

Okullarda Öğretmenlere Yönelik Performans Yönetimi Uygulamaları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki

Serkan ÇORBACI*
Aynur B. BOSTANCI**

Özet

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında performans yönetimi uygulamaları ile öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bir ilişki düzeyini belirlemektir. Bu amaçla çalışmada öncelikle öğretmenlerin okullardaki performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşleri ile örgütsel bağlılık düzeylerinin kıdemlerine, öğretim durumlarına, çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına ve branşlarına göre farklılaşıp- farklılaşmadığı belirlenmiştir. Daha sonra öğretmenlerin okuldaki performans yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki düzeyi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın örneklemini, Kocaeli ilinde görev yapan 383 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veriler Öğretmen Performans Yönetimi Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile toplanmıştır. Öğretmenlerin performans yönetimi uygulamalarına ve örgütsel bağlılık düzeylerine yönelik görüşlerinin analizinde ANOVA, "t" testi ve Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçları şu şekilde belirtilebilmektedir. Öğretmenlerin performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşleri kıdemlerine göre öğretmenlerin performans hedef ve kriterlerini belirleme boyutunda, öğrenim durumlarına göre ise performans geliştirme ve değerlendirme boyutlarında farklılaşmaktadır. Bununla birlikte öğretmenlerin performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşleri görev yaptıkları okullardaki öğretmen sayısına göre farklılaşırken, branşlarına göre farklılaşmamaktadır. Yine araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri, kıdemlerine ve görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısına göre özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında farklılaşırken, uyum boyutunda farklılık göstermemektedir. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri öğrenim durumlarına göre farklılaşmazken, branşlarına göre farklılaşmaktadır. Araştırmada son olarak da öğretmenlerin okullarındaki performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında da anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Anahtar kelimeler: Performans yönetimi, örgütsel bağlılık, öğretmen

*Öğretmen, Ressam Osman Hamdi Bey İlkokulu. Darıca/Kocaeli.

**Yrd. Doç.Dr. Uşak Üniversitesi, Eğitim Fakültesi. Eğitim Bil. Bölümü

The Relationship Between The Performance Management Applications Towards Teachers at Schools and The Organizational Commitment Levels of Teachers

Abstract

The aim of this study is to identify the relationship level between performance management applications at primary schools and the organizational commitment levels of teachers. With this purpose, in this study, firstly, if the teachers' opinions about the performance management applications at their schools and their organizational commitment levels are differed or not according to their length of service, educational status, the number of teachers at the school they work and their branches was identified. Later, it was tried to identified the level of relationship between the teachers' organizational commitment and the performance management applications at school. The sample of the study consists of 383 teachers working in Kocaeli City. The data for the study was collected by the teacher performance management scale and organizational commitment scale. For the analysis of the teachers' opinions for their organizational commitment levels and the performance management applications; ANOVA, t-test and Pearson product-moment correlation coefficient were used. The results of the study can be stated like that. Opinions of teachers about performance management applications differ according to their length of service on the dimension of identifying the performance aims and criteria, while their educational status differ on the performance development and evaluation dimensions. Moreover, while opinions of teachers about performance management applications differ according to the number of teachers at the school they work, they do not differ according to their branches. Furthermore, according to the results of this study, the level of organizational commitment of teachers differ according to their length of service and the number of teachers at the school they work on the dimensions of identification and internalization, while it does not differ on the dimension of adaptation. In addition, organizational commitment levels of teachers do not differ according to their educational status, they differ according to their branches. Finally in this study, significant difference between the opinions of teachers about the performance management applications at school and their levels of organizational commitment was found.

