

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**KAMU EĞİTİM ALANINDA PERFORMANS
DEĞERLENDİRME SİSTEMİNE VE YENİ
PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ
TASLAĞINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİN
BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Tekin Kaplan

2501110595

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Rıza Demir

İstanbul, 2019



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : TEKİN KAPLAN Numarası : 2501110595
Anabilim Dalı / Anasanat Dalı / Programı : İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ Danışmanı : DR.ÖGR.ÜYESİ RIZA DEMİR
Tez Savunma Tarihi : 29.05.2019 Saati : 15.00
Tez Başlığı : KAMU EĞİTİM ALANINDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNE VE YENİ PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ TASLAĞINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / ~~OLUP OLMADIKLARI~~ karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
DOÇ.DR.ALTAN DOĞAN		Kabul
DOÇ.DR.SERDAR BOZKURT		Kabul
DR.ÖGR.ÜYESİ RIZA DEMİR		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
DR.ÖGR.ÜYESİ ERMAN TÜRKMEN		
DR.ÖGR.ÜYESİ AYŞE DEMİRHAN		

ÖZ

Kamu Eğitim Alanında Performans Değerlendirme Sistemine ve Yeni Performans Değerlendirme Sistemi Taslağına İlişkin Görüşlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma

Tekin Kaplan

Performans bir eylemi gerçekleştirmek, sergilemek ve yorumlamak anlamına gelmektedir. Performans değerlendirme ise; işi yapanın beceri ve yeteneklerini belli ölçütlere dayandırarak yapılan ölçmedir. Çağımız koşullarında hemen hemen bütün kurumlar avantajlı olabilmek için çalışanlarıyla ilgili işleri daha da etkin bir biçimde kullanabilme mecburiyetinin bilincine varmışlardır. Dünya genelindeki hızlı değişim, eğitim kuruluşlarını da direkt olarak etkilemiştir. Ülkemizde de eğitim alanlarında birden fazla değişiklik yapıldığı gözlenmektedir. Eğitime atfedilen önem ile beraber eğitim süreci ve bu süreçteki işleyişin değişimi, eğitim alanının en önemli unsurlarından öğretmenleri de etkilemiştir. Öğretmenlerin performansını yükseltmek adına performans değerlendirme sisteminden yararlanılması planlanmaktadır. Bu bağlamda tez çalışmasında eğitimde performans değerlendirme sistemine ve ülkemizde henüz taslak halinde olan yeni performans değerlendirme sistemine yönelik öğretmen ve yöneticilerin görüşleri incelenmeye çalışılmıştır. Bunun yanında katılımcıların kurumdaki pozisyonu, çalışma süresi ve eğitim düzeyi gibi demografik özelliklerine göre yeni performans değerlendirme sistemi taslağına yönelik görüşlerine ilişkin farklılıklar incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre; katılımcıların tamamının eğitimde performansın değerlendirilmesine karşı olmadıkları ve uygun sistemler kurulması durumunda eğitim sektöründe de performansın değerlendirilmesi fikrinin kabul görebileceği belirlenmiştir. Bununla birlikte araştırma sonucunda katılımcıların henüz taslak halinde sunulan yeni performans değerlendirme sistemine farklı nedenlerle tamamen katılmadıkları belirlenmiştir. Kurumlarında idareci olarak çalışan ve henüz mesleğinin başında olan öğretmenlerin ise taslak halindeki yeni performans değerlendirme sistemine daha olumlu baktıkları tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Performans, Performans Değerlendirme, Yeni Performans Değerlendirme Sistemi Taslağı

ABSTRACT

A Research on Performance Evaluation System in the Field of Public Education and Detection of Opinions about the New Performance System Draft

Tekin Kaplan

Performance means carrying out, presenting and interpreting an action. Performance evaluation is the measurement of the skills and abilities of the one who do the task based on certain criteria. In the conditions of our time, almost all the institutions have become aware of the necessity to be able to use their personel affairs more and more effectively in order to be advantageous. The rapid change in the world has also affected educational institutions directly. It can be observed that there have been multiple changes in education fields in our country as well. Along with the importance attributed to education, the education process and the change of the operation in this process have influenced teachers, the most important elements of the education field. It is planned to be benefited from the performance evaluation system so as to improve the performance of teachers. In this regard, it is tried to examine the opinions of teachers about performance evaluation system in education and new performance evaluation system that is still in draft in our country. Besides, the differences of the participants' opinions on the new performance system draft have been examined according to the demographic characteristics of the participants such as their position in the institution, duration of employment and level of education. According to the findings of there search; it has been determined that none of the participants are against the performance evaluation in education and if appropriate systems are established, the idea of evaluating the performance in the education sector may be accepted. However, as a result of the research, it has been determined that the participants are completely opposed to the new performance system presented in draft for different reasons. It is determined that the teachers who are working as administrators in their institutions and who are at the beginning of their profession lean to the new performance evaluation system in draft.

