

Performansa Dayalı Ücretlendirme Hakkında Okul Yöneticilerinin Görüşleri*

Yağmur SAKAR¹, Gökhan DEMİRHAN²

¹ MEB, Öğretmen sakar.yagmur.35@gmail.com

² Uşak Üniversitesi gokhan.demirhan@usak.edu.tr

Özet

Bu araştırmada, performansa dayalı ücretlendirme uygulaması konusunda okul yöneticilerinin görüşlerini tespit ve analiz etmek amaçlanmıştır. Araştırma tarama modelindedir. Araştırmada 2016 – 2017 eğitim- öğretim yılında Uşak ili Merkez İlçesi'nde görev yapan 66'sı okul müdürü 98'i müdür yardımcısı olmak üzere toplam 164 okul yöneticisinin görüşleri alınmıştır. Araştırma verileri performansa dayalı ücretlendirme konusunda ifadelerin yer aldığı performansa dayalı ücretlendirme uygulamasına yönelik değerlendirme ölçeği ile elde edilmiştir. Araştırma verileri; frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma değerleri hesaplanarak analiz edilmiştir. Sonra ise verilere t- testi, ANOVA korelasyon analizleri uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirmeye yönelik "katılıyorum" düzeyinde görüş bildirdikleri saptanmıştır. Araştırma verileri demografik, kıdem, hizmet süresi, yöneticilik deneyimi değişkenlerine göre analiz edilmiş ve sonuçlar tablolar halinde sunulmuş yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Performans ve Performans Değerlendirme, Performans Yönetimi, Performansa Dayalı Ücretlendirme

Opinions of School Managers about Performance Based Payment

Abstract

The aim of this research is to detect and examine perceptions of school directors about performance based payment. The research is in screening model. For the research 66 directors, 98 assistant directors in total 164 school directors' who work in Uşak city center in 2016 – 2017 educational year perceptions were examined. The data were collected by using performance based payment scale. In the analysis of data; frequency, percentage, arithmetic mean and standard deviation values were calculated. And then independent sample t-test, ANOVA tests and correlation analysis were used. According to research results school directors' perceptions about performance based payment was found as "I agree" level. The data of the research are analyzed according to demographic, professional seniority, professional time at the same school, administration experience and the results are commented by presenting result tables.

Key words: Performance and Performance Evaluation, Performance Management, Performance Based Payment

1 Giriş

1.1 Problem durumu

Performans yönetim sisteminin en işlevsel boyutları arasında yer alan performans değerlendirme kavramı; genel olarak çalışanın yaptığı işteki başarı düzeyinin belirlenmesi ve bu durum sonucunda çalışana uygun bir gelişme planının hazırlanarak ona iletilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Performansa dayalı ücretlendirme ise bu sürecin sonuçlarından biridir. Başka bir ifadeyle; performansa dayalı ücret, en yalın haliyle çalışanın performansı sonucunda temel ücrete ek olarak yapılan ödemelerdir (Balcı ve Kırılmaz, 2005). OECD raporları üye ülkelerin büyük çoğunluğunun kamu alanında bir çeşit performansa dayalı ücret uygulamasına sahip olduklarını göstermektedir. Kamu yönetimi literatüründe en çok tartışılan konulardan biri de kamu alanındaki performansa dayalı ücret uygulamalarıdır. Performansa dayalı ücret uygulamaları dünyada farklı alanlarda farklı yöntemlerle yer almakta ve sürekli artmaktadır. Dünyadaki bu gelişmelere paralel olarak ülkemizde performansa dayalı ücret uygulamaları son yıllarda kamuoyu gündeminde ve devletin resmi belgelerinde yer almakta ve tartışılmaktadır. Örneğin, VI. Beş Yıllık Kalkınma Planı'ndan başlayarak en son X. Beş Yıllık Kalkınma Planı kadar tüm söz konusu planlarda, ücretlerin verimlilik esasına göre belirlenmesine yönelik ilke ve politikalar yer almaktadır. VII. Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda kamu kurumlarında performans değerlendirme tekniklerinin uygulanmasının sağlanacağı, bireysel ve örgütsel verimliliklerin sürekli ölçüleceği ifade edilmektedir. X. Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda ise çalışma hayatında ücret-verimlilik ilişkisinin güçlendirileceği ifade edilmektedir. Ülkemizde performansa dayalı ücret uygulaması sağlık alanı başta olmak üzere diğer bazı alanlarda da kısmen de olsa uygulanmakta bu uygulamanın bütün kamu sektörüne yayılması düşüncesi kamuoyunda tartışılmaktadır. Hatta 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda yapılması

* Bu çalışma, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde ikinci yazarın danışmanlığında yapılan aynı isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

planlanan değişiklikler içerisinde maaş hesaplamalarında kullanılan kalemlerde değişiklik yapılması yer alıyor. Bu kalemlerden birisi de performans olarak belirlenecek.

Performansa dayalı ücret uygulamasını hayata geçirme düşüncesi ve gerekliliği resmi belge ve raporlarda (VI. Ve VII. Kalkınma Planları, Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı vb.) yer almaktadır ancak şu ana kadar kapsamlı ve sistematik bir uygulama söz konusu değildir. Son zamanlarda performansa dayalı ücret uygulaması akademisyenler için gündeme gelmiş ancak uygulama hayata geçirilmemiştir. Bugüne kadar Türk kamu yönetiminde yaygın ve sistematik bir uygulama yer almamış olsa da, Sağlık Bakanlığı ve Tarım Gıda ve Hayvancılık Bakanlığı'nda bir tür performansa dayalı ücret uygulamasından söz edilebilir. Hatta günümüzde döner sermaye geliri ile performansa dayalı ilave ödeme uygulamasını Türkiye genelinde uygulayan, performansa dayalı değerlendirme ve ödeme uygulamasının tüm bakanlık düzeyinde gerçekleştirildiği tek kurum Sağlık Bakanlığı'dır (Sayan ve Şahan, 2011). Sağlık Bakanlığı'ndaki bu uygulama, 2003 yılında pilot olarak hayata geçirilmiş, 2004 yılından itibaren de tüm bakanlıkta uygulanmaya başlanmıştır (Demir, 2007). Ancak bu uygulamanın performansa dayalı ücret uygulamasına yakınlığı tartışmaya açık olduğundan performansa dayalı ücret uygulamalarının tüm kamu kurumlarında uygulanması söz konusu olmayabilir. Özellikle değerlendirme açısından çok yönlü ve karmaşık bir uygulama gerektirebilecek ve kamu çalışanı istihdamında oldukça büyük bir kitleye sahip olan Milli Eğitim Bakanlığı'nda bu tarz bir uygulamanın oluşturulması ve hayata geçirilmesi zor olabilir. Zira eğitim uzun bir süreç olduğundan ve sonuçları bakımından değerlendirmesi birçok farklı kriteri gerektirebildiğinden performansa dayalı ödüllendirme kısa vadelerde uygun ve adil bir şekilde yapılamaz. Milli Eğitim Bakanlığı'nın literatüründe sicil dosyaları aracılığı ile yer bulan performans değerlendirme kavramı, 2014 yılından itibaren farklı bir şekilde ele alınmaya başlandı. MEB çalışanlarının performans değerlendirmesi kurum amirlerine devredildi. 9 Haziran 2017 tarihinde yayınlanan Öğretmen Strateji Belgesi ile eğitim sektöründe performans değerlendirmesine farklı boyutlar ve farklı paydaşlar katılmışlardır. Bu uygulama şu anda pilot olarak 12 ilde uygulanmaktadır. Ancak gelecek yıllarda bu uygulamanın içerisine motive edici faktörlerin de eklenerek uygulamaya konulacağı düşünülmektedir.

Performansa dayalı ücret uygulaması ABD'de olumlu sonuçlar vermemiş olsa da, Danimarka, Hollanda, Yeni Zelanda, İspanya, İsviçre, İsveç gibi ülkeler 1980'li yılların sonlarında farklı performansa dayalı ücret uygulamalarını uygulamaya başladılar. 1990'lı yılların sonu ve 2000'li yılların başında da Almanya, Kore, İsviçre ve Çek Cumhuriyeti, Macaristan, Polonya ve bazı diğer ülkeler performansa dayalı ücret uygulamalarını hayata geçirirken, Finlandiya ve Almanya bu uygulamaları pilot olarak uygulamıştır (OECD, 2005). ABD ise vazgeçilen performansa dayalı ücret uygulamalarını 2000'li yılların başında tekrar uygulamaya başladı (Coşkun, 2015).

Ancak bazı araştırma sonuçlarının olumsuz yönde olması performansa dayalı ücretlendirme uygulamalarına geçilmesinin önünde bir engel olarak görülmemelidir. Her ülkenin farklı kamu yapılanmaları ve bu kamu yapılanmalarının da farklı hedef ve amaçları olabilmektedir. Bu açıdan performansa dayalı ücretlendirme uygulamaları, bireysel ve kurumsal amaç ve hedefleri ilişkilendirebilecek ve kullandığı araçlarla da kamu yönetiminde etkinliği sağlayabilecek bir yardımcı olarak düşünülebilir. OECD ülkelerindeki uygulamalar incelendiğinde; güzel ve amaca uygun planlanan, doğru uygulanan ve sürekli geliştirilen uygulamalar sonucunda bu olumsuz sonuçların tersine bu uygulamaların olumlu sonuçlar ortaya koyduğu anlaşılmaktadır. Örneğin, İngiltere ücretler konusunda kurumlara yetki vermiştir böylece personel ödeneklerinin daha faal ve daha esnek kullanımı sağlanmış ve verimlilik ve üretkenliğin artması amaçlanmıştır. Böylece üst düzey yöneticiler kurumlarının amaç ve hedefleri doğrultusunda personeli işe alma ve çalıştırma, kendilerine özgü motive etme yöntemlerini ve ödül miktarlarını belirleme ve hatta ödeneklerini kontrol etme yetkilerine sahip olmuşlardır (OECD, 2005).

1.2 Araştırmanın Amacı ve Alt Problemler

Bu araştırmanın amacı, performansa dayalı ücretlendirme sistemi konusunda okul yöneticilerinin görüşlerini tespit ve analiz etmektir. Ayrıca okul yöneticilerinin bu konudaki görüşlerini "cinsiyet, kıdem, okuldaki çalışma sürelerine ve yöneticilik süreleri" gibi değişkenler açısından incelemektir.