Keywords: performance management, organizational commitment, teacher

Giriş

Okulun işlevlerini başka bir deyişle misyonunu yerine getirebilmesi, eğitim işgörenleri içerisinde anahtar rolü oynayan öğretmenlerin kendilerinden beklenen performans göstermelerine bağlıdır. Öğretmenlerin en üst düzeyde performans gösterebilmeleri ise çalıştıkları okullarda performansları konusunda geri bildirim verme, eğitim ihtiyaçlarını ve potansiyellerini belirleme, destek sağlama, onları yönlendirme v.b. uygulamaların varlığıyla mümkündür (Bostancı & Kayaalp, 2011). Öğretmen performans yönetimi olarak adlandırılabilen bu uygulamalarla okullarda öğretmen morali artmakta, öğretmenler cesaretlendirilip kendilerine güvenleri sağlanmakta, kontrolün yerini gelişimi sağlama ve kararlara katılma almakta, öğretmen ve yöneticiler arasında güvenin arttığı bir atmosfer yaratılmakta ve öğretmen mesleki gelişimi için destek yapılar oluşturulmaktadır(The National Union of Teachers, 2000).Anlaşılacağı üzere, performans yönetimi, işgören performansının iyileştirilmesi için, performans gelişimine yönelik girişimlerin belirlenmesi, düzenlenmesi, uygulamaya geçirilmesi, performans geliştirme planlarının sürekli denetlenerek izlenmesi, performansın değerlendirilmesi ve yönlendirilmesini ifade etmektedir (Armstrong,1996). Bu anlamda okulda öğretmenlere yönelik performans yönetimi uygulamaları ise, öğretmenlerin iş başarılarını geliştirmek ve sürdürmelerini sağlamak üzere okulda yapılması gereken tüm uygulamalardır. Bu anlamda performans yönetimi, öğretmenin iş başarısı için öğretmene hedef koyma, öğretmeni izleme, geliştirme faaliyetleri düzenleme, öğretmeni değerlendirme ve öğretmen için değerlendirme sonuçlarını kullanma aşamalarından oluşan bir süreçtir (Bostancı,2004).Benligiray (2004) etkili bir performans yönetiminin uygulanmasıyla personelin kendilerinin ve çabalarının örgüt için önemli olduğunun hissettirilebileceğini, onları birey olarak değerli göreceklarini, gösterdikleri çabanın karşılığını aldıklarında, idari kararlar verilirken herkese adil ve objektif davranıldığına inandırmanın mümkün olacağını, bunun da personelin motivasyonunu artırıp örgüte daha çok bağlanmalarını sağlayacağını belirtmektedir. Örgüt-işgören ilişkisi sonucunda oluşan örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Çünkü örgütsel bağlılık duygusunun örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmaktadır. Bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu da ileri sürülmektedir (Çöl, 2004).

Örgütsel bağlılık işgörenlerin örgütün amaç ve hedeflerini gönülden benimsemelerini, örgütün daha iyi bir noktaya gelmesi için çabalarını ve örgütte varlıklarını sürdürmek istemelerini içeren bir kavramdır. Ayrıca gerektiğinde işgörenlerin örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün

olarak görebilmeleridir. İşe yeni başlayan bir işgören, zamanla örgütün hedef ve amaçlarını benimseyecek ve işinin gereklerini öğrenecektir. Bu süreçte örgütte işgörene destek vererek ona yatırım yapacak, onun kendini geliştirmesini sağlayacaktır (Ada, Alver & Atlı, 2008). Alan yazından anlaşılacağı üzere performans yönetimi uygulamalarının etkili bir şekilde uygulandığının farkında olan öğretmenler kendilerinin kurum için önemini anlayacaklardır. Bunun sonucunda öğretmenlerde örgütsel bağlılık göstergeleri olan çalıştığı okulla bütünleşme, kendini okula ait hissetme ve okulda çalışma isteği düzeylerinin artması beklenmektedir. Balay (2000) örgütsel bağlılığı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç boyutuyla ele almıştır. Örgütsel bağlılığın ilk boyutunu oluşturan uyum boyutunda temel amaç, belirli dış ödüllere kavuşmaktır. Burada birey yaptığını yapmak zorunda olduğu için yapmaktadır. Bu aşamada işgören ödeme, ilerleme gibi belli dış ödülleri ve elle tutulur kaynakları kazanma amacı vardır (Gül, 2002; Ekinci, 2006). Özdeşleşme, örgüte kişilerin yakın olma isteğine dayanan örgütsel bağlılık aşamasıdır. İşgören, çalıştığı örgütü çevresindekilere gururla anlatabiliyorsa, örgüt kimliği ile özdeşleşmiş demektir. Özdeşleşme aşamasında kişi içinde bulunduğu örgütün üyesi olmaktan gurur duymaktadır. Kişi bu aşamada örgütün değerlerine kendi değerleri gibi saygı göstermektedir (Başyığıt, 2006; Ekinci, 2006). Örgütsel bağlılığın içselleştirme veya benimsemeye dayanan üçüncü boyutu, bireyin tutum ve davranışlarını örgütün ve örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kılması halinde ortaya çıkmaktadır. Bir örgütün değerleri işgörenlerin değerleriyle uygun olduğunda, işgörenlerin daha mutlu olduğu ve o örgütle olan birlikteliğini daha da istekle sürdürdüğü görülmektedir. Örgütlerin en çok arzuladıkları bağlılık formu içselleştirme değildir. (İnce ve Gül, 2005; Balay, 2000; Ekinci, 2006). Feldman ve Moore (1982)' a göre örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan işgörenlerin performansı, örgütsel bağlılığı düşük düzeyde olanlara göre daha yüksektir. Örgütsel bağlılığı yüksek işgörenler, örgütün rekabetçi koşullar altında başarıyla faaliyet göstermesine önemli katkılarda bulunmaktadırlar (Akt. Uygur, 2007).

