



Millî Eğitim Kurumlarında Sonuç Odaklıdan Süreç Odaklıya Örgütsel Yönetime Yönelik Performans Yaklaşımlarının Geliştirilmesi

Erdoğan Söylemez

MEB Eğitim Yöneticisi

erdogansoylez55@gmail.com, ORCID:0009-0001-5598-9851

Mehmet Göl

MEB Eğitim Yöneticisi

mgol78@gmail.com, ORCID:0009-0001-3411-5240

Özet

Bu çalışmada millî eğitim kurumlarında sonuç odaklıdan süreç odaklıya örgütsel yönetime yönelik performans yaklaşımlarının geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Millî eğitim kurumları başta olmak üzere diğer örgütlerde performans yönetimi sisteminin tasarlanmasına başlamadan evvel, performans yönetimi sisteminin mihenk taşıma meydana getiren hususlarda önemli kararların alınması gerekmektedir. Kurumlarda örgütsel çatışmayı izale etmeye yardımcı olan performans değerlendirme gerçekleştirilmesinin iki önemli ereği bulunmaktadır. Bunlardan birinci amaç, çalışma performansı konusunda bilgiler edinmektir. Bu bilgiler yönetimle ilgili karar alınır iken gerekli olacaktır. Örgüt

bünyesinde fiyat ve ücret artışına, ikramiyeye, eğitimsel sürece, disiplinli düzene, kariyer planlamasına, terfi ve görevlendirme biçimine ve diğer yönetsel faaliyetlere dönük kararlar genellikle ile performansın değerlendirilmesi evresinde kazanılan bilgi ve bulgulara dayanmaktadır. Örgütlerin yönetim erki ve kadrosu, performans değerlendirme vetiresinden kazanılan bilgi ve bulgular olmadan yönetsel kararlar veremezler. Örgütlerde insan kaynaklarına dönük diğer yönelimlerde bulunduğu gibi performans değerlendirme süreçlerinde de herhangi bir kişi ya da kişilere dönük ayrımcılıklar yapılmasını engelleyen kanuni standarda uygun düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Kurumlarda performans değerlemesi yapılıyor olmasının ikinci amacıysa, işçilerin iş tanımında ve iş analizinde saptarılan standarda ne kademedede yaklaştığına dönük geri beslemeler sağlamaktır. İşçilere pozitif bir yaklaşım ile yaklaşıldığı ve meslekî eğitim ile desteklendiği takdirde performans değerlendirme sistemi çok faydalı olacaktır. İnsanlar genellikle ile buna benzer biçimde ya da aynen bu türden özgüvenini artırıcı ve yapıcı olan dönütler almaktan hoşlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Millî Eğitim, Eğitim Kurumları, Örgütsel Yönetim, Performans Yaklaşımları

Development of Performance Approaches for Organizational Management from Result-Oriented to Process-Oriented in National Educational Institutions

Abstract

In this study, it is aimed to develop performance approaches for organizational management from result-oriented to process-oriented in national educational institutions. Before starting to design the performance management system in other organizations, especially national educational institutions, important decisions need to be made on the issues that constitute the touchstone of the performance management system. There are two important objectives of performing performance evaluation, which helps to eliminate organizational conflict in organizations. The first goal of these is to obtain information about working performance. This information will be necessary while the management decision is being taken. Decisions regarding price and wage increases, bonuses, educational process, disciplinary order, career planning, promotion and assignment form and other managerial activities within the organization are usually based on the information and findings gained during the performance evaluation phase. The management power and staff of organizations cannot make managerial decisions without the knowledge and findings gained from performance evaluation and management. As with other orientations towards human resources in organizations, it is necessary to make arrangements in accordance with the legal standard that prevents discrimination against any person or persons in performance evaluation processes. The second purpose of performance evaluation in organizations is to provide feedback on how close employees are to the standard determined in the job description and job analysis. If workers are

approached with a positive approach and supported by vocational training, the performance evaluation system will be very useful. People usually like to receive similar or exactly this kind of self-confidence-boosting and constructive feedback.

Keywords: National Education, Educational Institutions, Organizational Management, Performance Approaches

Giriş

Eğitim kurumları başta olmak üzere diğer kurumların yönetici kişileri, ana görev ve sorumluluk tanımları içerisinde bulunan planlamalar, örgütlemeler, yönlendirmeler, koordinasyonlar ve denetimlerle alakalı fonksiyonları en yetkin biçimde yerine getirmek için personellerin ve örgütün performansına dönük somut ve doğru veriler ile bulguları tam vaktinde almak zorundadır.

