

Sürekli Gelişim İçin E-Performans Yönetim Sistemi: Bir Model Önerisi¹

Nurettin BELTEKİN², Berna ŞAHİN-ÖZDEMİR³, Gülçin YILMAZ⁴,
Hacer AKKALKAN⁵ & Necati CEMALOĞLU⁶

ÖZET

Bu çalışmanın amacı eğitim kurumlarının ve çalışanlarının gelişime açık alanlarını saptamak, iyileştirmek, sürekli gelişimi sistematik hale getirmek ve kurumun madde ve insan kaynaklarının etkililiğini, verimliliğini artırmak amacıyla bir E-Performans Yönetim Sistemi geliştirmektir. Çalışma tarama deseninde nitel bir çalışmadır. Öncelikle ilgili alanyazın incelenmiştir. Elde edilen veriler çalışmanın amacına uygun olarak derlenmiştir. Elde edilen bulgular aracılığı ile bir performans yönetim sistemi döngüsü hazırlanmıştır. Sistem bireysel ve kurumsal performans olarak iki şekilde kısımdan oluşmaktadır. Sistem değerlendirme, tanıma, izleme ve geliştirme ve sürekli gelişimi izleme aşamalarından oluşmaktadır. Bireylerin ve kurumların performansı değerlendirilirken süreç ve sonuç kriterleri kullanılmıştır. Süreç değerlendirmesinde bireysel performans için gerekli kriterler öğretmen, yönetici ve diğer çalışanların mesleki yeterliklerden yararlanılmıştır. Kurum için ise kullanılan kriterler çalışma grubu tarafından geliştirilen kurumsal standartlardan elde edilmiştir. Sonuç kriterleri ise bireylerin ve kurumların çalışmalarının nicel ifadesi olan bazı oranlar kullanılmıştır. Ayrıca sistem çoklu veri kaynaklarına dayanan elektronik bir sistemdir. Bireyleri ya da kurumların paydaşları arasında en iyi gözlemleme imkânına sahip olan paydaşlar için formlar düzenlenmiş ve elektronik sisteme yerleştirilmiştir. Paydaşlar belirlenen değerlendirme takviminde kendilerine verilen şifreler ile sisteme girerek değerlendirme yapacaklardır. Değerlendirmelerin ortalamaları alınarak bireylerin ve kurumların gelişim açıkları saptanacaktır. Bireyler değerlendirme sonuçlarına göre mesleki gelişim planı yaparken kurumlar ise kurum gelişim planı yapacaklardır.

Anahtar Sözcükler: Sürekli Gelişim, Performans Yönetim Sistemi, E- Sistem

 DOI Number: <http://dx.doi.org/10.12973/jesr.2014.4os9a>

¹ Bu çalışma, IV. Eğitim Yönetimi Forumu'nda sözlü bildiri olarak sunulmuştur (3-5 Ekim 2013, Balıkesir, Türkiye)

² Yrd. Doç. Dr.- Artuklu Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü - nurettin.beltekin@gmail.com

³ MEB-Öğretmen - bernaosdemir@gmail.com

⁴ MEB-Öğretmen - guylimaz23@hotmail.com

⁵ MEB-Öğretmen - hacerkatip@yahoo.com

⁶ Doç. Dr. - Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü - necem@gazi.edu.tr

GİRİŞ

Günümüzde PISA, TIMMS gibi uluslararası sınavlar eğitimin niteliğini tanımlamak için kullanılmaktadır. Son yıllarda bu sınavlara Türkiye de katılmaktadır. Sınava katılan öğrencilerin ulusal ve uluslararası sınavlarda gösterdikleri başarı düzeyi, eğitime yapılan yatırımla doğru orantılı bir durumun oluşmadığını göstermektedir. Eğitim sisteminin nesnel göstergeleri, eğitimde başarının gerçekleşmediğini, başarının gerçekleşme düzeyinin ölçülemediğini, başarıyı sağlayacak öğretmenin yetiştirilemediğini, müfredatın başarıyı sağlamada yetersiz kaldığını, denetimlerin etkili yapılamadığını, eğitim-öğretim materyallerinin yetersiz kaldığını ileri süren pek çok tartışmanın yapılmasına ve uygulamanın hayata geçirilmesine sebep olmuştur. Burada göz ardı edilen sosyal bilimlerdeki yöntem sorunudur. Sosyal bilimlerde bir olayın sonuçlarının sadece bir nedene bağlı olamayacağı, bir olayın birden çok nedene bağlı olarak açıklanabileceği gerçeğidir. Diğer bir ifade ile tek yönlü nedensellik yerine karşılıklı ve çoklu nedenselliğe dayanmasıdır. Bu nedenlerin nesnel ölçütlerle açıklandığı durumlarda, eğitim sisteminden beklenen başarının da gerçekleştiği beklentisi geçerli görüş olarak kabul edilebilir.

Öğrenci başarısının düşmesi, eğitimle ilgili göstergelerin hem ulusal hem de uluslararası göstergelere göre değerlendirildiğinde iç açıcı bir durumun olmaması önemli bir sorun olarak ele alınmaktadır. Bu süreçte kurum olarak okulların performans göstergelerinin de tanımlanması ve performans değerlendirme uygulamalarının yapılması gerekir. Çünkü tek başına öğretmenin, okul yöneticisinin ve kurumun performansının yüksek olması beklenen sonuçların sağlanmasında yeterli görülmemektedir.

Kuşkusuz dünyadaki hızlı değişme, yenileşme ve gelişme süreci diğer kurumlar gibi eğitim kurumlarını da doğrudan ve dolaylı olarak etkilemektedir. Eğitim kurumları bu sürece ayak uydurabilmek ve sürece etkin bir şekilde katılabilmek için başta kurumsal yapılarını, öğretim programlarını; yönetici, öğretmen ve diğer çalışanların yeterliklerini geliştirmeye çalışmaktadırlar. Bu bağlamda, eğitimde kaliteyi, akademik ve kurumsal performansı artırmak amacıyla değişik uygulamalar yapılmaktadır. Türkiye 1980 sonrası eğitim alanında sürekli olarak değişme ve yenileşme içerisine girmiş ve eğitimin her alanında bir takım yeni uygulamalar içerisine girmiştir. Bunlardan birisi de Performans Yönetim Sistemi'dir. Bu bağlamda bir model geliştirmek üzere Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) bünyesinde çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Fakat uygulanabilir tek bir model geliştirilememiştir. MEB tarafından yapılan çalışmalar:

- Okulda Performans Yönetim Sistemi - EARGED
- Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi ve Ödül Yönergesine - Personel Genel Müdürlüğü
- Denetim ve Performans Değerlendirme Esasları - Teftiş Kurulu Başkanlığı
- İlköğretim Kurumları Standartları - İlköğretim Genel Müdürlüğü
- MEBGEP - Projeler Koordinasyon Merkezi Başkanlığı

Bu çalışmanın amacı, eğitim kurumlarının bireysel ve kurumsal sürekli gelişimi sağlamada kullanılacak bir elektronik performans yönetim sistemi geliştirmektir. Bunun kapsamda ortaöğretim kurumlarının standartları, bireysel yeterlikler ve performans göstergelerini saptanmak, kurumsal ve bireysel performans değerlendirme formları, performans değerlendirme döngüsü ve modülü geliştirmektir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Ortaöğretim kurumlarının, standartları ve göstergeleri nelerdir?
2. Ortaöğretim kurumlarının çalışanlarının mesleki yeterlikleri ve göstergeleri nelerdir?
3. Performans değerlendirme sürecinde yer alacak paydaşlar kimlerdir?
4. Ortaöğretim kurumlarının, performans değerlendirme sürecinde rol alacak paydaşların oranları nelerdir?
5. Ortaöğretim kurumlarının, çoklu değişkenlere göre performans değerlendirme döngüsü ve bu döngünün ölçütleri nelerdir?
6. Ortaöğretim kurumlarının kurumsal performans değerlendirme döngüsünün sonuçları kullanılır?

Eğitimde niteliği artırmak, niteliğin artmasını engelleyen olası olumsuz faktörleri fark edebilmek, yapılan dönüt ve düzeltme çerçevesinde yeniden uygulama yapmak, süreçte oluşabilecek hataları ortadan kaldırmak, eğitimde başarının sağlanmasında önemli bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Eğitimde başarıyı belirleyen pek çok etken vardır. Bu faktörler; öğretmen, öğrenci, program, materyal ve okul olarak tanımlanabilir. Bu faktörlerin etki dereceleri, birbirinden farklı düzeyde gerçekleşebilir ya da çoğu zaman birbirlerini doğrudan ya da dolaylı olarak etkiliyor olabilir. Bu çalışmada, kurumsal performans değerlendirme sürecinin hem süreci hem de sonuçları değerlendirilecektir. Böylece süreçte oluşan olumsuz durumların fark edilmesi ve ortadan kaldırılması mümkün hale gelecektir.

Çoklu değişkenlere paralel olarak oluşturulacak performans değerlendirme döngüsü ile okulun paydaşlarının, okulu değerlendirmesi sağlanacak, değerlendirmede çoklu veri tabanından yararlanma imkânı elde edilecektir. Kurumsal performans değerlendirme sürecinde, daha güvenilir objektif sonuçları elde etme imkânı sağlanacağı beklenmektedir.

MEB’de birbirinden farklı performans değerlendirme uygulamalarının olması, çoğu zaman benzeri uygulamaların birbirinden kopuk bir halde uygulanması, madde ve insan kaynaklarının verimsiz kullanılmasına, eşgüdümün ve işbirliğinin gerçekleştirilmesini engellediği yönünde eleştiriler yapılmaktaydı. Bu çalışmanı sonucunda, MEB kapsamında daha önce yapılan çalışmalar birleştirileceği ve birimler arasında eşgüdüm sağlanacağı için, performans değerlendirmede teklik ve bütünlük sağlanabileceği ümit edilmektedir.