Bu bağlamda okullardaki performans yönetimi uygulamaları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında olumlu ilişkiler bulunduğu düşünülmektedir. Bu nedenle bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında performans yönetimi uygulamaları ile öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bir ilişki düzeyini belirlemektir. Bu temel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1) İlköğretim okulu öğretmenlerinin okullarındaki performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşleri mesleki kıdemlerine, öğrenim durumlarına, çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına ve branşlarına göre farklılaşmakta mıdır?

2) İlköğretimokulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri mesleki kıdemlerine, öğrenim durumlarına, çalıştıkları okuldaki öğretmen sayısına ve branşlarına göre farklılaşmakta mıdır?

3) İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile performans yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki düzeyi nedir?

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Araştırma tarama modelindedir. Araştırmada ilköğretim okullarındaki performans yönetimi uygulamaları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki ortaya konulmak istendiğinden, ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin görüşleri taranmıştır.

Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini Kocaeli ilinin Darıca, Gebze, Dilovası ve Çayırova ilçesinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde kuramsal büyüklüğü çizelgesinden yararlanılmış $\alpha=0.05$ anlamlılık ve %5'lik hoşgörü düzeyi için gerekli örneklem büyüklüğü 381 kişi olarak belirtilmiştir. Ölçeklerin bir kısmının geri dönüşümünün sağlanamaması, eksik ve yanlış doldurulma olasılıkları dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 400 öğretmen olarak belirlenmiştir. Kocaeli ili, Darıca, Gebze, Dilovası ve Çayırova ilçelerindeki ilköğretim okullarından "Basit Tesadüfi Örneklem" yöntemi ile örneklem seçilmiştir. Ölçekler örneklem alınan ilçelerdeki okullara gönderilmiş bunlardan 383 tanesi geri dönmüştür. Araştırmaya katılan öğretmenlerin; cinsiyetlerine göre, 199'sü kadın, 183'ü erkektir. Kıdemlerine göre, 213'ü 1-10 yıl arasında, 109'u 10-20 yıl arasında, 30'u 21 -30 yıl arasında ve 31'i 31 yıl ve üzeridir. Öğrenim durumlarına göre, 42'si ön lisans, 311'i lisans ve 30'u yüksek lisans mezunudur. Branşlarına göre, 214'ü sınıf, 169'u ders öğretmenidir. Görev yaptığı okuldaki öğretmen sayısına göre 32'si 11-20 arası, 93'ü 21-30 arası ve 258' 31 ve üzeri okullarda görev yapmaktadır.

Veri Toplama Aracı

Araştırma için gerekli olan veriler literatür taraması ve deneklere uygulanan ölçekler yoluyla elde edilmiştir. Veri toplama aracı Bostancı (2004) tarafından geliştirilen "Öğretmen Performans Yönetimi Ölçeği" ve Balay (2000) tarafından geliştirilen "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" ölçeği ile toplanmıştır. Öğretmen Performans Yönetimi Ölçeğinin madde toplam korelasyonları ve güvenilirlik katsayılarına bakıldığında; boyutlara göre performans hedef ve kriterlerini belirleme .54-. 35 arasında ve $\alpha= .75$, performans izleme .61 -.39 arasında ve $\alpha= .79$, performans geliştirme .69 - . 50 arasında ve $\alpha= .90$, performans değerlendirme .67 -. 41 arasında ve $\alpha=$

.87ve değerlendirme sonuçlarını kullanma 58- 53 arasında ve $\alpha = .75$ olduğu görülmüştür(Bostancı, 2004).Örgütsel Bağlılık Ölçeği'ninmadde toplam korelasyonları ve güvenilirlik katsayılarının ise boyutlara göre;uyum68- 38 arasında ve $\alpha = .79$, özdeşleşme .75 -.33 arasında ve $\alpha = .89$ ve içselleştirme83- 53 arasında ve $\alpha = .93$ 'dür (Balay, 2000).

Verilerin Analizi

Verilerin analizi, araştırmanın amacına uygun olarak SPSS Programı kullanılarak yapılmıştır. Öğretmenlerin performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşlerininbranş açısından anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini belirlemek için "t testi"; kıdem, öğrenim durumu ve okuldaki öğretmen sayısı değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini belirlemek amacıyla ise ANOVA kullanılmıştır. Farkın anlamlı olduğu boyutlarda, anlamlı farkın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Tukey-b testi yapılmış ve anlamlılık düzeyi.05 olarak alınmıştır.

Bulgular ve Yorumlar

Tablo 1.