Okul yöneticilerinin;

- 1) Performansa dayalı ücretlendirme hakkında görüşleri nedir?
- 2) Performansa dayalı ücretlendirme konusunda görüşleri nelerdir?
- 3) Performansa dayalı ücretlendirme konusunda görüşleri cinsiyet, kıdem, okuldaki çalışma sürelerine ve yöneticilik sürelerine göre farklılık göstermekte midir?

1.3 Araştırmanın Önemi

Ne yazık ki ülkemizde eğitim alanında performansa dayalı ücreti konu alan sınırlı sayıda ampirik çalışma mevcuttur. Ülkemizde sağlık sektöründe uygulanan performansa dayalı ücret programının tüm kamu sektörlerinde uygulanması zor olabilir. Özellikle performans değerlendirmesi yapmanın oldukça zor olduğu eğitim alanında bu programın uygulanması faydalı olabileceği gibi bazı sorunlara da sebebiyet verebilir. Yukarıda da belirtildiği gibi bir uygulamanın başarılı olabilmesi için uygulamanın içinde yer alanların uygulamaya karşı olumlu tutum ve düşüncelere sahip olması gereklidir. Bu nedenle uygulama ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşleri uygulamaya yön verebilir. Performans değerlendirme sürecindeki en etkin rolü şüphesiz ki yöneticiler üstlenir. Bu nedenle eğitim alanında değerlendirmeyi yapacak olan okul yöneticilerinin bu konudaki bilgi ve düşünceleri uygulamada önem arz etmektedir.

1.4 Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma 2016- 2017 eğitim- öğretim yılı Uşak ili Merkez ilçesinde bulunan okullarda görev yapan okul yöneticilerinin görüşleri ile sınırlıdır.

1.5 Kuramsal çerçeve

1.5.1 Performans Yönetim Sistemi

Uyargil (2013), performans değerlendirmenin durağan bir süreç olarak değil de performansın planlanması, değerlendirme ve geliştirilmesini amaçlayan ve konuya oldukça kapsamlı bir şekilde yaklaşan aktif bir süreç olarak ele alınması gerektiğini ifade eder. Tüm bu aşamaları kapsayan bu süreci ise performans yönetim sistemi olarak adlandırmak mümkündür.

Performans Yönetimi'nin aşamaları ise aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Performans planlaması ve hedeflerinin belirlenmesi (Hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli hareket planının hazırlanması),
- Stratejik planlama (Amaç ve hedefler doğrultusunda rehber olan plan, manevra, durum ve perspektifler),
- Değerlendirme (Hedefe ulaşma düzeyinin değerlendirilmesi ve geri bildirim verilmesi),
- Geliştirme ve iyileştirme (Yapılan değerlendirmeler sonucu performansın geliştirilmesi ya da iyileştirilmesi),
- Ücret yönetimi (Ücret ile ödüllendirme uygulamaları ile ilişkilendirme).

1.5.2 Performans Değerlendirme: Tanım

Performansı ölçebilmek veya değerlendirebilmek, performansları karşılaştırabilmek için, öncelikle performansı açık bir şekilde tanımlamak gerekir. Literatürde performansın birçok farklı tanımı yer almaktadır. Performans, en kapsamlı şekilde belli bir hedefi gerçekleştirmek adına önceden belirlenmiş bir faaliyetin sonucunu, rakamlarla ve kalite yönünden betimleyen bir kavram olarak tanımlanabilir (Akal, 2006). Fransızca "performance" kelimesi kökenli performans kavramının sözlük karşılığı "başarım, başarılı olma, hedefe ulaşma"dır.

Performans bireyin, takımın veya örgütün amaçlanan bir hedefe ulaşmaya yönelik yapılan faaliyetlerin hangi düzeyde gerçekleştirilebildiğinin sayısal ve nitelik açısından göstergesidir (Songur, 1995). Kamu sektörü açısından tanımlanmak istenir ise performans, kamu yönetiminin topluma sunmayı amaçladığı mal ve hizmetleri yerine getirmesidir. Farklı farklı tanımları olsa da performans kısaca kendine özgü çeşitli ölçüm düzeylerine sahip olan bir başarı şeklinde tanımlanabilir.

Geçmişte performans kavramı karlılık durumu olarak düşünülürken, günümüzde karlılığın yanı sıra verimlilik, tutumluluk, etkenlik, etkililik, kalite, müşteri memnuniyeti, çalışma yaşamının kalitesi, çevreye verilen zararın derecesi ve diğer birçok tanımı içeren çok yönlü bir kavramı ifade etmektedir. Çalışanın görevini gerçekleştirmek için yaptığı her davranış performansının bir parçasıdır. Aynı zamanda performans kavramı belli bir sayıda mal üretmek, bir sorunu çözmek, bir projeyi yapmak, bir işi tamamlamak gibi göreve yönelik her işi kapsamaktadır. Kişisel açıdan performans, motivasyon ve becerinin bir fonksiyonudur. Örgüt açısından ise performans, bir görevin gerektirdiği önceden belirlenmiş ölçütlere uygun davranışların yerine getirilmesi ve hedeflenen amaçlara yaklaşma oranı olarak tanımlanabilir.

Holton (1999) performansın çok yönlü bir kavram olduğunu ve genellikle tam anlamıyla tanımlanmadığını belirtmektedir. Holton altı faktör aracılığı ile performansı tanımlamaktadır. İlk faktör performansın birçok disiplini kapsamaktadır. Performans literatürü incelendiğinde psikoloji, sosyoloji, insan kaynakları yönetimi, ekonomi ve etik gibi farklı alanların performans modellerinin gelişiminde rol aldığı görülmektedir. Bu da performansın çok disiplinli bir kavram olduğunu gösterir. İkinci faktör ise tüm performans değerlendirme modellerinde ön yargıların var olmasıdır. Çünkü performans her alan için farklı bir tanımı ifade edebilir. Örneğin, stratejik yönetim örgüt odaklı olduğundan performansı örgüt bakış açısıyla değerlendirirken, psikoloji birey odaklı olduğundan performansı bireysel bakış açısıyla değerlendirir. Ki Holton, bu durumun herhangi bir yanlış içermediğini ve yalnızca performansa yönelik bakış açıları konusunda dikkatli olunması gerektiğini ifade etmiştir (1999). Her meslek için performans amaçları doğrultusunda tanımlanır. Her bir meslek performansı tanımlama ve geliştirme konusuna önem vermelidir. Her meslek performansın boyutlarına odaklanarak kendine uygun bir model belirler. Dolayısıyla üçüncü faktörümüz performansı tek bir modelle ilişkilendirmenin doğru olmayacağıdır. Holton, dördüncü faktörü performans seviyeleri ile performans göstergelerinin, bazı modellerde disiplinlerdeki önyargılar sebebiyle karışması olarak ifade etmektedir (1999). Modeller; disiplinlerin önyargılarını gösteren çeşitli alt sistemlerden oluşur ki bu da beşinci faktördür. Altıncı faktör hem performansın alt boyutları için hem de performansı kategorilere ayırmak, karışıklığın yok etmek ve performansı geliştirmek için bütünleşmiş bir modele ihtiyaç olduğu gerçeğidir. Her durumda uygulanabilecek bütünleştirilmiş bu model için Holton (1999) bir öneride bulunmuştur. Holton (1999) bu modelde misyon, süreç, kritik performans alt sistemleri ve bireyleri performansın boyutları olarak belirtmiştir. Büyüköztürk performansın farklı birkaç tanımı olduğunu belirtmiştir. Büyüköztürk (2007) performansın başarı, bir işi yapmaya ilişkin gösterilen tüm çabalar, belirlenen bir işin bitirilmesi gibi tanımlamalarının olduğunu belirtmiştir. Aydın (2005) performansı özel bir işin faaliyetlerini belirli bir zaman aralığında gerçekleştirmek için yapılan davranış ya da sonuçta elde edilen ürün olarak tanımlamaktadır. Performans özetle, bir iş için bir bireyin ya da grubun belirli bir zaman dilimi içerisinde sergiledikleri davranış ve çabaların nitel ve nicel olarak sonuçları şeklinde tanımlanabilir.

1.5.3 Performans Değerlendirme Kavramı

Performans birçok farklı şekilde tanımlanmıştır. Performans, çoğunlukla amaçlı ve planlı bir işin sonucunu nicel ya da nitel olarak ifade eden bir kavramdır (Akal, 1992).

Örgütsel faaliyetlerin ölçülmesinde öncelikle gerekli olan süreçler arasında performans değerlendirme yer alır. Bireyin performansı ile faaliyet ve yaratıcılık hedeflerinin birleştirilmesinde yardımcı olur. Performans değerlendirmenin bu işlevi bir çalışanın işi yerine getirme davranışları olan bilgi, beceri ve yeteneklerini değerlendirilmesini ifade eder. Bakan ve Kelleroğlu'na (2003) göre, bir örgütteki çalışanların belirli bir periyotta eylemlerindeki başarılarını ve ilerideki gelişme potansiyellerini ortaya koyma yönelik çalışmaları performans değerlendirme olarak ifade edilir.

Kamu idarelerinde performans değerlendirmenin hayata geçirilmesi Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda önerilmiş Onuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda performans değerlendirilmesini geliştirilerek uygulanmaya devam edileceği belirtilmiştir. Bu konuda ise Milli Eğitim Bakanlığı'nın ilgili birimi olan Teftiş Kurulu Başkanlığı da çalışmalar yapmış ve performans değerlendirmeyi önceden belirlenmiş kriterler doğrultusunda, kurumun ve personelin iş başarısının ölçülmesi, analiz edilmesi ve geri bildirimlerin sunulması süreci olarak ifade etmiştir. Performans değerlendirmede hedef ise; kurumun amaçlarına ulaştırılmasında ve sürekli geliştirilmesinde aktif olan süreçlerin ve bu süreçlerin en önemli ögesi olan çalışanların performans planlaması yapmalarını sağlayan geri bildirimlerin, bilimsel ve katılımcı yöntem ve tekniklerle oluşturulması olarak ifade edilmiştir (MEB, Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2006). Aydın (2005)'a göre performans değerlendirme performans ölçütleri ya da etkililik seviyeleri bakımından göreceli ya da somut performans ölçümlerinin yorumlanmasıdır.