Bu çalışma kapsamında, ortaöğretim kurumlarının genel yeterlikleri, alt yeterlikleri ve performans göstergelerinin sağlanmış olması, diğer ortaöğretim kurumlarının performans geliştirme çalışmalarına veri teşkil edecek, aynı zamanda geliştirilecek teftiş formlarının da güçlü bir dayanağa sahip olmasını sağlayacağı beklenmektedir.

Bu araştırma Anadolu Öğretmen Lisesi, Fen Lisesi ve Anadolu Liseleri ile sınırlıdır. Araştırma meslek liselerini kapsamamaktadır. Yukarıda adı geçen ortaöğretim kurumları çalışmanın hedef kurumlarıdır. Bu nedenle çalışma öncelikli veri kaynağı olarak bu kurumlarda görev yapan öğretmen ve yöneticiler olmuştur. Araştırmanın verileri, odak görüşme formu, görüşme formu, alanyazın taraması, anket ve dacom tekniği ile elde edilmiştir.

Performans Kavramı ve Performans Değerlendirme

Alanyazında performans kavramı ile ilgili tanımlar incelendiğinde, birbirinden farklı tanımların yapıldığı görülmektedir. Baş (1999) performans kavramını, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun, bir birimin ya da örgütün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nitel ve nicel olarak anlatımı, şeklinde tanımlamaktadır. Barutçugil (2002) bir örgütün performansını; stratejik, taktiksel ve işlevsel

amaçlarının gerçekleştirilmesinde, çalışanların işin nitelik ve gereklerini yerine getirmek için gösterdikleri tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Pakdil (2001) bireysel performansı, çalışanın belirli bir süre içinde gerçekleştirdiği iş görme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Akal (1998) ise, örgüt performansını, belli bir dönem sonunda elde edilen sonuca göre örgüt hedefinin veya görevinin karşılanma oranı olarak tanımlanmaktadır.

Performans değerlendirme, bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla personelin işteki performansının değerlendirilmesi süreci ya da bireyin görevindeki başarısı, işteki tutumu ve davranışları, ahlaki durumu ve özelliklerini ayrıntılayan ve bütünleyen, kısaca bireyin kuruluşun başarısına olan katkılarını değerlendiren plânlı bir araçtır (Sabuncuoğlu, 2000).

Performans ölçümü ve değerlendirmesi birbirini tamamlayan bir süreçtir (Mitu, Dracea & Popa, 2007). Performans ölçümü bir kurumun etkililiğini ve verimliliğini değerlendiren sistematik bir süreçtir. Kurumun saptanmış olduğu sonuçlara ulaşım ulaşılmadığı yönünde bir değerlendirme için hem niteliksel hem de niceliksel bilgi sağlayan bir ölçme sistematığıdır. Bu ölçüm, kurumun hem içinde hem de dışında ki performans standartlarını oluşturan ardışık bir eylem planıdır (Mitu, Dracea & Popa, 2007).

Avrupa Komisyon'u performans ölçümünü şöyle tanımlamaktadır: Uygulamalı amaçlardan sapmayı hızlı bir şekilde önleme amacıyla programın uygulaması esnasında yerine getirilen sürekli bir süreçtir. Değerlendirmede "niçin" ve "nasıl" soruları sorulurken, performans ölçümünde "ne, ne kadar" soruları sorulmaktadır (Mitu, Dracea & Popa, 2007).

Performans değerlendirme, kişilerin, birimlerin ve kurumların performanslarının önceden belirlenmiş bazı standartlara göre veya benzer diğerlerinin performansları temelinde ölçülmesini içeren bir süreçtir (Sümer, 2001).

Performans değerlendirmenin amaçları

Performans değerlendirmenin amacı, çalışanların performansları hakkında edinilen bilgilerle geleceğe yönelik yönetsel kararların alınmasını da ve uygulanmasında politikalar ve stratejiler oluşturmak, personelin örgütün amaçlarına ilişkin çalışmalarını hakkında dönüt alabilmek, alınan bu dönütlerle personelin ihtiyacı olan hizmet içi eğitim faaliyetlerini saptamaktır (MEB-EARGED, 2001).

Performans ölçme sisteminin amacı ise, uygun verilerin elde edilmesi, karşılaştırılması, analiz edilmesi, yorumlanması ve dağıtılması yoluyla geçmişte yapılanların etkinliğini ve etkililiğinin miktarını ölçerek kararlar alınmasını ve harekete geçmesini sağlamaktadır. Performans değerlendirmenin yönetsel amaçları ve geleceğe yönelik çalışan yetiştirme amaçları bulunmaktadır.

Örgütlerin performans değerlendirme yapmasındaki *yönetsel amaçlar* şu şekilde ifade edilebilir (William, 1999; Barutçugil, 2002 Akt: Eraslan & Algün, 2005, 96):

1. Örgütün çeşitli birimlerinden en alt birim olan personele kadar başarı durumlarının ölçülmesine olanak sağlayacak ortamı hazırlamak,
2. İşe yerleştirme, adaylık dönemindeki çalışanların görevlerini sürdürüp sürdüremeyecekleri, terfi, ücret artışı, özendirici ücret sistemleri, ödüllendirme, cezalandırma ve yer değiştirme gibi çeşitli çalışan işlev ve uygulamalarına ilişkin yönetsel kararların alınmasında gereksinme duyulacak bilgi ve nesnel ölçüleri sağlamak,
3. Örgütün amaç ve gereksinimleri ile çalışanların amaç ve gereksinimlerinin bütünleştirilmesi için gerekli ortamın hazırlanmasına katkıda bulunmak,
4. Örgütün işgücü ve yönetim potansiyeli hakkında güvenilir bilgiler elde etmek,

5. Örgütün genel başarı durumu ve sorunlarına ilişkin bilgi toplamak ve gelecekte ortaya çıkabilecek olayların önceden kestirilmesine olanak sağlamak,
6. Daha etkin işgücü politika, plân ve programlarının ücret sistemlerinin, eğitim ve geliştirme programlarının, işe alma, seçme ve yerleştirme, terfi ve ödüllendirme uygulamalarının geliştirilmesine olanak sağlamak.

Geleceğe ilişkin performans değerlendirme amaçları şu şekilde ifade edilebilir (William, 1999; Barutçugil, 2002; Bingöl, 1998; Fındıkçı, 1999 Akt: Eraslan & Algün, 2005, 96):

1. Çalışanlara başarı düzeyleri hakkında bilgi vermek, üstlerinin kendileri hakkında ne düşündükleri ve neler beklediklerini bilmelerine olanak sağlamak,
2. Kişisel amaçların belirlenmesini, elde edilen başarıların tanınması ve yapılan işin anlam kazanmasını sağlamak ve dolayısıyla kişinin başarı gereksinmesini karşılamak, iş doyumunu ve motivasyonu arttırmak, işe yabancılaşmayı azaltmak ve çalışanların amaçları ile örgütün amaçları arasındaki çelişkiyi ortadan kaldırmak,
3. Çalışanlara hatalı ve eksik yönlerini göstererek bunların eğitim ve gelişim planları ile giderilmesine olanak sağlamak,
4. Çalışanların işletmedeki geleceklerine ilişkin durumlarını açıklayan kariyer planlaması uygulamalarına olanak sağlamak.

Kuruluşların dinamik örgüt yapılarına sahip olmaları, yaratıcı, yenilikçi yeteneklerin önünü açan, verimliliğe odaklı bir çalışma kadrosu ile katma değer yaratarak bunu ürün ve hizmetlerine yansıtmaları oldukça önemlidir. Bu bakımdan performans değerlendirme, örgütte verimliliği arttırmak, yönetici yetiştirmek, geliştirmek, ödüllendirmek, yükseltim ve işten işe aktarma kararlarında esaslar belirlemek bakımından önem kazanmaktadır. Performans değerlendirmelerinde, bireyin çalışmaları, eksiklikleri, yeterlilikleri, fazlalıkları, yetersizlikleri tüm yönleriyle ele alınır. Performans değerlendirme verimli olarak kullanıldığında örgütün performansının artacağı kesindir. Değerlendirme sonuçları personel seçim sistemlerinin geliştirilmesi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi yönetsel süreçler içinde değerli veriler içermektedir (Üzmez, 2006).

Performans değerlendirme, çalışanın güdülenmesinin sağlanması açısından psikolojik bir ihtiyaç olmakla beraber; kurumlar için ise daha sonraki çalışmaların düzenlenmesinde bir kaynak oluşturması sebebiyle sistemin varlığı, örgütün amaçladığı hedeflere ulaşması açısından çok önemlidir (Üzmez, 2006). Yönetimsel kararlarda eğitime, disipline, terfilere, kariyer planlamasına ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinde elde edilen bilgilere dayanmaktadır. Çağdaş anlayışla yönetilen örgütlerde yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar vermemektedir. Ne de olsa performans değerlendirme sadece geçmişte gösterilen performansın düzeyini ortaya çıkarmak değil, aynı zaman da kişi ve kurumların geleceğe yönelik potansiyel başarılarını tahmin etmek amacıyla kullanılmaktadır (Şenol, 2002).

Aktan (2000), bir örgütte insan kaynaklarının performansını değerlendirilme nedenlerini şu şekilde sıralamıştır:

1. Örgütte çalışan ile çalışmayanı birbirinden ayırmak ve daha fazla çalışanları ödüllendirmek.
2. Ücret artışı yapılırken bunun daha rasyonel ve objektif temellere dayandırılmak.
3. Örgütte çalışanların kariyer gelişimini sağlamak.
4. Gizli kalmış bazı yetenekleri tespit etmek ve su yüzüne çıkarmak.