Keywords: Performance, Performance Evaluation, Draft of New Performance Evaluation System

ÖNSÖZ

Tez çalışmasının amacı, kamuda eğitim alanında performans değerlendirme sistemine ve uygulanması planlanan yeni performans değerlendirme taslağına yönelik öğretmen ve yönetici görüşlerinin belirlenmesidir. Türkiye’de 1980’li yıllardan bu yana, gerek bir bütün olarak eğitim sisteminde gerekse öğretmen istihdamı alanında önemli bir dizi değişiklik gerçekleşmektedir. Bu değişiklikler eğitimde performans değerlendirme sisteminin olmasına yönelik etkiler yapmaktadır. Ancak süreç içerisinde etkin ve süreklilik gösteren bir performans değerlendirme sisteminin olmadığı görülmektedir. Son olarak eğitimde uygulanması düşünülen yeni bir performans değerlendirme taslağı yayınlanmıştır. Yapılan çalışmada, öğretmen ve yöneticilerin; taslak halinde olan bu yeni performans değerlendirme sistemine yönelik ve eğitim alanında performansın değerlendirilmesine yönelik genel düşünceleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda yapılan çalışmanın ortaya koyduğu bulgu ve sonuçlarla ilgili yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu bakımdan beni böyle bir konuda çalışma yapmaya sevk eden, yönlendiren ve çalışma süresince yardımlarını esirgemeyen değerli hocam ve tez danışmanım Sayın Dr. Öğr.Üyesi Rıza Demir başta olmak üzere;

Destegini hiçbir zaman esirgemeyen yüksek lisans arkadaşım Hüseyin Coşgun’a teşekkür ederim.

Araştırma verilerinin toplanmasında kullanılan anket formu, uzun ve titiz bir çalışmanın sonucunda hazırlanmıştır. Araştırmada veri toplama konusunda yardımcı olan Avcılar İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne, tüm okul yönetici ve öğretmenlerine teşekkür ederim. Bununla birlikte, çalıştığım kurumun müdürü Coşkun Bodur’a ve öğretmen arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Son olarak tez çalışmam sırasında manevi desteklerini her zaman hissettiğim aileme teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, 2019

Tekin KAPLAN

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM: PERFORMANSIN TANIMI, PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE EĞİTİM SEKTÖRÜNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

1.1. PERFORMANSIN TANIMI.....	5
1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME.....	6
1.2.1. Performans Değerlendirmenin Amacı.....	10
1.2.2. Performans Değerlendirmenin Önemi.....	11
1.2.3. Performans Değerlendirme Süreci.....	12
1.2.3.1. Değerlendirme Kriterlerinin Saptanması.....	12
1.2.3.2. Değerlendirme Standartlarının Saptanması.....	15
1.2.3.3. Değerlendiricilerin Saptanması.....	16
1.2.3.4. Değerlendirme Periyotlarının Tespiti.....	17
1.2.3.5. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	17
1.3. EĞİTİM SEKTÖRÜNDE PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME.....	19
1.3.1. Eğitimde Performans.....	19
1.3.2. Eğitimde Performansı Etkileyen Faktörler.....	21

1.3.2.1. Öz Yeterlik.....	21
1.3.2.2. İş Doyumu.....	21
1.3.2.3. Ücret.....	23
1.3.2.4. Çalışma Ortamı.....	24
1.3.3. Eğitimde Performans Değerlendirme.....	25
1.3.4. Farklı Ülkelerde Eğitimde Performansın Değerlendirilmesi.....	31
1.3.4.1.İngiltere’de Eğitimde Performansın Değerlendirilmesi.....	31
1.3.4.2. Almanya’da Eğitimde Performansın Değerlendirilmesi.....	38

İKİNCİ BÖLÜM: ÖĞRETMENLERİN PERFORMANSLARININ DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK YÖNETMELİK TASLAĞI VE BU TASLAĞA İLİŞKİN GÖRÜŞLER

2.1. ÖĞRETMENLERİN PERFORMANSLARININ DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK YÖNETMELİK TASLAĞI.....	44
2.1.1. Yeni Performans Değerlendirme Sisteminin Temel İlkeleri.....	45
2.1.2. Yeni Performans Değerlendirme Sisteminin Amaçları.....	47
2.1.3. Rehberlik Öğretmenlerinin ve Yöneticilerin Performans Değerlendirmesi.....	48
2.1.4. Performans Değerlendirme Yapılırken Dikkat Edilecek Hususlar.....	48
2.2. ÖĞRETMENLERİN PERFORMANSLARININ DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK YÖNETMELİK TASLAĞINA İLİŞKİN GÖRÜŞLER.....	50
2.2.1.Eğitim-Sen’in Taslağa Yönelik Görüşleri.....	50
2.2.2. Memur Sen Konfederasyonu’nun ve Eğitim Bir Sen’in Taslağa Yönelik Görüşleri.....	54
2.2.3. Türk Eğitim-Sen’in Taslağa Yönelik Görüşleri.....	57
2.2.4. Eğitim İş’in Taslağa Yönelik Görüşleri.....	59
2.2.5. Veli-Der’in Taslağa Yönelik Görüşleri.....	61

2.2.6. Taslağa Yönelik Diğer Uzman Görüşleri.....	63
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: KAMU EĞİTİM ALANINDA PERFORMANS	
DEĞERLENDİRME SİSTEMİNE VE YENİ PERFORMANS	
DEĞERLENDİRME SİSTEMİ TASLAĞINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİN	
BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	
3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, ÖNEMİ VE AMACI.....	66
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	67
3.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI.....	67
3.4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	67
3.4.1. Araştırmanın Modeli.....	67
3.4.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı.....	68
3.4.3. Araştırmada Kullanılan İstatistiki Teknikler.....	70
3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	70
3.5.1. Demografik Bulgular.....	70
3.5.2. Tanımlayıcı İstatistikler.....	72
3.5.2.1. Kamu Eğitim Sektöründe Performansın Değerlendirilmesine	
Yönelik Görüşlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	72
3.5.2.2. Eğitim Sektöründe Uygulanması Planlanan Yeni Performans	
Değerlendirme Sistemi Taslağına Yönelik Görüşlere İlişin	
Tanımlayıcı İstatistikler.....	78
3.5.3. Hipotezlerin Analizlerine Yönelik Sonuçlar.....	82
SONUÇ, GENEL DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER.....	87
KAYNAKÇA.....	94
EKLER.....	108

