

PERFORMANS YÖNETİMİNE İLİŞKİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ (ANTALYA İLİ ÖRNEĞİ)*

Doç. Dr. İlhan GÜNBAI
 Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Fakültesi
igunbayi@akdeniz.edu.tr

Bilim Uzmanı Suat YILDIRIM
 Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
suat_yldrm@hotmail.com

ÖZET

Amaç: Antalya İli Resmi Anadolu Lisesi türündeki Ortaöğretim kurumlarında gerçekleştirilen bu araştırma, öğretmen ve yöneticilerin öğretmen performans yönetimi süreçlerinin, performans ölçütleri olarak okullarında uygulanmasının kabul edilme ve ortaöğretim okullarında uygulanabilirlik durumunun saptanmasını amaçlamıştır.

Evren ve Örneklem: Araştırmanın evrenini, 2009-2010 Eğitim ve Öğretim döneminde Antalya İli sınırları içerisinde 16 ilçede bulunan 28 Anadolu Lisesinde görevli 926 öğretmen ve 70 yöneticiden, araştırmanın örneklemini ise 47 yönetici ve 483 öğretmenden oluşturmuştur.

Yöntem: Örneklemi oluşturan öğretmen ve yöneticilere “Kişisel Bilgi Formu” ve Bostancı (2004) tarafından hazırlanan, “Öğretmen Performans Yönetimi Ölçeği” geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapıldıktan sonra uygulanmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin öğretmen performans yönetimi faktörlerinin okullarında performans ölçütleri olarak uygulanmasını kabul etme düzeylerinin, göreve, cinsiyete, öğrenim durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla t-testi ve kıdeme göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) uygulanmıştır.

Bulgular ve Sonuç: Anadolu Lisesi türü ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmen ve yöneticiler performans yönetimi süreçlerinin performans ölçütleri olarak uygulanmasına yüksek derecede olumlu görüş bildirmişlerdir. Yöneticiler ve öğretmenler tarafından en çok kabul gören performans boyutu performans değerlendirme olmuştur. Öğretmen performans yönetimi süreçlerinin okullarında uygulanmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri öğrenim durumu değişkenine göre tek alt boyutta, mesleki kıdem değişkenine göre ise dört alt boyuta farklılaşırken, görev ve cinsiyet değişkenlerine göre ise farklılaşmamıştır. Sonuç olarak araştırma bulguları doğrultusunda öğretmen performans yönetiminin okullarda uygulanabilirliği konusunda öneriler ileri sürülmüştür.

* Bu çalışma Akdeniz Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi tarafından desteklenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Performans yönetimi, Anadolu liseleri, öğretmen, yöneticiler

PRINCIPALS AND TEACHERS' OPINIONS ON TEACHER PERFORMANCE MANAGEMENT (A CASE OF ANTALYA PROVINCE)

ABSTRACT

Purpose: This research aimed to determine whether the teacher performance management factors could be applied based on the views by Anatolian High School teachers and managers for the purpose of performance criteria in Public Anatolian High Schools in Antalya and to find out the degree of applicability in these schools.

Population and Sampling: The population of the research consisted of 926 teachers and 70 managers working in the 28 Anatolian High School in Antalya and the sample 47 managers and 483 teachers in 2009-2010.

Method: Teacher Performance Management Scale developed by Bostancı (2004) and Personal Data Form were applied to managers and teachers in the sample after reliability and validity analysis. Whether the opinions of the teachers, and managers for the practical application of the teacher performance management factors for performance criteria were significant with respect to the type of seniority for each type of schools were analyzed via One-Way Variance Analysis and position, gender and education level via t-test.

Findings and Results: Research findings showed that the level of acceptance of the applicability of teacher performance management factors by the teachers and managers was not significantly meaningful with respect to the position and gender but the level of acceptance of the applicability of teacher performance management factors by the teachers and managers was significant with respect to education and seniority. As a result, suggestions were put forward for the applicability of teacher performance management in schools consistent with the findings of the research.

Key words: Performance management, Anatolian high schools, teacher, principals

GİRİŞ

Örgütlerin kuruluş amacı, toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üretmektir. Varlıklarını sürdürebilmeleri de buna bağlıdır. Bu amaçlarını gerçekleştirebilmek için, maddi üretim öğeleri yanında nitelikli insan gücüne de gereksinim duyarlar. Örgütlerde karşılaşılan en önemli sorunlardan birisi, işgörenlerden beklenen görevlerin ne ölçüde gerçekleştiğinin ya da iş görme yeterliklerinin ne olduğunun belirlenmesidir. Bu sorun, günümüz örgütlerinde performans ve performans yönetimi

kavramlarının ve uygulamalarının gittikçe önem kazanmasına neden olmuştur (Çalık, 2003: 7).

Performans yönetimi günümüz örgütleri için insan kaynakları yönetiminin en önemli faaliyet alanı haline gelmiştir. Örgütlerin sürekli değişen ortamda yaşamlarını sürdürebilmeleri, hedeflerine başarıyla ulaşmaları, işgörenlerin mesleki ve kişisel gelişimlerini sağlamaları, görev ve sorumluluklarını en etkin biçimde gerçekleştirmelerini dolayısıyla kurumların ve işgörenlerin performanslarını etkin bir biçimde yönetmelerini zorunlu kılmaktadır (Helvacı, 2002: 167).

Performans yönetimi ile ilgili alanyazında birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır: Performans yönetimi örgütsel, takım ve bireysel performansı geliştirmek için düzenlenen yöneticiler tarafından yönlendirilen bir süreçtir (Armstrong, 1993: 59). Performans yönetimi, performans amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesini, yönetimin beklentilerinin personele iletilmesini, performansın izlenmesini, ölçülmesini ve değerlendirilmesini, personele performansı hakkında bilgi verilmesini, personelin becerilerinin geliştirilmesini, ücret yönetimini, kariyer yönetimini, güdülenme ve disiplin ile ilgili teknikleri içeren şemsiye bir terim olarak kullanılmaktadır (Bengligiray, 1999: 27).

Performans yönetimi iletişimdir. Yönetici ve çalışanın sonuç ve başarıya ulaşmak için birlikte çalıştıkları ve işi nasıl geliştirebilecekleri konusunda üzerinde anlaştıkları bir süreçtir. Süreç, bir sonraki performans döneminde yapılacak işleri yönetici ve çalışan planlamaya başladığında devamlılık kazanır. Performans yönetimi; performans planlama, performansın gözden geçirilmesi ve performans değerlendirmeyi kapsayan bir şemsiyedir. Önemli iş planları ve değerlendirmeler genellikle yıllık yapılır. Performans gözden geçirme süreci işler devam ederken, yönetici ve çalışanın bir araya gelerek, iş performansı konusunda yaptıkları anlaşmayı onaylama, ayarlama ve düzeltme yaptıklarında gerçekleşir (Plachy ve Plachy, 1988: 1).

Performans yönetimine duyulan ihtiyaç ve performans yönetim sistemi; çalışanların performansının değerlendirilmesi için geliştirilen yaklaşımların sayısının artması sonucunda, işletmeler etkinlik olarak kullanabilecekleri yaklaşımı seçip, uygulama olanağını kendilerine sağlayacak bir sistem geliştirme gereksinimi duymaya başlamışlardır. Performans değerlendirme kavramını dinamik bir süreç olarak ele alarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan örgütsel sistem, günümüzde performans yönetim sistemi olarak adlandırılmaktadır (Uyargil, 2007: 2).