Elinde örgütüne ve bunun kaynaklarına dönük somut veriler ile bulguları bulunmayan yönetici kişilerin alacağı karar, atacağı adımlar ve uygulayacağı stratejide başarılı olması epeyce zordur ve tesadüfi olacaktır (Ertuğrul, 2004: 46-47).

Örgüt içi çalışmalarda performansla ilgili süreçlerin ve mevcut sistemlerin başarılı olması için bazı zorunluluk durumlarının yerine getirilmesi gerekmektedir.

Performans durumu, organizasyon yetkinliğinin ölçülebilmesinde öncelik ile ihtiyaç duyulan vetirelerin en başında gelmektedir.

Performansın artırılması örgütsel süreç içerisinde çok boyutlu iletişim ve etkileşimi sağlayarak kişisel gelişimi temin etmeli, örgütsel gelişime de katkıda bulunmalıdır (Canman, 1995: 112).

Örgütsel süreçlerde performansın hem örgüt hem de iş gören bakımından önemini Atılğan şu biçimde ifade etmiştir (2007):

Örgüt bakımından, iş görenler ile alakalı yetkin ve tarafsız karar alabilme, bunların başarısını ve başarısızlığını izleyebilme ve yeteneğini geliştirmeye dönük tedbirleri vaktinde alabilme ereği ile performansın sürekli izlenmesi gerekmektedir.

Örgüt içerisinde yönetim kademesinde karar alacak yönetici kişilerin doğru kararları alabilmesi ve bu durumun neticesinde başarılarını artırıp, örgütü genel amaçlarına ulaşması çabasında avantajlı bir konuma getirebilmesi bakımından performans değerlendirmesinin yapılması çok önemlidir.

Aksi hâlde yanlış veri ve bulgulara dayalı çıkarımlar neticesi yanlış uygulama ve kararlar gerçekleşebilecek ve bu durumdan yalnızca yöneticiler değil, örgütler de zarar görecektir (Ertuğrul, 2004: 59).

İş gören bakımından, iş gören yapmış bulunduğu başarılı çalışmaların karşılığını görmek isteyecektir. İyi niyet ve iş gücünü meydana koyarak çalışan iş gören, huzursuzluklar çıkaran ve çalışmaya dönük alakasız bulunan iş görenle benzer duruma düşürüldüğünü görür ise, moralitesi düşer ve isteksizliği artar; bu nedenle değerlendirmelerle ilgili durumlar iş göreni çalışmaya sevk etme aracı şeklinde kullanılır (Can, 1999: 311).

Performans değerlendirmesi neticesinde iş gören eksikliğini öğrenmek ve bunu gidermek imkanına sahip olacaktır ki bu durum da örgüt verimliliğini artıracaktır. Maddi ve manevi ödüllendirme yöntemleri ile çalışmaya özendirilen iş görenin örgüte dönük güven duygusunun artması sağlanmış olur (Ertuğrul, 2004: 61).

Kurumlarda başarılı bir performans vetiresi, çalışanları yalnızca verimlilik hususunda bilgilendirmekle kalmamakta, aynı zamanda çalışanların gelecek dönemdeki çaba ve meslekî eğilimini de etkilemektedir.

Performansın artırılması yolu ile çalışanların geliştirilmesi, çalışanların daha yetkin çaba ve gayretler göstermesini sağlayarak uzmanlaşma becerilerini de netleştirecektir (Barutçugil, 2002: 180).

Örgüt içerisinde yaşanan ve yaşanacak çatışmaları tamamen ortadan kaldırmak ya da minimize etmek için çalışanların performanslarının artırıcı yönelimlere başvurmak gerekmektedir. Bu amaçla örgüt içerisinde çalışanlar özelinde performans değerlendirme vetiresinin gerçekleştirilmesi faydalı olacaktır (Can, 1999: 315).

Örgütsel Yönetime Yönelik Performans Yaklaşımlarını Olumsuz Etkileyen Süreçler

Eğitim kurumları başta olmak üzere bireylerin uzun süre yoğun olarak yaşadıkları her yerde çatışma unsurlarıyla karşılaşmaları da kaçınılmazdır. Bir kurumda çatışma, kişilerin ve grupların beraber çalışma problemlerinden kaynak bulan ve normal yetkinliklerin durması ya da karışmasına neden bulunan olay şeklinde tanımlanabilmektedir (Eren, 2000: 527).