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Yeni Performans Değerlendirme Sistemine Yönelik Soruların Güvenlik Düzeyi.....	69
Tablo 2: Araştırmaya Katılan Kişilerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı.....	71
Tablo 3: Katılımcıların Eğitim Sektöründe Performansın Değerlendirilmesi Fikrine Yönelik Görüşleri.....	73
Tablo 4: Katılımcıların Eğitim Sektöründe Performans Değerlendirme Sisteminde Performans Verisinin Kimden Alınması Gerektiğine Yönelik Görüşleri.....	74
Tablo 5: Katılımcıların Kamu Eğitim Sektöründe Performans Değerlendirme Sisteminin Hangi Amaçla Yapılmasına Yönelik Görüşleri.....	75
Tablo 6: Kamu Eğitim Sektöründe Uygulanacak Bir Performans Değerlendirme Sisteminde Hangi Kriterlerin Olmasına Yönelik Katılımcıların Görüşleri.....	76
Tablo 7: Kamu Eğitim Sektöründe Uygulanacak Bir Performans Değerlendirme Sistemi Sonuçlarının Kullanılacağı Alanlara Yönelik Katılımcıların Görüşleri.....	77
Tablo 8: Katılımcıların Yeni Performans Değerlendirme Sistemi Taslağı Bilgilerine Yönelik Görüşleri.....	78
Tablo 9: Katılımcıların Kamu Eğitim Sektöründe Uygulanması Planlanan Yeni Performans Değerlendirme Taslağına Yönelik Görüşleri.....	79
Tablo 10: Yeni Performans Değerlendirme Sistemi Taslağına Yönelik Görüşlerin Pozisyon Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Analiz Sonuçları.....	83
Tablo 11: Yeni Performans Değerlendirme Sistemi Taslağına Yönelik Görüşlerin Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Analiz Sonuçları.....	84
Tablo 12: Yeni Performans Değerlendirme Sistemi Taslağına Yönelik Görüşlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Analiz Sonuçları.....	85

KISALTMALAR LİSTESİ

DPT	:	Devlet Planlama Teşkilatı
EARGED	:	Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı
MEB	:	Milli Eğitim Bakanlığı
MEBBİS	:	Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri
MEBGEB	:	Milli Eğitim Bakanlığının Kapasitesinin Güçlendirilmesi Projesi
TBMM	:	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TDK	:	Türk Dil Kurumu
Vd	:	Ve Diğerleri

GİRİŞ

Artan rekabet ve hızla değişen çevresel şartlar sonucu fırsat ve tehditlerle yüz yüze kalan örgütler, çalışanından maksimum fayda sağlamak için, onları işleriyle ve iş yeriyle bütünleştirmek suretiyle güçlendirmektedir. Güçlendirme, örgütlerde karar verme sürecinin etkinliğini artırmakta, böylece de sürekli değişen dış çevre koşullarına hızla uyum sağlanabilmektedir. Dış çevre ve kurumun koşullarına uyum sağlanmasında en önemli etken performanstır. Performans; amacın gerçekleştirilme derecesi veya çalışanın görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2004). Performans her alanda olduğu gibi eğitim alanında da önemli bir yer tutmaktadır.

Son yıllardaki bilgi ve teknoloji alanındaki gelişmeler ve bu gelişmelere bağlı olarak değişen talepler diğer alanlarda olduğu gibi eğitim alanında da yeni anlayışların ve arayışların geliştirilmesini zorunlu kılmıştır. Özellikle yapılandırmacı öğrenme kuramı, çoklu zeka kuramı, proje tabanlı öğrenme gibi öğrenme alanındaki yeni anlayışlar geleneksel öğrenme, öğretme ve değerlendirme anlayışlarını derinden etkilemiştir (Teyfur ve Teyfur, 2012).

Bilgi ve teknoloji alanındaki gelişmeler diğer alanları da doğrudan ve dolaylı bir şekilde etkilemiştir. Artık her alanda istenen talepler değişmekte, yeni anlayış ve yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Değişimden en çok etkilenen ve yeni anlayışların ortaya çıktığı alanlardan biri de eğitim alanıdır. Eğitim kurumları değişen çağa ayak uydurmak adına yeni anlayış ve gelişmeleri takip etme ihtiyacı duymaktadır. Eğitimde uygulanan geleneksel öğrenme, ezbere dayalı öğrenmenin yerini yapılandırmacı yaklaşımlar, yaparak yaşayarak öğrenmeye dayalı uygulamalı yaklaşımlar, proje merkezli yaklaşımlar almıştır (Teyfur ve Teyfur, 2012).

