi: çok yönlü performans göstergeleri* (5. basım). Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akbal, B., (2010). *Bankalarda uygulanan performans değerlendirme kriterlerinin, çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir alan araştırması: Ankara ili özel ve kamu bankaları karşılaştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akçakanat, T. (2009). *İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme: ısparta il emniyet müdürlüğü'nde bir uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Akçakanat, T., Çarıkçı, İ. H. (2019). *Performansa dayalı ücret sistemi ve sağık kurumlarında uygulanması*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Akçay, A. (2009). Kamuda stratejik plan amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik değerlendirme ve denetim modeli. *TÜBAV Bilim Dergisi*, 2(1), 82-98.
- Akdikmen, R. (1985). *Langensscheidt Standart Sözlüğü*. İstanbul: Ofset Basımevi.
- Akgün Kandemir, N. (2019) *Aile içi iletişim çatışmalarının temel atıf hatası bağlamında değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akgün, A., Keskin, H., Özdemir, M., (2004). Geçici (ephemeral) takımlarda

- amacın açıklığı, hızlı bilgi yayılımı ve takım performansı arasındaki ilişkiler. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(3-4), 299-316.
- Akgündüz, S. N. (2016). Tanzimat dönemi Osmanlı ceza hukukunun kaynakları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 8(4), 1-16.
- Akhan, B. (2016). *İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürü ve öğretmenlerin iş doyumu*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Akın Gürdal, S. (2017). *Performans değerlendirme*. Web: http://personel.klu.edu.tr/dosyalar/kullanici/seda.akin/dosyalar/dosya_ve_belgeler/Performans%20De%C4%9Ferleme adresinden 11.10.2020 tarihinde alınmıştır.
- Aksoy, V., Diken, İ. H. (2009). Rehber öğretmen özel eğitim öz yeterlik ölçeği: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Özel Eğitim Dergisi*, 10(1), 29-37.
- Aktan, C. C. (2009). Performans yönetimi: organizasyonlarda performans değerlendirme ve ölçme. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 25-49.
- Aktaş, E. (2010). *Performans değerlendirme sistemlerinin örgütsel adalet algısı üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir
- Albayrak S. O. (2016). ABD kamu personel rejiminde esnek istihdam (at-will employment) eğilimi. *Mülkiye Dergisi*, 40(2), 43-66.
- Aldemir, C., Ataol, A., Budak, G. (2004) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (5. Baskı), İzmir: Fakülteler Kitabevi.
- Altan, Y. (2005). *Türk kamu personel yönetiminde performans değerlemesi sistemi ve çağdaş bir model önerisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Isparta.
- Altıntaş, F. F. (2020). Kamu çalışanlarının performans analizine yönelik yapısal eşitlik modeli uygulaması. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(56), 1940-1961.
- Altun, S. A., Memişoğlu S. P. (2008). Performans değerlendirmesine ilişkin öğretmen, yönetici ve müfettiş görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(1), 7-24.

- Arkonaç, S. A. (2010). *Sosyal psikolojiye giriş I*, İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Armstrong, M. (2006). *Handbook of human resources management practice* (10th Edition). London, United Kingdom: Kogan Page Limited.
- Arslan, M. (2015). *Öğrenmenin nörofizyolojisi ve öğretimde yeni yaklaşımlar*. Anı Yayıncılık.
- Aslan, K. (2001). İlköğretim I. kademe öğretmenlerinin yaşam kalitesi ve mesleki doyumları. *Ege Eğitim Dergisi*, 1(1), 63-82.
- Aşkun, İ. C. (1976). İşgören değerlemesi. *Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi*, 12(1), 1-17.
- Ataay, İ.D. (1990). *İş değerlendirme ve başarı değerlendirme yöntemleri* (1. Cilt). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No:235.
- Athey, T. R., Orth, M. S. (1999). Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management*, 38(3), 215-226.
- Aynur, M. (2003). *İnsan kaynakları yönetiminde eleman seçimini etkileyen faktörler ile performans yönetimindeki değişkenler arasındaki ilişkiler*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Azar, A. (2010). Ortaöğretim fen bilimleri ve matematik öğretmeni adaylarının öz yeterlilik inançları. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), 235-252.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel iletişim ile tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi idari Bilimler Dergisi*, 7, 1-30.
- Bakan, İ., Kelleroğlu, H. (2003). Performans değerlendirmenin etkinleştirilmesi yönünde çalışanların düşünceleri: tutumlar, beklentiler ve sonuçlar konusunda bir alan çalışması. *Yönetim ve Ekonomi*, 10(2), 75-97.
- Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.

- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122-147.
- Baron, A., Armstrong, M. (1998). Out of the box. *People Management*, 23, 38-41.
- Barutçugil, İ. (2015). *Performans yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel davranış*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını, No.108, Ankara.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel davranışın yönetimi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını, No:111, Ankara.
- Bayrak, C. (2001). Bir Sistem Olarak Okul., Ö. Demirel ve Z. Kaya (Editörler). Öğretmenlik Mesleğine Giriş Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Bayram, L. (2006). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, 62, 48-49.
- Bayyurt, N. (2007). İşletmelerde performans değerlendirmenin önemi ve performans göstergeleri arasındaki ilişkiler. *Sosyal Siyaset Konferansları*, 53, 577-592.
- Bektaş, A., Ulusoy, M., Bektaş A. (2020). Gıda etiketlerinde yer alan bilgilerin sağlıklı algılanma (health halo) etkisi, *Gıda dergisi*, 45(3) 590-599.
- Beltekin, N., Şahin-Özdemir, B., Yılmaz, G., Akkalkan, H. ve Cemaloğlu. N. (2014). Sürekli gelişim için e-performans yönetim sistemi: bir model önerisi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi* 4 (Özel Sayı 1), 149-170.
- Benligiray, S. (2007). Performans Değerlemesi, R. Geylan (Editör). *İnsan kaynakları yönetimi*. Eskişehir. Anadolu Üniversitesi Yayınları. Yayın No. 1747, ss.147-170.
- Bıkmaz, F. H. (2006). Öz Yeterlik İnançları. Y. Kuzgun ve D. Deryakulu (Editörler). *Eğitimde Bireysel Farklılıklar* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bilgin, K. U. (2004). *Kamu performans yönetimi*. Ankara, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Bilgin, K. U. (2007). Kamuda ölçülebilir denetime hazırlık “performans yönetimi”. *Sayıştay Dergisi*, 65 (özel sayı), 53-87.
- Bilgin, K. U. (2008). Kamu performans yönetimi: vali ve kaymakamlar performans ölçümü araştırması. *Amme İdaresi Dergisi*, 41(2), s.59-80.
- Bilgin, K. U. (2016). A Parallel Change with the New Public Administration

- Approach Human Resources Performance Management, Y. Demirkaya, (Editör), *New Public Management in Turkey, Local Government Reform*, (pp.177-207) First published by Routledge 711 Third Avenue, New York.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi*, (6. Baskı), İstanbul: Beta Basım.
- Bowman, J. S. (1999). Performance appraisal: Verisimillitude trumps veracit, *Public Personnel Management, International Personnel Management Association*, 28(4), 557- 576.
- Boyacı, A. (2003). *İlköğretim örgütlerinin performans yönetim sistemi süreçleri açısından değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eskişehir.
- Boyd, D., Grossman, P., Ing, M., Lankford, H. and Wyckoff, J. (2009). The influence of school administrators on teacher retention decisions. *National Center for Analysis of Longitudinal Data in Education Research-workingpaper*, 25, 1-63.
- Bozan, S., Ekinci, A. (2018). Öğretmen performans değerlendirme sürecine ilişkin okul müdürü ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi: nitel bir çalışma. *Mukaddime*, 9 (2), 213-24.
- Bozkurt, P. (2018). Stratejik yönetime katkısı açısından Türk kamu yönetiminde performans yönetimi., Özer, M. A. ve Ayhan, U. (Editörler). *Kamu yönetimi tartışmaları*. Ankara. Gazi Kitapevi, ss.337-371.
- Bozkurt, P. (2019). Yönetim ve insan kaynakları., M.A. Özer (Editör). *Yönetim ve*. Ankara. Gazi Kitabevi, ss.237-264.
- Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş., (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi* (4. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canman, A. D. (1993). *Personelin değerlendirilmesinde çağdaş yaklaşımlar ve Türkiye'de kamu personelinin değerlendirilmesi* (1.basım). Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Ceylan, O. (2020). *Tıbbi tanıtım ve pazarlama*, Ankara: Dünya Kitapevi.
- Cherry, K. (2020). *Why the Halo Effect Influences How We Perceive Others*. <https://www.verywellmind.com/what-is-the-halo-effect-2795906> adresinden 25 Aralık 2020'de alınmıştır.
- Cihangir, E. (2014). Kurumsal performans yönetimi ve yüksek performanslı