Mesleki Kıdemlerine GöreÖğretmenlerin Performans Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu

BOYUTLAR	M.Kıdem	N	\bar{x}	S	sd	F	p
Performans	1-10 yıl	213	2,64	0,80	3	2,992	,031
Hedef ve Kriter.	11-20 yıl	109	2,42	0,81	379		
Belirleme	21-30 yıl	30	2,64	0,72			
	31 yıl ve +	31	2,87	1,10			
Performans	1-10 yıl	213	2,56	0,90	3	1,973	,118
İzleme	11-20 yıl	109	2,36	0,81	379		
	21-30 yıl	30	2,48	0,82			
	31 yıl ve +	31	2,72	1,01			
Performans	1-10 yıl	213	2,39	0,78	3	1,222	,301
Geliştirme	11-20 yıl	109	2,29	0,79	379		
	21-30 yıl	30	2,37	0,79			
	31 yıl ve +	31	2,60	1,10			
Performans	1-10 yıl	213	2,35	0,840	3	1,207	,307
Değerlendirme	11-20 yıl	109	2,23	0,827	379		
	21-30 yıl	30	2,20	0,879			

	31 yıl ve +	31	2,54	1,112			
Değerlendirme	1-10 yıl	213	2,33	0,906	3	1,065	,364
Sonuçlarını	11-20 yıl	109	2,16	0,938	379		
Kullanma	21-30 yıl	30	2,12	0,916			
	31 yıl ve +	31	2,33	1,164			

Tablo 1’de görüleceği üzere öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre görüşleri arasında performans hedef ve kriterlerini belirleme ($F_{3-379}=2,992$, $p<.005$) boyutunda farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuca göre mesleki kıdemi 1-10 yıl olan öğretmenler, performans hedef ve kriterlerini belirleme boyutuna yönelik uygulamaların gerçekleşme düzeyini, mesleki kıdemi 31 yıl ve üzeri olan öğretmenlere göre daha düşük bulmaktadırlar. Bununla birlikte öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre performans izleme ($F_{3-379}=1,973$, $p<.005$) performans geliştirme ($F_{3-379}=1,222$, $p<.005$), performans değerlendirme ($F_{3-379}=1,207$, $p<.005$) ve performans değerlendirme sonuçlarını kullanma ($F_{3-379}=1,065$, $p<.005$) boyutlarının gerçekleşme durumuna yönelik görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 2.

Mesleki Kıdemlerine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yönelik Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu

BOYUTLAR	M.Kıdem	N	\bar{x}	S	Sd	F	p
Uyum	1-10 yıl	213	3,86	0,70	3,	1,820	,143
	11-20 yıl	109	3,89	0,72	379		
	21-30 yıl	30	3,56	0,83			
	31 yıl ve +	31	3,83	0,64			
Özdeşleşme	1-10 yıl	213	2,58	0,86	3,	8,872	,000*
	11-20 yıl	109	2,81	0,77	379		
	21-30 yıl	30	2,59	0,61			
	31 yıl ve +	31	3,33	0,80			
İçselleştirme	1-10 yıl	213	3,17	0,76	3,	5,646	,001*
	11-20 yıl	109	3,22	0,85	379		
	21-30 yıl	30	3,26	0,50			
	31 yıl ve +	31	3,78	0,75			

Tablo 2’de yine mesleki kıdemlerine göre öğretmenlerin,örgütsel bağlılık düzeyleri arasında uyum alt boyutunda anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür($F_{3-379}=1,820$, $p>.05$).Ancak öğretmenlerin kıdemlerine göre örgütsel bağlılık düzeyleri özdeşleşme($F_{3-379}=8,872$, $p<.001$) ve içselleştirme ($F_{3-379}=5,646$, $p<.005$) alt boyutlarında farklılaşmaktadır. Bu farklılık mesleki kıdemi 31 yıl ve üzeri olan öğretmenlerle mesleki kıdemi 1-10 yıl olan öğretmenler arasındadır. Bu durumda mesleki kıdemi 1-10 yıl olan

öğretmenlerin özdeşleşme ve içselleştirme düzeylerinin, mesleki kıdemi 31 yıl ve üzeri olan öğretmenlere göre daha düşük olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 3.

Öğrenim Durumlarına Göre Öğretmenlerin Performans Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu

BOYUTLAR	Öğrenim Durumu	N	\bar{x}	S	Sd	F	p
Performans Hedef ve Kriter. Belirleme	Ön lisans	42	2,5	0,96	2	1,137	,322
	Lisans	311	2,59	0,82	380		
	Lisansüstü	30	2,79	0,75			
Performans İzleme	Ön lisans	42	2,33	1,03	2	,967	,381
	Lisans	311	2,53	0,87	380		
	Lisansüstü	30	2,49	0,80			
Performans Geliştirme	Ön lisans	42	2,11	1,06	2	3,690	,026
	Lisans	311	2,39	0,79	380		
	Lisansüstü	30	2,62	0,62			
Performans Değerlendirme	Ön lisans	42	2,01	1,02	2	3,067	,048
	Lisans	311	2,32	0,85	380		
	Lisansüstü	30	2,47	0,69			
Değerlendirme Sonuçlarını Kullanma	Ön lisans	42	1,96	1,12	2	2,849	,059
	Lisans	311	2,29	0,92	380		
	Lisansüstü	30	2,43	0,81			