Performans yönetimi, güçlü bir yönetim anlayışına dayanan bir süreçtir. Performans yönetimi sürecinin etkili şekilde yönetilmesi, yetenekli

ve becerikli iş görenlerin enerji ve çabalarından gerekli biçimde yararlanılmasına yardımcı olabilir. Bu nedenle iş görenlerin performanslarının yönetimi, tüm örgütler açısından önemli bir öncelik haline gelmiştir. Bu durum, kendisini eğitim örgütlerinde de hissettirmiştir. Gelecekte örgütlerin başarısı, sahip oldukları insan kaynaklarına daha fazla önem vermeleri gerektiğini şimdiden anlayan ve bu doğrultuda gerekli politika ve stratejileri belirleyip uygulamalarıyla doğrudan bağlantılı olacaktır. Bu amaçla, genelde tüm örgütler, özelde ise eğitim örgütleri performans yönetiminin ne anlama geldiğini ve nasıl kullanılabileceğini öğrenmek durumundadırlar (Çalık, 2003: 11).

Yukarıdaki tanımlardan anlaşılacağı üzere performans yönetimi bir bütün olarak örgüt ve takım çalışmalarından en iyi performansı elde etmenin yanı sıra örgütte çalışan bireylerden en iyi performansı elde etmeyi amaçlayan bir süreçtir. Örgütlerin, takımların ve bireylerin örgüt içerisindeki performansının iyi olup olmadığı da örgüt amaçlarına ulaşma derecesi ile ölçülerek ve karşılaştırılarak ortaya konulabilir.

Ülkemizde özellikle özel işletmelerde insan kaynakları bölümlerinde uygulama olanağı bulmuş olan performans yönetimi süreçleri eğitim sistemi içerisinde özel okullarda uygulanma olanağı bulurken devlet okullarında gelecek dönemde uygulanma çalışmaları Milli Eğitim Bakanlığı düzeyinde devam etmektedir. MEB EARGED (2006) tarafından başlatılan Okulda Performans Yönetimi çalışması ile okulun vizyonu, gelişim planı ve hedefleri doğrultusunda, okul toplumunu oluşturan birey ve gruplar ile toplumun beklentilerini karşılayacak hedeflerin çalışanların katkılarıyla gerçekleşmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca performans değerlendirme sürecine veli, öğrenci, öğretmen, meslektaş (zümre), yönetici ve müfettişin ortak katılımını sağlamak, okulda performans değerlendirme sürecini açık hale getirmek, performans değerlendirme süreci sonunda ödül-tanım sistemi kurmak ve bireysel ve mesleki gelişim planlaması yapmak, okul gelişim planları yapılırken, performans değerlendirme sonuçlarının kullanılmasını sağlamak, teftişin denetim fonksiyonunu performans değerlendirme biçimine dönüştürmek, etkili bir değerlendirme süreci ile bireylerin ve kurumun yeterliklerini geliştirmek hedeflenmektedir (Eroğlu ve Erden, 2006: 2).

Son yıllarda performans yönetimi sistemi ve süreçleri üzerine yurtiçinde birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalardan bazıları şunlardır: Boyacı (2003), "İlköğretim Örgütlerinin Performans Yönetimi Sistemi Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi" adlı çalışmada performans yönetim sisteminin planlama, uygulama ve değerlendirme alt süreçlerinde birbirinden bağımsız işleyen öğelerin varlığını ortaya koymuştur. Araştırma sonucunda, ilköğretim okul yöneticileri ve müfettişleri var olan sistem içerisinde bu öğelerin işleyişine ve ürettikleri sonuçlara ilişkin olumsuz görüşe sahip oldukları ve ilköğretim okul müdürleri ve müfettişleri klasik

yönetim yaklaşımının dışına çıkmayarak performans yönetim sisteminin de dâhil olduğu çağdaş yönetim sistemlerine karşı olumsuz görüşe sahip oldukları ortaya çıkmıştır.

Altundepe (1999)'nin öğretmenlerin kendi, kendilerini ve öğrencilerin de değerlendirmelerine dayalı olarak yaptığı “Orta Öğretim Kurumlarında Öğretmen Performansının Değerlendirilmesi” çalışmasında elde edilen sonuçlar öğretmenlerin belirlenen kriterler karşısında kendilerini çoğunlukla başarılı gördüğü şeklindedir. Bu araştırma ile ayrıca öğretmenlerin kendi performansları hakkındaki düşüncelerinin ve öğrencilerin öğretmenlerinin performanslarını nasıl değerlendirdiğini ve özel okul, devlet okulu ve dershanelerde öğretmenlerin performanslarının değerlendirilerek bu konuda öğretmen ve öğrencilerin düşüncelerinin karşılaştırılması ve aralarındaki farkların ortaya konulması amaçlanmış ve bir öğretmenin performansının değerlendirilmesinde göz önüne alınabilecek ölçütler saptanmaya çalışılmıştır.

Örencik (2007), tarafından yapılan “360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Kütahya Ortaöğretim Kurumlarında Bir Uygulama” adlı çalışmada, Milli Eğitimi Geliştirme projesi kapsamındaki “Okulda Performans Yönetim Modeli” adlı çalışmada 360 derece (çoklu veri kaynakları) ile performans değerlendirme uygulamalarının öğretmenlerin iş doyumu düzeylerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulandığı resmi okullardaki öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri ile bu modelin uygulanmadığı okullardaki öğretmenlerin iş doyum düzeyleri; iş doyumu yönetim biçimi, rol yapısı, iş arkadaşları ile ilişkiler, iletişim yapısı, kararlara katılım, işin niteliği, terfi olanakları ve çalışma koşulları ile sosyal çevre alt boyutlarında karşılaştırma yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular sonucunda, 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanan ve uygulanmayan okullardaki öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri arasında anlamlı farklılık olmadığı ve öğretmenlerin 360 derece performans değerlendirmeye bakış açılarında farklılık olduğu görülmüştür.

Yolcu (2008)'nin “İstanbul İli Resmi İlköğretim Okullarında Öğretmen Performans Yönetimi” adlı çalışmasında elde edilen bulgulara göre, öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini öğretmen, yönetici ve müfettişler en üst düzeyde kabul etmektedirler. Öğretmen ve yöneticilerin öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini kabul etme dereceleri tüm boyutlarda anlamlı farklılık göstermiştir. Yönetici ve müfettişlerin kabul etme dereceleri performans geliştirme, performans değerlendirme ve performans yönetimi yapı ve kayıtları boyutlarında ve boyutların genel toplamında anlamlı farklılık göstermiştir. Müfettişler ile öğretmenlerin ise, benzer görüşlere sahip olduğu ve dolayısıyla da görüşleri arasında da anlamlı

farklılıklar olmadığı belirlenmiştir. Öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanma derecesine ilişkin öğretmen, yönetici ve müfettişler genel olarak “orta” ve “az” olarak görüş bildirmişlerdir.

Çolak (2007), “Orta Öğretim Kurumlarında Performans Yönetimi” (Kocaeli ili örneği) adlı çalışmada; orta öğretim kurumlarındaki öğretmen performans yönetimine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerini incelemeyi amaçlamıştır. Boyutlarla ilgili öğretmen ve yönetici görüşleri, öğretmenler “performans değerlendirme sonuçlarını kullanma”, sürecine katılırken diğer boyutlara tamamen katılmışlar, yöneticiler ise tüm boyutlara tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Performans yönetim süreci ile ilgili meslek ve kültür dersi öğretmenlerinin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Öğretmen ve yöneticilerin görev yaptıkları okul türüne göre görüşlerin de, meslek lisesi öğretmenlerinin “performans değerlendirme sonuçlarını kullanma” ile “performans yapı ve kayıtları” sürecinde görüşlerinin farklılaştığı bu farklılaşmanın mesleki olmayan lisedeki öğretmen görüşlerine göre meslek lisesi öğretmen görüşlerinin olumlu olduğu tespit edilen bulgular arasındadır. Mesleki olmayan lisedeki yöneticilerden erkek yöneticilerin görüşlerinin, “performans değerlendirme sonuçlarını kullanma” sürecinde ve “performans yapı ve kayıtları” sürecinde, kadın yönetici görüşlerine göre daha olumlu oldukları, diğer süreçlerde ise görüşler arasında anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir.