Performans değerlendirmesi, performans yönetimine dayalı, çalışanların işlerini önemsemesi, yeteneklerinin farkına varıp geliştirilmesi ve örgüte bağlılığının sağlanması için amaçların belirlenmesi ve bu amaçların ne ölçüde gerçekleştirildiğinin ölçülmesidir. Başka bir deyişle; performans değerlendirme, bir yöneticinin önceden belirlenmiş ölçütlerle karşılaştırma ve ölçme yaparak çalışanların işteki performanslarını değerlendirme sürecidir. Performans değerlendirilmesi, çalışanların niteliklerinin işin gereklerine ne derece uygun olduğunu araştırmaya yarayan bir analizdir.

Personel açısından performans değerlendirme; çalışanın işindeki başarısının belirlenmesi amacıyla yapılan ve genellikle çalışana önceden belirlenmiş ve tanımlanmış bazı kriterlere göre ifadelerle ya da rakamsal puanlarla takdir edilerek yapılan işlemlerdir. Günümüzde değişime açık örgütlerde performans değerlendirme yönetimin performans hedefi ve standartlarıyla çalışanın performansını arttırması için bir yol göstericidir (Kestane, 2003).

Performans değerlendirme, maaş-ücret, terfi ettirme, işten çıkarma, deneme, transfer gibi iş aşamalarında yöneticinin karar vermesinde yardımcı ana etmenddir. Geleneksel yöntemleri tercih eden yöneticiler için yalnızca çalışanın kişisel performansı önemlidir. Hâlbuki çalışanın motivasyonu, yeteneklerinin geliştirilmesi ve daha sonraki performansının artması, geçmişteki performansının geribildirim ile sağlanır.

Aslında geribildirim manası sonuçta elde edilenlerin başlangıçta hedeflenenler ile karşılaştırılmasıdır. Bu sebeple günümüz örgütlerinde performans değerlendirme devamlı olarak yapılmakta ve çalışanın performans değerleri belirli aralıklarla kayda geçirilmektedir ki böylece örgütler stratejilerini belirlemektedirler. Bu kayıtlar yardımıyla çalışanın gelecekteki performansı ve gelişimi izlenir (Durgut ve Akyos, 2001).

Başarı için birçok etmen belirleyicidir ancak günümüz örgütlerinde örgüt işlevlerini yerine getiren çalışanın performansı fazlasıyla önem kazanmaktadır (Ünal, 1998). Performans değerlendirme sistemli bir yönetim sürecinin ana basamaklarından biridir. Performans değerlendirmenin ana sorunları, amaca ulaşıp ulaşılmadığını, amaca ne düzeyde ulaşıldığını, ulaşılmadı ise sebeplerini ve geleceğe yönelik ne tarz değişiklikler yapılması gerektiğini saptamaktır. Performans değerlendirme bir örgütün etkililiği için ana koşuldur (Canman, 1993). Kısaca performans verimliliğinin ölçülmesidir.

Bu verimlilik ölçümü kurum için yapılırsa kurumsal performans, çalışanlara yönelik yapılırsa bireysel performans değerlendirmesi önem arz eder. Aynı zamanda çalışanın değerlendirmesinin yöneticiye olduğu kadar kuruma yansıyan sonuçları da olacaktır. Performans değerlendirme sayesinde, çalışan kendi ortaya koyduğu çalışmaların sonuçlarını görür ve bireysel başarısını değerlendirme fırsatı bulur. Böylece özdeğerlendirme yaparak hem şahsi verimliliğine hem de örgütsel verimliliğe katkı sağlayabilir. Ayrıca örgüt çalışanın iş tanımındaki görevi ölçüsünde yerine getirdiğini, çalışanın ilgi ve yeteneklerini işine ne düzeyde yansıttığını, çalışanın iş başarısını ve çalışanın kariyer planlamasının nasıl şekilleneceğini performans değerlendirme ile belirleyebilecektir. Performans değerlendirme sonucunda elde edilen bilgiler terfi, kariyer planlaması, ücretin artışı, görev değişikliği, işten çıkarma gibi kararlarla sonuçlanabilir. Performans değerlendirmenin önemli bir diğer işlevi de performans gelişimini desteklemektir. Ayrıca performans değerlendirmeleri çalışanlarla etkili bir iletişim kurulmasında önemli bir araçtır. Diğer yandan performans değerlendirme; çalışanın çalışma durumu hakkında olduğu kadar, nitelikleri ve bilgi düzeyinde, tavır ve hareketlerinde istenilen yönde meydana gelen değişiklik ve gelişmeler hakkında da bilgi sağlamaktadır.

1.5.4 Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme, bireysel alanda, takım alanında ve örgütsel alanda ya da tüm bu alanların karışımı şeklinde de olabilir. Uyargil'e (1994) göre performans değerlendirme yöneticiler tarafından yapılabileceği gibi çalışanın öz değerlendirme yapması, çalışma arkadaşlarının değerlendirme yapması, üstlerin değerlendirme yapması ya da örgüt paydaşları (veli, öğrenci,

müşteri, vatandaş vb.) tarafından değerlendirme yapılması şeklinde de yapılabilir. Çeşitli yöntemlerin karma hale getirilerek kullanılması bazı yöntemlerin faydalarından yararlanmayı bazı yöntemlerin sakıncalarını yok etmeyi sağlayabilir.

Herhangi bir performans değerlendirme sistemini oluşturmak ve özellikle bu sistemi uygulamak oldukça zordur. Bir örgütün yapısına ve kültürüne en uygun sisteme karar vermek, bu sistemi kurmak ve uygulamak uzmanlık gerektirir. Performans değerlendirme sisteminin kurulması ön çalışmaların yapılarak bir sürecin uygulamaya konmasını gerektirir.

Herhangi bir performans sistemi kurmamak, iyi planlanmadan ve örgüte uygun olmayan gelişigüzel bir sistemi seçip uygulamaya koymaktan daha mantıklı bir karardır. Çünkü çalışanlar, örgüt ve örgütün hedefleri için önemli olan bu sistem iyi planlanmadığında istenmeyen sonuçlar yaratabilecektir. Performans değerlendirme süreci, bir yöneticinin en temel yönetim işlevi olan kontrol işlevinin bir gereğidir ve aynı zamanda en zor ve önemli görevidir (Yalçın, 1998).

1.5.5 Performans Değerlendirme Sistemi Oluşturmanın Esasları

Performans geniş bir çerçevede, bir örgütün mevcut durumu, kaynakları ve düzeni gibi temel üç konudaki soruları yanıtlayabilecek bir kavram olarak değerlendirilebilir. Bu düşüncedeki amaç, bu üç temel konuyu incelemek ve böylece performansı araştırmaktır. Ancak ilk olarak örgütün amacının ve işin tam tanımının ne olduğu gibi sorulara net cevaplar verilmelidir ki, bu konulardaki sorulara hakiki çözümleri cevap olarak görebiliriz. Bu aşamalardan sonra “bu işte sonuçlara nasıl ulaşılmıştır?”, “mevcut kaynaklar yararlı çıktı olarak ifade edilen bu sonucu sağlarken ne kadar verimli kullanılmıştır?” tarzında sorular ulaşılan son durumla ilgili değerlendirme yapılabilmesini sağlar.

1.5.6 Performansa Dayalı Ücretlendirme

Performansa dayalı ücretlendirme uygulaması, önceden belirlenen ölçütlere, hedeflere veya diğer performans belirleyici unsurlara ne ölçüde yaklaştıkları ya da ulaşıp ulaşmadıklarına göre belirlenerek çalışanların ücret, prim, ikramiye ve diğer mali ve sosyal haklarından herhangi birinin, bir kısmının veya tamamının sağlanmasıdır. Performansa dayalı ücret uygulaması, ücretin çalışanın üretime yaptığı katkı oranında farklılaşmasını esas almakta ve ödenecek ücretin düzeyi ile çalışanın işteki performansı arasında bağlantı kurulmayı amaçlamaktadır. VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı'ndaki “Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş Özel İhtisas Komisyonu Raporu”nda performansa dayalı ücret, tüm kuruluşlarda kullanılabilen, verimliliği artırıcı tekniklerdendir şeklinde tanımlanmıştır. Performans dayalı ücretlendirme uygulamasının amacı, çalışanların performansını artıracak bir motivasyon artışı sağlamak, böylece ulaşılabilecek hizmet/ürün üretim ve verimlilik artışlarından adaletli bir pay almalarıdır (DPT, 2000). Bu tanımdan yola çıkarak performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının temelinde çalışanların motivasyonu ile üretim ve verimlilik artışının sağlanması arasındaki döngüsünün yer aldığını ifade edebiliriz. Performansa dayalı ücretlendirme, bireysel açıdan çalışanların çabaları karşılığında elde ettiği bir bedel; daha fazla çaba göstermesi karşılığında takdir edilme ve ödül anlamına gelir. Performansa dayalı ücretlendirme; birincisi motivasyon artışının performansı artıracacağı, ikincisi takdirin motivasyon açısından önemli bir unsur olduğu şeklinde ifade edilen iki psikolojik ilkeye dayandırılmıştır. Tabii ki ücret motivasyonu artıran tek neden değildir. İnsan kaynakları yönetiminin çeşitli öğeleri motivasyonu artırmaya yöneliktir. Ödüllendiren teşvikler şüphesiz ki performansı artırır. Açık ücret sınıflarının oluşturulması, değerlendirme sonuçlarına göre çalışanların gruplandırılması ve performans cetvelinin oluşturulması performansa dayalı ücretlendirme uygulamalarında gerekli olan üç unsurdur. DPT'nin Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş Özel İhtisas Komisyonu Raporu'nda performansa dayalı ücretin üç unsuru olduğu belirtilmiştir. Rapora göre ilk unsur hedeflenen başarının tespit edilmesidir. İkinci unsur başarının değerlendirilmesi, üçüncü unsur ise yapılan değerlendirme sonucunda ücrete karar verilmesidir.