Tablo 3'te öğrenim durumları önlisans, lisans ve lisansüstü olan öğretmenlerin görüşlerinin performans yönetimi boyutlarından performans hedef ve kriterlerini belirleme ($F_{2-380}=1,137$, $p>.05$), performans izleme ($F_{2-380}=,967$, $p>.05$) ve değerlendirme sonuçlarını kullanma ($F_{2-380}=2,849$, $p>.05$) boyutlarında farklılaşmadığı, performans geliştirme ($F_{2-380}=3,690$, $p>.05$) ve performans değerlendirme ($F_{2-380}=3,067$, $p>.05$) boyutlarında ise farklılaştığı görülmektedir. Öğrenim durumu önlisans olan öğretmenlerin performans geliştirme ve performans değerlendirme boyutlarının okullarda daha düşük düzeyde gerçekleştiğini belirttikleri görülmektedir.

Tablo 4.

Öğrenim Durumlarına Göre Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu

BOYUTLAR	Öğrenim Durumu	N	\bar{x}	S	Sd	F	p
Uyum	Ön lisans	42	4,07	0,57	2	2,648	,072

$F_{2-380}=6,259$, $p<.01$) ve performans değerlendirme sonuçlarını kullanma ($F_{2-380}=4,202$, $p<.01$) boyutlarında farklılık göstermektedir. Tümboyutlarda bu farklılık görev yapılan okuldaki öğretmen sayısı 11-20 olan öğretmenlerle, görev yaptığı okuldaki öğretmen sayısı 31 ve üzeri olan öğretmenler arasındadır. Görev yaptığı okuldaki öğretmen sayısı 31 ve üzeri olan öğretmenler performans yönetimi uygulamalarının okullarında daha yüksek düzeyde gerçekleştiğini belirtmektedirler.

Tablo 6.

Görev Yaptıkları Okuldaki Öğretmen Sayısına Göre Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi Tablosu

BOYUTLA R	Öğretmen sayısı	N	\bar{x}	S	Sd	F	P
Uyum	1-10 arası	32	3,92	0,71	2	,615	,541
	11-20 arası	93	3,78	0,63	380		
	21 ve üstü	258	3,86	0,74			
Özdeşleşme	1-10 arası	32	2,28	0,61	2	4,794	,009
	11-20 arası	93	2,58	0,85	380		
	21 ve üstü	258	2,73	0,84			
İçselleştirme	1-10 arası	32	2,83	0,62	2	6,602	,002
	11-20 arası	93	3,16	0,82	380		
	21 ve üstü	258	3,32	0,77			

Tablo 6'da görüleceği üzere, görev yaptıkları okullardaki öğretmen sayılarına göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine yönelik uyum puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ($F_{2-380}=,615$, $p>.05$). Bununla birlikte öğretmenlerin özdeşleşme ($F_{2-380}=4,794$, $p<.01$) ve içselleştirme ($F_{2-380}=6,602$, $p<.01$) düzeyleri farklılık göstermektedir. Bu farklılık görev yaptığı okuldaki öğretmen sayısı 11-20 olan öğretmenlerin özdeşleşme ve içselleştirme puan ortalamalarının görev yaptığı okuldaki öğretmen sayısı 21 ve üzeri olan öğretmenlerden fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Bu sonuca göre görev yaptığı okuldaki öğretmen sayısı 11-20 olan öğretmenlerin içselleştirme ve özdeşleşme düzeylerinin, görev yaptığı okuldaki öğretmen sayısı 31 ve üzeri olan öğretmenlere göre daha düşük olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 7.

Performans Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Görüşleri Açısından Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin tTesti Tablosu

Değişken	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss	t	Sd	P
Performans	Sınıf	214	2,64	0,84	1,162	381	.246

Hedef ve Kriter. Belirleme	Branş	169	2,54	0,81			
Performans	Sınıf	214	2,55	0,92	1,012	381	.312
İzleme	Branş	169	2,46	0,83			
Performans	Sınıf	214	2,40	0,87	,663	381	.508
Geliştirme	Branş	169	2,35	0,74			
Performans	Sınıf	214	2,32	0,92	,639	381	.523
Değerlendirme	Branş	169	2,27	0,79			
Performans Değ.	Sınıf	214	2,30	0,99	,802	381	.423
Sonuç. Kullanma	Branş	169	2,22	0,87			

Tablo 7’de sınıf ve branş öğretmenlerinin okullardaki öğretmen performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşlerine ait ortalamalar ve standart sapmalar görülmektedir. Performans hedef ve kriterlerini belirleme ($t_{0.05: 381} = 1,162$), performans izleme ($t_{0.05: 381} = 1,012$), performans değerlendirme ($t_{0.05: 381} = ,663$), performans geliştirme ($t_{0.05: 381} = ,639$) ve performans değerlendirme sonuçları kullanma ($t_{0.05: 381} = ,802$) puanları açısından ele alındığında sınıf ve branş öğretmenleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 8.