Eğitimin kalitesini artırmak için birçok uygulama yapılmaktadır. Bu uygulamaların yapılmasında da en önemli görevler öğretmenlere düşmektedir. Yani eğitimin kalitesini ve niteliğini artırmak için öğretmenlerin performansına ihtiyaç duyulmaktadır. Öğretmenlerin performansının yüksek olabilmesi ve kurumuna daha çok yararlı olabilmesi için motivasyonun yüksek olması gerekmektedir. Öğretmenin

iş doyumunun ve motivasyonun yüksek olması durumunda kuruma bağı artacak ve daha yüksek performans gösterecektir (Bektaş, 2003). Bu yüksek motivasyon ve iş doyumunu aynı zamanda öğretmenin vereceği hizmetin kalitesini de yükseltecektir. Buradan yola çıkarak öğretmenin performansını etkileyen bazı faktörlerin olduğu görülmektedir. Öğretmenin işinde kendince ne kadar yeterli olup olmadığını sorgulaması (öz yeterlik), iş doyumunu, öğretmenin alacağı ücret ve çalışma durumu bu faktörlerden bazılarıdır (Bektaş, 2003).

Öğretmenin performansını etkileyen faktörlerden biri olan öz yeterlik kavramının detaylı bir şekilde açıklanmasının yararlı olacağı düşünülmektedir: Öz yeterlik kavramı sosyal öğrenme ve sosyal bilişsel kuramcı Bandura'nın ortaya attığı bir kavramdır. Sosyal bilişsel kurama göre; bireylerin yaptıkları işin arkasındaki en önemli motivasyonu öz yeterlik inançlarıdır. Bandura öz yeterlik kavramını; “bireylerin daha önceden planlanmış işlerde başarılı olabilmeleri için gerekli eylemleri organize edebilmesi ve bu eylemleri gerçekleştirme kapasitesi” olarak tanımlamaktadır (Bandura, 1997). Buradan yola çıkarak öğretmenin öz yeterlik inancının yüksek olması, performansının da artmasını sağlamaktadır. Bu yüzden öz yeterlik kavramının üzerinde önemle durulmaktadır.

Öğretmenlerin öz yeterlik inancı üzerinde önemle durulması gerekmektedir, Öğretmenler, yetiştireceği öğrencilerin; duygusal, sosyal ve akademik yönelimlerini şekillendirmektedir. (Akbaş ve Çelikkaleli, 2006).

Eğitim ve öğretimin içinde eğitimin kalitesini ve niteliğini artıran birçok unsur yer almaktadır. Öğretmenler, yaptıkları işten dolayı eğitimin kalitesi ve niteliğini artıran unsurların en başında gelmektedir (Taşgın ve Sönmez, 2013). Eğitim ve öğretim faaliyetinin gerçekleştirilmesinde sistemdeki her unsur aslında önemlidir. Ancak öğretmen; eğitim ortamlarının nitelikli bir şekilde oluşturulmasında, bu ortamların düzenlenmesinde, eğitimi oluşturan unsurlar arasında iletişimin ve uyumun sağlanmasında, uygun öğrenme yöntemlerinin seçilmesinde, insan ilişkilerinin yönetilmesinde, öğrencilerin başarılı olmasında önemli görevler üstlenmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin eğitimin amaçlarına ulaşabilmesi için en kritik ve en stratejik rolü üstlendiği söylenebilir. Bu yüzden öğretmenin performansının yüksek olmasının, eğitimin amaçlarının

gerçekleşmesinde doğrudan katkısının olacağı düşünülmektedir (Taşgın ve Sönmez, 2013).

Performans kavramı ve performans değerlendirme kavramları günümüzde değişen şartlar gereği büyük organizasyon ve şirketler için bir ihtiyaç, zorunluluk haline gelmiştir. Her yapı, organizasyon, şirket, kurum çalışanın performansını değerlendirerek daha iyi başarılar elde etme düşüncesindedir. Bu organizasyonların daha başarılı olabilmesi için insan kaynaklarını çok etkili bir şekilde kullanması gerektiğinin farkına vardıkları söylenebilir. Son yıllarda hem dünyada hem de ülkemizde organizasyonlar açısından önemli hale gelen bu insan kaynakları uygulamaları performans değerlendirme ile ilgili çalışmaların sayısını artırmıştır (Camgöz ve Alperten, 2006).

Performans değerlendirme sistemleri genel anlamda sonuç odaklı ölçme yaklaşımına dayanmaktadır. Okullarda uygulanan standart test sonuçlarına göre performansın değerlendirileceği ve eğitimin amaçlarına ulaşp ulaşılmadığının görüleceği düşünülmektedir. Eğitim kurumlarında farklı teknik ve becerilerin kullanılıp kullanılmadığının ölçülmesi sağlanırken aynı zamanda daha önceden planlanan eğitim uygulamalarının uygulanıp uygulanmadığı sonuçlar üzerinden değerlendirilmektedir.

Akademik performans değerlendirilirken tercih edilen ve doğru sonuçlar veren tek bir sistem yoktur. Değerlendirme süreçlerinde en başta kriterlerin ve standartların net bir şekilde belirlenerek hareket edilmesi ve çoklu verilerle objektif değerlendirmelerin yapılması önerilmektedir.