- organizasyonların özellikleri. *Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5,37-54.
- Cleveland, J. N., Murphy, K. R., ve Williams, R. E. (1989). Multiple uses of performance appraisal: prevalence and correlates. *Journal of Applied Psychology*, 74, 130-135.
- Cohen, S. G., Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Cole, B.L., Hopkins, B.L. (1995). Manipulations of the relationship between reported self-efficacy and performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 15, 95-135.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2016). *E-Broşür*. Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Personel Dairesi Başkanlığı.
- Çetin, B. (2019). *Performans yönetimi algısı üzerine örgütsel sosyal sermayenin etkisi: bir sektörel araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Çıta, K., Keçecioğlu, T. (2015). Çalışanların performans yönetimi sistemini algılamaları üzerine bir araştırma. *Lefke Avrupa Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 19-36.
- Çizioğlu, P. (1993). *657 sayılı devlet memurları kanununa göre performans değerlendirme ve birinci sicil amirleri ile yapılan bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü, İstanbul.
- Decenzo, D. A., Robbins, S.P., Verhulst, S. L. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Temelleri*. (çev. C. Çetin ve M. L. Arslan). Nobel Akademik Yayıncılık. (12 Baskıdan çeviri).
- Delpo, A. (2007). *Performance appraisal handbook, the : legal & practical rules for managers* (2nd Edition). Berkeley, CA, USA: Nolo.
- Demir, C., Yılmaz M. K. (2010). Stratejik planlama süreci ve örgütler açısından önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 69-88.
- Demir, M. (2011). İşgörenlerin çalışma yaşamı kalitesi algılamalarının işte kalma niyeti ve işe devamsızlık ile ilişkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(3), 453-464.

- Demir, Y. (2006). *Stratejik insan kaynakları yönetimi açısından performans değerlendirme yöntemlerinin incelenmesi, güven sigorta T.A.Ş. İçin karşılaştırmalı bir model*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Demirbaş, A., Eroğlu E. (2001). *Öğretmenlerin performans değerlendirme modeli ve sicil raporları*. Ankara: Millî Eğitim Basımevi.
- Dengiz, G. M. (2000). *Takım çalışması teknikleri*. Ankara: Academyplus Yayınevi.
- DeNisi, A. S., Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421- 433.
- DeNisi, A. S., Pritchard, R. D. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: a motivational framework. *Management and Organization Review*, 2(2), 253-277.
- Dessler, G. (2000). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall
- Devlet Planlama Teşkilatı. (2006). *Kamu idareleri için stratejik planlama kılavuzu*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.
- Dişkaya. A. M., (2006). *Performans yönetimi sistemi ve bir finans şirketinin performans değerlendirme sisteminin incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan. M. (1987). *Büyük türkçe sözlük*. İstanbul: Beyan Yayınları.
- Down, B., Chadbourne, R., & Hogan, C. (2000). How are teachers managing performance management. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 28(3), 1-9.
- Dreher, G. F., Dougherty, T. W. (2002). *Human resource strategy : a behavioral perspective for the general manager*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Emiroğlu, O. (2017). *Öğretmen motivasyon kaynaklarına ilişkin okul yöneticisi ve öğretmen görüşleri*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa.
- Erbaşı, A., Arat, T., Büyükipekci, S. (2012). The effect of performance appraisal errors on employee performances: An examination in industrial cooling managements in turkey in terms of employee perceptions. *European Scientific Journal*, 8 (19), 164-190.

- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde personel seçimi ve başarı değerlendirme teknikleri*. İşletme Fakültesi Yayın No:248, İstanbul.
- Erdoğan, N., Beyaz M. (2002). Başarı değerlemede atfetme hatası ve bir araştırma, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4, 65-83.
- Erel, D. (1997). Başarım değerlendirilmede adalet ve işgörenlerin doyumu. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 52(1-4), 287-298.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve motivasyon teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), (67-79).
- Erikan L. (2002). *Hv. K. K.lığı'nda aday seçiminde analitik hiyerarşi prosesi ile etkin karar verme*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ertaş, H., Atalay, İ. (2016). Yerel yönetimlerde performans yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 12, 70-82.
- Ertürk, S. (1975). *Eğitimde program geliştirme*. Ankara: Yelken Tepe Yayınları No: 4.
- Fayganoğlu, P. (2019). *Sosyal ağ bağlantılarının bireyin iş yeri performansı üzerindeki etkisi: akademisyenler üzerine bir çalışma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Ferecov, R. (2003). İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme yöntemleri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8.
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi* (2. basım). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: the developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(4), 473-487.
- Gazet, S. (2010). *Kamu kurum ve kuruluşlarında performans yönetimi ve denetimi*. Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı, (Uzmanlık Tezi).
- Gençtürk, A., Memiş, A. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin özyeterlik algıları ve iş doyumlarının demografik faktörler açısından incelenmesi. *İlköğretim Online Dergisi*, 9(3), 1037-1054.
- Gök. S. (2006). *XXI. yüzyılda insan kaynakları yönetimi* (1. basım). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Gökçen, A. (1989). *Tanzimat dönemi Osmanlı ceza kanunları ve bu kanunlardaki müeyyideleri*. İstanbul: Kendi Yayını.

- Gözler, K. (1999). *Türk anayasaları*. Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.
- Grote, D. (2002). *Performance Appraisal question and answer book. A survival guide for managers*. USA: NY – Broadway Amacom.
- Günay, Z. (2015). *İş tatmini, 360 derece performans değerlendirme ve algılanan performans ilişkisi: bir telekomünikasyon şirketi örneği*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü Isparta.
- Güngör, A., Görün, M. (2015). Türk kamu yönetim sisteminde devlet okullarındaki yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesine ilişkin bir alan araştırması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(26), 175-192.
- Gürbüz, S., Dikmenli, O. (2007). Performance appraisal biases in a public organization: an empirical study, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 13, 108-138.
- Gürcüoğlu, S., Öztaş, N. (2018). Türk kamu yönetiminde performans yönetimi: milli eğitim bakanlığı örneği, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(14), 537-549.
- Hatipoğlu, D. (1995). *Performans yönetimi ve insan kaynakları üzerine bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.
- Heybatzade, G., Kerim, G., (2019). Investigation on the relationship between business performance and business satisfaction: company example. *International Journal of Economics and Management*, 1(3), 40-50.
- İplik, F. N. (2004). *Performans Değerlendirmesi: Türkiye'deki beş yıldızlı otellerde çalışanların performans değerlendirme sürecinin tespitiye yönelik bir araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Javidmehr, M., Ebrahimpour, M. (2015). Performance appraisal bias and errors: The influences and consequences, *International Journal of Organizational Leadership*, 4, 286-302.