Kişiler arası çatışma hâli iki ya da daha çok kişinin çeşitli hususlarda anlaşmazlıklara düşmesidir. Bunun en ehemmiyetli sebeplerinden birisi, kişilerin amacı ve ereğinin, izlediği yöntemin, sahip olduğu bilgi, veri ve analizlerini değersel yargıların değışik olmasıdır.

Kişiler arası çatışmalar benzer hiyerarşide yer alanlarda olduğu gibi farklı hiyerarşide olanlar için de geçerlidir. Bu tamamen yaşamsal durumlarla ilgili bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Akat, 2002: 405).

Kurum yapılarında sıkça görülen bu çatışmalar hem kamu hem de özel sektör yapılarında görülebilmektedir: Ast ile üst arasındaki çatışmalar, komuta ile kurmay yönetici kişiler arasındaki çatışmalar, işçi ile müdür arasındaki çatışmalar, şef ile memur arasındaki çatışmalar buna misal olarak verilebilir (Ataman, 2001: 474).

Kişiler arası çatışma türlerinin analiz ve veri dizininde yer alan Johari Penceresi modellemesi kişiler arasında meydana gelen çatışmaların analiz ve veri dizinine yardımcı olması bakımından ehemmiyetli bir modellemedir (Düşükcan, 2003: 21).

Şekil 1. Johari Penceresi

Kişinin Kendisi Tarafından	
Bilinen	Bilinmeyen

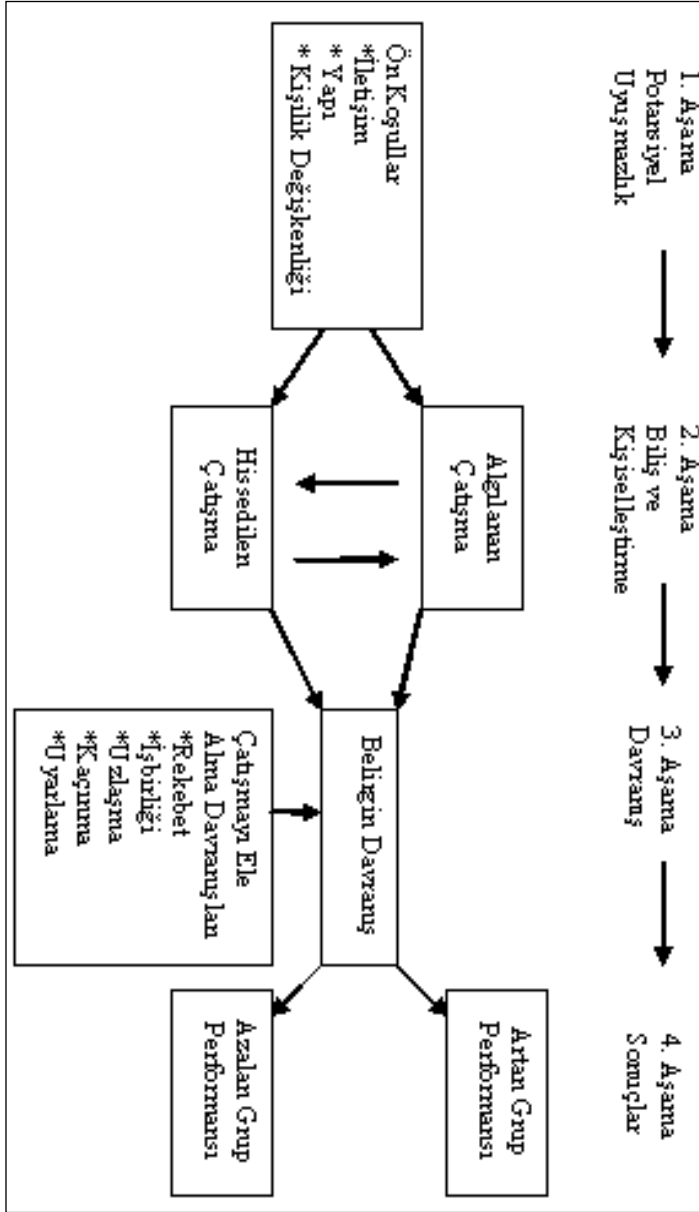
Açık Bölge	Kör Bölge
Gizli Bölge	Kapalı Bölge

Yukarıda yer alan şekildeki açık bölge; kişinin hem kendisi hem de başkası tarafından bilinen niteliklerini içermektedir.