Örgütteki hizmete göre performans standartları saptandıktan sonra, bu standartlara ulaşmak için örgüt çalışanlarının çalışma kapasiteleri dikkate alınarak belirli dönemlerde örgütsel ve bireysel performans değerlendirmesi yapılarak, bu değerlendirmenin sonucunda örgüt çalışanlarına performans doğrultusunda ücret verilir. Performansa dayalı ücretlendirme uygulamasında ücret artışları çalışanın gösterdiği performansa göre belirlenmektedir. Bireysel performansa dayalı ücretlendirme, bireysel performans değerlendirilerek, esas ücrete ek olarak yapılan ödemeleri kapsar. Bu sistemde çalışanın ücreti, geçmiş dönemdeki performansına göre belirlenir ve aynı zamanda gelecek dönemdeki performansın artırılması hedeflenmektedir. Bu şekilde hem geçmiş dönemdeki performansa göre ücret artış oranı belirlenmiş olur hem de çalışanı motive ederek gelecekteki performansı da yükseltecek ücret artışı sağlar. Amaç ise, hem yüksek performansın ödüllendirilmesi hem de işteki verimliliğin sürekliliğinin sağlanmasıdır. Performansa dayalı ücret uygulamasının etkin şekilde yürütülebilmesi için etkili bir performans değerlendirme sisteminin uygulanması şarttır (Kakan, 2010).

1.5.7 Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulamalarının Avantaj ve Dezavantajları

Performansa dayalı ücretlendirme uygulamalarının avantaj ve dezavantajlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

Avantajları:

- Performansa dayalı ücretlendirme uygulamalarında, motivasyonun arttığı, devamsızlığının azaldığı ve şikayet sayısında hissedilir bir düşüş olduğu görülmektedir.
- Kişisel (bireysel) performansın önem kazanması rekabeti artırmakta, grup dayanışması zayıflamakta, sonuçta sendikalaşma istekleri kırılmaktadır.
- Ücret artışında çalışanlara daha fazla esneklik sağlamaktadır.
- Yöneticilerin çalışanlar üzerindeki kontrollerini arttırmalarını sağlamaktadır.
- Verimlilik artışı sağlayarak işletmelerde işgücü maliyetini azaltmaktadır.

- Çalışanları motive etmekte ve böylece başarıya yönlendirmektedir.
- Çalışanlar performanslarına göre ücretlerinin belirlendiğinin bilincinde olarak daha yüksek performans göstermektedirler.
- Üstün özelliklere sahip çalışanın işe devamı sağlanırken, daha az özelliklere sahip çalışanlara ise kendilerini geliştirmeleri konusunda geri bildirim verilir.
- İşlerle ilgili belirlenen hedefler net bir şekilde ifade edilir.
- Bireysel ve takım performansının gelişmesini sağlar; böylece kurum performansı arttıkça verimlilikte artar.

Dezavantajları:

- Uygulama maliyeti yüksektir.
- Çalışanın performansının sonuçlarına hâkim olduğu, bunları kontrolü altında tuttuğunu varsayar ancak, bu sonuçların çoğu başka faktörlere bağlıdır. Böylece çalışan işin sonucunun kendi haricindeki diğer etmenlerden büyük oranda etkilendiği zamanlarda bu uygulamanın adil olmaktan çıktığını fark eder.
- Örgütteki performans değerlendirme uygulaması eksik kalırsa, bu olumsuz sonuçlar doğurabilir.
- Bir çalışanın daha önce yüksek bir performans göstermiş olması gelecekte de aynı performansı göstereceği anlamına gelmez. Bu sebeple performansa dayalı ücret uygulamaları her zaman yüksek performans sağlayamayabilir.
- Çalışanlar yalnızca ödüllendirme yoluyla denetlenmektedirler.
- Özellikle üst ve orta düzey yönetici ve denetleyiciler tarafından zaman kaybına sebep olan ve duygusal istekler sebebiyle baskı oluşturan bir uygulama olarak görülmektedir.

Performansa dayalı ücret uygulaması örgüt içinde çalışan ile çalışmayanın belirlenmesine, doğru kişilerin doğru miktarlarda ödüllendirilmesine, çalışanların motive edilerek örgütten ayrılmalarını engeller. Birey ve takım performansının artmasında etkili olur. Performansa dayalı ücretlendirme sistemi doğru bir şekilde uygulanmazsa dezavantajlar ortaya çıkmaktadır. Rekabet halinde olan çalışanların anlaşmazlık yaşamalarına, yöneticiler ve denetleme yapanlar üstünde ekstra baskı oluşmasına, maliyetlerin yükselmesine neden olabilir. Bir performans kültürü oluşturma sürecinde performansa dayalı ücret uygulamalarının etkili olup olmadığını belirlemek güç olduğundan, performansa dayalı ücret uygulamalarının yönetim alanındaki performansa etkisini belirlemede de güçlükler yaşanır. Ayrıca üst düzey yöneticiler, performansa dayalı ücret uygulamasının asıl hedefe ulaşmayı mı amaçladığı yoksa çalışma piyasasının şartlarını zorlayarak denenen bir metot mu olduğu konusunda tereddüt yaşamaktadırlar. Performansa dayalı ücret uygulamaları çalışanların motivasyonunu arttırmak adına en üst seviyedeki yöneticileri uygulama dışında tutarak pek çok ülke tarafından tercih edilmektedir (Öztürk, 2000). Uygulamalar bir bütün olarak değerlendirildiğinde yüksek performansı ödüllendirdiği için uygulama cazip gelse de uygulamanın başarısı sınırlı olabilmektedir.

Performansa dayalı ücret uygulamalarının genel anlamda avantaj ve dezavantajları mevcuttur. Bu demektir ki uygulamalar örgüt kültürü ve amacı yönünde uyarlanır ve hayata geçirilir ise dezavantajları azaltılırken avantajları artırılabilir.

1.5.8 Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulamalarında Yaşanabilecek Güçlükler

Alinyasında performans değerlendirme ve performansa dayalı ücretlendirme sistemlerinin kendilerinden değil de uygulamada yapılan hatalardan kaynaklı sıkıntılar yaşandığı baskın olan görüş belirtilmektedir. Bu nedenle uygulamada yapılan hataların yok edilmesi sistemlerin başarısı konusunda katkıda bulunacaktır (Ünal, 1998). Değerlendirenlerden, değerlendirme araçlardan kaynaklı birçok hata ve yetersizlikler performansın hatasız bir şekilde ölçülmesini zorlaştırır. Performansın sağlıklı bir biçimde ölçülmesi oldukça zordur. Aynı zamanda çalışanların performans ölçümünde adalete, rasyonaliteye ve nesnellığe karşı sahip oldukları güvensizlik duygusu uygulamaların başarısını olumsuz etkilemektedir.

İngiltere’de yapılan bir araştırma, çalışanların yarısından fazlasının performansa dayalı ücret uygulaması konusunda olumlu görüşlere sahip iken, yadsınamaz bir çoğunluğunda bu uygulamalar konusunda hayal kırıklıkları yaşadıklarını ortaya koymuştur. Adalet ve motivasyon eksikliği ve yaşanan kıskançlıkların uygulamaların sonucu olduğu ifade edilmiştir (Öztürk, 2000). Performansa dayalı ücretlendirme uygulamaları kuramsal olarak fazlasıyla gözde olsa da uygulamada yaşanan sıkıntılar uygulamanın etkililiğini azaltmaktadır. Bu duruma iyi ve uygun bir şekilde belirlenmemiş kriterlerin sebep olduğu söylenebilir. Uygulamada yaşanan bir diğer önemli sorun ise, çalışanların çeşitli ödeme planlarına dâhil olması sebebiyle artan performansın karşılığı direkt olarak ücrete eklenememesidir. Bazı çalışanların işi bırakmalarını ve ya işlerinde daha yüksek performans sergilemelerini sağlamak amacıyla yöneticiler oldukça kısa zaman dilimlerinde bir şeyler yapmış olmanın baskısıyla bu tarz çalışanlara daha yüksek oranlarda ücret artışı uygulayabilirler. Ancak bu uygulamalar çalışanların duruma alışması sebebiyle her seferinde daha fazla isteklerde bulunmalarına yol açabilir (Öztürk, 2000). Kamu sektöründe ise hem yönetimin performansını belirlemek hem de elde edilen karın çalışanların ücretine adil bir şekilde yansıtmak epeyce zordur. Kendine finansman sağlayan uygulamalarda da bazı sorunlarla karşılaşılabilir. Örneğin Türkiye’de bazı kamu kurum ve kuruluşlarında döner sermaye ve benzeri uygulamalarla çalışanlara ek ödemeler sağlanabilmektedir. Ancak performansı olumlu yönde etkilediklerine dair bir kanıt olmamasının yanında zaten ücret yetersizliği olan kamu sektöründe bu bölük pörçük ek ödemeler adaletsizliklere sebep olabilmektedir (Öztürk, 2000). Tek bir noktadan ücret denetimi yapılan ülkelerde bütçe kontrolünün, toplu sözleşme ve kurumsal yönetim uygulayan ülkelerden daha iyi olduğu bir gerçektir. Bu ülkelerden ücret ölçeklerini tek bir merkezden yapılan sözleşmelerle tespit edenler bütçe kontrolünde rahatlık yaşarlar. Aynı zamanda bütçe kontrolünün önemli olduğu ülkelerde etkinliğin artırılması ve yerinden yönetim gibi hedeflere ulaşılması maalesef zor olacaktır.

Grubun değil bireyin performansını ön planda tutan bireysel performansa dayalı ücret ekip çalışmasını olumsuz etkiler ya da engeller. Çünkü rekabet halinde olan çalışanlar arasında sorun yaşanacağından takım çalışması gerektiren işlerde uyum, hız ve verim olumsuz etkilenecektir. Ayrıca, performansa dayalı ücret uygulamasının yer aldığı gruplarda farklı ücrete tabi çalışanların aşırı rekabete girmeleri iş paylaşımı ve dayanışma konularında sıkıntılar yaratabilir (Ünal, 1998). Diğer taraftan uygulamanın verimli bir şekilde sonuçlanması için ilk olarak “iş analizi” ve “norm kadro” çalışmaları yapılmalı ve aynı zamanda performans ölçme işi sürekli bir süreç olduğundan bu etmenler maliyetleri yükseltebilecektir.