- Kaplan, T. (2019). *Kamu eğitim alanında performans değerlendirme sistemine ve yeni performans değerlendirme sistemi taslağına ilişkin görüşlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J. ve Lee, G. (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 9-18.
- Katzenbach, J. R., Smith, D.K. (1993). The discipline of teams. *Harvard Business Review*, pp.109-120
- Kavutçu R. (2016). *Öğretmenlerin iş doyum düzeyleri (Denizli ili Merkezefendi ilçe örneği)*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Kaya Samut, P. (2014). İki aşamalı çok kriterli karar verme ile performans değerlendirmesi: Ahp ve topsıs yöntemlerinin entegrasyonu, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (4), 57 – 68.
- Kayıkçı, K., Şarlak, Ş. (2013). İlköğretim okullarında performans değerlendirme: öğretmenlerin sicil uygulamasına ilişkin görüşleri, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (43), 23-46
- Keklik, A. (2018). Performans değerlemede klasik ve modern yaklaşımlara kavramsal bir bakış. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(2), 65-82.
- Kelleroğlu, H. (2003). *Bankacılık sektöründe performans değerlendirme uygulamaları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Kelly, S. (2004). An event history analysis of teacher attrition: salary, teacher tracking, and socially disadvantaged schools. *Journal of Experimental Education*, 72(3), 195-220.
- Kırılmaz, H., (2011). Kamu kurumlarında performans yönetimi uygulamaları. *Sağlık Düşüncesi ve Tıp Kültürü Dergisi*, 19. Web: <http://www.sdplatform.com/Dergi/497/Kamu-kurumlarinda-performans-yonetimi-uygulamaları.aspx> adresinden 18 Kasım .2020 tarihinde alınmıştır.
- Kolayık, (2020). *Performans değerlendirme yöntemleri nelerdir?* Web:

<https://kolayik.com/ikutuphane/performans-degerlendirme-yontemleri-nelerdir/> adresinden 11.10.2020 tarihinde alınmıştır.

Kressler, H. W. (2003) *Motivate and reward: performance appraisal and incentive systems for business success*. USA – Palgrave Macmillan Gordonsville.

Kumru, M. (2012, 20-22 Haziran). *Kurumsal performans değerlendirmenin önemi, gelişimi ve uygulama örnekleri*. Yöneylem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği 32. Ulusal Kongresinde sunuldu. İstanbul: Doğu Üniversitesi, https://openaccess.dogus.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/11376/2910/kumru_2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y adresinden 11.10.2020 tarihinde alınmıştır.

Kurt, T. (2012). Öğretmenlerin öz yeterlik ve kolektif yeterlik algılar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi Bahar*, 10(2), 195-227.

Kutlu, Ö. (2003). Cumhuriyetin 80. Yılında: Ölçme ve Değerlendirme, *Milli Eğitim Dergisi*, 160.

http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/milli_egitim_dergisi/160/kutlu.htm

Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). Stratejik planlama süreci. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16 (2), 403-412.

Loeb, S., Darling-Hammond, L., Luczak J. (2005). How teaching conditions predict teacher turnover in California schools. *Peabody Journal of Education*, 80(3), 44-70.

Mahony, P., Hextall, I. (2000). *Reconstructing teaching: Standards, performance And accountability*. London and New York: Routledge/Falmer.

MEB EARGED. (2001). *Öğretmenlerin performans değerlendirme modeli ve sicil raporları*. MEB Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı. Ankara: Millî Eğitim Basımevi.

MEB Teftiş Kurulu Başkanlığı, (2005). *İlköğretimde denetim ve performans değerlendirme esasları*. Ankara: Teftiş Kurulu Başkanlığı.

MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelik.

(2015). T.C. Resmi Gazete, Sayısı 29494, 6 Ekim 2015, <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/10/20151006-2.htm> adresinden 11.10.2020 tarihinde alınmıştır.