Her ülkenin kendine ait farklı akademik performans değerlendirme sistemleri vardır. Ülkemizde ise henüz taslak aşamasında olan yeni bir performans değerlendirme sistemi geliştirilmektedir. Bu yeni performans değerlendirme sistemine göre öğretmenler; müdür, öğrencinin velisi, öğrenci, okuldaki zümre öğretmenleri, okul dışındaki zümre öğretmenleri ve kendisi tarafından değerlendirilecektir. Yapılan bu araştırmada performans değerlendirme sistemi hakkında görüşler ve ülkemizde uygulanması düşünülen yeni performans

değerlendirme sistemi taslağı ile ilgili öğretmenlerin, yöneticilerin görüşleri ve eleştirilerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM: PERFORMANSIN TANIMI, PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE EĞİTİM SEKTÖRÜNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

1.1. PERFORMANSIN TANIMI

Türk Dil Kurumu performansı; “herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü, başarımları” şeklinde tanımlamaktadır. Performans, daha önce planlanmış ve amaçlanmış etkinliklerin sonucunda ortaya çıkan sayısal veya sayısal olmayan sonuçlardır (Saruhan vd. 2012). Başka bir tanıma göre ise performans; çalışanların görevlerini yerine getirirken gerçekleştirdikleri sonuçlardır (Özgen vd. 2005). Pakdil (2001) kişisel performans; çalışanın belirli bir zaman diliminde yapmış olduğu çalışma düzeyi olarak tanımlamıştır. Kısaca performans, bir eylemi gerçekleştirme becerisidir.

Performans bir eylemi gerçekleştirmek, sergilemek ve yorumlamak anlamına gelmektedir. İnsanlar bir işi gerçekleştirmek istediklerinde fiziksel ve zihinsel güç kullanarak veya yardımcı araçlardan destek alarak yapabilmektedirler. Daha da genel bir ifadeyle insanlar yeteneklerini, becerilerini, fiziksel ve zihinsel kuvvetlerini farklı aletlerden yardım alarak bir eylemi gerçekleştirir. Yapılacak eylemin gerçekleşme zamanında ortaya çıkan enerji ve isteğin sergilendiği düzene performans adı verilmiştir. Performans değerlendirme ise; işi yapanın beceri ve yeteneklerini belli ölçütlere dayandırarak yapılan ölçmedir (Sümer, 2000).

Kurumlar arasında gelişen ve değişen şartlarla birlikte artık daha rekabetçi ve yarışmacı bir anlayış söz konusudur. Kurumlar hem diğer kurumlarla yarışmakta hem de değişen şartlara ayak uydurmak zorundadır. Bu yüzden de kurumlar bünyesinde çalıştırmayı düşündüğü çalışanları çok iyi seçme durumunda kalmaktadır. Aynı zamanda çalışanların motivasyonlarını yüksek tutarak, iş doyumlarının sağlanmasında çalışmalar yapmak zorundadır. Tüm bunlar yapıldıktan sonra da çalışanların performansının değerlendirilmesi gerekli hale gelmektedir. Burada en önemli noktalardan birisinin istenilen şeyin daha önceden standart bir şekilde belirlenmiş olmasıdır. Kurumlar, çalışanın performansını değerlendirdikten

sonra başarılı olup olmadıklarına karar verebilmektedir. Performansı yüksek olan, kuruma katkı sağlayanların kurumda kalması sağlanmalıdır (Baykal, 1994).

1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

İnsanlar, çalışma ortamlarında işle ilgili daha önceden belirlenen iş standartlarına göre davranış sergilemektedirler. Kurumların, çalışanlardan bekledikleri daha önceden belirtilmiş olsa da ve iş yükümlülükleri daha önceden çalışanlara söylenmiş olsa da çalışanların yaptıkları iş sonuçları farklılıklar göstermektedir. Kurumlar, çalışanlarının performansının kendi başarıları için önemli olduğunun farkına varmakta ve her çalışanın aynı performansı vermediğini görmektedir. Kurumlar, çalışanlar arasındaki performans farklılıklarını belirlemek için belirli ölçütler geliştirmiştir. Bu ölçütler kriter adı altında tanımlanabilmektedir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 110). Her performans değerlendirmede belirli kriterlerin olması gerekliliği üzerine durulmuş ve bu kriterlerin çalışana işin başında çok net bir şekilde açıklanması gerekliliği vurgulanmıştır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 110).

Çağımız koşullarında hemen hemen bütün kurumlar avantajlı olabilmek için çalışanlarıyla ilgili işleri daha etkin bir biçimde kullanabilme mecburiyetinin bilincine varmışlardır. Ülkemizde de kurumlar, bütün dünyada olduğu gibi, çalışanlarıyla ilgili işleri daha etkin kullanmak adına çalışanların performansını değerlendirmektedir. Kurumlar, çalışanların performansını yükseltmek adına performans değerlendirme sisteminden yararlanmaktadır.

Performans değerlendirme, bir değerlendiricinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanların işteki performansını değerlendirmesi sürecidir. Performans değerlendirme, bireyden beklenen ile bireyin ulaştığı sonucun karşılaştırılması olarak da tanımlanmaktadır (Açıkalın, 2002).

Diğer bir anlatımla performans değerlendirme; belirlenmiş bir iş ve çalışma şartlarında kişilerin çalışması ve çalışma şartlarını periyodik olarak uygulama seviyesinin tespit edilmesidir (Fındıkçı, 1999: 297).

İşletmelerde performans değerlendirme sistemleri; çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalarıdır (Uyargil, 2010: 210).

Diğer bir tanımla performans değerlendirme; kurumun önemli hedeflerine ve amaçlarına ulaşabilmesi için ihtiyacı olan performans çizelgelerinden faydalanarak kurumun mali ve psikolojik tüm olguları hakkındaki bilgilerin elde edilip depolanması, değerlendirilmesi sürecidir (Çakmak, 2006: 70).