Bir kurumda çatışma, kişilerin ve grupların beraber çalışma problemlerinden kaynak bulan ve normal yetkinliklerin durması ya da karışmasına neden bulunan olay şeklinde tanımlanabilmektedir (Eren, 2000: 527).

Çatışmalar birbirleriyle ilintili olan aşamalardan meydana gelmektedir. Robbins'e göre bu aşamalar aşağıda yer alan şekilde gösterilmiştir (Robbins, 1994: 172):

Şekil 2. Performans Yaklaşımlarını Olumsuz Etkileyen Süreçlerin Oluşumu



Şekilde geçen ön koşullar, çatışmaların ilk evresi, çatışmaların meydana çıkmasına imkan sağlayan koşulların varlığıdır. Çatışmaların meydana çıkması için bu koşulların varlığı zorunluluktur. Mevcut uyuşmazlık kaynağı; yapısallık, iletişim ve karakter farklılıklarıyla ilintilidir.

Sonuç aşamasıysa çatışmaların neticeleriyle ilgilidir. Kişilerin problemlerle ilgili konularda pozitif ya da negatif kararlar vermesi mümkündür. Bu neticelerse grubun başarı çitasını artırıcı ya da azaltıcı nitelikte olabilmektedir.

Kişinin kendi içinde meydana gelen çatışma türü, kişinin kendinden, kendi içinden beklenilenden tam olarak güvenilir bulunmadığı ya da kendinden benzer hususta değişik davranış ve tutumlar beklenildiği ya da kendinin yapabileceğinden daha da fazdasının beklenilmesi hâlinde meydana çıkmakta ve kişiyi rahatsız ederek kişiye stres yaşatmaktadır (Ertürk, 2000: 219).

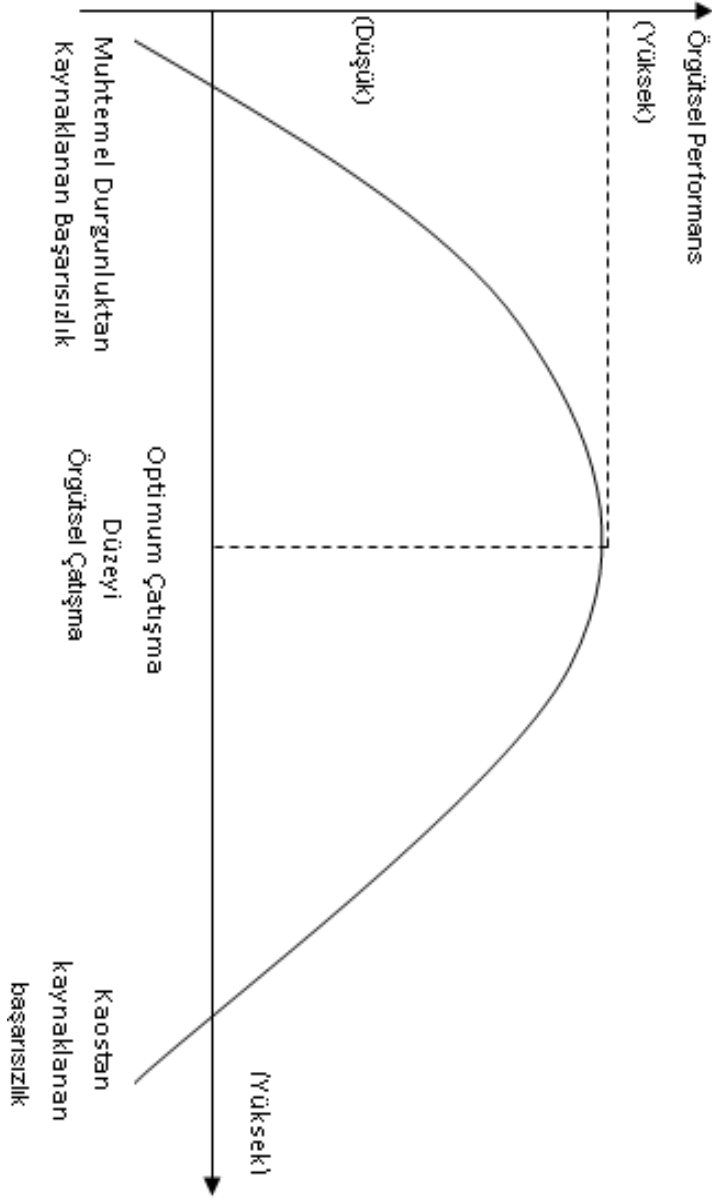
Kişisel anlamda psikolojik bir vetire içeren bu çatışma türü kişinin kendisi ile barışık olmaması durumundan kaynaklanmaktadır.