5. Performans değerlendirilmesinin ardından “geri bildirim” ile kişinin kendi kendinin performansını değerlendirebilmesini sağlamak.
6. Örgütteki eğitim ihtiyacını tespit etmek.
7. İnsan kaynakları yönetimi alanında “sürekli gelişme” felsefesini kurumsallaştırmak.
8. İş zenginleştirme, iş eşleştirme vb. çalışmaların daha objektif temellere dayandırmak.
9. İşten çıkarma veya bir işten diğer bir işe kaydırma (iş rotasyonu) işlemini yapmak.

Yukarıda belirtilen nedenler göz önünde bulundurulduğunda performans değerlendirmenin pek çok alanda kullanıldığı görülmektedir. Bu alanlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

a) *Eğitim İhtiyacının Saptanması*: Örgütlerde performans değerlendirme sonuçları, eğitim yönetimi için veri sağlamaktadır. Performans değerlendirme ile elde edilen veriler çalışanların başarılı olduğu alanları belirlediği gibi eksik oldukları alanları da ortaya çıkarmaktadır (Şentürk, 2005). Bu sayede örgüt bünyesinde eğitim ihtiyaçlarını belirlerken, performans değerlendirme sonucunda tespit edilen ihtiyaçları örgüt stratejileri ve bütçesi doğrultusunda önceliklendirerek “Eğitim Planlaması” yapabilmektedir (Taştan, 2002).

b) *Kariyer Yönetiminin Planlanması*: Bütün çalışanlar kariyerlerinde ilerlemek ve bunun getirilerinden yararlanmak ister. Çalışanların kariyerlerinde ilerlemeleri ise birçok etkene bağlıdır. Özellikle kişinin almış olduğu eğitim, zihinsel, kişilik ve sosyal yetenekleri çalışanların üst basamaklara yükselmesinde önemli yer tutar. Performans değerlendirme bu yeteneklerin düzeyinin belirlenmesi ve yöneticilerin, çalıştırdıkları personelin değerini anlamalarına yardımcı olur ve kariyer planlamasına kaynaklık teşkil eder (Taştan, 2002; Üzmez, 2006).

c) *Kişisel ve Mesleki Gelişim*: Performans değerlendirme sırasında eğitim çalışanları karşılıklı görüşerek gereksinimlerini ve amaçlarını belirtirler. Böylece çalışanlara, amaçlarını gerçekleştirmeleri için gerekli ortam ve fırsat sağlanırken, yöneticilerin de kendi görev tanımları çerçevesindeki beklentilerini öğrenilir. Birey, bu değerlendirmelerde kendini tanımlama fırsatı bulur, kendini yeni arayışlar için hazırlar. Diğer yandan mevcut eksikliklerini görüp bu konuda gelişme sağlamak için çaba gösterir. İş başarılarını görme ve iş tatminine ulaşma sağlanmış olur. Yöneticiler ise; çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığını, çalışanın iş başarısını, görev standartlarına ulaşıp ulaşmadığını performans değerlendirme ile belirlemiş olur (MEB-EARGED, 2006).

d) *Stratejik Planlama*: Bazı kurumlar tepe yönetim tarafından belirlenen genel hedeflerin, bu hedeflerin gerçekleştirilmesine katkısı olacak yönetici ve astlara iletilmesi amacıyla formel performans değerlendirme sistemleri oluştururlar. Örneğin, bir işletmenin stratejik planı ileriki iki yıl içinde pazara yeni ürünler sunmayı öngörüyorsa, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için örgütte araştırma/geliştirme, üretim, pazarlama vb. birimlerde çalışan birçok kişinin faaliyeti gerekmektedir. Genel amaç stratejik planla belirlendikten sonra, bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler fonksiyonlara dağıtılır. Her örgütsel birim kendi hedefleri doğrultusunda elemanlar arasında görev dağılımı yaparak ve bu stratejik plan uygulanmasına yardım ederek, bu hedeflerin bireysel düzeyde belirlenme ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütürler. Böylece, örgütün stratejik planları bireysel planlar/hedefler haline dönüşerek, genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır. Performans Yönetimi Sisteminin en önemli evrelerinden olan bireysel performansın

hedefler belirlenerek planlanması faaliyeti, yukarıdaki örnekten de görüleceği gibi, örgütlerin stratejik planlama faaliyetleri ile yakından ilişkili olup, her iki sistemin etkinliği önemli ölçüde birbirine bağlıdır (Uçar, 2005).

e) *İnsan Kaynakları Planlaması*: Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli nitelik ve sayıdaki personelin belirlenmesi amacı ile yapılan planlama çalışmalarında, var olan personelin performans düzeylerine ilişkin veriler de gereklidir. Performans değerlendirme sonuçları terfi ve tayinle ilgili kararların belirlenmesi yolu ile personel planlama işlevine de katkı da bulunan bir sistemdir (Uçar, 2005).

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

g) *Rotasyon, İş Genişletme ve İş Zenginleştirme*: Performans değerlendirme ile ulaşılan sonuçların, bireysel düzeydeki değerlendirmeleri ile belirli yerde mutsuz olan ancak başka bir görevde başarılı olacağına inanan personelin rotasyonu için kullanılması mümkündür. Örneğin sürekli olarak belirli sorunlarını performans değerlendirme sonucuna yansıtan kişiler olabilir. Bu ve benzeri sorunu bir iki dönem devam edenler vazgeçilemeyecek ve kazanılması arzu edilen elemanlar olmaları halinde rotasyona tabi tutulabilirler. Böylece aynı kurumun farklı bir görevinde kişinin daha başarılı olması sağlanabilir. Aynı biçimde işini yetersiz gören yetenekli çalışanların işleri zenginleştirilebilir veya işleri genişletilebilir; yeni görev ve sorumluluklar verilebilir. Özellikle performans değerlendirme sonucunda kişiler ile yapılan görüşmelerden edinilen bilgiler bu uygulamalara temel oluşturabilirler (Uçar, 2005).

h) *Örgütün Etkililiğini Artırma*: Etkililik, örgütlerin varlığını koruması ve sürdürmesi için vazgeçilmez olarak görünmektedir. Örgütsel etkililik, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirebilecek düzeyde verimliliği, sağlığı, dirikliği ve topluma yararlılığını sürdürebilmesidir.

Örgütler çevreleri ile sürekli etkileşim içindedirler. Etkili bir örgüt, çevresini etkileyerek, değiştirerek çevresine uyarlanır. Yani, bir örgüt çevresine uyum sağlamak için ne oranda kendini, çevresini değiştirebiliyorsa o oranda dirik bir örgüttür. Örgütün içinde bulunduğu topluma ürettiği ürün ve hizmetle yararlı olması gerekir. Örgütün yaşaması topluma ve üyelerine çekici gelen amaçları ile olanaklıdır Yoksa her iki grupta örgütün yaşamasına yardımcı olamazlar. Toplumsal açıdan en etkili örgüt, toplumdan aldığı girdileri işleyerek, erişebileceği en yüksek değerde çıktılara dönüştürerek topluma sunan örgüttür. Örgütün ürettiği malı, hizmeti kullanan toplumun, örgütten hoşnut olması, örgüte ilişkin değerler, olumlu görüşler geliştirmesi, örgütün toplum için çalıştığını, topluma yararlı olduğunu gösterir. Okulun örgüt bazında verimliliği, sağlığı, dirikliği ve topluma yararlılığının sorgulanması ve bu konudaki performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi, okulun örgütsel etkililiğinin artırılması bakımından önemlidir. Okulun performans değerlendirme sonuçları, okulun örgütsel bazda kuvvetli ve iyileştirmeye açık alanlarını ortaya koyacağından, bunlar üzerinden örgütsel etkililiği geliştirme etkinlikleri düzenlenmelidir (MEB-EARGED, 2006).

1) *Sözleşme Yenileme veya Yenilememe*: Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı önemli bir alan da sözleşmelerin yenilenmesi veya işten çıkarma kararlarıdır. Gerçekten de bu kararlarda tek etken olmasa da performansı yüksek olan kişiler ile işe devam edilmesi ama belirli sürede sürekli olarak düşük performans gösteren kişiler ile çalışılmaması da doğal bir sonuç olarak değerlendirilmelidir. Ancak burada işten çıkarma kararında sadece performans değerlendirme sonuçlarına dayanılması sakıncalar oluşturacaktır (Uçar, 2005).

Performans değerlendirmede kullanılan kriterler

Kurumsal performans değerlendirme sistemi oluşturulurken kurumun saptadığı standartlar sistemin en önemli basamağını oluşturmaktadır. Oluşturulan performans standartları, kurumun beklenen düzeyle gerçek düzeyi arasında karşılaştırma yapan nicel bir oran ya da değer yoluyla ifade edilen performansın amacını ya da tahmin edilen performans değerini temsil etmektedir. Saptanan standartların kurumun amaçlarını karşılayacak nitelikte doğru standartlar olmalıdırlar, aksi takdirde beklenmedik, amaçlanmamış sonuçlar için kurum değerlendirilir. Bu da kurumun performansını geliştiremeyeceğinden, performans değerlendirme amacına ulaşamayacaktır (Mitu, Dracea & Popa, 2007).

Performans göstergeleri performans standartlarının ölçümünü kolaylaştırmak amacıyla performans değerlendirme sürecinde kullanılan temel araçlardır. Performans göstergeleri, kurumların programlarının etkililiği ve verimliliği üzerine bilgi sağlamaktadır. Bu nedenle, performans göstergelerinin, hem iç hem de dış paydaşların kurumun şu anki performans düzeyini değerlendirebilmelerini sağlayacak biçimde hazırlanması gerekmektedir (Mitu, Dracea & Popa, 2007). İyi bir performans ölçümü, geçerli, güvenilir, anlaşılabilir, kapsayıcı, doğru ve gerekli kriterleri taşımaktadır.