Diğer bir tanımla performans değerlendirme; bir başka açıdan, bireyin görevindeki başarısını, istek tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın kurumun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak da tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 160).

Kurumun amaçlarını gerçekleştirmesinde ve amaçlara bireysel katkıların neler olduğunu belirlemede performans değerlendirmesi son derece önemlidir (Ludeman, 2000: 46).

Kurumlarda, çalışanların performansının değerlendirilmesinin önemi arttıkça, bu değerlendirmede kullanılacak yöntemlerin sayısı ve önemi de artmıştır. Performans değerlendirmede kullanılan birçok yöntem söz konusudur. Bu yöntemler ölçülmek istenen işin niteliğine göre farklılıklar göstermektedir.

Kurumlar, performans değerlendirme yöntemlerini kendi beklenti, ihtiyaç ve alışkanlıklarına göre belirlemelidir. Performans değerlendirme yönteminin belirlenme sürecinde oldukça hassas ve dikkatli davranılmalıdır. Performans değerlendirme sisteminde kullanılan her yöntemin kendine göre olumlu ya da olumsuz yanı vardır. Kurumlar bu yüzden seçeceği yöntemde yöntemin neyi ölçtüğünü ve tekniğini dikkatli bir şekilde gözden geçirmelidir ve kendi kurumunun ihtiyaçlarına göre davranmalıdır.

Performans değerlendirmenin esas hedefleri iki biçimde sıralanabilir; yönetsel hedefler ve ileriye yönelik çalışanın gelişimini sağlama hedefleridir (Barutçugil, 2002):

Yönetsel hedefler; kurumun en üst pozisyonundan en alt pozisyonuna kadar tüm çalışanların performansının değerlendirilmesine olanak sağlayacak alanları hazırlamak, kurumun ihtiyacının bulunduğu kısımlara çalışan insan istihdamı sağlamak, başarılı olan çalışanların görev pozisyonunda yükselmesini sağlamak, performansına yönelik maaş zammı yapmak, prim uygulamaları ile ilgili çalışma

yapmak, çalışanın başarılarını ödüllendirmek, başarısız çalışanları eğitime yönlendirmek veya işten çıkarmak, performans değerlendirme yöntemlerini doğru seçerek objektif değerlendirme yapmak olarak tanımlanabilir.

Çalışanın gelişimini sağlama hedefleri ise; çalışanları başarı seviyeleri ile ilgili bilgilendirmek, amirlerinin kendileri ile ilgili düşünceleri ve beklentilerini öğrenmelerine imkan sunmak, bireysel hedeflerin tespit edilip ulaşılan başarılarının bilinmesine olanak sağlamak, yaptıkları çalışmaların değer ifade etmesine zemin oluşturmak ve bundan ötürü ferdin başarı ihtiyaçlarını gidermek, iş doyumunu ve güdüsünü çoğaltabilmek, işten uzaklaşmayı düşürmek ve bireyin hedefleri ile kurumun hedefleri aralarındaki tezatlığı yok etmek şeklinde tanımlanabilir. (Bingöl, 2003).

Performans değerlendirme, çalışanlara görevindeki başarısı ve yetersizlikleri ile ilgili veriler sunmakta; yükselme, ödüllendirme ve işten ayrılma gibi farklı insan kaynakları etkinliklerine dayanak olabilmektedir. Bu bakımdan performans değerlendirme etkinliklerinin, kurumların insan kaynakları idaresinde kullanılması gereklidir (Yüksel, 2000: 161). Kurumlardaki insan kaynakları yönetimi departmanı; hangi değerlendirme yönteminin seçileceğine, hangi yöntemin kullanılması durumunda başarılı sonuçların elde edileceğine karar verebilir. Kurum içerisinde yönetici ve çalışanların başarı seviyelerinin belirlenmesi, başarısız olan çalışanların başarısızlık nedenlerinin belirlenmesi ve bu başarısızlığı gidermeye yönelik çalışmaların yapılması, kurumun ve çalışanların daha başarılı sonuçlar elde etmesini sağlayabilir.

Günümüzde performans değerlendirme, çalışma yaşamının değişen koşullarından etkilenerek karmaşık ve çok boyutlu bir hale dönüşmüştür (Uyargil, 2010: 257). Performans değerlendirme etkinlikleri başlarda daha kolay ve daha basit bir şekilde sürdürülmüştür. Performans değerlendirme çalışmaları zaman içerisinde daha da karmaşık bir hal almıştır. Örneğin bir st belirli kriterler eşliğinde astını sübjektif ve basit bir şekilde değerlendirmiştir. Ancak, 1980’li yıllardan sonra performans kavramının daha da önemli bir hal almasıyla performans değerlendirme çalışmaları da değişmek zorunda kalmıştır. Özellikle performans değerlendirmede

performansa dayalı ücret sistemi konusunda çalışmalar hız kazanmıştır (Eraslan ve Tozlu, 2011).

Performans değerlendirme sistemiyle ilgili yapılan araştırmalarda ortaya şöyle bir sonuç çıkmaktadır: çalışanlar performansın adaletli bir şekilde değerlendirildiğini gördüklerinde kurum kültürüne daha sadık kalmakta, kurumun gelişmesi için daha çok çaba göstermektedir. Bu yüzden performans değerlendirme sisteminde değerlendirme yapılırken açık, şeffaf ve net olmak gereklidir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003).