Kişi karar vermekte, eyleme geçmekte zorlanmakta, ne yapabileceğine yönelik olarak karar vermek noktasında zorluğa düşmektedir. Netice olarak birey stres yaşamakta ve yaşadığı stres nedeni ile de yılgınlık duymaktadır (Canman, 1995: 131).

Örgütsel çatışmalar ve performans arasındaki ilinti aşağıdaki biçimde gösterilmektedir (Stonner ve Freman, 1989: 393).

Şekil 3. Performans Yaklaşımlarını Olumsuz Etkileyen Süreçler İle

Performans Arasındaki İlişki

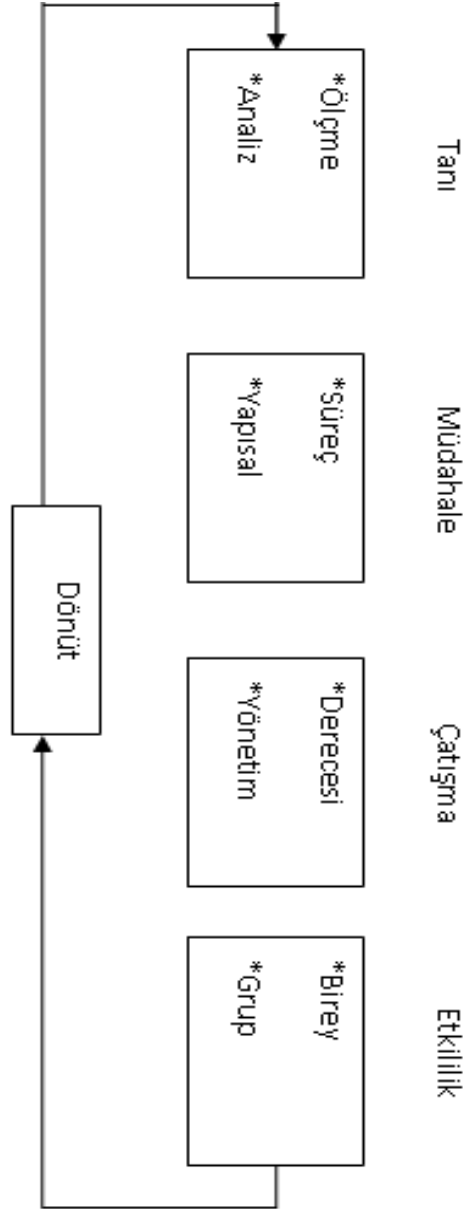


Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi, performansın en yüksek kademe de bulunduğu zamanda optimum yüksek fonksiyonel kademe de çatışma görünmektedir.

Çatışmanın kökeninde duygusal bir durum varsa, tarafların algılama durumlarını değiştirme ve duygusallık durumundan sıyrılmasını sağlama önemli ve gereklidir.

Çatışmanın kökeni yapısal ya da problematikse, karşılıklı görüşmeler ve tartışmalar, sistemi bir bütün halinde gözden geçirerek yapısal düzenlemelere gitmek ve sorun giderme stratejilerini izlemek gerekmektedir.

Şekil 4. Performans Yaklaşımlarını Olumsuz Etkileyen Süreçlerin Çözümüne Yönelik Şema



Yönetici kişiler başında buldukları örgütte meydana gelen her türdeki çatışma ortamını çözümlenme ve mevcut erekler yönünden yönetme durumundadır (Rahim, 1983: 79).