Yöneticilerin değerlendirme konusunda önemli bir yere sahip olmaları ve çalışanların yöneticilere öznel yaklaşımları yöneticiler üzerinde ekstra bir baskı oluşturabilir. Bu sistemin demotivasyona yol açabileceğine dair görüşler de bulunmaktadır (İncir, 2000). Modern kuramlar, Taylor’a ait geleneksel motivasyon kuramının artık işlevini yitirdiğini ve performansa dayalı ücret uygulamalarının motivasyonu olumsuz yönde etkilediğini iddia etmektedirler. Bu kuramlar, performansın çok yakından izlenmesi ve denetlenmesinin çalışanlarda olumsuz tavırlara sebep olduğunu ve durumun motivasyonu olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca bu kuramlar çalışanların sadece belirlenen performans kriterlerini dikkate aldıkları için bu uygulamanın çalışanların yaratıcılık ve karar verme becerilerini körelttiğini savunmaktadırlar. Bu kuramları inceleyen bir araştırma, bu uygulamaların nitelikli çalışanların motivasyon ve performansını düşürdüğü ancak tam tersine daha az nitelikli çalışanların ise motivasyon ve performanslarını arttırdığı sonucunu ortaya koymuştur (İncir, 2000).

2 Yöntem

2.1 Araştırmanın Modeli

Okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme hakkındaki görüşlerini belirlemeyi amaçlayan araştırma tarama modelinde tasarlanmıştır. “Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve var olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez” (Karasar, 2009).

2.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2016- 2017 eğitim- öğretim yılında Uşak ili Merkez ilçesinde tüm okullarda görev yapan okul müdürleri ve müdür yardımcılarını oluşturmaktadır. 2016- 2017 eğitim- öğretim yılında 135 müdür yardımcısı, 80 okul müdürü görev yapmaktadır.

Örneklem grubu Uşak ilinde görev yapan 98 müdür yardımcısı, 66 okul müdüründen oluşmaktadır. Araştırmada basit tesadüfi örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Sonlu bir evren olduğundan tüm evren elemanlarına tek tek ulaşılmaya çalışılmıştır. Kuramsal örneklem büyüklüğü çizelgesi doğrultusunda, Uşak ili Merkez ilçesinde görev yapan toplam 215 okul yöneticisi evren olarak ele alındığında % 95’lik güven düzeyi, $\alpha = .05$ anlamlılık ve % 5’lik hoşgörü düzeyi için evreni temsil edebilme adına 139 okul yöneticisine ulaşılmaya gerekmemekte idi. 164 okul yöneticisinin anketleri toplanmıştır. Toplanan ölçekler araştırmacı tarafından titizlikle incelenmiş, cevap verilmemiş ya da uygun cevaplanmamış soruları olan ölçeğe rastlanmadığından tüm ölçekler değerlendirilmiştir. Örneklemi oluşturan okul yöneticilerinin cinsiyet, mesleki kıdem, yöneticilik deneyimi ve okuldaki hizmet süresi gibi demografik özelliklerine ilişkin bilgiler ise Tablo 1’ de yer almaktadır.

Tablo 1. Demografik Verilere İlişkin Frekans ve Yüzde Tablosu

| | | Sayı | Yüzde (%) |
|--------------------------|----------------------|------|-----------|
| Cinsiyet | Kadın | 27 | 16,46 |
| | Erkek | 137 | 83,54 |
| | 1 -5 Yıl | 2 | 1,2 |
| Mesleki Kıdem | 6 – 10 yıl | 38 | 23,2 |
| | 11- 15 yıl | 39 | 23,8 |
| | 15 yıl ve daha fazla | 85 | 51,8 |
| | 1 -5 Yıl | 72 | 43,9 |
| Yöneticilik Deneyimi | 6 – 10 yıl | 36 | 21,9 |
| | 11- 15 yıl | 33 | 20,1 |
| | 15 yıl ve daha fazla | 23 | 14,1 |
| | 1 -5 Yıl | 132 | 80,5 |
| Okuldaki Hizmet Süreleri | 6 – 10 yıl | 20 | 12,1 |
| | 11- 15 yıl | 12 | 7,4 |

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılan okul yöneticilerinin cinsiyete göre 27’ sinin (%16,46) kadın, 137’sinin (83,54) erkek olduğu görülmektedir.

Mesleki kıdemlerine göre, kıdemi 1-5 yıl olan okul yöneticisi sayısı 2 ve oranı % 1,2; 6-10 yıl olan okul yöneticisi sayısı 38 ve oranı % 23,2; 11-15 yıl olan okul yöneticisi sayısı 39 ve oranı % 23,8; 15 yıl ve daha fazlası olan okul yöneticisi sayısı 85 ve oranı %51,8 olarak tespit edilmiştir.

Okul yöneticilerinin yöneticilik deneyimine göre ise; yöneticilik deneyimi 1-5 yıl olan okul yöneticisi sayısı 72 ve oranı %43,9; 6-10 yıl olan okul yöneticisi sayısı 36 ve oranı % 21,9; 11-15 yıl olan okul yöneticisi sayısı 33 ve oranı % 20,1; 15 yıl ve daha fazlası olan okul yöneticisi sayısı 23 ve oranı %14,1 olarak tespit edilmiştir.

Okul yöneticilerinin şu an çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre; hizmet süresi 1-5 yıl olan okul yöneticisi sayısı 132 ve oranı %80,5; 6-10 yıl olan okul yöneticisi sayısı 20 ve oranı % 12,1; 11-15 yıl olan okul yöneticisi sayısı 12 ve oranı % 7,4 olarak tespit edilmiştir.

2.3 Veri Toplama Araçları

Araştırmada üç bölümden oluşan bir anket uygulanmıştır. Uygulanan anketin birinci bölümünde okul yöneticilerini tanımlayıcı özelliklerini içeren bilgi formu, ikinci bölümünde “(1) Hiç Katılmıyorum” ile “(4) Tamamen Katılıyorum” arasında 4'lü likert olarak derecelendirilen 15 maddeden oluşan bir ölçek, son bölümde ise performansa dayalı ücretlendirmeye yönelik görüşlerini ifade etmeleri istenen bir soru yer almaktadır. Performansa dayalı ücretlendirmeye yönelik ifadelerden oluşan ölçek Baday (2016)'ın “Performansa Dayalı Ücretlendirme Sisteminin Motivasyona Etkileri Üzerine Dair Bir Alan Çalışması” başlıklı araştırmadan alınmıştır ve araştırmacı tarafından uyarlanmıştır. Ölçeği uyarlayarak kullanmak için gerekli izin alınmıştır. Ölçek, katılımcılardan onaylama ve reddetme derecelerini bir dizi ifadeyle açıklamaları istenen, 1'den 4'e kadar numaralandırılmış 15 adet Likert tipi maddeden oluşmaktadır. Veri toplama amacıyla kullanılan anket Ek.1' de yer almaktadır.

2.4 Verilerin Analizi

Verilere hangi analizlerin yapılması gerektiğini tespit etmek için çarpıklık ve basıklık katsayılarına göre normallik testi gerçekleştirilmiştir. Literatürde çarpıklık ve basıklık katsayısının -1,5 ve +1,5 arasında olması, verilerin normal dağıldığını göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Performansa dayalı ücretlendirme tüm boyutlarında çarpıklık ve basıklık katsayısı istenen değerler arasında olduğundan analizlerde parametrik testlerden; t-Testi, ANOVA ve Pearson Momentler Çarpımı korelasyonu analizleri kullanılmıştır. Okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme hakkındaki görüşlerinin cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için “t-testi” yapılmıştır. Yine okul yöneticilerinin görüşlerinin mesleki kıdem, yöneticilik deneyimi ve okuldaki hizmet süreleri açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla ANOVA kullanılmıştır. Farkın anlamlı olduğu boyutlarda, anlamlı farkın hangi grup ve ya gruplardan kaynaklandığını belirlemek için TUKEY testi yapılmıştır. Ölçeğinin alt boyutları ve demografik değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Pearson Momentler Çarpımı korelasyonu kullanılmıştır. Bu analizler SPSS 18 Paket programı ile yapılmıştır.

3 Bulgular ve Tartışma

Okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme hakkındaki görüşlerine ilişkin tüm alt boyutlarına yönelik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Ölçekten elde edilen puanların yorumlanmasında Tablo 2' de ki puan aralığı kullanılmıştır.

Tablo 2. Performansa Dayalı Ücretlendirme Ölçek Ortalama Puan Aralığı Tablosu

| Ölçek Ortalama Puanı | Görüş |
|----------------------|---------------------|
| 0,75 – 1,50 | Tamamen Katılıyorum |
| 1,50 – 2,25 | Kısmen Katılıyorum |
| 2,25 – 3,00 | Katılıyorum |
| 3,00 – ve üzeri | Tamamen Katılıyorum |

Tablo 2 'de okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulaması hakkındaki görüşlerinin analizine yer verilmiştir.

Tablo 3. Okul yöneticilerinin Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulaması Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistikleri

| | n | Minimum | Maksimum | Ortalama | Std. Sapma |
|----------------------------|-----|---------|----------|----------|------------|
| Bireysel ve Örgütsel Katkı | 164 | 1,00 | 4,00 | 2,8232 | ,80074 |
| Olumsuz Etki Alt Boyutu | 164 | 1,00 | 3,00 | 1,9345 | ,55995 |

Sonuç incelendiğinde okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulaması hakkında bireysel ve örgütsel katkı alt boyutunda ($\bar{x}=2,82$) yöneticilerin performansa dayalı ücretlendirmeye yönelik “katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri görülmektedir.

Tablo 4. Okul yöneticilerinin Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulaması Ölçeğinin Alt Boyutlarına ait Maddelere İlişkin Betimsel İstatistikler

| | n | Min. | Maks. | \bar{x} | Std. Sapma | |
|--|--|--|-------|-----------|------------|--------|
| Bireysel ve Örgütsel Katkı Alt Boyutu Maddeleri | Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş başarılı olan çalışanları ödüllendirir. | 16 | 1,00 | 4,00 | 3,1098 | ,88624 |
| | Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş öğretmenlerin mesleki gelişimine olumlu katkısı olur. | 16 | 1,00 | 4,00 | 3,0244 | ,86479 |
| | Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş öğretmenlerin ve diğer çalışanların performansına olumlu yansır. | 16 | 1,00 | 4,00 | 2,9329 | ,92100 |
| | Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş okulun kalitesini artırır. | 16 | 1,00 | 4,00 | 2,8902 | ,94650 |
| | Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş gelir düzeyine olumlu katkı yapar. | 16 | 1,00 | 4,00 | 2,8720 | ,88723 |
| | Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş öğretmenlerin hizmet kalitesini artırır. | 16 | 1,00 | 4,00 | 2,7500 | ,94884 |
| | Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçilmesi tüm okul çalışanları memnun eder. | 16 | 1,00 | 4,00 | 2,6951 | ,96807 |
| | Okulda performansa dayalı ücret sistemi adil biçimde uygulanabilir. | 16 | 1,00 | 4,00 | 2,5915 | ,95810 |
| | Okulda performansa dayalı ücret sistemi okula uygun bir sistemdir. | 16 | 1,00 | 4,00 | 2,5427 | ,99908 |
| | Olumsuz Etki Alt Boyutu Maddeleri | Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş iş yükünü artırır. | 16 | 1,00 | 4,00 | 2,4329 |
| Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş stresini artırır. | | 16 | 1,00 | 4,00 | 1,9756 | ,78288 |
| Okulda performansa dayalı ücret sistemine geçiş çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır. | | 16 | 1,00 | 4,00 | 1,7073 | ,75920 |
| Okulda performansa dayalı ücret sistemi suiistimale açıktır. | | 16 | 1,00 | 3,00 | 1,6220 | ,76967 |

Tablo 4'ten de anlaşılacağı üzere yöneticiler, performansa dayalı ücretlendirme uygulamalarının bireysel ve örgütsel katkı alt boyutunda ($\bar{x}=2,82$) “katılıyorum”, olumsuz etki alt boyutunda ($\bar{x}=1,93$) “kısmen katılıyorum” şeklinde cevaplandırmışlardır.