Peixoto için (2004, 15 Akt: Mitu, Dracea & Popa, 2007) ise performans göstergeleri şu özelliklere sahip olmalıdır:

- **Adapte edilebilirlik**: Paydaşların değişen taleplerine yanıt verebilecek nitelikte olması. Zamanla geçersizleşen göstergelerin hemen değerlendirme sürecinden çıkartılması ve daha faydalı olanlarla yer değiştirebilme özelliğini taşıması
- **Temsil etme**: Gereksiz bilgi toplanmamalı ve elimine edilmelidir. Doğru kaynaklardan amaca uygun bilgilerin toplanmasının gerekliliğidir. Bilginin doğruluğu ve temsil etmesi arasında belli bir dengenin olması gerekmektedir. Bir göstergenin birçok şeyi temsil etmesi ve doğru bilgi sunması oldukça zor bir süreçtir.
- **Kolaylık**: kurumda geçerliliği sağlaması için tüm kurum paydaşları tarafından ifadelerin anlaşılabilir ve net olması gerekmektedir.
- **Takip edilebilir**: Kayıtlar sayesinde, elde edilen verilerin kaynağına kolaylıkla ulaşılabilme özelliğinin olması. Böylece önceki eylemlerle kıyas yapabilesidir.
- **Elde edilebilirlik**: Verileri zamanında, kolayca ve doğru kişilerden elde edilebilmesidir.
- **Ekonomiklik**: Veri elde etmede çok fazla maliyet ayrılmasının uygun olmayışıdır. Göstergeler yoluyla elde edilen faydanın maliyetinden fazla olması gerekmektedir.
- **Pratiklik**: Kurumun karar sürecini gerçekten etkileyen uygulamaları içermeyi garantilemelidir. Gerektiğinde alanda denenmeli, biçimlendirilmeli ya da çıkartılmalıdır.
- **Sağlamlık**: Göstergenin rutin bir süreçte oluşturulduğunu garanti etmelidir.

- İyi bir performans göstergesi özel, duyarlı, ölçülebilir, başarabilir, ilgili, güvenilir, zamana özgü (SMART: S – Specific, Sensible; M –Measurable; A – Achievable; R – Relevant, Reliable, Reportable; T –Timely, Time-based) olmalıdır.

Kurumsal performans değerlendirme sistemi oluşturulurken yurt dışında oluşturulmuş performans değerlendirme modelleri incelenmiş ve önemli bulunan kimi standartlardan yararlanılmıştır. Özellikle Amerika'daki Georgia eyaletinde oluşturulan performans standartları, Wisconsin eyaletinin başkenti olan Madison şehrinde oluşturulan performans standartları, Kentaki (Kentucky) eyaletinin performans standartları, Leon ili performans standartları incelenmiş ve MEB'de yapılan kurumsal performans değerlendirme sistemine belli ölçülerde uyarlanmaya çalışılmıştır. Yurt dışında yapılan çalışmalar ışığında kurumsal performans değerlendirme sisteminin nasıl oluşturulabileceği yönünde ışık tutması sağlanmıştır.

Performans Değerlendirme Yöntemleri

Bilgi teknolojisinin etkisi, bilgi toplumunun ortaya çıkışı, rekabetin olması hükümetler ve kurumlar üzerinde emsali görülmemiş yarışmacı baskıların oluşmasına neden olmaktadır. Bu baskılara karşı gelebilmek için kurumsal performansın ve üretkenliğin artmasına gereksinim duyulmaktadır. Bugün kurumların başarısı yeniliğe, adapte olabilmesine, esnekliğine ve yaratıcı düşünmesine bağlı olmaktadır. Bu karmaşık ve zor rolleri yerine getirmek için kamu yöneticileri özel sektörde uygulanan yaklaşımlara (Stratejik Yönetim,TKY, Benchmarking, Performans Değerlendirme) yöneldiler (Lettieri, Borga, Masella & Savodelli, 2004).

Kamu yönetimi için oluşturulan performans ölçümünü ve yönetimini geliştirme çerçevesini kamu kurumlarının modern çağa başarılı bir şekilde uyum sağlamasında değerli bir araç olarak görülmektedir (Lettieri, Borga, Masella & Savodelli, 2004). Kurumsal performans değerlendirme sistemi oluşturulurken performans değerlendirme yöntemleri incelenmiş ve bu doğrultuda oluşturulmaya çalışılmıştır. Okul çalışanlarının performans düzeylerini belirlemek için geliştirilmiş birçok yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemler amaca ilişkin olarak kullanılarak performans değerlendirme sistemine uyarlanmaya çalışılmıştır. Bu yöntemler:

Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım: Bu yaklaşımda çalışanlar gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlara göre değerlendirilirler (MEB-EARGED, 2006, 7).

Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım: Bu yaklaşım, her çalışanın performansını, diğer çalışanlardan bağımsız olarak, kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar çerçevesinde ele alır ve değerlendirir. Bu yaklaşımda kullanılan değerlendirme kriterleri birden fazla olup, bazen tüm çalışanlar için, bazen de belirli iş grupları için ortak olarak saptanmaktadır (Barutçugil, 2002 Akt: MEB-EARGED, 2006, 9).

Kişiler Arası Karşılaştırılmalara Dayalı Yaklaşım: Bu yöntemde değerlendirmeler, çalışanların birbirleriyle karşılaştırılmaları sonucunda elde edilir. Örneğin, kimler terfi edebilir? Bu iş için en uygun aday kimdir sorularını yanıtlayabilmek için çalışanlar başarı düzeylerine göre sıralanır (MEB-EARGED, 2006, 9).

Performans Değerlendirmede Çoklu Veri Kaynaklarının Kullanılması

Performans değerlendirme; Barutçugil (2004, 426 Akt: Döngel, 2006) tarafından “Gerçek anlamda ortak bir çalınmaya, bilgi alışverişine, gerek hatalar gerek başarılar açısından sorumluluğun paylaşmasına ve eğitim-gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir sistemdir” şeklinde tanımlanmaktadır. Performans değerlendirme özellikle çalışanlar ve başarılı olanlar açısından büyük bir önem taşımaktadır. Çalışanlar, çalışmalarının görülmesi, takdir edilmesi ve değerlendirilmesini beklerler. Ayrıca yapılan değerlendirmeler sonunda eksikliklerini gören çalışan bunları tamamlamaya çalışır.

Performans değerlendirmenin bu denli önemli olmasının nedeni, bir örgütte işlerin iyi gidip gitmediğini nesnel olarak ölçmesidir. Ayrıca performans değerlendirme çalışanların yaptığı isteki performansına odaklanır. Burada asıl amaç eksikleri bulup çalışanı cezalandırmak değil, başarılı olan çalışanları tespit edip ödüllendirmek ve eksiklikleri gidermektir. Bu, kurumda verimliliği artırmakla kalmayıp her çalışanın kendisini gözden geçirmesini, öz değerlendirme yapmasını sağlayacaktır (Döngel, 2006).

Yöneticinin değerlendirmesine dayalı, tek boyutlu işleyen bir süreç olan “geleneksel performans değerlendirme sistemi” birçok sakıncalar taşımakta, özellikle değerlendiricinin değer yargıları, duyguları devreye girmekte, objektiflik ve güvenilirliğini yitirmektedir. Değerlendirmenin sağlıklı olması için açıklık, katılım, güven, objektiflik gibi kriterler gerekli görülmektedir tek bir veri kaynağını esas alan değerlendirme yönteminden kaynaklanan hataları en aza indirmek amacıyla son yıllarda "360 Derece Performans Değerlendirme" gibi çoklu veri kaynağına göre değerlendirme yapan yöntemler kullanılmaktadır (Döngel, 2006).

Çoklu veri kaynağına göre değerlendirme, güvenilirliği yüksek ölçümlere imkân verdiğinden, örgüt ilişkin analitik düşünme, geleceği öngörme, yönetimi iyileştirme, örgütsel dinamizm ve gelişmeyi sağlamanın etkili bir aracıdır olmaktadır. (Fındıkçı, 2002, 293; Barutçugil, 2004, 54 Akt: Döngel, 2006) Çoklu veri kaynağına göre yapılan ölçümlerin örgütün faaliyetlerinden örgüt paydaşlarının gereksinimlerinin karşılanma düzeyini ortaya çıkardığından, örgütteki yapı, süreç, insan ve teknoloji bileşenlerini hakkında önemli doneler elde edilebilir. Bu da örgüt yönetimine örgütteki eksikliklere ve sorunlara müdahale imkânı verir. Bu amaçla kurumun tüm paydaşlarının değerlendirme sürecine katılması gereklidir. Eğitim kurumları için öğrenci, veli, yönetici, müfettiş ve diğer paydaşlar değerlendirme sürecine katılmakta ve kuruma ilişkin yargılarını belirtmektedirler. Bu yargılar kurum değerlendirmesinde veri oluşturmakta ve kurumun bütün olarak değerlendirmesi sağlanmaktadır.

Paydaşların katılımının ölçümü oldukça zor olacaktır ancak paydaşların katılımlarını ve önerilerini daha resmi bir inceleme ile ölçüme katılabilir. Kurumların misyonlarının gerçek etkilerinin ölçmede zorluk yaşandığından dolayı kurumların toplumun bakış açısını anlamada ve ölçmede yeterlilik olarak kurumların toplumun belli ihtiyaçlarına cevap verip vermediğine bakılıp ölçülebilir hale getirilebilir. Kurumların ölçütleri daha çok çıktılar üzerine yoğunlaşmaktadır: toplam kaynaktan ne kadar ödenek kullanıldı gibi (Marc, Epstein, Jesse, Franc & Manzoni, 2004).