Örgütsel Bağlılık Düzeyi Açısından Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi Tablosu

Değişken	Branş	N	\bar{X}	Ss	t	Sd	p
Uyum	Sınıf	214	3,91	0,72	2,102	381	.036
	Branş	169	3,76	0,70			
Özdeşleşme	Sınıf	214	2,83	0,81	3,228	381	.001
	Branş	169	2,55	0,84			
İçselleştirme	Sınıf	214	3,35	0,76	3,044	381	.003
	Branş	169	3,11	0,79			

Tablo 8 incelendiğinde, sınıf ve branş öğretmenlerinin puanları arasında uyum ($t_{0.05: 381} = 2,102$), özdeşleşme ($t_{0.05: 381} = 3,228$) ve içselleştirme ($t_{0.05: 381} = 3,044$) açısından anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu farklılık sınıf öğretmenlerinin uyum özdeşleşme ve içselleştirme puan ortalamalarının branş öğretmenlerinin uyum, özdeşleşme ve içselleştirme puan ortalamalarından fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Bu bulguya göre sınıf öğretmenlerinin uyum, özdeşleşme ve içselleştirme düzeylerinin branş öğretmenlerine göre daha yüksektir.

Öğretmenlerin performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkilere yönelik bulgular ise Tablo 9'da yer almaktadır.

Tablo 9.

İlköğretim Öğretmenlerinin Performans Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Görüşleri ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Tablosu

Faktörler	1	2	3	4	5	6	7	8
Perfor.Hedef ve Kriter.Belir.	1							
Performans İzleme	,863**	1						
Performans Geliştirme	,801**	,833**	1					
Performans Değerlendirme	,755**	,812**	,870**	1				
Değer.Sonuç. Kullanma	,614**	,625**	,678**	,754**	1			
Uyum	,169**	,115*	,053	,020	,083	1		
Özdeşleşme	,394**	,378**	,411**	,359**	,315**	,299**	1	
İçselleştirme	,226**	,170**	,254**	,159**	,137**	,307**	,601**	1
Ortalama	2,60	2,50	2,38	2,30	2,26	3,84	2,71	3,24
Std.Sapma	0,83	0,87	0,82	0,86	0,94	0,71	0,84	0,78

** p<.01

Tablo 9'a göre öğretmenlerin okullarda performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu söylenebilmektedir. Tablo incelendiğinde öğretmenlerinin performans yönetimi uygulamaları boyutları ile örgütsel bağlılığın uyum boyutu arasındaki ilişkilerin $r=.020$ - $.169$; $p<.01$ arasında; performans yönetimi uygulamaları boyutları ile örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutu arasındaki ilişkilerin $r=.299$ - $.394$; $p<.01$ arasında ve performans yönetimi uygulamaları boyutları ile içselleştirme boyutu arasındaki ilişkilerin $r=.137$ - $.601$; $p<.01$ arasında olduğu görülmektedir. Görüleceği üzere performans yönetimi uygulamaları boyutları ile örgütsel bağlılığın uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutları arasındaki ilişkiler anlamlı ve olumlu yöndedir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu araştırma, ilköğretim okullarında öğretmen görüşlerine göre performans yönetimi uygulamaları ile öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında bir ilişki düzeyini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına mesleki kıdem değişkeni açısından bakıldığında; öğretmenlerin okullarda performans yönetimi uygulamalarının gerçekleşme düzeyine yönelik görüşleri performans hedef ve kriterlerini belirleme boyutunda anlamlı bir fark göstermektedir. Mesleki kıdemi 1-10 yıl olan öğretmenler, 31 yıl ve üzeri olan öğretmenlere göre okullarında performans hedef ve kriterlerini belirleme uygulamasının daha düşük düzeyde gerçekleştiğini belirtmektedirler. Şanlı-Bulut (2011) tarafından araştırmada bu araştırmayı destekler niteliktedir. Şanlı-Bulut (2011) araştırmasında da mesleki kıdemi 11-20 yıl olan öğretmenler, mesleki kıdemi 21-30 yıl olan öğretmenlere göre performans hedef ve kriterlerini belirleme boyutunun okullarda daha düşük düzeyde gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Yine araştırmada mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin içselleştirme ve özdeşleşme boyutunda farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu sonuca göre, 31 yıl ve üzeri mesleki kıdemi olan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin, diğer öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Araştırmanın bu sonucu yapılan başka araştırmalarla tutarlılık göstermektedir. Yörük & Sağban (2012) tarafından yapılan araştırmada okul işgörenlerinden hizmet yılı düşük olan grupların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha düşük olduğu belirlenmiştir. Yine Selvitopu (2011) ve Aydoğdu (2008) araştırmalarında meslekteki kıdemi, 16 yıl ve üstü olan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin kıdemi daha az olan öğretmenlerden daha yüksek olduğunu, Yüce (2010) ise hizmet yılı 10 yıl ve altında olan öğretmenlerin örgüte bağlılık düzeylerinin hizmet yılı fazla olan öğretmenlere göre daha düşük olduğunu tespit etmişlerdir. Topaloğlu, Koç ve Yavuz'un (2008) araştırmalarına göre öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile kıdem yılı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Araştırmada öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre okullardaki performans yönetimi uygulamalarının gerçekleşme düzeyine yönelik görüşlerinin, performans hedef ve kriterlerini belirleme, performansizleme ve performans değerlendirme sonuçlarını kullanma boyutlarında farklılaşmadığı görülmüştür. İşleyen (2011) ve Şanlı-Bulut'un (2011) araştırma sonuçlarıyla da bu sonuç benzerdir. Öğrenim durumları farklı öğretmenlerin görüşleri arasında İşleyen (2011) performans hedef ve kriterlerini belirleme, izleme, geliştirme ve performans sonuçlarına kullanma boyutlarında, Şanlı-Bulut (2011) ise performans değerlendirme sonuçlarını kullanma boyutunda anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmişlerdir. Bununla birlikte araştırmada öğretmenlerin öğrenim