Tablo 5. Okul Yöneticilerinin Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulaması Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Ortalamaların Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması (Bağımsız Örneklem Grubu t-testi)

| | Cinsiyet | n | Ortalama | Std. Sapma | Std. Hata Ort. | t | P |
|---|----------|-----|----------|------------|----------------|--------|------|
| Bireysel ve Örgütsel Katkı Alt Boyutu Maddeleri | Kadın | 27 | 2,8066 | ,56032 | ,10783 | -0,153 | .879 |
| | Erkek | 137 | 2,8264 | ,84166 | ,07191 | | |
| Olumsuz Etki Alt Boyutu Maddeleri | Kadın | 27 | 1,8241 | ,36568 | ,07038 | -1,527 | .132 |
| | Erkek | 137 | 1,9562 | ,58935 | ,05035 | | |

Tablo 5'te görüldüğü gibi okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının alt boyutlarına ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır ($p > .05$). Bununla birlikte erkek yöneticiler ile kadın yöneticiler bireysel ve örgütsel katkı ($\bar{x} = 2,80 / 2,82$) boyutunda neredeyse eşit düzeyde görüş belirtmektedirler. Ayrıca erkek yöneticiler olumsuz etki ($\bar{x} = 1,95$) boyutunun daha yüksek olduğu görüşündedirler.

Tablo 6: Okul Yöneticilerinin Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulaması Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Ortalamaların Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşması (Tek Yönlü Varyans Analizi)

| | | Kareler | | Kareler | F | P | Fark |
|----------------------------|---------------|---------|-----|------------|-------|------|------|
| | | Toplamı | sd | Ortalaması | | | |
| Bireysel ve Örgütsel Katkı | Gruplar Arası | 14,445 | 3 | 4,815 | 8,553 | ,000 | 4>2 |
| | Grup İçi | 90,069 | 160 | ,563 | | | |
| | Toplam | 104,514 | 163 | | | | |
| Alt Boyutu Maddeleri | Gruplar Arası | 1,227 | 3 | ,409 | 1,312 | ,272 | - |
| | Grup İçi | 49,881 | 160 | ,312 | | | |
| | Toplam | 51,108 | 163 | | | | |

Okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulaması ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin ortalamaların kıdem değişkenine göre farklılaşmasının belirlenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi testi yapılmıştır (Tablo 6). Test sonuçlarına göre okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının bireysel ve örgütsel katkı alt boyutuna yönelik görüşleri, kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklılaşmaktadır (F= 8,553, p<.05). Ancak diğer taraftan ise okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının Olumsuz Etki alt boyutuna yönelik görüşleri, kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır (F= 1,312, p > .05).

Tablo 7: Okul Yöneticilerinin Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulaması Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Ortalamaların Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı

| | | n | Ortalama | Std. Sapma | Std. Hata |
|---|----------------------|-----|----------|------------|-----------|
| Bireysel ve Örgütsel Katkı Alt Boyutu Maddeleri | 1 -5 Yıl | 2 | 2,5556 | ,00000 | ,00000 |
| | 6 – 10 yıl | 38 | 2,3947 | ,84133 | ,13648 |
| | 11- 15 yıl | 39 | 2,6610 | ,59287 | ,09494 |
| | 15 yıl ve daha fazla | 85 | 3,0954 | ,77554 | ,08412 |
| | Toplam | 164 | 2,8232 | ,80074 | ,06253 |
| Olumsuz Etki Alt Boyutu Maddeleri | 1 -5 Yıl | 2 | 2,2500 | ,00000 | ,00000 |
| | 6 – 10 yıl | 38 | 1,8355 | ,53988 | ,08758 |
| | 11- 15 yıl | 39 | 1,8590 | ,53124 | ,08507 |
| | 15 yıl ve daha fazla | 85 | 2,0059 | ,58117 | ,06304 |
| | Toplam | 164 | 1,9345 | ,55995 | ,04372 |

Tablo 7’de okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme konusundaki alt boyutlara ilişkin görüş ortalamalarının mesleki kıdeme göre dağılımları görülmektedir. Bireysel ve Örgütsel Katkı alt boyutunda, mesleki kıdemi 15 yıl ve daha fazla olan yöneticilerin ortalamaları ($\bar{x} = 3,09$), mesleki kıdemi 6-10 yıl arasında olan yöneticilerin ortalamalarına göre ($\bar{x} = 2,39$) anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Benzer şekilde mesleki kıdemi 15 yıl ve daha fazla olan yöneticilerin ortalamaları ($\bar{x} = 3,09$), mesleki kıdemi 11-15 yıl arasında olan yöneticilerin ortalamalarına göre ($\bar{x} = 2,66$) anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Tablo 8: Okul Yöneticilerinin Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulaması Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Ortalamaların Yöneticilik Deneyimi Değişkenine Göre Farklılaşması (Tek Yönlü Varyans Analizi)

| | | Kareler | | Kareler | | F | p | Fark |
|---|---------------|---------|-----|------------|-------|------|-----|------|
| | | Toplamı | sd | Ortalaması | | | | |
| Bireysel ve Örgütsel Katkı Alt Boyutu Maddeleri | Gruplar Arası | 7,264 | 3 | 2,421 | 3,984 | ,009 | 3>1 | |
| | Grup İçi | 97,250 | 160 | ,608 | | | | |
| | Toplam | 104,514 | 163 | | | | | |
| Olumsuz Etki Alt Boyutu Maddeleri | Gruplar Arası | 5,809 | 3 | 1,936 | 6,840 | ,000 | 2>1 | |
| | Grup İçi | 45,299 | 160 | ,283 | | | 3>1 | |
| | Toplam | 51,108 | 163 | | | | 4>1 | |

Okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulaması ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin ortalamaların yöneticilik deneyimine göre farklılaşmasının belirlenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi testi yapılmıştır (Tablo 8). Test sonuçlarına göre okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının bireysel ve örgütsel katkı alt boyutuna yönelik görüşleri, yöneticilik deneyimi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklılaşmaktadır (F= 3,984, p<.05). Aynı şekilde okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının olumsuz etki alt boyutuna yönelik görüşleri, yöneticilik deneyimi değişkenine göre de istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklılaşmaktadır (F= 6,840, p<.05). Farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğunun tespit edilebilmesi için Post-Hoc (Tukey) testi uygulanmıştır.

Tablo 9: Okul Yöneticilerinin Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulaması Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Ortalamaların Yöneticilik Deneyimi Değişkenine Göre Dağılımı

| | | n | Ortalama | Std. Sapma | Std. Hata |
|---|----------------------|-----|----------|------------|-----------|
| | | | | | |
| Bireysel ve Örgütsel Katkı Alt Boyutu Maddeleri | 1 -5 Yıl | 72 | 2,6019 | ,75469 | ,08894 |
| | 6 – 10 yıl | 36 | 2,8735 | ,85908 | ,14318 |
| | 11- 15 yıl | 33 | 3,1077 | ,77204 | ,13440 |
| | 15 yıl ve daha fazla | 23 | 3,0290 | ,73567 | ,15340 |
| | Toplam | 164 | 2,8232 | ,80074 | ,06253 |
| Olumsuz Etki Alt Boyutu Maddeleri | 1 -5 Yıl | 72 | 1,7222 | ,49745 | ,05863 |
| | 6 – 10 yıl | 36 | 2,0972 | ,45229 | ,07538 |
| | 11- 15 yıl | 33 | 2,1212 | ,61594 | ,10722 |
| | 15 yıl ve daha fazla | 23 | 2,0761 | ,61899 | ,12907 |
| | Toplam | 164 | 1,9345 | ,55995 | ,04372 |

Tablo 9’da Okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulaması ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin ortalamaları ve diğer betimsel istatistikler yer almaktadır. Post-Hoc testi sonuçlarına göre; bireysel ve örgütsel katkı alt boyutunda, yöneticilik deneyimi 11-15 yıl arasında olan yöneticilere ait ortalamalar ($\bar{x} = 3,11$), yöneticilik deneyimi 1-5 yıl arasında olan yöneticilere ait ortalamalara ($\bar{x} = 2,60$) göre anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Olumsuz Etki alt boyutunda ise; yöneticilik deneyimi 6-10 yıl arasında olan ($\bar{x} = 2,10$), 11-15 yıl arasında olan ($\bar{x} = 2,12$) ve 15 yıl üzeri olan okul yöneticilerine ait ortalamalar, yöneticilik deneyimi 1-5 yıl arasında olan yöneticilere ait ortalamalara ($\bar{x} = 1,72$) göre anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Tablo 10: Okul Yöneticilerinin Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulaması Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Ortalamaların Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması (Tek Yönlü Varyans Analizi)

| | | Kareler | | Kareler | | F | p | Fark |
|---|---------------|---------|-----|------------|------|------|---|------|
| | | Toplamı | sd | Ortalaması | | | | |
| Bireysel ve Örgütsel Katkı Alt Boyutu Maddeleri | Gruplar Arası | ,162 | 2 | ,081 | | | | |
| | Grup İçi | 104,352 | 161 | ,648 | ,125 | ,882 | - | |
| | Toplam | 104,514 | 163 | | | | | |
| Olumsuz Etki Alt Boyutu Maddeleri | Gruplar Arası | ,048 | 2 | ,024 | ,076 | ,927 | - | |
| | Grup İçi | 51,060 | 161 | ,317 | | | | |
| | Toplam | 51,108 | 163 | | | | | |

Okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulaması ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin ortalamaların okuldaki hizmet sürelerine göre farklılaşmasının belirlenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi testi yapılmıştır (Tablo 10). Test sonuçlarına göre okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının bireysel ve örgütsel katkı alt boyutuna yönelik görüşleri, okuldaki hizmet süresi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır (F= 0,125, p>.05). Aynı şekilde, okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının olumsuz etki alt boyutuna yönelik görüşleri de, okuldaki hizmet süresi değişkenine göre de istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır (F= 0,076, p > .05).