Paydaşlar, kurumun kendi kendisini değerlendirme süreçlerin çıktılarıyla etkilenecek olan ve kurumun performansından etkilenen bireyler ya da kurumlardır. Tüm paydaşlar kurumda aynı oranda etkiye sahip değildir. Önemli olan paydaşların kurum üzerindeki etki seviyesini saptamaktır. Bu süreç bilginin ana kaynağını bulmana ve bilgi toplama süreçlerine yol gösterecektir. Önem sırasına göre paydaşların etkisinin oranını saptamak ve kurumun performansı için gerekli bilgileri bu yolla elde etmek kurumun performansının artması için önemlidir (Lusthaus, Adrien, Anderson & Carden, 1999).

Öğretmen performansının öğrenci tarafından değerlendirilmesi veya diğer adıyla öğrenci notlaması öğretmenin etkinliğinin tanımlanmasında kullanılan en tartışmalı tekniktir. Bazı öğretmenler öğrenci notlamasının öğretme sürecinde geri bildirim sağlama konusundaki yararlarından bahsetmekte, fakat çoğu da öğrenci notlamasının kişisel zararlar yaratacağı konusunda ısrarlı davranmaktadırlar (Döngel, 2006).

Performansının değerlendirilmesiyle ilgili başvurulacak bir başka yol, öğrenci velilerinin görüşlerinin alınmasıdır (Döngel, 2006; MEB, 2006). Veliler, öğretmenin veli ile olan ilişkilerini doğrudan, öğrenci ile olan ilişkilerini de dolaylı olarak izleyebilirler. Ancak, velilerin değerlendirmesinde gelişigüzel ifadeler, söylentiler, tek bir olaya ya da ön yargılara, öznel duygulara dayalı görüşler olabilir. Bu tür güvenilir bilgilerden kaçınıldığı takdirde veli raporları değerlendirme için kullanılabilir. Velilerin görüşlerini almak için inceleme formları, görüşmeler, odak grupları gibi yöntemler kullanılabilir. Veli görüşlerinin sistemli bir şekilde alınması velilerin okul ve sınıf içi eğitsel etkinliklere katılımını da sağlayacaktır (MEB, 2006, 50).

Uygulamada en sık rastlanan değerlendirme yöneticiler tarafından yapılmaktadır. Gerçekte çalışan ve yapılan işi en iyi şekilde tanıyan, çalışanın sahip olduğu bilgi ve yetenekleri en iyi şekilde bilen ilk amirlerdir. Dolayısıyla hem amirde hem de çalışan de ortak amaç örgütün hedeflerine en iyi şekilde ulaşmaktır. En geniş uygulama, her çalışanın başında bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Bu uygulama, çalışanı ve onun başarısını en yakından tanıyan kişi, ilk basamak yöneticisi olduğu gerçeğine dayanır. Böyle bir değerlendirme sistemi olarak hiyerarşik yapıya uygun biçimde gelişir. Ancak böyle bir değerlemenin her zaman tarafsız ve güvenilir olacağı kuşkuludur. Bir yönetici işinde başarılı bir çalışanı aralarındaki çekişme ve sürtüşme nedeniyle duygusal kararlarla başarısız diye gösterebilir. Bu nedenle çok yönetici tarafından ortak değerlendirme yapılmasına ikinci bir uygulama türü olarak bakılabilir. Bu durumda eğer puanlama yöntemi uygulanıyor ise birden çok yöneticinin verdiği puanların ortalaması alınır. Burada birden çok yöneticinin kimlerden oluşması gerektiği ve sayısı tartışılabilir.

Yönetici tarafından değerlemenin yapılması bazı sakıncalar da doğurabilir. Bunlar arasında, üstün, ödül ve ceza gücü nedeniyle astın kendisini baskı altında hissetmesi; üst astına geribildirim yoluyla bilgilendirilmeden kaçınmış olması, cezalandırma durumunda astın çevresinden ve üstünden uzaklaşması, gibi sorunlar sayılabilir (Uçar, 2006).

Aynı okulda çalışan yöneticilerin ve aynı dersi okutan öğretmenlerin birbirlerini daha yakından tanıyacağı varsayımı ile birbirlerinin performansını değerlemesi istenebilir. Bütün gün yan yana çalışan takım arkadaşını yakından gözleyebilme fırsatı bulacağı bir gerçektir. Örneğin, takım arkadaşlarının devamlılığı veya toplantılara zamanında ve etkin katılımı, gönüllü çalışması, diğer arkadaşlarıyla yardımlaşması, bilgiyi paylaşması, kaliteli iş yapması gibi etkinlikleri değerlemeye alınabilir. Ancak kişi arkadaşını değerlendirirken negatif veya pozitif yönde duygusal değerlendirme olasılığının bu modelde çok yüksek olacağı unutulmamalıdır. Bu nedenle terfi ve ücret artışı konularında bu tür değerlendirmelere dayanılmaması önerilmektedir (Uçar, 2006).

Müfettişlerin öğretmenleri ve okul yöneticilerini değerlendirmesi, iş tanımlarında yer alan görevleri ne oranda gerçekleştirdiklerini ölçmeleri anlamına gelmektedir. Bu hem örgütsel amaçların ne ölçüde yerine getirildiğini ortaya koymak hem de çalışanların gereksinimlerini saptamak açısından önemlidir.

Özdeğerlendirme yapan ve kendini geliştiren okul, değişiklikleri yakalayabilen, zayıf ve güçlü yönlerinin nasıl değerlendirebileceğini bilen ve kendi gelişim planını oluşturabilen esnek bir yapıya sahip okul demektir. Okul öz değerlendirme performans değerlendirme

sürecinin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Okul öz değerlendirme okulun gelecekte gelişimini sürdürebilmesi tüm okul paydaşlarının, okulun kilit gelişim stratejileri ve çıktıkları üzerinde değerlendirme yapmaları için fırsat sunmaktadır. Sistemli ve düzenli bir şekilde toplanan veriler tek başına okulu geliştiremeyecektir. Okulun gelişimi için toplanan verilerin iyi bir şekilde incelenip, üzerine düşünülüp bir plan yapılmalı ve plan doğrultusunda farklı bir şekilde hareket edilmesi gerekmektedir (School Self Evaluation Guidelines, 2007).

Performans Değerlendirme Sürecinin Uygulanması, Sınırlılıklar ve Karşılaşılan Sorunlar

Performans değerlendirme sürecinde birçok sorunla karşılaşmaktadır. Bunlardan önemli sorunların başında olumlu ya da olumsuz önyargıların sistemi etkilemesidir. Performans değerlendirme çalışmaları öznedir ve çok çeşitli faktörler tarafından etkilenmektedir. Yöneticilerin, performans değerlendirmelerini adil bir biçimde yürütme ve eksiksiz bir biçimde gerçekleştirmede hata ihtimalini artıran faktörleri tanınması bu tür hataları minimize edilmesini sağlamaktadır (Helvacı, 2002, 159).

Örgütteki değerlendirme süreci planlanırken mutlaka, yönetici ve çalışanların birlikte hareket etmesi gerekmektedir. Süreç içerisinde yöneticinin ve çalışanlarının görev ve sorumlulukları net bir biçimde belirlenmelidir. Bu noktada, performans değerlendirme sisteminin amacının, çalışanların performanslarını takip ederek geliştirmek ve bu sayede örgütün stratejik planında ve gelişim planında belirlenen hedeflerine ulaşılmasını sağlamak olduğu yöneticilerce benimsenmelidir. Yöneticilerin, performans değerlendirme görüşmelerinde, çalışanları ile birebir görüşme yapmaktan çekinmeleri ve nasıl geri bildirim vermeleri gerektiği konusunda bilgili olmamaları da olumsuz etkilere yol açmaktadır. Performans değerlendirme sisteminin uygulanması aşamasında karşılaşılan bir diğer sorun ise çalışanlar tarafından değerlendirme sisteminin önemsenmemesidir. Performans değerlendirme sonuçları, eğitim, kariyer, ücret yönetimi gibi diğer insan kaynakları sistemlerinde kullanılıyor olmalı ve değerlendirme sonuçlarının diğer sistemlere olan etkisi konusunda, çalışanlar açık bir şekilde bilgilendirilmiş olmaları gerekmektedir. Kurumsal Performans Değerlendirme sistemi oluşturulurken, okul örgütleri düşünüldüğünde öğretmenlerin mesleki aktivitelerinde başarılarını değerlendirmeyi gerektirir (MEB-EARGED, 2006, 10–11).