MEB Öğretmen Strateji Belgesi 2017-2023. (2017). T.C. Resmi Gazete, Sayısı

- 30091, 9Haziran 2017, <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/06/20170609-13-1.pdf> adresinden 11.10.2020 tarihinde alınmıştır.
- Mert, İ. S. (2011). Çalışanların performans değerlendirme sisteminin çıktı ve engellerine yönelik algıları. *Business and Economics Research Journal*, 2(3), 87-108.
- Meşeci, F. (2007). İngiltere’de ilköğretim performans değerlendirme sistemi ve Türkiye için öneriler. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 5(14), 79-105.
- Murnane, R. J., Olsen, R. (1990). The effects of salaries and opportunity costs on length of stay in teaching: evidence from North Carolina. *The Journal of Human Resources*, 25(1), 106-124.
- Murphy, P., Rainey, L. (2012). *Modernizing The State Education Agency: Different Paths Toward Performance Management*. Center On Reinventing Public Education, University of Washington. USA
- Naidu, S. (2011). Performance Management as a Means of Teacher Evaluation: A South Australian Perspective, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED525413.pdf> adresinden 25 Aralık 2020’de alınmıştır.
- Nizam, B. (2005). *Performans değerlendirme sonuçlarının insan kaynakları uygulamalarına katkısı ve uygulama örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Ok, A. B., Sümer, H. C., Bilgiç, R. (2013). Öğretim elemanı değerlendirmesinde kullanılan formatların hale etkisi, cömertlik etkisi ve kullanıcı tepkileri açısından karşılaştırılması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 44, 237-248.
- Öge, H. S., Karasoy, H. A. (2019). *Meslek yüksek okulları için insan kaynakları yönetimi*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Övgün, B., Özkal Sayan, İ., Zengin, O. (2018). Türk kamu yönetiminde performans değerlendirmesi ve denetimi mümkün mü? *Sosyal Bilimler Metinleri*, 2018 (2), 74 – 92.
- Özden, Y. (2000). *Eğitimde Yeni Değerler*. Ankara: Pegem A Yayınevi.
- Özer, H. (1997). *Kamu kesiminde performans denetimi ve Türkiye açısından değerlendirilmesi*. Ankara: T.C. Sayıştay 135. Kuruluş Yıldönümü Yayınları.
- Özgen, H., Öztürk, A., Yalçın, A. (2005). *İnsan kaynakları yönetimi*. Adana: Nobel

Kitabevi.

- Özkan, A., Savsar, C. (2017). Performans karnesi (balanced scorecard) ve performans karnesini etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik Kayseri imalat sanayinde bir araştırma. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 715-736.
- Öztürk, Ü. (2006). *Organizasyonlarda performans yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Öztürk, A. T. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde performansa dayalı ücret ve teşvik sistemi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 1-10.
- Palmer, M. J. (1993), Performans Değerlendirmeleri, (çev. D. Şahiner) İstanbul: Rota Yayınları.
- Pamuk, G., Erkut, H. ve Ülegin, F. (1997). *Stratejik yönetim ve senaryo tekniği*. İstanbul: İrfan Yayıncılık.
- Pashiardis, P.(1996). Environmental scanning in educational organizations: uses, approaches, sources and methodologies. *The International Journal of Educational Management*, 10(3), 5-9.
- Pehlivan, B. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirmesi ve maliye bakanlığı çalışanlarına yönelik bir uygulama. *Maliye Dergisi*, 154, 171-187.
- Peryön (2017). *Değerlendirme merkezi metodları rehberi*. Peryön Yayınları: 2017/21
- Priyanka, P. S. (2016). Training and performance appraisal practices of State Bank of India with special reference to varanasi. *International Journal of Management & Business Studies*, 6(3), 44-50.
- Ringer, T. M., (2007). Leadership for collective thinking in the work place. *Team Performance Management: An international Journal*, 13(3/4), 130-144.
- Ross, L. D. (1977) *The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process*. In: L. Berkowitz (Eds). *Advances in Experimental Social Psychology*. 10, (pp. 173-220). New York: Academic Press.
- Sabuncuoğlu, Z. (1997). *Personel yönetimi, politika ve yönetsel teknikleri* (8.Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.

- Savaş, A. T. (2005). *Kariyer yönetiminde performans değerlendirme sisteminin rolü*. İstanbul: Çantay Kitabevi.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, G. H., Osborn, R. N., (2002) *Organizational Behavior* (7th edition). John Wiley & Sons, Inc. United States of America.
- Sevimli, F., İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu. *Ege Akademik Bakış*, 5(1), 55-64.
- Shann, M. H. (1998). Professional commitment and satisfaction among teachers in urban middle schools. *The Journal of Educational Research*, 92(2), 67-73.
- Silver, B. (2006). Five reasons to invest in process management. *Intelligent Enterprise*, 9(3), 8-20.
- Şenol G. (2003). İş değerlemesinden performans değerlemesine geçiş. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(1).
- Web: <http://www.isguc.org/?p=article&id=31&cilt=5&sayi=1&yil=2003>
adresinden 25 Aralık 2020’de alınmıştır.
- Şentürk, A., (2015). 5018 Sayılı Kanun ile Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi Uygulamaları. *Strategic Public Management Journal (SPMJ)*, 2, 107-112.
- Tehseen, S., Al Hadi N. (2015). Factors influencing teachers performance and retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1), 233-244.
- Teltik, H. (2009). *Okul öncesi öğretmenlerinin mesleki yeterlilik algılarının iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleriyle ilişkisinin belirlenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Tınaz, P. (1999) Performans Değerlendirme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye’deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 5: 389–406
- Tınaz, P. (2005). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Tunçer P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88, 86-108.
- Tural, M. (2007). *Örgütlerde performans yönetimi: bir kamu kuruluşundaki*