Bostancı (2004) tarafından “Türkiye’deki Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Öğretmen Performans Yönetimi” adlı araştırma da ilköğretim okulu öğretmenleri, yöneticileri ve müfettişleri evreninde yapılmıştır. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlardan bazıları şunlardır; ilköğretim okulları öğretmen ve yöneticileri ile ilköğretim müfettişleri öğretmen performans yönetimi boyutlarının her birinin performans ölçütleri olarak ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini “tam” düzeyinde kabul etmektedirler. Tüm boyutları ve boyutların toplamını okul yöneticileri öğretmenlere, öğretmenler ise, ilköğretim müfettişlerine göre daha yüksek düzeyde kabul etmektedirler. Yönetici ve ilköğretim müfettişlerince uygulanması en çok kabul gören boyut “performans izleme”, öğretmenlere göre ise “performans geliştirme” boyutudur. Öğretmenlere ve yöneticilere göre uygulanması en az kabul gören boyut “performans değerlendirme sonuçlarını kullanma” boyutu, ilköğretim müfettişlerine göre, “performans hedef ve kriterlerini belirleme” boyutudur. Performans izleme boyutunda yönetici-ilköğretim müfettişi gruplarının kabul etme düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Duran (2008), “Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Performanslarının Değerlendirilmesine İlişkin Görüşleri (Isparta İli Örneği)” isimli çalışmasında Performans değerlendirme yönteminin kullanımının

yararları ve bu yönetime yapılan eleştiriler üzerinde durmuştur. Bu ölçümün çalışanların güçlü ve gelişmeye açık alanlarının belirlenerek gelişim planlarının yapılmasına olanak sağladığı, dolayısıyla gelişim odaklı bir kültürün gelişmesine yardımcı olmanın yanı sıra performans değerlendirmeyi diğer yöntemlerden ayıran temel farkın “geri bildirim” boyutunda olduğunu başka bir deyişle çok yönlü olması gibi yararlarını vurgularken geri bildirim kimseyi rencide edici olmaması kimseyi rahatsız etmemesi ve bu doğrultuda da geri bildirim raporlarının profesyonelce hazırlanması gerektiğini belirtmiştir.

Cihantimur (2006), “Anadolu Liseleri ve Genel Liselerde Görevli Öğretmenlerin Performans Değerlendirmesine Yönelik Algıları (İstanbul İli Büyükçekmece İlçesi Örneği)” konulu araştırması, İstanbul İli Büyükçekmece İlçesi sınırları içinde bulunan genel liseler ile Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin, yönetici, zümre öğretmeni, veli, öğrenci, açısından önemli görülen performans kriterlerine ilişkin algılarının belirlenmesini amaçlamıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin genel olarak performans değerlendirme sürecine olumlu bir yaklaşım içinde olduklarını, öğrenciler ve veliler tarafından önemli olan performans kriterlerinin tamamına katıldıkları ancak çoklu veri kaynaklarından olan zümre öğretmenler tarafından performanslarının değerlendirilmesine yönelik öğretmenlerin algılarının farklı aralıklarda olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmanın kişisel değişkenlerle ilgili elde edilen bulguları arasında; öğretmenlerin performans kriterlerine yönelik algılarında; cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem, bitirilen okul, okul türü ve hizmet içi eğitim alıp almama değişkenlerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Diğer taraftan, hizmet içi eğitime katılıp katılmama ve performans değerlendirme değişkeninde veli, yönetici ve zümre öğretmeni boyutlarında anlamlı farklılık olduğu bulunmuştur.

Akşit (2006), “Performans Değerlendirmeyle İlgili Öğretmen Görüşleri” adlı çalışmada 46 öğretmen ile çalışmıştır. Araştırmada 657 sayılı “Devlet Memurları Kanunu” kapsamına giren ve devlet memuru olduklarında sicil ve teftiş raporu ile değerlendirilen ilköğretim öğretmenlerinin görüşleri alınmıştır. Araştırma sonucunda; öğretmenlerin performans değerlendirmenin amaçları konusunda kararsız kaldıkları ve değerlendirme sürecine güvenmedikleri bulunmuştur. Araştırma sonucunda öğretmenlerin değerlendirme ile ilgili en fazla endişe duyduğu nokta değerlendirmenin amacı ve uygulamasıdır.

Tamam (2005), “İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Kapsamında Performans Değerlendirmesine İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Görüşleri” adlı araştırmasında, Adana ilinde Milli Eğitim Laboratuvar Okullarında ve özel ilköğretim okullarında uygulanan toplam kalite yönetimi kapsamında öğretmenlerin performansının değerlendirmesine yönelik öğretmen ve

yönetici görüşlerinin belirlenmeyi ve görüşler arasında farklılık olup olmadığını ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmada; katılımcıların performans değerlendirme uygulamalarında elde etmeyi düşündükleri kişisel beklentiler ve bireysel kazançlara ilişkin önermelere katılımları yüksek olduğu bu önermeye sınıf öğretmenlerinin %83.6 düzeyinde katıldıkları,” özellikle sınıf öğretmenlerinin “mesleki gelişimime katkısı olmalı” önermesine katılımları yüksek; “performans değerlendirme sonucu hangi özelliklerimi geliştirmem gerektiğini bilmeliyim”, “hangi ölçütlere göre değerlendirildiğimi bilmeliyim” önermelerinde ise branş öğretmenlerinin katılımları yüksek bulunmuştur. Değerlendirmenin çalışan boyutuyla ilgili okul türü, cinsiyet, çalışma yılı ve hizmet içi eğitime katılma değişkenlerine göre anlamlı farklılıkların az sayıda olduğu ve yönetici ile öğretmenler aynı doğrultuda görüşte oldukları bulunmuştur.

Son yıllarda performans yönetimi sistemi ve süreçleri üzerine yurtdışında da birçok araştırma yapılmıştır. Bu konuda yurtdışında yapılan araştırmalar bazıları şunlardır: Down, Hogan ve Chadbourne (1999a), “Performans Yönetimini Anlamak: Resmi Söylem ve Öğretmenlerin Gerçeği” isimli araştırma yapmışlardır. Bu çalışma farklı perspektiflerdeki çok sayıda performans yönetimini karşılaştırmak amacıyla yürütülmüştür. İlk olarak son yıllarda farklı ortamlarda yürütülmüş değerlendirme çalışmaları ele alınmıştır. Bu çalışmalar performans yönetiminin ardındaki varsayımları ve yönetsel düşünce çerçevesinde onların etkinliğini doğal karşıladığını ortaya çıkarmıştır. İkinci olarak performans yönetimini politik ve sosyal bağlamlarda değerlendiren eleştirel alanyazın ve ortaya koyacağı ilişkileri incelenmiş ve sonuç olarak performansları değerlendirilen bir öğretmen odak grubunun bakış açılarını ve onların hikâyelerini, eğitimlerindeki resmi söylemi ve alanyazında ortaya konmuş görüşleri ortaya çıkartılmıştır.