Kurumlarda çalışan yöneticilere Performans yönetimi uygulama sürecinde karşılaşılan sorunlar üzerine sorular yönetilmiş ve şu başlıklar altında toplanmıştır:

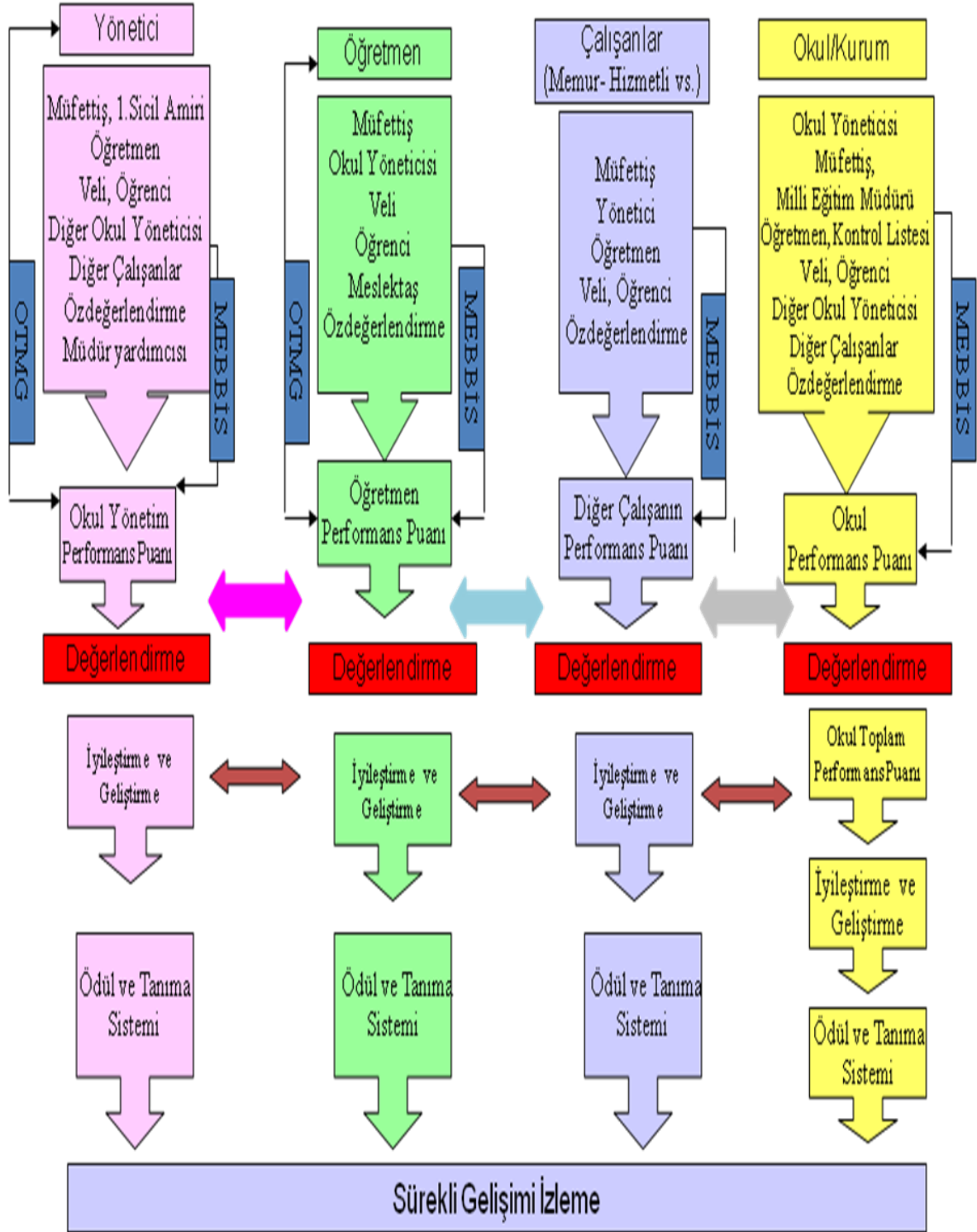
1. Yönetimin anlaşamaması ve sorumluluğunu yerine getirememesi
2. Tasarım sırasında kilit paydaşların yalın katılımı
3. Performans yönetimi ve yönetim kültürü üzerine yetersiz yetişmesi
4. Paydaşların sorularına cevap vermede ve iletişim kurmada etkili olamaması

Öne çıkan en önemli sorunun performans yönetim sürecini yöneten kişinin yeterince kapasiteye, tecrübe ve uzmanlık bilgiye sahip olmamasının olduğu belirtilmektedir (Marc, Epstein, Jesse, Franc & Manzoni, 2004). Performans ölçümünde performansı etkileyecek tüm unsurların göz önünde bulundurulması ve aynı zamanda bu unsurların en kısa zamanda, kolaylıkla ve az maliyetle ölçülmesi oldukça zor bir süreçle karşı karşıya olduğunu göstermektedir (Mitu, Dracea & Popa, 2007). Kamu kurumları tarafından kullanılan performans değerlendirme sürecinde tartışılan diğer bir eleştiri konusu da performans göstergelerinin, performans geliştirmede çabalarından ziyade tam çıktı üzerine vurgu yapmasıdır (Carter, 1989; Lettieri, Borga, Masella & Savodelli, 2004). Kurumların misyonlarının ölçülebilir hedeflere dönüştürmede sorunlarla karşılaştıkları ve bu durumun

performans değerlendirme sürecinde sıkıntı oluşturmaktadır (Akt: Marc, Epstein, Jesse, Franc & Manzoni, 2004).

SÜREKLİ GELİŞİM İÇİN e-PERFORMANS YÖNETİM MODELİ

E-PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ DÖNGÜSÜ



Şekil 1. Performans yönetim sistemi döngüsü

Performans Yönetim Döngüsünün İşleyişi

Performans yönetim döngüsünde bireysel ve kurumsal yönetim sistemlerinin işleyişi, paydaşların birbirileri ile etkileşimi ve süreç-sonuç ilişkisi gösterilmektedir. Kurumun, yöneticilerin, öğretmenlerin ve diğer çalışanların performans puanları çoklu veri kaynaklarına dayalı olarak hesaplanır. Bunun için modül-yazılım, öncelikle MEBBİS ve e-Okul'dan sağlanan veriler doğrultusunda random tekniği (rastgele) ile değerlendirme yapacak paydaşları belirler. Bu paydaşlar, Çoklu Veri Kaynaklı e-Performans Modülü'nde yer alan değerlendirme formlarını doldurur. Sistem, paydaşlar için belirlenen puan ağırlıklarına göre performans puanlarını hesaplar. Buna bağlı olarak kurumun ve bireylerin performans puanları toplandığında kurumun toplam performans puanı ortaya çıkar.

Performans puanları, bireyin ve kurumun yeterli ve standart alanlarına göre geliştirilmesi gereken alanlarını ortaya çıkarır. Bireyler; OTMG ve diğer mesleki gelişim çalışmaları kapsamında gelişmeleri gereken alanlara yönelik iyileştirme ve geliştirme çalışmaları yaparlar. Kurum ise bu verilerden yararlanarak okul gelişim çalışmaları yapar. Bakanlık, il, ilçe ve okul yönetimleri, kurumların eksikliklerinin giderilmesinde, ödül ve terfilerde performans puanlarından yararlanırlar. Çoklu Veri Kaynaklı e-Performans Yönetim Sistemi, elektronik ortamda kullanılan performans yönetim döngüsü ile çalışır. Bu döngünün alt bileşenleri aşağıdaki gibidir:

Paydaşlar

Performans yönetim döngüsünde yer alan veri kaynakları iki grupta toplanmaktadır. Bunlardan öğrenci, veli, müfettiş ve il yöneticileri sadece değerlendirenler grubunda iken okul müdürü, müdür yardımcıları, öğretmen ve diğer çalışanlar hem değerlendiren hem de değerlendirilen grubunda yer alırlar. Değerlendiren ve değerlendirilenlerin birbirilerini değerlendirebilecek kadar beraber çalışmış olmaları gerekir. Beraber çalışma sürecinde yeterince gözlem yapabilmış olmaları gerekir. Çünkü performans değerlendirmede kullanılan kriterlerin bir kısmı sürece ilişkin kriterlerdir ve ancak gözlem ile haklarında değerlendirme yapılabilir.

Veri girişi

Performans yönetim döngüsüne iki kaynaktan veri girişi yapılır. Birincisi e-Okul, diğeri ise MEBBİS'tir. Paydaşlar kendilerine verilen şifreler ile sisteme giriş yapacaklar. Her bir paydaşın hesabına değerlendirme dönemi boyunca beraber çalıştığı ya da hakkında gözlem yaptığı kişilere ilişkin formlar düşecektir. Yine her bir paydaş çalıştığı kuruma ilişkin formu da görecektir. Ayrıca veli ve öğrenci dışındaki paydaşlar kendileri ile ilgili bir özdeğerlendirme formu da dolduracaklardır. Bireylere ilişkin formlarda bireylerin mesleki yeterlik kriterleri ve o kriterleri tanımlayan göstergeler ile kuruma ilişkin formlarda ise kurumsal standartlar ve göstergeleri yer almaktadır. Formlarda her bir kriter 1 ile 5 arasında bir puan ile değerlendirilmiştir.

Sayısal değerlendirmede kullanılan göstergeler kurum ya da bireylerin dönem içinde yaptığı etkinliklerin sayısal bir şekilde ifade edilmesidir. Söz konusu etkinliklerin sayılabilir ve kayıt altına alınabilir olması gereklidir. Sayılamayan ve kayıt altına alınamayan etkinliklerin yazılmaz. Ölçek tipi yüzdendir (%). Kurum ya da bireyler yaptığı etkinliklerin toplamını tanımlı bir toplama bölerek yüzde olarak ifade ederler. Örneğin: Öğretmen yıl içerisinde yapacağı etkinliklerin toplam sayısını, yıllık planına aldığı toplam etkinlik sayısına bölerek yüzde ifadeye ulaşır. Öğretmen yıl içerisinde 50 etkinlik yapmayı planlamış ve 25 etkinlik yapmışsa $25/50 = 0,5 = \% 50$ olarak ifade edilir ve değerlendirilir.

Okul müdürünün değerlendirilmesinde kullanılacak formlar; Müfettiş Formu, Müdür Yardımcısı Formu, Öğretmen Formu, Öğrenci Formu, Diğer Çalışanlar Formu, Veli Formu, Öz Değerlendirme (Okul Müdürü) Formu, Diğer Okul Müdürü Formu olmak üzere her bir paydaş için farklı düzenlenmiştir. Paydaşlar, kendilerine ait olan kullanıcı adı ve şifresi ile e-Okul ve MEBBİS'e girerek formları dolduracaklardır.

Yine bir ortaöğretim kurumunun değerlendirilmesinde kullanılacak formlar Müfettiş Formu, Müdür Yardımcısı Formu, Öğretmen Formu, Öğrenci Formu, Diğer Çalışanlar Formu, Veli Formu, Öz Değerlendirme (Okul Müdürü) Formu, Diğer Okul Müdürü Formu olmak üzere her bir paydaş için farklı düzenlenmiştir.