performans değerleme sisteminin incelenerek karşılaşılan sorunların tespit ve çözümlüne yönelik bir araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Adana.

Türk Dil Kurumu. (2020). *Türkçede Batı Kökenli Kelimeler Sözlüğü*, (Türk Dil Kurumu), <http://www.tdk.gov.tr>. adresinden 11.10.2020 tarihinde alınmıştır.

Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği, (1994). *Türkiye 'de ve dünyada Yükseköğretim, bilim ve teknoloji*. İstanbul: TÜSİAD Yayını No: T/94, 6-167.

Türkay O. (2015). Çalışma yaşamı kalitesinin iş memnuniyeti ve bağlılık üzerine etkileri: seyahat acentaları üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1), 239-256.

Türkel, A., (1998). *Yöneticiler İçin: İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi*, İstanbul: Türmen Kitapevi.

TODAİE, (1995). *Kamu yönetimi sözlüğü*, TODAİE Yayınları.

TODAİE. (2016). *Personel hizmetleri örgütlenmesi Türkiye Amerika Birleşik Devletleri İngiltere Japonya*. Ankara: TODAİE Yayınları.

Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılabilecek nitel bir araştırma tekniği: görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetim Dergisi*, 24, 543-559.

Uyargil, C. (1993). *İşletmelerde performans yönetim sistemi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını, no: 262.

Uygun, S. V. (2019). *Ülke ve kurum örnekleri ile kamu personel yönetimi kapsamında performans değerlendirme*. Ankara: İksad Yayınevi.

Uygur, A., Sümerli Sarıgül, S. (2015). 360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim sistemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33, 189-201.

Uysal, ř. (2015). Performans yönetimi sisteminin tanımı, tarihçesi, amaç ve temel unsurlarına genel bir bakış. *Electronic Journal Of Vocational Colleges*, 5(2), 32-39.

Uzoğlu C. (2011). *Performans yönetim sistemi ve performans denetimi*. Bayındırlık ve İşkân Bakanlığı Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü Teftiş Kurulu Başkanlığı, Ankara.

- Ünal, S. (2000). Toplam kalite yönetiminde eğitim örgütleri yöneticilerinin sorumlulukları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(22), 261-268.
- Üzmez, İ. T. (2012). *Performans değerlendirmenin tarihî gelişimi*, Web: <http://irfantanselizmez.blogspot.com/2012/06/performans-degerlendirmenin-tarihsel.html> adresinden 11.10.2020 tarihinde alınmıştır.
- Üzüm, B., Uçkun S. (2018). Performans değerlendirme yöntemleri üzerine nitel bir araştırma: Kocaeli ili örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10, 254-275.
- Vergili, N. (2008). *Performans yönetim sistemi ve abc şirketinin performans yönetim sisteminin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Viaene, S., Williams, J., (2007), Corporate performance management: beyond dashboards and scorecards. *Journal of Performance Management*, 20(1) 13-31.
- Yavuz, C., Karadeniz C. B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin motivasyonunun tatmin üzerine etkisi. *The Journal of International Social Research*, 2(9), 507-519.
- Yıldırım, R. (2008). *Kamu kurumlarında bireysel performans değerlendirmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Yıldız, H., Çobanoğlu, S. (2016). Amaçlara göre yönetim: Türk kamu yönetimine yansımaları. *Research Journal of Business and Management*, 3(2), 134-146.
- Yılmaz, S. (2013). *İşletmelerde performans değerlendirme görüşmelerinin etkinliği hakkında bir inceleme*. Web:<http://easiv.sehir.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/11498/138/SYilmaz.docx?sequence=1> adresinden 11.10.2020 tarihinde alınmıştır.
- Yılmaz, V., Turan, A. (2019). Kamuda performans yönetiminin önemi. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33(46), 313-342.
- Yılmazgil, S. M. (2012). *Türk kamu yönetiminde performans değerlendirmenin kamu çalışanlarının iş stresine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yücel, R. (1999). İnsan kaynakları yönetiminde başarı değerlendirme, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(3), 110-128.