Down, Chadbourne ve Hogan (1999b), “Öğretmenler Performans Yönetimini Nasıl Görüyorlar?” adlı bu çalışma Batı Avustralya öğretmenlerinin zorunlu performans yönetiminin iki yıllık bir çalışma ile incelenmesidir. Araştırma bulgularına göre, uygulamanın ilk yılında öğretmenler yeni uygulamaya şüphe güvensizlik ve endişe ile bakmışlardır. İkinci yıl devam eden şüphelere rağmen, öğretmenler uygulamada görev alabileceklerini otomasyon duygusu geliştirebileceklerini, işlerini kontrol edebileceklerini, yıllık değerlendirme döngüleriyle profesyonel gelişimlerini görmüşlerdir. Öğretmenlerin kayıt altına alınan deneyimlerine göre performans yönetiminden esinlenen görüşlerin otantik öğretmen gelişimi üzerinde fazla etkili olmadığı ortaya çıkmıştır.

Mifsud (1996), “Malta da Göreve Yeni Başlayan Öğretmenlerin Hazırlık Süreçleri ve Yeterlilikleri” adlı araştırmasında, mesleğe yeni başlamış öğretmenlerin eğitimi ve aldıkları eğitimi uygulayabilme süreci

arasındaki bağlantıyı incelemek amaçlanmıştır. Algılanan hazırlık ve yeterlilik seviyeleri arasındaki ilişki Malta üniversitesi eğitim fakültesi son sınıf öğrencilerine ve yeni mezun öğrencilere uygulanan bir anket ile araştırılmıştır. Araştırmadaki öğretim becerileri, okul müfredatındaki konular, sınıf ortamına uygun genel öğretme becerileri ve toplumsal öğretim becerilerini kapsamıştır. Hem öğrencinin hem de mesleğe yeni başlamış öğretmenin hazırlık ve yeterlilik arasındaki etkileşim incelenmiştir. Mesleğe yeni başlamış öğretmenin sınıfına özel öğretme becerileri ve genel okul müfredatına uymak için kullandığı öğretim becerilerindeki yeterliliğin dersten önce yaptığı hazırlıklarla yakından ilişkili olduğu görülmüştür. Toplumsal becerileri kapsayan öğretim becerilerinin sınıfa gelmeden önce yaptıkları hazırlıklardan değil de sınıf içinde edindikleri deneyimlerle arttığı görülmüştür. Deneyimli eğitim uzmanlarının gözlemleriyle işe yeni başlamış öğretmenlerin kendi kendilerini değerlendirmeleri arasında oldukça yüksek bir tutarlılık görülmüştür.

Ortaöğretim kurumlarında görevli bulunan öğretmen ve yöneticilerin öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin okullarında uygulanabilirliğini kabul etme ve bu ölçütlerin uygulanma derecesini kişisel değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığını ortaya çıkarmaya çalışan bu araştırma gelecekte Milli Eğitim Bakanlığı tarafından uygulanması düşünülen performans yönetim sistemine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerini öğrenmeyi amaçlamıştır.

Bu çalışmada bu amaca uygun olarak Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen, müdür ve müdür yardımcılarının performans yönetim süreçlerine ve bu süreçlerin okullarında uygulanmasına ilişkin görüşleri incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda çalışmada aşağıdaki problemlere yanıt aranmıştır:

1. Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Anadolu Lisesi Türü Ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan yönetici (Müdür ve Müdür Yardımcısı) ve öğretmenlerin öğretmen performans yönetimi süreçlerine ilişkin görüşleri nedir?

2. Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Anadolu Lisesi Türü Ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan yönetici (Müdür ve Müdür Yardımcısı) ve öğretmenlerin öğretmen performans yönetimi süreçlerine ilişkin görüşleri,

- a) Cinsiyet,
- b) Öğrenim Durumu,
- c) Kıdem değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?

1. YÖNTEM

1.1. Çalışma Grubu

Araştırma evreni 2009-2010 Eğitim ve Öğretim döneminde Antalya İli sınırları içerisinde 16 ilçede bulunan 28 Anadolu Lisesinde görevli 926 öğretmen ve 70 yöneticiden oluşmaktadır. Araştırmacı tarafından Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan izinle tüm okullara anket dağıtılmıştır. 47 yönetici ve 483 öğretmenden olmak üzere 530 anket geri dönmüştür. Buna göre örneklemin evreni karşılama oranı yöneticilerde %67, öğretmenlerde %53 toplamda ise %54 şeklindedir. Araştırmaya katılanların 483'ü öğretmen, 47'si müdür ve müdür yardımcısıdır. Katılımcıların 220'si kadın ve 310'u erkektir. Öğrenim durumu bakımından 34 katılımcı Lisansüstü öğrenim mezunu, 496 katılımcı ise lisans mezunudur. Mesleki kıdem yılı olarak 11 katılımcı 1 – 5 yıl kıdemli, 96 katılımcı 6 – 10 yıl kıdemli, 169 katılımcı 11 – 15 yıl kıdemli, 143 katılımcı 16 – 20 yıl kıdemli, 83 katılımcı 21 – 25 yıl kıdemli ve 28 katılımcı da 25 yıl ve daha fazla süreli mesleki kıdeme sahiptir.

1.2. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak Bostancı (2004) tarafından geliştirilen “Öğretmen Performans Yönetimi Ölçeği” gerekli izinler alındıktan ve istatistiksel geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapıldıktan sonra kullanılmıştır. Ayrıca öğretmen, müdür ve müdür yardımcılarının demografik özelliklerini (yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, mesleki kıdem gibi) belirlemek için bir form uygulanmıştır. Öğretmen Performans Yönetimi Anketi (Bostancı, 2004) 5’li derecelendirme yoluyla puanlanan 51 maddeden ve 6 faktörden oluşmuştur. Maddelerle ilgili olarak tanımlanan 6 faktörün ortak varyans değerleri Bostancı (2004) tarafından: %34, % 42, %46, %37, %58 ve %67 olarak tespit edilmiştir.

Faktör sayısı, 6 faktör olarak yapılan çözümlemelerde “Communalities” (ortak faktör varyans) değerlerine bakılarak faktör yük değeri .45’in altında yük değeri veren (3, 11, 15, 17, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 43) 12 madde çıkarılarak kavramsal uygunluğu gözlenen 39 maddenin faktör analizi yapılmıştır.

39 madde üzerinde yapılan faktör analizi sonrasında ölçekte kalan maddelerin beş boyutta ve 39 maddede toplandığı görülmüştür. Ölçekte, Kaiser-Meyer-Olkin test değeri, .963, Barlett’s Test Sphericity sonucu ise 14237 ($p < 0.05$) olarak tespit edilmiştir. Bu beş boyutlu 39 madde toplam varyansın % 44,580’ini açıklamaktadır. Boyutların toplam varyansı açıklama oranları yüzdelik değerleri ise sırasıyla, %58,79, %51,82, %66,27, %60,84, %81,03 olarak gözlenmiştir. Bostancı (2004) tarafından geliştirilen

Öğretmen Performans Yönetimi Anketi araştırmacı tarafından tekrar faktör analizine tabi tutulmuş ve orijinal anketten farklı olarak 5 faktör belirlenmiştir. Bu faktörler, Performans Geliştirme, Performans Planlama, Performans Değerlendirme, Performans Sonuçlandırma ve Performans Kayıtlandırma olarak tanımlanmıştır. Bostancı (2004) tarafından düzenlenen anketin ilk iki boyutu yapılan faktör analizi sonucunda birleşmiş ve araştırmanın ikinci boyutu “Performans Geliştirme” olarak belirlenmiştir.