Tablo 11: Okul Yöneticilerinin Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulaması Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Ortalamaların Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Dağılımı

| | | n | Ortalama | Std. Sapma | Std. Hata |
|----------------------------|----------------------|-----|----------|------------|-----------|
| | 1-10 yıl | 132 | 2,8283 | ,84423 | ,07348 |
| Bireysel ve Örgütsel | 11- 15 yıl | 20 | 2,7500 | ,75348 | ,16848 |
| Katkı Alt Boyutu Maddeleri | 15 yıl ve daha fazla | 12 | 2,8889 | ,13401 | ,03868 |
| | Toplam | 164 | 2,8232 | ,80074 | ,06253 |
| | 1-10 yıl | 132 | 1,9356 | ,57094 | ,04969 |
| Olumsuz Etki Alt | 11- 15 yıl | 20 | 1,9000 | ,50913 | ,11384 |
| Boyutu Maddeleri | 15 yıl ve daha fazla | 12 | 1,9792 | ,55859 | ,16125 |
| | Toplam | 164 | 1,9345 | ,55995 | ,04372 |

Tablo 11’de okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme konusundaki görüşlerinin okuldaki hizmet sürelerine bağlı olarak dağılımları yer almaktadır. Tablo 10’da Okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulaması ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin ortalamaları ve diğer betimsel istatistikler yer almaktadır. Post-Hoc testi sonuçlarına göre; bireysel ve örgütsel katkı alt boyutunda, yöneticilik deneyimi 11-15 yıl arasında olan yöneticilere ait ortalamalar ($\bar{x} = 3,11$), yöneticilik deneyimi 1-5 yıl arasında olan yöneticilere ait ortalamalara ($\bar{x} = 2,60$) göre anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Olumsuz Etki alt boyutunda ise; yöneticilik deneyimi 6-10 yıl arasında olan ($\bar{x} = 2,10$), 11-15 yıl arasında olan ($\bar{x} = 2,12$) ve 15 yıl üzeri olan okul yöneticilerine ait ortalamalar, yöneticilik deneyimi 1-5 yıl arasında olan yöneticilere ait ortalamalara ($\bar{x} = 1,72$) göre anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Tablo 12. Okul yöneticilerinin Performansa Dayalı Ücretlendirme Uygulaması Ölçeğinin Alt Boyutları ve Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki (Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu, N:164)

| | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
|---|---------|---------|---------|------|-----|
| [1] Bireysel ve Örgütsel Katkı Alt Boyutu Maddeleri | 1 | | | | |
| [2] Olumsuz Etki Alt Boyutu Maddeleri | ,543 ** | 1 | | | |
| [3] Mesleki Kıdem | ,362 ** | ,110 | 1 | | |
| [4] Yöneticilik Deneyimi | ,243 ** | ,279 ** | ,692 ** | 1 | |
| [5] Okuldaki Hizmet Süreleri | ,001 | ,007 | ,225 ** | ,068 | 1 |
| | ,985 | ,927 | ,004 | ,389 | |

** İşaretili Korelasyonlar .01 düzeyinde anlamlıdır.

Okul yöneticilerinin mesleki kıdemleri ile performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının bireysel ve örgütsel katkı alt boyutundaki ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki vardır ($r = 0,362$, $p < .01$). Benzer şekilde okul yöneticilerinin yöneticilik deneyimleri ile performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının bireysel ve örgütsel katkı alt boyutundaki ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir ($r = 0,243$, $p < .01$). Okul yöneticilerinin mesleki kıdemleri ve yöneticilik deneyimi süreleri arttıkça performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının bireysel ve örgütsel katkı alt boyutundaki ortalamaları da artmaktadır.

Okul yöneticilerinin yöneticilik deneyimleri ile performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının olumsuz etki alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki vardır ($r = 0,279$, $p < .01$). Okul yöneticilerinin yöneticilik deneyimi süreleri arttıkça performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının olumsuz etki alt boyutuna katılım düzeyleri de artmaktadır.

Okul yöneticilerinin aynı okuldaki hizmet süreleri ile performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

4 Sonuç

Bu çalışmada okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulaması hakkındaki görüşleri, nicel desenli olarak incelenmiştir. Bu bölümde yapılan uygulama sonucunda elde edilen bulgular, çözümlenmelere dayalı olarak ortaya çıkan sonuçlar ve önerilere yer verilmiştir. Araştırmada okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme hakkındaki görüşleri tespit edilmiştir. Okul yöneticileri performansa dayalı ücretlendirmeye yönelik destekleyici düzeyde görüş bildirdikleri görülmektedir.

Okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının alt boyutlarına ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Bununla birlikte erkek yöneticiler ile kadın yöneticiler bireysel ve örgütsel katkı boyutunda neredeyse eşit düzeyde görüş belirtmektedirler. Ayrıca erkek yöneticiler olumsuz etki boyutunda daha yüksek orana sahiptirler. Yani katılımcılarımızın cinsiyeti ne olursa olsun performansa dayalı ücretlendirme uygulaması hakkında olumlu görüşe sahiptirler ancak olumsuz yönleri konusunda da endişe duymaktadırlar.

Okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının olumsuz etki alt boyutuna yönelik görüşleri kıdem değişkenine göre farklılaşmamakta iken, bireysel ve örgütsel katkı alt boyutuna yönelik görüşlerinin mesleki kıdeme bağlı olarak fark gösterdiği saptanmıştır. Mesleki kıdemi daha az olan (1-5 yıl) yöneticiler Mesleki kıdemi daha fazla olan yöneticilere göre daha az katılım oranına sahiptirler. Sonuç olarak mesleki kıdem arttıkça performansa dayalı ücretlendirme konusunda yöneticilerde farkındalık oluştuğu söylenebilir.

Sonuçlar göstermektedir ki okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının hem bireysel ve örgütsel katkı alt boyutuna hem de olumsuz etki alt boyutuna yönelik görüşleri yöneticilik deneyimi değişkenine göre farklılaşmaktadır.

Okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme konusundaki görüşlerinin yöneticilik deneyimine bağlı olarak fark gösterdiği saptanmıştır. Yöneticilik deneyimi süresi arttıkça performansa dayalı ücretlendirmenin bireysel ve örgütsel katkı boyutuna yöneticilerin katılım düzeyleri de artmaktadır. Aynı şekilde olumsuz etki boyutunda da yöneticilerin katılım düzeyleri de yöneticilik deneyimleri ile doğru orantılı olarak artmaktadır.

Bir diğer değişken olan okuldaki hizmet süresine göre okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının bireysel ve örgütsel katkı alt boyutu ile olumsuz etki alt boyutuna yönelik görüşleri farklılaşmamaktadır. Dolayısıyla okul hizmet süresinin okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme uygulaması konusundaki görüşlerine etkisi olmadığı söylenebilir.

Okul yöneticilerinin mesleki kıdemleri ve yöneticilik deneyimleri ile performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının bireysel ve örgütsel katkı alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki vardır. Okul yöneticilerinin mesleki kıdemleri ve yöneticilik deneyimi süreleri arttıkça performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının bireysel ve örgütsel katkı alt boyutuna katılım düzeyleri de artmaktadır.

Okul yöneticilerinin yöneticilik deneyimleri ile performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının olumsuz etki alt boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki vardır. Okul yöneticilerinin yöneticilik deneyimi süreleri arttıkça performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının olumsuz etki alt boyutuna katılım düzeyleri de artmaktadır.

5 Öneriler

Okul yöneticilerinin performansa dayalı ücretlendirme konusunda olumlu görüşlere sahip oldukları tespit edilmiştir. Ancak uygulamanın olumsuz etkileri konusunda da tereddütleri olduğu görülmektedir. Bu nedenle, okul yöneticilerine performansa dayalı ücretlendirme hakkında daha fazla bilgi verilmeli, konferanslar ve hizmet içi eğitimler artırılarak bilinç düzeyi yükseltilmelidir. Okul yöneticileri ve performansa dayalı ücretlendirme ile ilgili eğitimlere katılması teşvik edilmelidir.

Ayrıca bu görüşleri performansa dayalı ücretlendirme uygulamasında yaşanabilecek sıkıntılarının uygulamaya yabancı olunmasının etkili olduğu söylenebilir. Yıllarca sicil dosyası ve denetimlerle değerlendirilen kamu çalışanlarının farklı bir denetim sistemine karşı şüphe duymaları kaçınılmazdır. Bu nedenle Uşak ili merkezi ile sınırlı olan bu çalışmanın benzerlerinin farklı illerde de yapılarak konu hakkında daha geniş kapsamlı verilere ulaşılabileceği düşünülmektedir.

Okul yöneticilerinin okuldaki hizmet süreleri performansa dayalı ücretlendirme uygulaması hakkındaki görüşlerine etki etmez iken; performansa dayalı ücretlendirme uygulaması hakkındaki görüşleri mesleki kıdemleri ve yöneticilik deneyimi süreleri değişkenine göre farklılaşmaktadır. Mesleki kıdemleri ve yöneticilik deneyimi süreleri arttıkça performansa dayalı ücretlendirme uygulamasının bireysel ve örgütsel katkı alt boyutuna katılım düzeyleri de artmaktadır. Bu görüş farklılığının sebebi araştırılmalıdır.

Performansa dayalı ücretlendirme uygulamalarının oluşturulması sürecinde sendikaların ve çalışanların düşüncelerine başvurulmalı ve uygulama sürecine çalışanlar dâhil edilmelidir.