Kurumlarda performans değerlendirme sisteminin genel anlamda kullanılma nedenleri şu şekilde özetlenebilir: çalışanlara kurumdaki etkinliklerle ilgili haber vermek, çalışanların başarı seviyeleri hakkında bilgi vermek, kurumda yapılan etkinlikleri artırmak, kurum kültürünü oluşturmak, kuruma bağlılığı artırmak, çalışanların üretkenliğini artırmak, çalışanların üretkenliği hakkında bilgi vermek, çalışanların yapacağı işlere odaklanmasını sağlamak, çalışanların motivasyonu yükseltmek, çalışanların performansını yükseltmek, çalışanda sorumluluk bilinci oluşturmak, çalışanın iş doyumunu sağlamak, kurumda başarılı olan ve başarısız olan çalışanı ayırt edebilmek, başarısız olan çalışanın başarısızlık nedenlerini öğrenmek, başarılı olan çalışana yönelik ödüllendirme yapmak, başarısız olan çalışanla ilgili karar almak, kurumdaki çalışanlar arasında olumlu ilişkiler geliştirmek, ücret sistemi ile ilgili çalışmalar yapmak (Tunçer, 2013).

Diğer değerlendirme sistemlerinde olduğu gibi performans değerlendirmede de birtakım yanlışlıklar söz konusu olabilir. Helvacı (2002) tarafından belirtilen ve performans değerlendirme sürecinde görülen problemler aşağıdaki gibidir;

- Değerlendirme yapılan araçlardan doğan aksaklık ve yanlışlar,
- Çok fazla iyi niyetli ya da çok fazla kuralcı davranışlardan ortaya çıkan yanlışlıklar,
- Genel yönelim yanlışlıkları,
- Yakın zaman tesiri yanlışlıkları,
- Baskın özellik (Hale etkisi),

- Tek taraflı değerlendirme,
- Yanlı değerlendirme.

1.2.1. Performans Değerlendirmenin Amacı

Performans değerlendirmenin esas hedefi; kişisel performansın, düzgün ve adaletli ölçüm yasalarına ve ölçütlerle birlikte tespit edilerek değerlendirilme yapılması, bu zeminde çalışanlara, çalışma performansları hakkında geri bildirim sunması ve kişisel çabanın geliştirilmesi ile kurumun verimliliğinin artırılmasını sağlamaktır (Uyargil, 1994: 3). Diğer performans değerlendirme hedefleri olarak şu hedefler sıralanabilir; düzgün karar alabilme, çalışma enerjisini iletme ve isteklendirme yöntemleri ile kurumun performansını çoğaltma (Bektaş, 1992: 61).

Performans değerlendirme sonuçlarından, çalışanlara ait kararların alınmasında yararlanır. Performans değerlendirmenin ana amaçları ödüllendirme ve geliştirme olsa da değerlendiren ve değerlendirilen arasında iyi bir iletişim, işbirliği ve dayanışma kurulması da amaçlanmaktadır (Uyargil; 2010: 210). Değerlendiren kişinin, değerlendirme sonuçlarını olumlu ya da olumsuz bir şekilde değerlendirilene bildirmesi, değerlendirilen kişinin motivasyonunun ve verimliliğinin artması performans değerlendirmenin amaçları arasındadır (Uyargil; 2010: 210).

Williams (2000)' e göre performans değerlendirmenin amaçları:

- İş beklentileri hakkında çalışanları bilgilendirmek,
- Çalışanları sergiledikleri performanstan dolayı sorumlu tutmak,
- Daha önceden belirlenen kriterlere göre çalışanları nesnel bir biçimde değerlendirmek,
- Hizmet içi eğitimler aracılığıyla çalışanların performanslarını geliştirmek,
- Çalışanların başarılarını takdir etmek,
- Değerlendiricilerin ve çalışanların birbirleri ile etkileşimde bulunmaları için ortam sağlamak,
- Performans geliştirme planı aracılığıyla çalışanlara formal performans gelişim süreci sağlamak.

Kurumlarda performans değerlendirme mekanizmaları; çalışanların belirlenmiş bir zamandaki hareketleri, olayları ve ileriye ait gelişim güçlerini tespit etme amacındaki işlerdir (Kaynak, 1996). Esas hedef, çalışanların performansının değerlendirilmesi ve gelişmelerine olanak sunulması ile beraber, değerlendiren ve değerlendirilen arasındaki bağlantının ve haberleşmenin kuruma faydalı olacak şekilde geliştirilmesidir (Örücü ve Köseoğlu, 2003; Özgen vd., 2005).

1.2.2. Performans Değerlendirmenin Önemi

Çalışanların kurumun stratejik önceliklerini anlamaları ve benimsemeleri için, performans değerlendirme sistemi önemli bir araç olarak devreye girmektedir.

Kurumlar açısından performans değerlendirme, gelecekte çeşitli konularda alınacak kararlara dinamik teşkil etmesi açısından son derece önemlidir. Değerlendirmede yapılan bir hata kurumun amaçlarından uzaklaşmasına sebep olabilir. Performans değerlendirme, işletmenin en önemli yönetsel faaliyeti olmakla beraber, performans değerlendirmenin ana amacı; yönetimi geliştirmektir (Bulut, 2003: 15).

İş yaşamında, çalışanlar arasında performans bakımından farklılıklar olması, hatta aynı kişinin performansında zaman zaman değişiklikler meydana gelmesi, performans değerlendirme sisteminin önemini ortaya koymaktadır (Canman, 2000).