Performans Geliştirme boyutunda performans yönetiminde öğretmenlerden geri dönütler alınarak sistemin değerlendirilerek yönetim sisteminin geliştirilmesine yönelik maddeler; Performans Planlama boyutunda performans yönetim sisteminin yönetici ve öğretmenlerin beraber şekilde uygulanmasının planlanmasına ilişkin maddeler; Performans Değerlendirme boyutunda performans yönetim sistemi ile yürütülen çalışmaların değerlendirilmesine ilişkin maddeler. Performans Sonuçlandırma boyutunda ise yapılan çalışmaların sonuçlarının görülmesini sağlayacak maddeler; Performans Kayıtlandırma boyutunda ise performans yönetimi sisteminin sürekliliğini sağlamak amacıyla uygulanacak olan kayıtlandırma ile ilgili maddeler yer almaktadır.

Hesaplanan Cronbach Alfa katsayısı sonucunda tüm boyutların güvenilirlik düzeyi: .963'dır. Buna göre, “Performans Geliştirme”, “Performans Planlama”, “Performans Değerlendirme”, “Performans Sonuçlandırma”, “Performans Kayıtlandırma” olarak belirlenen faktörlerin güvenilirlik düzeyleri sırasıyla: .941, .918, .895, .781, .881 düzeyindedir. Birinci faktör olan Performans Geliştirme faktörünün varyansı açıklama oranı %58,79 ve 13 maddenin faktör yük değerleri .595, .672, .604, .706, .669, .659, .672, .681, .691, .644, .508, .557, .544, ikinci faktör olan Performans Planlama faktörünün varyansı açıklama oranı %51,82 ve 13 maddenin faktör yük değerleri .543, .613, .531, .621, .683, .675, .649, .659, .681, .523, .556, .626, .451, üçüncü faktör olan Performans Değerlendirme faktörünün varyansı açıklama oranı % 66,27 ve 6 maddenin faktör yük değerleri .759, .744, .788, .611, .486, .681, dördüncü faktör olan Performans Sonuçlandırma faktörünün varyansı açıklama oranı % 60,84 ve dört faktörün faktör yük değerleri .665, .763, .701, .616 ve beşinci faktör olan Performans Kayıtlandırma faktörünün varyansı açıklama oranı % 81,03 ve 3 maddenin faktör yük değerleri .699, .637, .657 olarak belirlenmiştir. Böylece geçerlik ve güvenilirlik analizleri sonucunda hazır hale gelen ve 39 sorudan oluşan beş faktörlü öğretmenlerin ve yöneticilerin öğretmen performans yönetimi süreçlerine ilişkin tutumunu ölçen anketinin istatistiksel analizleri geliştirilen anket yapısına uygun olarak gerçekleştirilmiştir.

1.3. Verilerin Analizi

Anadolu Lisesi türü ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin öğretmen performans yönetimi süreçlerine ilişkin görüşleri betimsel istatistikler kullanılarak incelenmiş ve öğretmen performans yönetimi süreçlerine ilişkin görüşleri görev, cinsiyet, öğrenim durumu ve mesleki kıdem değişkenlerine göre farklılaşp farklılaşmadığı t-testi ve tek yönlü ANOVA ile test edilmiştir.

2. BULGULAR

2.1. Performans Yönetim Süreçlerine İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşleri

Tablo 1’de Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Anadolu Lisesi Türü Ortaöğretim Okullarında Görev Yapmakta Olan Yönetici ve Öğretmenlerin “Öğretmen Performans Yönetimi Süreçlerine” ilişkin görüşleri istatistiksel olarak incelendiğinde Öğretmen ve yöneticiler arasında, Performans Geliştirme [t(528)= 0,378; p>,05], Performans Planlama [t(528)= -1,159; p>,05], Performans Değerlendirme [t(528)= 0,523; p>,05], Performans Sonuçlandırma [t(528)= -1,506; p>,05] ve Performans Kayıtlandırma [t(528)= -0,950; p>,05], boyutlarında görev değişkenine göre Performans Yönetimi süreçlerinin Öğretmen performans yönetimi süreci olarak okullarda kullanılması ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 1. Performans Yönetim Süreçlerine İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlere Göre t-Testi Sonuçları

Performans Yönetim Süreçleri	Görev	N	\bar{X}	S	Sd	t	p
Performans Geliştirme	Öğretmen	483	4,1099	,72473	528	,378	,70
	Yönetici	47	4,0687	,56258			
Performans Planlama	Öğretmen	483	3,9024	,72001	528	-1,159	,24
	Yönetici	47	4,0278	,57529			
Performans Değerlendirme	Öğretmen	483	4,2391	,73683	528	,523	,60
	Yönetici	47	4,1809	,64814			
Performans Sonuçlandırma	Öğretmen	483	3,8225	,95023	528	-1,506	,13
	Yönetici	47	4,0053	,77755			
Performans Kayıtlandırma	Öğretmen	483	3,9303	,92278	528	-,950	,34
	Yönetici	47	4,0638	,89453			

Anadolu Lisesi türü orta öğretim okullarında çalışan öğretmenler, ” öğretmen performans yönetim süreçlerine” ilişkin; “performans geliştirme”, “performans planlama”, “performans sonuçlandırma” ve “performans

kayıtlandırma” süreçlerine “çok katılıyorum” ($3,40 < \bar{X} < 4,20$) “performans değerlendirme” sürecine ise “tamamen katılıyorum”, ($\bar{X} > 4,20$), düzeyinde görüş belirtirken yöneticiler tüm süreçlere “ çok katılıyorum” ($3,40 < \bar{X} < 4,20$) düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenler tarafından en yüksek düzeyde görüş bildirilen süreç “performans değerlendirme” ($\bar{X}=4,24$) süreci, en düşük düzeyde görüş bildirilen süreç “performans sonuçlandırma” ($\bar{X}=3,82$) sürecidir. Yöneticilerden ise en yüksek düzeyde görüş bildirilen süreç “performans değerlendirme” ($\bar{X}=4,18$) süreci, en düşük düzeyde görüş bildirilen görüş “performans sonuçlandırma” ($\bar{X}=4,01$) sürecidir.

Bu bulgulardan anlaşılacağı üzere öğretmenler öğretmen performans yönetim süreçlerinden “performans değerlendirme” sürecinin Anadolu lisesi türü orta öğretim okullarında uygulanmasına tamamen katılırken diğer süreçlerin uygulanmasına çok düzeyde katılmaktadır. Yöneticiler ise öğretmen performans yönetim süreçlerinin tamamına çok düzeyde katılmaktadırlar. Öğretmenler ve yöneticilerin öğretmen performans yönetimi süreçlerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark bulunmamış ve yüksek oranda görüşlerin aynı düzeyde olduğu görülmüştür.

2.2. Cinsiyet Değişkenine Göre Performans Yönetim Süreçlerine İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşleri

Tablo 2 incelendiğinde, kadın öğretmen ve yöneticiler ile erkek öğretmen ve yöneticilerin, Performans Geliştirme [$t(528)= 1,701$; $p>,05$], Performans Planlama [$t(528)= 0,348$; $p>,05$], Performans Değerlendirme [$t(528)= 1,416$; $p>,05$], Performans Sonuçlandırma [$t(528)= -0,612$; $p>,05$] ve Performans Kayıtlandırma [$t(528)= -0,217$; $p>,05$], boyutlarında cinsiyet değişkenine göre Performans Yönetimi süreçlerinin öğretmen performans yönetimi süreci olarak okullarda kullanılması ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 2. Öğretmen ve Yöneticilerin Öğretmen Performans Yönetim Süreçlerine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları

Performans Yönetim Süreçleri	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	Sd	t	p
Performans Geliştirme	Kadın	220	4,1685	,64960	528	1,701	,090
	Erkek	310	4,0620	,75023			
Performans Planlama	Kadın	220	3,9262	,70701	528	,348	,728
	Erkek	310	3,9045	,71108			
Performans Değerlendirme	Kadın	220	4,2871	,70586	528	1,416	,158
	Erkek	310	4,1962	,74386			
Performans Sonuçlandırma	Kadın	220	3,8091	,93476	528	-,612	,541
	Erkek	310	3,8597	,93955			
Performans Kayıtlandırma	Kadın	220	3,9318	,92756	528	-,217	,828
	Erkek	310	3,9495	,91648			

Anadolu Lisesi türü Orta öğretim okullarında çalışan kadın öğretmen ve yöneticiler “öğretmen performans yönetimi” süreçlerinden “performans değerlendirme” sürecine “tamamen katılıyorum” ($\bar{X} > 4,20$), diğer tüm süreçlere ise “katılıyorum” ($3,40 < \bar{X} < 4,20$), düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Anadolu Lisesi türü Ortaöğretim okullarında çalışmakta olan erkek öğretmenler ve yöneticiler ise “öğretmen performans yönetimi” süreçlerinin tümüne “çok katılıyorum” ($3,40 < \bar{X} < 4,20$), düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Bu sonuçlara göre erkek ve kadın öğretmenlerin öğretmen performans yönetimi süreçlerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark bulunamamış ve yüksek oranda görüşlerin aynı düzeyde olduğu görülmüştür ve Anadolu Lisesi türü orta öğretim okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin “öğretmen performans yönetimi” süreçlerine ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

2.3. Öğrenim Durumları Değişkenine Göre Performans Yönetim Süreçlerine İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşleri

Tablo 3 incelendiğinde, Lisans öğrenimi görmüş öğretmen ve yöneticiler ile Lisansüstü öğrenim görmüş öğretmen ve yöneticilerin, Performans Geliştirme [$t(528) = -1,247$; $p > ,05$], Performans Planlama [$t(528) = -1,953$; $p > ,05$], Performans Değerlendirme [$t(528) = -0,375$; $p > ,05$], ve Performans Kayıtlandırma [$t(528) = -1,408$; $p > ,05$], boyutlarında cinsiyet değişkenine göre Performans Yönetimi süreçlerinin öğretmen performans yönetimi süreci olarak okullarda kullanılması ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Ancak Performans Sonuçlandırma [$t(528) = -1,989$; $p < ,05$] boyutunda öğrenim durumuna göre Performans Yönetim süreçlerinin öğretmen performans yönetimi süreci olarak okullarda kullanılması ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3. Öğretmen ve Yöneticilerin Öğretmen Performans Yönetim Süreçlerine İlişkin Görüşlerinin Öğrenim Durumları Değişkenine Göre t-testi Sonuçları

Performans Yönetim Süreçleri	Öğrenim Durumu	N	\bar{X}	S	Sd	t	p
Performans Geliştirme	Lisans	496	4,0962	,71704	528	-1,247	,213
	Lisansüstü	34	4,2534	,61554			
Performans Planlama	Lisans	496	3,8978	,71375	528	-1,953	,051
	Lisansüstü	34	4,1425	,59528			
Performans Değerlendirme	Lisans	496	4,2308	,73304	528	-,375	,707
	Lisansüstü	34	4,2794	,67634			
Performans Sonuçlandırma	Lisans	496	3,8175	,93877	528	-1,989	,047
	Lisansüstü	34	4,1471	,86628			
Performans Kayıtlandırma	Lisans	496	3,9274	,92217	528	-1,408	,160
	Lisansüstü	34	4,1569	,87708			

Anadolu Lisesi türü orta öğretim okullarında çalışan öğretmenler ve yöneticilerin öğrenim durumları değişkenine göre lisans öğrenimi tamamlamış olan öğretmen ve yöneticilerin “öğretmen performans yönetimi” süreçlerinden “performans değerlendirme” sürecine “tamamen katılıyorum” ($\bar{X} > 4,20$), diğer tüm süreçlere ise “çok katılıyorum” ($3,40 < \bar{X} < 4,20$), düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

Anadolu Lisesi türü ortaöğretim okullarında çalışmakta olan ve lisansüstü öğrenimini tamamlamış olan öğretmen ve yöneticiler ise “öğretmen performans yönetimi” süreçlerinden “performans geliştirme” ve “performans değerlendirme” süreçlerine “tamamen katılıyorum” ($\bar{X} > 4,20$), diğer tüm süreçlere ise “çok katılıyorum” ($3,40 < \bar{X} < 4,20$), düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenler ve yöneticilerin öğrenim durumları göz önüne alındığında öğretmen performans yönetimi süreçlerine ilişkin görüşlerinde sadece performans sonuçlandırma boyutunda anlamlı bir fark bulunmuş, diğer performans yönetim süreçleri alt boyutlarında öğretmen ve yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamış ve yüksek oranda görüşlerin aynı olduğu görülmüştür.

2.4. Kıdem Değişkenine Göre Performans Yönetim Süreçlerine İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşleri

Tablo 4 incelendiğinde Anadolu Lisesi türü orta öğretim okullarında görevli öğretmen ve yöneticilerin Öğretmen Performans Yönetimi süreçlerine ilişkin görüşlerinin kıdem durumlarına göre dağılımını gösteren ANOVA testi sonuçlarına göre, Performans Değerlendirme boyutunda anlamlı bir fark bulunmamaktadır, diğer boyutlar olan Performans Planlama, Performans Geliştirme, Performans Sonuçlandırma ve Performans Kayıtlandırma boyutlarında yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında kıdem yılına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Yönetici ve öğretmenlerin öğretmen performans yönetim süreçlerine ilişkin görüşlerinin kıdemlerine göre ANOVA sonuçları varyansların eşit olduğu boyutlarda One Way ANOVA analizinde Tukey HSD ve Scheffe testlerinde anlamlılık değerleri öğretmen ve yöneticilerin kıdem yılları arasında “Performans Planlama” boyutunda 6–10 yıl kıdeme sahip öğretmen ve yöneticilerle 21–25 yıl kıdeme sahip öğretmen ve yöneticiler arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. 6–10 yıl kıdeme sahip öğretmen ve yöneticiler ($\bar{X} = 4,08$) ortalamaya sahip iken 21–25 yıl kıdeme sahip öğretmen ve yöneticiler ($\bar{X} = 3,75$) ortalamaya sahiptir. Bu kıdem gruplarından her ikisinin de performans yönetim süreçlerine katılımları “Çok Katılıyorum” düzeyindedir.

“Performans Sonuçlandırma” boyutunda ise 6–10 yıl kıdeme sahip öğretmen ve yöneticilerle 16–20 yıl kıdeme sahip öğretmen ve yöneticiler arasında fark bulunmuştur. 6–10 yıl kıdeme sahip öğretmen ve yöneticiler ($\bar{X}=4,12$) ortalamaya sahip iken 16–20 yıl kıdeme sahip öğretmen ve yöneticilerin ($\bar{X}=3,74$) ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Bu kıdem gruplarından her ikisinin de performans yönetim süreçlerine katılımları “Çok Katılıyorum” düzeyindedir.

“Performans Kayıtlandırma” boyutunda da 6–10 yıl kıdeme sahip öğretmen ve yöneticilerle 21–25 yıl kıdeme sahip öğretmen ve yöneticiler arasında fark bulunmuştur. “Performans Kayıtlandırma” boyutunda 6–10 yıl kıdeme sahip öğretmen ve yöneticilerle 21–25 yıl kıdeme sahip öğretmen ve yöneticilerin performans yönetim süreçlerine katılma ortalamaları; 6–10 yıl kıdeme sahip öğretmen ve yöneticilerin ($\bar{X}=4,12$) ortalamaya sahip iken 21–25 yıl kıdeme sahip öğretmen ve yöneticilerin ($\bar{X}=3,70$) ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Bu kıdem gruplarından her ikisinin de performans yönetim süreçlerine katılımları “Çok Katılıyorum” seviyesindedir.