Performans Puanı

Paydaşlardan toplanan verilere dayalı olarak performans puanı hesaplanır. Performans puanı okul müdürü, müdür yardımcısı, öğretmen, diğer çalışanlar (memur, hizmetli vb.) ve okul için farklı hesaplanır. Bireyler ve kurum hakkında yapılan değerlendirmelerin ortalamaları alınarak bireylerin ve kurumun puanları hesaplanır. Bu puanlar birleştirilerek "okul toplam performans puanı" hesaplanmış olur.

Tablo 1. Okulun toplam performans puanı

Bileşenler	Ağırlığı (%)
Okul Yönetimi Performans Puanı	35
Öğretmenler Performans Puanı	25
Diğer çalışanlar Performans Puanı	5
Okul Performans Puanı	35
Okulun Toplam Performans Puanı	100

Değerlendirme

Her birey ve kurum yüz tam puan üzerinden değerlendirilir. Değerlendirme kriterleri mesleki yeterlikler ve standartlar esas alınarak belirlendiği için bireylerin ve kurumun tam puan alması beklenir. Bireylerin ve kurumun tam puanın altındaki puanları ile tam puanın farkı alınarak "gelişim açığı" tanımlanır. Puanların alındığı yeterlik ve standart alt bileşenlerinde yola çıkarak "gelişim açığını" olduğu alan belirlenir. Bu verilere dayalı olarak bir yargıya varılır. Bu yargı, performans puanı hesaplanan bireye ve kuruma yönelik karar süreçlerine veri teşkil eder.

Bir okul müdürü performans değerlendirme sonucunda 100 üzerinden 80 puan aldığı belirlendiğinde, 20 puanlık da geliştirmesi gereken alanlar olduğu ortaya çıkar. Bu durumda okul müdürü, düşük puan aldığı alanlara öncelik vererek gelişme ihtiyacını ve hedefini belirler. Gerekli mesleki gelişim uygulamalarını işe koşar.

Bir kurum çoklu veri kaynaklarına göre 80 puan aldığı anda, 20 puanlık geliştirilecek alan olduğu saptanmış olur. Geliştirilmesi gereken alanlar formlardaki standart alanlarına

göre belirlenir. Okul, standart alanlarından “Eğitim Öğretim Ortamları” alanından düşük puan almış ise, öncelikli olarak bu alanda gelişimini sağlaması gerekir.

İyileştirme-geliştirme ve izleme

Performans puanı belirlenen bireyin ve kurumun başarılı ve geliştirmeye açık alanları, belirlenen ölçütlerle değerlendirme sonuçlarının karşılaştırılmasıyla saptanır. Bu aşamada OTMG, hizmet içi eğitim ve diğer gelişim uygulamaları işe koşulur. Bireyin ve kurumun gelişimi düzenli olarak izlenir ve kayıt altına alınır. Elde edilen verilerle süreçteki gelişim saptanır.

Ödül ve tanıma

Bireyin performans puanı hesaplandıktan sonra performans puanının karşılığı olan ödül ve tanıma sistemini işe koşulur. Ödül ve tanıma sistemi kurumların insan kaynakları politikası çerçevesinde şekillenir. Kurum yüksek performans gösteren çalışanlarını çeşitli şekillerde değerlendirebilir. Bireylerin performans puanları doğrultusunda “terfi, kariyer planlaması, kariyer gelişimi gibi seçenekler kullanılabilir.

Sürekli gelişim

Performans yönetim döngüsü, sürekli iyileştirmeyi ve geliştirmeyi merkeze alan bir anlayışı temsil etmektedir. Sürekli gelişim, yaşam boyu öğrenme, yansıtıcı öğrenme, öğrenmeyi öğrenme gibi yaklaşımlarla öğrenen birey ve öğrenen kurum yaratmayı ifade eder. Kurumlarda bu anlayışın yerleşmesinde, bireylere OTMG rehberlik eder.

TARTIŞMA ve SONUÇ

Eğitim kurumlarının etkin ve verimli hale gelmesi için eğitim yönetimi alanında tartışmalar ve arayışlar devam etmektedir. Tartışma ve arayışların yoğunlaştığı konulardan biri performans ve buna bağlı olarak eğitimde değerlendirme konusudur. Yönetimin yerleşmesine paralel bir şekilde eğitim yönetiminin de yerinden yapılması yönünde eğitim yönetimi alanında güçlü bir eğilim belirmiştir. Eğitim yönetiminin önemli işlevlerinden biri olan değerlendirmenin de yerinden yapılması önem kazanmaktadır. Ortaöğretim kurumlarında değerlendirmenin/performans değerlendirmenin yerinden yapılması bu bağlamda ele alınmaktadır.

Merkez teşkilatına bağlı bir denetim kurumu ağır bir bürokrasiye dayanmakta, pahalı ve zaman açısından oldukça yavaştır. Sözelimi bir ortaöğretim kurumu merkez teşkilatına bağlı bir müfettiş/denetçi grubu tarafından en erken üç yılda bir ziyaret edilmektedir. Bu teftiş ve rehberlik çok kısa bir zaman dilimi içinde ve sadece okulda bulunduğu süre içerisinde yaptığı gözlemlere dayanmaktadır. Doğal olarak diğer zamanlarda cereyan eden süreçlerden habersiz olarak değerlendirme yapılamaktadır. Söz konusu ziyaretlerde değerlendirme daha çok performans değerlendirmesi değil "yerinelik denetimi"dir. Çoğunluklara belgelere dayalı bir denetim olmaktadır.

Bu çalışma da önerilen e-performans yönetim sistemi klasik denetimin fonksiyonlarını içermekle birlikte kurumsal ve bireysel etkinlik ve verimliliği sağlayan mekanizmalar içermektedir. Yine e-performans yönetim sistemi çoklu veri kaynaklarına dayandığı için kurum ve bireylere ilişkin değerlendirmenin güvenilirliğini artırır. Diğer bir ifade ile kurum ve bireyler ile ilgili doğru bilgiye ulaşmamızı sağlar. Sistem sadece değerlendirme sürecini içermemekte aynı zamanda verilerin işlenmesi ve sonuçlardan yararlanmasını sağlayan mekanizmalar da bulunmaktadır.

Sistem bireysel ve kurumsal performans olarak iki şekilde kısımdan oluşmaktadır. Sistem değerlendirme, tanıma, izleme ve geliştirme ve sürekli gelişimi izleme aşamalarından oluşmaktadır. Bireylerin ve kurumların performansı değerlendirilirken süreç ve sonuç kriterleri kullanılmıştır. Süreç değerlendirmesinde bireysel performans için gerekli kriterler öğretmen, yönetici ve diğer çalışanların mesleki yeterliklerden yararlanılmıştır. Kurum için ise kullanılan kriterler çalışma grubu tarafından geliştirilen kurumsal standartlardan elde edilmiştir. Sonuç kriterleri ise bireylerin ve kurumların çalışmalarının nicel ifadesi olan bazı oranlar kullanılmıştır.

Sistem çoklu veri kaynaklarına dayanan elektronik bir sistemdir. Bireyleri ya da kurumların paydaşları arasında en iyi gözlemlene imkânına sahip olan paydaşlar için formlar düzenlenmiş ve elektronik sisteme yerleştirilmiştir. Paydaşlar belirlenen değerlendirme takviminde kendilerine verilen şifreler ile sisteme girerek değerlendirme yapacaklardır. Değerlendirmelerin ortalamaları alınarak bireylerin ve kurumların gelişim açıkları saptanacaktır. Bireyler değerlendirme sonuçlarına göre mesleki gelişim planı yaparken kurumlar ise kurum gelişim planı yapacaklardır.

KAYNAKÇA

- Akal, Z. (1998). *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi*. Ankara: Mert Yayınevi.
- Aktan, C. C. (2000). *Üniversitelerde performans yönetimi*.
<http://www.canaktan.org/egitim/universite-reform/performans.htm>. Erişim Tarihi: 01.10.2009.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Baş, İ. M. (1999). *Şirket toplam performans yönetimi: Kimya sektöründe bir uygulama*. 8. *Ulusal Kalite Kongresi*. 11-12 Kasım 1999. İstanbul.
- Bingöl, D. (1998). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Carton, R. B. & Hofer, C. W. (2006). *Measuring organizational performans*. Great Britain: MPG Books Ltd.
- Döngel, A. (2006). *İlköğretimde denetim ve performans değerlendirme çalışmalarının ilişkin ilköğretim müfettişlerinin görüşleri*. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eraslan, E. & Algün, O. (2005). *İdeal performans değerlendirme formu tasarımında analitik hiyerarşi yöntemi yaklaşımı*. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 20 (1), 95-106.
- Fındıkçı, İ. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım
- Helvacı, M. A. (2002). *Performans yönetim sürecinde performans değerlendirmenin önemi*. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35 (1-2), 155-169.
- Lettieri, E., Borga, F., Masella, C. & Savodelli, A. (2004). *Performance measurement and management control. Superior organizational performance measurement in non-profit organizations: How to link theory and reality?* (Eds: M. J. Epstein). Bingley: Emerald Publishing. pp. 355-374.
- Lusthaus, C., Adrien, M. H., Anderson G. & Carden, F. (1999). *Enhancing organizational performance*. Ottawa: International Development Research Centre.
- MEB-EARGED (2000). *Öğretmenlerin performans değerlendirme modeli ve sicil raporları*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Basımevi.
- MEB (2006). *Okulda performans yönetimi modeli*. Ankara: Devlet Kitapları Müdürlüğü Basımevi.