durumlarına göre görüşleri, performans geliştirme ve performans değerlendirme boyutlarında anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Bu sonuca göre ön lisans mezunu olan öğretmenler, diğer öğretmenler göre bu boyutların daha düşük düzeyde gerçekleştiğini belirtmektedirler. Şanlı-Bulut'un araştırması da bu sonucu da desteklemektedir. Şanlı-Bulut'un(2011) araştırmasında da önlisans mezunu öğretmenler, okullarda performans geliştirme ve performans değerlendirme boyutları uygulamalarının daha düşük düzeyde gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Araştırmada yine öğrenim durumu değişkenine göre öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Kaygısız(2012) da araştırmasında ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin öğrenim durumları değişkenine göre devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerinde anlamlı bir farklılık göstermediğini bulmuştur.

Görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısına göre de öğretmenlerin, okullarda performans yönetimi uygulamalarının gerçekleşme düzeyine yönelik görüşleri farklılık göstermektedir. Görev yaptığı okuldaki öğretmen sayısı 11-20 olan öğretmenler, görev yaptığı okuldaki öğretmen sayısı 31 ve üzeri olan öğretmenlere göre performans yönetimi uygulamalarının okullarında daha yüksek düzeyde gerçekleştiğini belirtmektedirler. Yine öğretmenlerinin görev yaptıkları okullardaki öğretmen sayısına göre örgütsel bağlılık düzeyleri uyum boyutunda farklılaşmazken, içselleştirme ve özdeşleşme boyutlarında farklılık göstermemektedir. Görev yaptığı okuldaki öğretmen sayısı 11-20 olan öğretmenlerin içselleştirme ve özdeşleşme boyutlarına yönelik örgütsel bağlılık düzeyleri, öğretmen sayısı 31 ve üzeri öğretmenlere göre daha düşüktür.

Öğretmenlerin branşlarına göre, okullardaki performans yönetimi uygulamalarının gerçekleşme düzeyine yönelik görüşleri farklılaşmamaktadır. Bu sonuç hem İşleyen(2011) hem de Şanlı-Bulut'un (2011) araştırmalarını destekler niteliktedir. Her iki araştırmada da öğretmenlerin branşlarına göre okullardaki performans yönetimi uygulamalarına yönelik görüşlerinin farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yine branş değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılık olduğu, sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre daha yüksek bağlılık düzeyine sahip oldukları görülmüştür. Bu sonuç Kaygısız(2012) tarafından yapılan araştırmayla paralellik göstermektedir. Kaygısız da (2012) araştırmasında ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin branş değişkenine göre duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve genel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğunu ve bu farkın sınıf öğretmenleri lehine olduğunu bulmuştur.

Son olarak araştırmada okullarda performans yönetimi uygulamaları boyutları ile örgütsel bağlılığın uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutları

arasındaki ilişkilerin anlamlı ve olumlu yönde ilişkiler olduğu anlaşılmıştır. Bu ilişki düzeylerine bakıldığında performans yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılığın uyum boyutu düzeyi arasındaki ilişkinin, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarına göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak aşağıdaki öneriler ileri sürülebilmektedir.