Tablo 4. Öğretmen ve Yöneticilerin Öğretmen Performans Yönetim Süreçlerine İlişkin Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Dağılımının ANOVA Testi Sonuçları

Performans Yönetim Süreçleri	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Performans Geliştirme	Gruplar Arası	7,576	5	1,515	3,051	,010	*6-10 yıl ile 21-25 yıl arasında
	Grup İçi	260,217	524	,497			
	Toplam	267,793	529				
	*p< .05 1. Bir-Beş Yıl (4,24) 2. Altı-On yıl (4,27) 3. Onbir-Onbeş yıl (4,14) 4. Onaltı-Yirmi yıl (4,11) 5. Yirmibir-Yirmibeş yıl (3,92) 6. Yirmialtı yıl ve fazla (3,85)						
Performans Planlama	Gruplar Arası	5,920	5	1,184	2,387	,037	*6-10 yıl ile 21-25 yıl arasında
	Grup İçi	259,854	524	,496			
	Toplam	265,774	529				
	*p< .05 1. Bir-Beş Yıl (3,85) 2. Altı-On yıl (4,08) 3. Onbir-Onbeş yıl (3,91) 4. Onaltı-Yirmi yıl (3,95) 5. Yirmibir-Yirmibeş yıl (3,75) 6. Yirmialtı yıl ve fazla (3,73)						
Performans Değerlendirme	Gruplar Arası	5,400	5	1,080	2,052	,070	Yok
	Grup İçi	275,756	524	,526			
	Toplam	281,155	529				
	*p> .05 1. Bir-Beş Yıl (4,23) 2. Altı-On yıl (4,33) 3. Onbir-Onbeş yıl (4,21) 4. Onaltı-Yirmi yıl (4,29) 5. Yirmibir-Yirmibeş yıl (4,20) 6. Yirmialtı yıl ve fazla (3,86)						
Performans Sonuçlandırma	Gruplar Arası	11,847	5	2,369	2,743	,019	*6-10 yıl ile 16-20 yıl arasında
	Grup İçi	452,610	524	,864			
	Toplam	464,457	529				
	*p< .05 1. Bir-Beş Yıl (3,84) 2. Altı-On yıl (4,12) 3. Onbir-Onbeş yıl (3,86) 4. Onaltı-Yirmi yıl (3,74) 5. Yirmibir-Yirmibeş yıl (3,73) 5. Yirmialtı yıl ve fazla (3,56)						
Performans Kayıtlandırma	Gruplar Arası	9,366	5	1,873	2,238	,049	*6-10 yıl ile 21-25 yıl arasında
	Grup İçi	438,637	524	,837			
	Toplam	448,003	529				
	*p< .05 1. Bir-Beş Yıl (3,94) 2. Altı-On yıl (4,12) 3. Onbir-Onbeş yıl (3,92) 4. Onaltı-Yirmi yıl (4,01) 5. Yirmibir-Yirmibeş yıl (3,70) 6. Yirmialtı yıl ve fazla (3,77)						

Varyansların eşit olmadığı boyutlarda One Way ANOVA analizinde Dunnett T3 ve Dunnett C testlerinde anlamlılık değerleri öğretmen ve yöneticilerin kıdem yılları arasında “Performans Geliştirme” boyutunda 6–10 yıl kıdeme sahip öğretmen ve yöneticilerle 21–25 yıl kıdeme sahip öğretmen ve yöneticiler arasında fark bulunduğunu belirtmektedir. “Performans Geliştirme” boyutunda 6–10 yıl kıdeme sahip öğretmen ve yöneticilerle 21–25 yıl kıdeme sahip öğretmen ve yöneticilerin performans

yönetim süreçlerine katılma ortalamaları; 6–10 yıl kıdeme sahip öğretmen ve yöneticilerin ($\bar{X}=4,27$) ortalamaya sahip iken 21–25 yıl kıdeme sahip öğretmen ve yöneticilerin ($\bar{X}=3,92$) ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Bu kıdem gruplarından 6–10 yıl kıdeme sahip öğretmen ve yöneticilerin performans yönetim süreçlerine katılımları “Tamamen Katılıyorum”, 21–25 yıl kıdeme sahip öğretmen ve yöneticilerin performans yönetim süreçlerine katılımları ise “Çok Katılıyorum” seviyesindedir. “Performans Değerlendirme” ise boyutunda herhangi bir kıdem yılı aralığında anlamlı fark bulunmamıştır.

3. SONUÇ VE ÖNERİLER

3.1. Sonuç

Araştırma evreni ve örneklemini kişisel özelliklerinin incelenmesi ile elde edilen bulgulara baktığımızda öne çıkan bazı kişisel özelliklerin Performans Yönetimi süreçlerinin Anadolu Lisesi türü ortaöğretim okullarında uygulanmasını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilecek hususlar bulunmaktadır. Öğretmen ve yöneticilerin öğrenim durumları karşılaştırıldığında Anadolu Lisesi Türü okullarımızda Lisansüstü eğitim alan öğretmen ve yönetici oranının çok düşük olduğu görülmüştür. 34 katılımcı Lisansüstü öğrenim mezunu, 496 katılımcı ise lisans mezunudur. Okullarda performans yönetimi uygulamalarına başlandığında, lisansüstü eğitim kuram ve uygulamayı birleştirme olanağı sağladığından gerek yöneticilerin gerekse öğretmenlerin işleriyle ilgili doğru karar verme ve işleriyle ilgili uygulamalarında daha etkin ve tutarlı olmalarında artı bir faktör olabilir.

Anadolu Lisesi türü Ortaöğretim okullarında çalışmakta olan öğretmenler ve yöneticilerin öğretmen performans yönetimi süreçlerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark bulunamamış ve yüksek oranda Performans Yönetimi ölçütlerinin uygulanmasına katıldıkları görülmüştür. Bu bulgu, Çolak (2007) 'in “Ortaöğretim Okullarında Öğretmen Performans Yönetimi” adlı araştırmasında yönetici ve öğretmenlerin performans yönetimine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı ve yüksek oranda Performans Yönetimi ölçütlerinin uygulanmasına katıldıkları sonucu ile tutarlılık göstermektedir. Araştırmada yönetici ve öğretmenlerin yüksek oranda Performans Yönetimi ölçütlerinin uygulanmasına katıldıkları bulgusu aynı zamanda Bostancı (2004) tarafından yapılan “Türkiye’deki Resmi ve Özel İlköğretim Okullarında Öğretmen Performans Yönetimi” adlı araştırmada ilköğretim okulları öğretmen ve yöneticileri ile ilköğretim müfettişleri tarafından öğretmen performans yönetimi boyutlarının her birinin performans ölçütleri olarak ilköğretim okullarında

uygulanabilirliğinin “tam” düzeyinde kabul edilmesi bulgusu ile de tutarlılık göstermektedir.

Öğretmenlerin ve yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre kabul derecelerine bakıldığında Anadolu Lisesi türü Orta öğretim okullarında çalışan kadın öğretmen ve yöneticiler öğretmen performans yönetimi süreçlerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark bulunamamış yüksek oranda görüşlerin aynı olduğu görülmüştür. Bu bulguya bakarak yönetici ve öğretmenlerin performans yönetimi süreçlerinin okullarda uygulanabilirliğine ilişkin görüşlerin de cinsiyetin önemli bir değişken olmadığı söylenebilir.