- Mitu, N. E., Dracea, R. & Popa, A. (2007). *The quantification of the performances of public institutions–basics concepts*. Munich Personal RePEc Archive. http://mpra.ub.uni-muenchen.de/10712/1/MPRA_paper_10712.pdf. Erişim Tarihi: 13.07.2009.
- Pakdil, F. (2001). *Ekip bazlı performans değerlendirme*. Türkiye Kalite Derneği. http://www.kalder.org/preview_content.asp?contID=677&tempID=1®ID=2. Erişim Tarihi: 03.10.2009.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- VDEEC (2007). *Victoria department of education and early childhood school self evaluation guidelines*. http://www.eduweb.vic.gov.au/edulibrary/public/account/operate/SSE_Guidelines_2009-gdl-v1.00-20081201.pdf Erişim Tarihi: 10.07.2009.
- Epstein, M. J. (2004) Improving organizations and society: the role of performance measurement and management control. *Studies in Managerial and Financial Accounting*, 16, 3-19.
- Sümer, H. C. (2001). *Performans değerlendirmesine tarihsel bir bakış ve kültürel bir yaklaşım*. I. Bölüm. www.sabem.saglik.gov.tr/forum/ezadmin/htmlarea/files/documents/765_8performans_degerlendirme_tarihi. Erişim Tarihi: 09.10.2009.
- Şenol, G. (2002). İş değerlemesinden performans değerlendirmesine geçiş. http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=31. Erişim Tarihi: 11.10.2009.
- Şentürk, İ. B. (2005). *Eğitim yönetim sisteminin diğer insan kaynakları sistemleri ile olan ilişkisi*. http://www.byclb.com/kobi/egitim_kurumlari/Default.aspx?KonuID=123. Erişim Tarihi: 11.10.2009.
- Taştan, S. (2002). Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlar. www.insankaynaklari.gokceada.com. Erişim Tarihi: 19.10.2009.
- Uçar, Y. (2006). Performans değerlendirme ve eğitim kurumlarında bir uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde performans yönetimi sistemi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Üzmez, İ. T. (2006). İlk ve ortaöğretim kurumlarında performans değerlendirme süreci-sicil raporu düzenlemesine ilişkin sorunlar ve beklentiler -Elazığ ili örneği-. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- William, J. S. (1999). *Production operations management*. New York: McGraw- Hill.

E-Performance Management System for Continuous Improvement: A Model Proposal⁷

Nurettin BELTEKİN⁸, Berna ŞAHİN-ÖZDEMİR⁹, Gülçin YILMAZ¹⁰,
Hacer AKKALKAN¹¹ & Necati CEMALOĞLU¹²

Introduction

One of the key indicators of the quality of an education system in a globalized world is the results of national and international exams. International examinations like PISA and TIMSS are used to define the quality of education. Turkey has participated in these exams recently. The achievement level of students participating in these exams shows that the investment of the education system is not proportional to the achievement level. The objective indicators of the education system lead to these discussions: 1) why the education system is not realizing success; 2) why we are not able to adequately measure the level of realized achievement; 3) why the system is insufficient to ensure the success of the curriculum; 4) how the controls can be measured effectively; and, 5) what can be done about inadequate educational materials. These situations have led to the implementation of the following application. The question of method in the social sciences is ignored here. The outcome of an event in the social sciences cannot be explained by only one cause. It is fact that an event must be explained by multiple causes. Because these events are explained by objective criteria, this study can be considered a valid opinion if the expected success in the education system is realized.

When the indicators related to education in Turkey were evaluated according to both national and international indicators, the decline in student achievement was viewed as an important issue. In the process of evaluation, it is necessary to identify the performance indicators of a school as an institution, and performance evaluation practices must be used since it is not only teachers, school managers, or the organization's high performance standards that are insufficient to achieve the expected results.

Undoubtedly the rapid changes in the world, innovation, and the development process affect educational institutions, like other institutions, directly and indirectly. Educational institutions try to improve the reliability of their organizational structures and training programs and the proficiency of principals, teachers, and other employees in order to adapt and participate effectively in this process. In this context, various practices are created to improve the quality of education and the performance of the academic institution. After 1980, Turkey has constantly entered into change and renewal in the field of education and has entered into a number of new approaches in all areas of education. One of them is the Performance Management System. In this context, various studies have been made to improve this model by the Ministry of Education. However, this single model, which could be applied, couldn't be developed.

The aim of this study is to improve an e-Performance Management System to identify the areas for improvement of educational institutions and their employees. Furthermore, it

⁷ An earlier version of this paper was presented at the IV. Educational Administration Forum (3-5 October 2013, Balıkesir, Turkey)

⁸ Assist. Prof. Dr. - Artuklu University Faculty of Letters - nurettin.beltekin@gmail.com

⁹ MoNE - Teacher - bernaosdemir@gmail.com

¹⁰ MoNE - Teacher - guylimaz23@hotmail.com

¹¹ MoNE - Teacher - hacerkatip@yahoo.com

¹² Assoc. Prof. Dr. - Gazi University Education Faculty - necem@gazi.edu.tr

aims to make continuous, systematic improvement in order to advance the efficiency and effectiveness of the organization's financial and human resources.

Method

The research is a qualitative study based on a survey model. Qualitative research presents useful tools to determine the conditions in which individuals live and the needs of individuals and institutions. In this study, qualitative research approaches and tools are used in a model that provides for the continuous development of employees. In the study, the "maximum variation sampling" method is utilized. With this sampling method, the diversity of individuals related to the study can be reflected to the greatest degree. Maximum variety sampling tries to find whether there are common or shared cases among the diversity of situations. This diversity reveals different aspects of the problem (Yıldırım & Şimşek, 2006, 108). For this purpose, four target groups were created: the secondary school teachers working in high schools, the inspectors of the ministry, the academicians of educational management, the economics and planning departments at the university in Ankara.

In order to improve the performance management system implemented in secondary schools, the following questions on a semi structured interview form were prepared to be used in focus group interviews: 1) What are the indicators and the corporate standards to be used in the Performance Management System? 2) What are the indicators of the secondary institutions and their employees' professional competencies? 3) Who are the stakeholders involved in the performance evaluation process? 4) What is the percentage of the stakeholders who will take part in the performance assessment process of secondary education institutions? 5) What is the performance evaluation cycle of secondary education institutions, and what are the criteria of this cycle according to multiple variables? 6) How are the results of the performance evaluation cycle of secondary education institutions used?

In order to get opinions from stakeholders of the Performance Management System, focus interviews were conducted with the four different groups. Interview data were recorded using a voice recorder. Voice data obtained from the focus group interviews were analyzed. The obtained data were analyzed using descriptive statistical methods. For this purpose, "content analysis" was performed by using the Hyper Research program.

Findings

A performance management system cycle has been prepared by means of the obtained data. The system consists of two parts: individual performance and institutional performance. It consists of these stages: evaluation, recognition, monitoring, development, and continuous improvement. Process and outcome criteria were used while evaluating the performance of individuals and institutions. In the process of assessment and while creating the required criteria for the individual performance, teachers', administrators', and other employees' professional competencies have benefited. The required criteria for institutional performance were obtained from the institutional standards developed by the working group. For outcome criteria, some rates of quantitative expression of the work of individuals and institutions have also been used. Additionally, the system is an electronic system based on multiple data sources. Forms were modified and placed in electronic systems in order for the chosen stakeholders to observe the individuals and institutions. Stakeholders evaluated them in the evaluation schedule by entering the evaluation system with their passwords. The average of the assessment in each area identifies the necessary points of individuals' and institutions' development. According to the evaluation, an individual will make a

professional development plan while an institution makes an institutional development plan.

Discussions and Results

Discussions in the field of educational administration continue to include the educational institution's effectiveness and efficiency. One of the issues focuses on performance because performance is an evaluation subject in education. Like decentralization of management in business, a strong trend toward decentralization in education management has emerged in the field of education management. One of the important functions of education management is assessment, another matter for which decentralization of management becomes important. In this context, the performance evaluation/assessment at secondary institutions should be handled by a decentralized organization.

An inspection agency depends on a central organization, which is based on a heavy bureaucracy, expensive and quite slow. For example, a secondary high school is visited by an inspector or an inspector group from the central organization once every three years. This inspection and guidance are based on observations for only a short time during the stay at the school. Because of this short time period, the evaluation lacks a process, an evaluation existing at other times. At this kind of inspection, evaluation is not a "performance evaluation" but a "propriety audit". This inspection is mostly based on the documentaries of the individual or the institution.

The e-performance management system that is proposed in this study includes both the functions of classical inspection and the mechanisms providing institutional and individual effectiveness and efficiency. Moreover, due to the performance management system being an electronic system based on multiple data sources, it increases the reliability of the evaluation related to the individual and institution. In other words, it provides true information about the individual and institution. This system not only consists of the evaluation process but also the processing of data, and the mechanisms providing the results can be benefited. The system consists of two parts: individual performance and institutional performance.

The system consists of these stages; evaluation, recognition, monitoring, development, and continuous improvement. Process and outcome criteria were used while evaluating the performance of individuals and institutions. In the process of the assessment and when creating the required criteria for the individual performance, teachers', administrators', and other employees' professional competencies have profited. The required criteria for institutional performance were obtained from the institutional standards developed by the working group. For outcome criteria, some aspects of quantitative expression of the work of individuals and institutions have been used.

Key Words: Continuous development, Performance management system, E- System

Atıf için / Please cite as:

Beltekin, N., Şahin-Özdemir, B., Yılmaz, G., Akkalkan, H. & Cemaloğlu. N. (2014). Sürekli gelişim için e-performans yönetim sistemi: Bir model önerisi [E-performance management system for continuous improvement: A model proposal]. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi - Journal of Educational Sciences Research*, 4 (Özel Sayı 1), 149-170. <http://ebad-jesr.com/>