Mesleki kıdemleri 1-10 yıl olan öğretmenler okullarda performans hedef ve kriterlerini belirleme uygulamalarının gerçekleşme düzeyinin düşük olduğunu belirtmektedirler. Bu durum genç öğretmenlerin kendilerine hedef ve kriter belirlenmesine daha çok ihtiyaç duydukları şeklinde yorumlanabileceğinden ilköğretim okullarında bu durumla ilgili gerekli çalışmalara daha çok önem verilmesi gereklidir.

Mesleki kıdemleri 1-10 yıl olan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri düşüktür. Genç öğretmenlerin başarısı için örgütsel bağlılık düzeyleri artırılmaya çalışılmalıdır.

Öğrenim durumları önlisans olan öğretmenler, okullarda performans geliştirme ve performans değerlendirme uygulamalarının daha düşük düzeyde gerçekleştiğini belirtmektedirler. Öğrenim durumu düşük öğretmenlerin geliştirmeye yönelik ihtiyaçları giderilmesi için okullarda değerlendirme öncesi ve sonrasında gerekli geliştirme çalışmaları yapılmalıdır.

Öğretmen sayısı 11-20 olan okullarda görev yapan öğretmenler, okullarda performans yönetimi uygulamalarının daha yüksek düzeyde gerçekleştiğini belirtmektedirler. Küçük okulların bu konudaki avantajlı yönlerini ortaya çıkarmaya yönelik çalışmalar yapılmalıdır.

Görev yaptığı okuldaki öğretmen sayısı 11-20 olan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri de daha düşüktür. Okul büyüklüğünün bağlılık düzeyi üzerine olumlu etkisinin nedeni araştırılmalıdır.

Sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin branş öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Branş öğretmenlerinin bağlılık düzeyinin düşüklük nedeni araştırılmalıdır.

Kaynakça

Ada, N., Alver, İ. & Atlı, F. (2008). Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Manisa organize sanayi bölgesinde yer alan ve imalat sektöründe çalışanları üzerinde yapılan bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 8(2), 487-518.

Armstrong, M. (1996). *Employee reward*. London: Institute of Personnel and Development (IPD) House.

- Aydoğdu, A. (2008).*İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları okul müdürü yeterlilikleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Balcı, A.(1995). *Sosyal bilimlerde araştırma*.Ankara: 72 TDFO Bil.Yayın. L.t.d.
- Balay, R. (2000).*Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Benligiray, S. (2004). Performans değerlemesi. (Editör: Ramazan Ceylan).*İnsan kaynakları yönetimi*.Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, Yayın No: 1561, s. 139- 162.
- Basyiğit, A. (2006). *Örgütsel iletişimin örgütsel bağlılık üzerine etkisi*(Yüksek Lisans tezi) Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kütahya.
- Bostancı, A. B. (2004). *Türkiye'deki resmi ve özel ilköğretim okullarında öğretmen performans yönetimi*(Doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bostancı, A. B. &Kayalp, D. (2011). İlköğretimokullarında öğretmen performansının geliştirilmesi.*Kastamonu Eğitim Dergisi*, 19(1),127-140.
- Boyacı, A.(2006). *İlköğretim örgütlerinin performans yönetim sistemi süreçleri açısından değerlendirilmesi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi.*İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 6(2).
- Ekinci, K.(2006). *Örgütsel iletişim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki*(Yüksek Lisans tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Gül, H. (2002).Örgütsel Bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış*, 2(1), 37-56.
- İnce, M.& Gül, H.(2005).*Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İşleyen, R. (2011). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile okuldaki öğretmen performans yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans tezi).Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

- Kaygısız, A. G.(2012).*İlköğretim öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve karara katılma durumları arasındaki ilişki*(Yüksek Lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- TheNationalUnion of Teachers (2000). A model performancemanagementpolicyforschools. Education (School TeacherAppraisal) (England) Regulationsfrom 1 September 2000.Erişim tarihi:05 Mayıs 2012
<http://www.teachers.org.uk/files/active/0/headwaysept00.pdf>
- Selvitopu, A. (2011).*Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans tezi). Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Şanlı-Bulut, M. (2011). *İlköğretim okullarındaki performans yönetimi uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Uygur, A.(2007).Örgütsel bağlılık ile işgören performansını incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 1, 71-85.
- Topaloğlu,M., Koç,H.& Yavuz, E.(2008).Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bazı temel faktörler açısından analizi.*Kamu-İş Dergisi*,9(4).
www.kamu-is.org.tr/pdf/949.pdf
- Yörük,S.&Sağban,Ş.(2012).Okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyine etkisi. *TurkishStudies-International PeriodicalForTheLanguages, LiteratureAndHistory Of TurkishorTurkic*. 7(3), 2012, 2795-2813.
- Yüce, S.(2010).*İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi*(Yüksek Lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.