Sonuç Odaklıdan Süreç Odaklıya

Örgütsel Yönetime Yönelik Performans Yaklaşımları

Örgütlerde performans yönetimi sisteminin tasarlanmasına başlamadan evvel, performans yönetimi sisteminin mihenk taşıını meydana getiren hususlarda önemli kararların alınabilmesi, aşağıda yer saha soruların doğru biçimde cevaplanmasını gerektirmektedir:

- a. Örgüt içersinde performans değerlendirme hangi amaç ile yapılmalıdır?
- b. Örgüt içersinde hangi pozisyon ve kademedede çalışan kişiler değerlendirilmelidir?
- c. Örgüt içersinde performans değerlendirme kriter ve ölçütleri neler olmalıdır?
- d. Örgüt içersinde performans değerlendirme neticeleri hangi sahalara tesir etmelidir?
- e. Örgüt içersinde performans değerlendirmesi hangi zaman aralığında uygulanmalıdır?
- f. Örgüt içersinde performans değerlendirmesi kimlerce yapılmalıdır? (Ertuğrul, 2004: 66-67).

Yukarıda yer saha bu ya da benzer sorulara verilmesi muhtemel yanıtlar paralelinde meydana çıkacak neticelere göre belirlenecek olan kapsamlı performans değerlemesi örgütte yetkin bir strüktür meydana getirecektir.

Kurumlarda örgütsel çatışmayı izale etmeye yardımcı olan performans değerlemesi gerçekleştirmenin iki ehemmiyetli ereği bulunmaktadır. Bunlardan birinci amaç, çalışma performansı konusunda bilgiler edinmektir. Bu bilgiler yönetimle ilgili karar alınır iken gerekli olacaktır.

Örgüt bünyesinde fiyat ve ücret artışına, ikramiyeye, eğitimsel sürece, disiplineli düzene, kariyer planlamasına, terfi ve görevlendirme biçimine ve diğer yönetsel faaliyetlere dönük kararlar genellik ile performansın değerlendirmesi evresinde kazanılan bilgi ve bulgulara dayanmaktadır (Ertuğrul, 2004: 71).

Örgütlerin yönetim erki ve kadrosu, performans değerlendirme vetiresinden kazanılan bilgi ve bulgular olmadan yönetsel kararlar veremezler. Örgütlerde insan kaynaklarına dönük diğer

yönelimlerde bulunduğu gibi performans değerlendirme süreçlerinde de herhangi bir kişi ya da kişilere dönük ayrımcılıklar yapılmasını engelleyen kanuni standarda uygun düzenlemelerin yapılması gerekmektedir (Micolo, 1993: 22).

Kurumlarda performans değerlemesi yapılıyor olmasının ikinci amacıysa, işçilerin iş tanımında ve iş analizinde saptanılan standarda ne kademedede yaklaştığına dönük geri beslemeler sağlamaktır.

İşçilere pozitif bir yaklaşım ile yaklaşıldığı ve meslekî eğitim ile desteklendiği takdirde performans değerlendirme sistemi çok faydalı olacaktır. İnsanlar genellik ile buna benzer biçimde ya da aynen bu türden özgüvenini artırıcı ve yapıcı olan dönütler almaktan hoşlanmaktadır (Can, 1999: 334).

İnsanların çalışırken aldıkları bu dönütler aynı anda iş görenlerin örgüt içersindeki kariyerinin hangi yönlerde geliştiğini görebilmesi açısından oldukça önemlidir. Bir işçinin daha önemli bir görev ve sorumluluk almaya hazır bulunduğunu ya da mevcut pozisyonunu sürdürmesi ereği ile eğitimlere ihtiyacının bulunduğunu göstermektedir (Palmer, 1993: 910)

Örgütte işçinin potansiyelde var olan yetenek ve becerileri doğrultusunda ve vazifesi minvalinde başarı seviyesini belirleyen performans değerlendirme yöntemi, işçilerin terfiler alarak yükselmesine, aldıkları ücretin artırılmasına, vazifesinin daha iyi bir konumla değiştirilmesine ya da statü kaybetmesine, işten çıkarılmasına ve benzeri kararlara ulaşılmasını temin eden bir süreçtir.

Bu vetirenin etkili bir biçimde işleyebilmesi için gerekli olan performans değerlendirme yönteminin sağlıklı ve düzenli bir biçimde sürdürülebilir olması ehemmiyet taşımaktadır (Ertuğrul, 2004: 87-88).