Anadolu Lisesi türü orta öğretim okullarında çalışan öğretmenler ve yöneticilerin öğrenim durumları göz önüne alındığında öğretmen performans yönetimi süreçlerine ilişkin görüşlerinde öğretmen performans yönetimi süreçlerinden sadece “Performans Sonuçlandırma” boyutunda görüşlerinde anlamlı fark bulunmuş, diğer boyutlarda anlamlı farklılık bulunmamıştır. Öğretmen ve yöneticilerin performans yönetimi süreçlerini kabul derecesinin de yüksek oranda olduğu görülmüştür. Bu bulgu Yolcu (2008) ’nun “İstanbul İli Resmi İlköğretim Okullarında Öğretmen Performans Yönetimi” adlı araştırmasında öğretmenlerin performans yönetimi ölçütlerinin ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini kabul etme derecelerinin, öğrenim durumlarına göre karşılaştırıldığında hiçbir boyutta anlamlı bir farklılık göstermediği bulgusuyla kısmen tutarlılık göstermektedir.

Yöneticilerin ve öğretmenlerin kıdem değişkenine göre kabul düzeyleri incelendiğinde, düşük kıdem grubundaki öğretmen ve yöneticilerin öğretmen performans yönetim süreçlerine ilişkin görüşleri yüksek kıdem grubundaki yönetici ve öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde olumludur. Bu durum Sergiovani ve Carver (1973)’in belirttiği gibi, kıdem arttıkça beklentilerin daha gerçekçi olması ve beklentilerin düşmesinden de kaynaklanıyor olabilir.

3.2. Öneriler

Araştırma bulguları doğrultusunda öğretmen performans yönetiminin okullarda uygulanabilirliği konusunda şu öneriler ileri sürülmüştür:

Araştırma sonuçlarına göre, öğretmen performans yönetimi ölçütlerinin Anadolu Lisesi türü ortaöğretim okullarında uygulanabilirliğini öğretmenler ve yöneticiler yüksek derecede kabul etmişlerdir. Öğretmen ve yöneticilerin açık, objektif, adil ve paylaşımlı bir performans değerlendirme sistemine ihtiyaçları vardır. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından öğretmen performans yönetimi sisteminin ortaöğretim okullarında uygulanması için yasal düzenlemeler yapılmalıdır.

Öğretmen performans yönetiminin okullarda uygulanabilirliği konusunda yüksek düzeyde kabul oranı dikkate alınarak Milli Eğitim Bakanlığı tarafından öğretmen performans yönetimi süreçlerinin performans ölçütü olarak orta öğretim okullarında uygulanması için gerekli yasal düzenlemeler yapılmalı, orta öğretim okullarında öğretmen performans yönetimine geçilmelidir. Performans Yönetim Sisteminin uygulayıcı yönetmeliğinin oluşturulması veya uygulanması sırasında öğretmenlerin, yöneticilerin, müfettişlerin hatta bakanlık ve taşra teşkilatı görevlilerinin de görüşleri alınmalıdır.

Okulda, öğretmen performans yönetim sistemi hakkında, uygulayıcı olacak yöneticilerin ve tüm öğretmenlerin performans yönetim sisteminin uygulanması hakkında bilgilendirilmesi için yöneticilere ve öğretmenlere bu konuda seminerler düzenlenmelidir.

Performans planlama boyutu ile ilgili olarak öğretmenlerin bireysel gelişim planları yapılarak kendilerini geliştirmelerine ve bu yolla gelecekteki performanslarını kendi iradeleri ile artırabilmelerine olanak sağlanmalıdır. Milli Eğitim Bakanlığı, bakanlık ve taşra teşkilatında ve okullarda öğretmenlerin performans sorunlarının çözümü için öğretmenlerden geri bildirim alacak mekanizmaları oluşturmalıdır.

Milli Eğitim Bakanlığı Bakanlık ve taşra teşkilatı, yöneticiler, müfettişler, konu ile ilgili bilim insanları ve öğretmenler bir araya gelerek ülke koşullarına uygun bir performans yönetimi sistemi oluşturmalıdır. Türk Eğitim Sisteminin daha iyi seviyelere yükselebilmesi için öğretmenlerin performansını artırmaya yönelik bu sistemin istekli ve paylaşım içinde beraberce uygulanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Akşit, F. (2006). Performans Değerlendirmeye İlişkin Öğretmen Görüşleri (Bigadiç İlköğretim Öğretmenleri Örneği). *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2, 76-101.
- Altundeppe, Ö. (1999). Ortaöğretim Kurumlarında Öğretmen Performansının Değerlendirilmesi. *DEU Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 ,1, 81-106.
- Armstrong, M. (1993). *Personel Management Practice*. London: Kogan Page Limited.
- Bengligiray, S. (1999). *İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Boyacı, A. (2003). *İlköğretim Örgütlerinin Performans Yönetimi Sistemi Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir.

İ. Günbayı, S. Yıldırım / NEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 1 (2012) 1-22
 İ. Günbayı, S. Yıldırım/Nevsehir University Journal of Social Sciences 1 (2012) 1-22

- Bostancı, A. (2004). *Türkiye'deki Resmi Ve Özel İlköğretim Okullarında Öğretmen Performans Yönetimi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara.
- Cihantimur, N. (2006). *Anadolu Liseleri Ve Genel Liselerde Görevli Öğretmenlerin Performans Değerlendirmesine Yönelik Algıları (İstanbul İli Büyükşehirmece İlçesi Örneği)*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek lisans tezi, İstanbul.
- Çalık, T. (2003). *Performans Yönetimi Tanımlar Kavramlar İlkeler*. Ankara: Gündüz Eğitim Yayıncılık.
- Çolak, M. (2007). *Orta Öğretim Okullarında Öğretmen Performans Yönetimi (Kocaeli İli Örneği)*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Down, B., Hogan, C., and Chadbourne, R. (1999a). Making Sense Of Performance Assessment: Official Rhetoric and Teachers' Reality. *Asia-Pasific Journal of Teacher Education*, 27 (1), 11-24.
- Down, B., Chadbourne, R., & Hogan, C. (1999b). How Are Teachers Managing Performance Management?. *Asia-Pasific Journal of Teacher Education*, 28 (3), 213-223.
- Duran, C. G. (2008). *Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Performanslarının Değerlendirilmesine İlişkin Görüşleri (Isparta İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Eroğlu, E. & Erden, D. (2006) *Earged Okulda Performans Yönetim Modeli*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35, 1 -2, 155-169.
- Mifsud, C.(1996). Preparation and Competence Of Intending And Beginning Teachers In Malta. *Journal of Education for Teaching*, 22 (3), 283-296.
- Örencik, İ. (2007). *360° Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Kütahya Orta Öğretim Kurumlarında Bir Uygulama*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, Kütahya.
- Plachy, R J., & Plachy, S. J. (1988). *Performance Management: Getting Results from Your Performance Planning and Appraisal System*. U.S.A: American Management Association
- Sergiovanni J. S., & Carver F. D. (1973). *The New School Executive: A Theory of Administration*. New York: Dood, Mead and Company Inc.
- Tamam, S. (2005). *İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Performans Değerlendirmeye İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Görüşleri*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Adana.

İ. Günbayı, S. Yıldırım / NEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 1 (2012) 1-22
İ. Günbayı, S. Yıldırım/Nevsehir University Journal of Social Sciences 1 (2012) 1-22

Uyargil, C. (2007). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması Değerlendirilmesi Ve Geliştirilmesi*. İstanbul: Arıkan Basım Dağıtım

Yolcu, S. (2008). *İstanbul İli Resmi İlköğretim Okullarında Öğretmen Performans Yönetimi*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.