EKLER

EK-1: Katılımcı Bilgilendirme Formu

Değerli Katılımcı,

Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim dalında Dr. Öğr. Üyesi Paşa BOZKURT danışmanlığında “Milli Eğitimde Performans Yönetiminin Okul Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Sinop Merkez İlçesi Okulları Örneği” konusunda yüksek lisans tezi çalışması yapmaktayım. Bu çalışmada, Milli Eğitim Bakanlığının performans yönetimi hakkında yapmış olduğu çalışmalar, yayımladığı mevzuat incelenerek, bu çalışmaların Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Sinop merkez ilçe okullarında görev yapan okul müdürlerinin performansına olan etkileri, görev yaptıkları okulların tür ve kademeleri de dikkate alınarak, elde edilen veriler doğrultusunda ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Araştırma kapsamında verdiğiniz kişisel bilgiler sadece bu akademik çalışmanın etik kurallara uygun olması amacıyla toplanmış olup araştırmacı haricinde herhangi bir kişi veya kurum ile paylaşılmayacaktır. Yapılan araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından her sorunun cevaplanmasının önemli olduğunu belirtir, gösterdiğiniz anlayış ve destek için teşekkür ederim.

Zeynep ALTUN

KATILIMCI BİLGİLERİ

YAŞ:

BRANŞ:

EĞİTİM DURUMU:

ÖĞRETMENLİK SÜRESİ:

İDARECİLİK SÜRESİ:

MÜLAKAT SORULARI

1. Bulunduğunuz eğitim çevresinde velilerin olumlu bir olay veya olumsuz bir durum karşısında okul idaresine karşı tutumunun performansınıza etkileri nelerdir?
2. Okulun bulunduğu muhitin ekonomik, sosyal ve kültürel özelliklerinin okul idaresinin performansı üzerindeki etkileri nelerdir?
3. Okulunuz öğretmenlerinin idareden beklentileri ve idarenizin bu taleplere bakış açısı nasıldır?
4. Üst amirlerin (İl Milli Eğitim Müdürü, Müdür Yardımcısı, Şube Müdürü vb.) talepleri karşısında idarenizin bu taleplere yaklaşımı nedir?
5. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından taslak şeklinde yayımlanan performansa dayalı çalışma sisteminin uygulanabilirliği ve sürdürülebilirliği konusundaki görüşleriniz nelerdir?
6. Okul tür ve kademenizle ilgili mevcut müfredat programlarının amacına hizmet etmesi noktasında görüşleriniz nelerdir?
7. Ödül ve ceza uygulamalarının okul performansına katkısı nelerdir?
8. Müdürlük görevinizin iş doyumunuz üzerindeki etkileri nelerdir?
9. Mesleki deformasyon bağlamında ortaya çıkan olumsuzlukların üzerinizde bıraktığı etkiler nelerdir?
10. Rotasyon uygulamasının sizce olumlu ve olumsuz yönleri nelerdir?
11. Acil durum, kriz, afet ve salgın hastalık gibi durumların eğitim ve öğretim faaliyetleri üzerindeki olumsuzlukları nelerdir?
12. Okullarda yapılan rehberlik hizmetleri, etkinlikler, sosyal ve kültürel faaliyetlerin okul başarınız üzerindeki olumlu veya olumsuz etkileri nelerdir?
13. İdarecilik göreviniz süresinde okulunuza/kurumunuza yapmak isteyip de yapamadığınız şeyler varsa nelerdir?

ÖZGEÇMİŞ