Sonuç

Eğitim kurumları başta olmak üzere bireylerin uzun süre yoğun olarak yaşadıkları her yerde çatışma unsurlarıyla karşılaşmaları da kaçınılmazdır. Bir kurumda çatışma, kişilerin ve grupların beraber çalışma problemlerinden kaynak bulan ve normal yetkinliklerin durması ya da karışmasına neden bulunan olay şeklinde tanımlanabilmektedir.

Kurum yapılarında sıkça görülen çatışmalar kamu ve özel sektör yapılarında görülebilmektedir: Ast ile üst arasındaki çatışmalar, komuta ile kurmay yönetici kişiler arasındaki çatışmalar, işçi ile

müdür arasındaki çatışmalar, şef ile memur arasındaki çatışmalar, veli ile öğretmen arasındaki çatışmalar, öğretmen ile öğrenci arasındaki çatışmalar vb. çatışmalar misal olarak verilebilir

Örgüt içi çalışmalarda performansla ilgili süreçlerin ve mevcut sistemlerin başarılı olması için bazı zorunluluk durumlarının yerine getirilmesi gerekmektedir.

Performans durumu, organizasyon yetkinliğinin ölçülebilmesinde öncelik ile ihtiyaç duyulan vetirelerin en başında gelmektedir.

Performansın artırılması örgütsel süreç içerisinde çok boyutlu iletişim ve etkileşimi sağlayarak kişisel gelişimi temin etmeli, örgütsel gelişime de katkıda bulunmalıdır.

Kurumlarda başarılı bir performans vetiresi, çalışanları yalnızca verimlilik hususunda bilgilendirmekle kalmamakta, aynı zamanda çalışanların gelecek dönemdeki çaba ve meslekî eğilimini de etkilemektedir.

Performansın artırılması yolu ile çalışanların geliştirilmesi, çalışanların daha yetkin çaba ve gayretler göstermesini sağlayarak uzmanlaşma becerilerini de netleştirecektir.

Örgütlerin yönetim erki ve kadrosu, performans değerlendirme vetiresinden kazanılan bilgi ve bulgular olmadan yönetsel kararlar veremezler. Örgütlerde insan kaynaklarına dönük diğer yönelimlerde bulunduğu gibi performans değerlendirme süreçlerinde de herhangi bir kişi ya da kişilere dönük ayrımcılıklar yapılmasını engelleyen kanuni standarda uygun düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.

Çalışanlara olumlu açıdan bir yaklaşım ile yaklaşıldığı ve meslekî eğitim ile desteklendiği takdirde performans değerlendirme sistemi çok faydalı olacaktır. İnsanlar genellikle ile buna benzer biçimde ya da aynen bu türden özgüvenini artırıcı ve yapıcı olan dönütler almaktan hoşlanmaktadır.

Çalışanların işbaşında çalışırken aldıkları bu dönütler aynı anda iş görenlerin örgüt içerisindeki kariyerinin hangi yönlerde geliştiğini görebilmesi açısından oldukça önemlidir. Bir işçinin daha önemli bir görev ve sorumluluk almaya hazır bulunduğunu ya da mevcut pozisyonunu sürdürmesi ereği ile eğitimlere ihtiyacının bulunduğunu göstermektedir.

Kaynakça

Ateş, Metin (2007). Örgütsel Çatışma, Ankara: Anka Yayınları.

Barutçugil, İsmet (2002) Performans Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayınları.

Can, Halil (2000) Organizasyon ve Yönetim, Ankara: Siyasal Kitapevi.

Canman, A. Doğan (1995) Çağdaş Personel Yönetimi, Ankara: TODAİE Yayınları.

Ertürk, Mümin (2000) İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Yayınları.

Fındıkçı, İlhami (1999) İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Alfa Yayınları.

Karip, Emin (2000) Çatışma Yönetimi, Ankara: Pegema Yayınları.

Özer, Kadir (2003) Gerçekçi Yönetişim, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Palmer, Margaret J (1993) Performans Değerlendirmeleri, İstanbul: Rota Yayınları.

Stonner, James A.F.; Freeman, R. Edward (1989) “Yönetim Kuramları”, İstanbul: Perspektif Dergisi, 1(93).

Şimşek, M. Şerif (2002) İşletme Bilimine Giriş, Konya: Günay Ofset.

Yatkın, Ahmet (2003) Halkla İlişkiler ve İletişim, Ankara: Nobel Yayınları.