Temel amaç en iyi ve en kötüleri ayırt etmek olmalıdır. Performansı kötü olan çalışanlara ayrıntılara boğulmamış basit bir performans değerlendirme süreci sağlanmalıdır.

Performansa dayalı ücretlendirme uygulamalarındaki en önemli süreç hedef belirleme sürecidir. Bu uygulamalar bu sürece dayanmaktadır. Belirlenen hedefler net ve oldukça az sayıda olmalıdır. Aynı zamanda hedefler gerçekçi ve iddialı sayılabilecek güçte olmalıdır. Kurumun ve çalışanların hedefleri paralel olmalı ve ilişkilendirilmelidir. Başarılı bir sonuç elde edilmesi için nitel ve nicel ölçütler birleştirilerek kullanılmalı ve uygulama sürecin her alanında etkili olan performans yönetim sistemi ile bağdaştırılmalıdır.

Ne tarz bir performansa dayalı ücretlendirme uygulaması (bireysel, takımsal v.b.) gerçekleştirileceğine karar vermek için çalışanlar boyutunda bir değerlendirme yapılması gerekir.

Performansa dayalı ödüllendirme uygulamalarında ödülün türü ve miktarı önem arz etmektedir. Bu ödemelerin periyodik ve sürekli ödemeler haline gelmemesi gerekir.

Uygulamayı hayata geçirmeden önce net bir bütçe oluşturulmalı ve maliyetler hususunda oldukça gerçeğe yakın tahminler yapılmalıdır.

Performans yönetim sisteminin en önemli bölümü performans değerlendirmedir. Performans değerlendirme süreci açık, net, şeffaf olmalı ve sağlıklı bir feedback sağlamalıdır. Aynı zamanda bu süreç sonuçların gözlemlenmesini sağlayan bir diyaloga dayanmalıdır.

Yöneticiler performansa dayalı ücretlendirmenin sadece uygulama aşamasında değil oluşturulma ve değerlendirme aşamalarında da yer almalıdırlar. Aslında performansın en yakın yönetici tarafından değerlendirilmesi gerekir. Yani yöneticiler bu sistemin en önemli unsurudurlar. İstihdamdan sorumlu personel yönetimi uygulamanın tamamının kontrol ederken, yöneticiler uygulamanın mutfağında görevlidirler.

En önemli aşama olan performans değerlendirme süreci şeffaf, iyi planlanmış ve adaletli olmalıdır. Bu süreç çalışan ile yönetici arasındaki diyaloga dayanır. Değerlendirme ve sonucu detaylı ve açık bir şekilde ifade edilmelidir.

6 Kaynakça

- Akal, Z. (1992). *İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi: Çok yönlü performans göstergeleri*. Ankara: MPM Yayını.
- Aydın, İ. (2005). Öğretimde denetim: Durum saptama değerlendirme ve geliştirme. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Baday, M. (2016). Performansa Dayalı Ücretlendirme Sisteminin Motivasyona Etkileri Üzerine Dair Bir Alan Çalışması. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul, Türkiye.
- Bakan, İ. & Kelleroğlu, Ö. (2003). Performans değerlendirme: Çalışanların performans değerlendirme uygulamalarından beklentileri konusunda bir alan çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 103-127.
- Balci, A. & Kırılmaz, H. (2005). Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemleri ve Kamu Sektöründe Uygulanabilirliği: Sağlık Bakanlığında Döner Sermaye Gelirlerinden Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemi. A. Nohutçu, & A. Balci içinde, *Bilgi Çağında Türk Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması- 1* (s. 169-201). İstanbul: Beta Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). Performansa dayalı durum belirleme nedir? *İlköğretmen*, 28-32.
- Canman, D. (1993). Personelin değerlendirilmesinde çağdaş yaklaşımlar ve Türkiye’de kamu personelinin değerlendirilmesi. Ankara: TODAİE.
- Coşkun, S. & Coşkun, S. (2015). Performansa dayalı ücret uygulamaları hakkında öğretmenlerin görüşleri: Kahramanmaraş İlinde ampirik bir çalışma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 56-78.
- Demir, S. (2007). Performansa dayalı ücret sistemleri. Ankara, Türkiye.
- DPT. (2000). "Kamu yönetiminin iyileştirilmesi ve yeniden yapılandırılması" Özel ihtisas komisyonu raporu- 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı. Ankara: DPT Yayını.
- DPT. (2000). *Verimliliğe dayalı ücret sistemlerine geçiş özel ihtisas komisyonu raporu*. DPT: Ankara.
- Durgut, M. & Akyos, M. (2001). Bölgesel inovasyon sistemleri ve teknoloji öngörüsü. *Teknoloji Öngörüsü ve Stratejik Planlama Kongresi*, 24-26 Mayıs, Sabancı Üniversitesi, İstanbul.
- Holton, E. F. (1999). Performance domains and their boundaries. *Advances in Developing Human Resources*, (1) 26-46.
- İncir, G. (2000). Performansa dayalı ücret sistemi bir demotivasyon aracı mıdır? *MPM Anahtar Dergisi*, 5.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kestane, D. (2003). Performansa dayalı ücret sistemi ve kamu kesiminde uygulanabilirliği. *Maliye Dergisi*, (142) 126-144.
- MEB. (2006). *Van koç ilköğretim okulu denetim ve performans değerlendirme bilgilendirme toplantısı sunuları*. Van: Teftiş Kurulu Başkanlığı.
- OECD. (2005). *Pay-Per performance in public administration*. Paris: OECD.
- OECD. (2005). *Performance-related pay policies for government -employees*. Cenevre: OECD.
- Öztürk, N. K. (2000). Kamu kesimi ücret sistemleri ve Türkiye’de durum. *Türk İdare Dergisi*, (428), 61-78.
- Sayan, İ. Ö. & Şahan, Y. (2011). Sağlık Bakanlığı’nda performans değerlendirme ve ek ödeme sistemi. *Memleket Siyaset Yönetim*, 33-70.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (sixth ed.). Boston: Pearson.
- Uyargil, C. (2013). *Performans yönetimi sistemi*. İstanbul: Beta.
- Ünal, A. (1998). *Performansa dayalı ücret*. Ankara: Kamu-İş Sendikası Yayınları.
- Yalçın, A. (1998). Farklı performans değerlendirme sistemlerine ilişkin işgören tercihlerinin belirlenmesi üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (99), 1-14.

Extended Abstract

The aim of this research is to detect and interpret perceptions of school directors about performance based payment. In this research, it is also intended to detect whether there is a significant difference in perceptions of school principals in terms of variables such as "gender, professional seniority, administration experience and Professional time at the sam school." In this research, perceptions of school principals about performance based payment were examined and obtained data were analyzed. The research is in screening model. The universe of the research is composed of school principals and vice principals who work in Uşak city center schools in 2016 – 2017 educational year. In 2016 – 2017 educational year, 135 vice principals and 80 school

principals worked in Uşak city center. For the research 66 school principals, 98 vice principals in total 164 school principals' perceptions were obtained. Simple coincident sampling method was preferred in the research. Because of a finite research universe, it was tried to reach all universe members. The data were collected by using performance based payment scale. In the analyses of data; frequency, percentage, arithmetic mean and standard deviation values were calculated. And then independent sample t-test, ANOVA tests and correlation analysis were used.

As a result of findings, school principals' perceptions about performance based payment was found as "I agree" level. When demographic variables observed, perceptions of school principals about lower dimensions of performance based payment doesn't differ in a meaningful way according to gender variable. It was also determined that the perceptions of both female and male principals about performance based payment are at the same level.

The results of analysis show that perceptions of school principals about individual and organizational lower dimension of performance based payment differ in a statistically significant way in terms of professional seniority. In individual and organizational lower dimension, the mean of school principals whose professional seniority is 15 years and more ($\bar{X} = 3,09$) is higher in a meaningful way than the mean of school principals whose professional seniority is between 6 and 10 years ($\bar{X} = 2,39$). In the same way, the mean of school principals whose professional seniority is 15 years and more ($\bar{X} = 3,09$) is higher in a significant way than the mean of school principals whose professional seniority is between 11 and 15 years ($\bar{X} = 2,66$). On the other hand, perceptions of school directors about negative effect lower dimension of performance based payment doesn't differ in a statistically significant way in terms of professional seniority.

Perceptions of school directors about individual and organizational lower dimension of performance based payment differs in a statistically significant way in terms of administration experience. In the same way, perceptions of school directors about negative effect lower dimension negative of performance based payment differs in a statistically significant way in terms of administration experience. According to the results of post-hoc test, the mean of school principals whose administration experience are between 11 and 15 years ($\bar{X} = 3,11$) is higher in a significant way than the mean of school principals whose administration experience are between 1 and 5 years ($\bar{X} = 2,60$) in individual and organizational dimension. In negative effect lower dimension, the mean of school principals whose administration experience are between 6 and 10 years ($\bar{X} = 2,10$), 11-15 years ($\bar{X} = 2,12$) and 15 years and more ($\bar{X} = 2,10$) is higher in a meaningful way than the mean of school principals whose administration experience are between 1 and 5 years ($\bar{X} = 1,72$).

Furthermore, perceptions of school directors about individual and organizational lower dimension lower dimension of performance based payment doesn't differ in a statistically significant way in terms of their professional time at the same school. In the same way, perceptions of school directors about negative effect lower dimension of performance based payment doesn't differ in a statistically significant way in terms of their professional time at the same school. According to the results of post-hoc test, the mean of school principals whose professional time at the same school are 15 years and more ($\bar{X} = 2,88$) is higher in a significant way than the mean of school principals whose administration experience are between 1 and 10 years ($\bar{X} = 2,75$) and 11 and 15 years ($\bar{X} = 2,82$) in individual and organizational dimension. In negative effect lower dimension, the mean of school principals whose professional time at the same school are 15 years and more ($\bar{X} = 1,97$) is higher in a significant way than the mean of school principals whose administration experience are between 1 and 10 years ($\bar{X} = 1,93$) and 11-15 years ($\bar{X} = 1,90$).

There is a statistically significant, positive and low correlation between professional seniority and administration experience of school principals and the means of individual and organizational lower dimension of performance based payment. There is a statistically significant, positive and low correlation between administration experience of school principals and the means of individual and organizational lower dimension of performance based payment. There isn't a statistically significant correlation between Professional time at the same school of school principals and lower dimensions of performance based payment.