Performans değerlendirme sayesinde organizasyonlarda; bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir, insan kaynakları planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir biçimde elde edilir, eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve daha doğru bir şekilde belirlenir, hizmet ve üretimin kalitesi gelişir (Uyargil, 2010: 213).

Kurum ve kurumda çalışanlar tarafından ayrı ayrı bakıldığında performans değerlendirmesinin iki açıdan çok önemli olduğu söylenebilir (Pehlivan, 2008: 173): Performans değerlendirme yapılması neticesinde kurumlar; kendi çalışanları için en verimli eğitimi nasıl vereceğini, kurumu büyütmeye etkinliklerinin ne olacağı gibi soruların cevabını bulur, tespit eder ve gerek duyulduğunda büyüme ve gelişme etkinliklerini net bir şekilde ortaya koyarlar. Böylelikle kurumlar, kurumda çalışan

bireylerin iş konusundaki yetersizliklerini bulup bu yetersizliklerini gidermek için çalışmalara başlarlar.

Diğer bir açıdan bakıldığında performans değerlendirmesi; bir kuruluşun çalışanları ile yapmış olduğu sözleşmeye ne kadar uyduğunun ya da uymadığının değerlendirmesine ve belirlenmesine de yardımcı olur. Açıkça kurumlar; bu performans değerlendirmesi ile çalışanlarının ilişki, yetenek ve mesleki eğitimlerinin çalıştıkları ortama ne kadarını yansıtıp yansıtmadığını tespit edip, yine çalışanlarının iş tarifleriyle uyumlu çalışıp çalışmadığını ve hangi ölçüde işini başarıyla yapıp yapamadığını öğrenmiş olurlar. Çalışan kişinin uzmanlık alanlarının bulunup ortaya çıkarılması ve bu uzmanlığın kurumun amaçları ile uygun duruma getirilmesi performans değerlendirilme ile mümkün olur.

Kurumla ilgili karar alıp verme bakımından performans yönetimi sisteminde ödüllendirmenin kullanılması da çok önemlidir. Akdoğan ve Demirtaş (2009) yapmış oldukları çalışmada maaş düzenlenmesi, primler, eğitim, disiplin cezası, yükselme ve ödül mekanizmasının ve diğer yönetim faaliyetleri ile ilgili alınacak bütün kararların performans değerlendirme sisteminden alınacak bilgiye bağlı olduğunu söylemiştir (Akdoğan ve Demirtaş, 2009: 51–52).

1.2.3. Performans Değerlendirme Süreci

Bu başlık altında performans değerlendirme sürecinde nelerin yapılması ve nelere dikkat edilmesi gerektiği ile ilgili bilgilere yer verilecektir.

1.2.3.1. Değerlendirme Kriterlerinin Saptanması

İşletmelerde performans değerlendirme sistemlerinin en önemli aşamalarından birisi performans kriterlerinin belirlenmesidir. Kriterlerin doğru seçimi, performans değerlendirme süreci içinde kullanılarak verilerin güvenilirliği ve geçerliliğinde etkili olacaktır. Diğer bir deyişle, elde edilen bilgilerin tutarlılığı ve ölçülmek istenen özellikleri ölçebilmesi, söz konusu performans kriterlerinin doğru seçilmesi ile mümkün olacaktır (Uyargil, 1994: 25).

Seçilen performans kriterleri öncelikle isin yapılışında gerekli ve önemli olmalıdır. Kriterlerin sağlanmasında is analizleri genellikle yöneticiye gerekli

bilgileri verecektir. Ancak her zaman için is analizleri doğru kriter seçiminin yapılmasında yeterli olmamakta ve is analizlerinden elde edilen bilgileri tamamlayıcı nitelikteki daha hassas ek çalışmalara gerek duyulmaktadır (Uyargil, 1994:26).

Performans değerlendirme kriterleri, kurumda çalışan her birey için aynı olmalıdır. Çalışanlar için kriterler değiştiğinde objektif bir değerlendirmenin yapılması mümkün olmayacaktır. Böyle bir durum karşısında çalışanlar değerlendirenleri ön yargılı olarak algılayabilir. Performans değerlendirme sonuçlarının adil ve yararlı olabilmesi için kriterlerin herkes için aynı olması gereklidir (Palmer, 1993: 33).

Performans kriterleri; geçerli, güvenilir ve ön yargılardan uzak bir şekilde seçilmelidir. Böyle olduğunda yöneticiler değerlendirmeyi daha objektif bir şekilde yapabilirler, değerlendirme sonuçları da kurumlar için daha çok yarar sağlayabilir (Palmer, 1993: 33).

Birçok kurum tarafından değişik yöntemler geliştirilerek performans değerlendirmesi yapılmaktadır (Gök, 2006: 40). Hangi teknik uygulanırsa uygulansın netice olarak performans değerlendirme; kurumlardaki periyodik zaman dilimlerinde iş yapanın tutum ve başarılarının ölçüldüğü ve değerlendirildiği bir faaliyettir. Sağlıklı bir değerlendirme yapılabilmesi için ilk olarak performans kriterlerinin belirlenmiş olması ve bu kriterler doğrultusunda çalışanların performanslarının değerlendirilmesi gerekmektedir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 110). Başarılı bir performans değerlendirme sürecinin varlığından bahsedebilmek için, değerlendirme kriterleri çalışanlar tarafından kabul edilmeli, bundan daha da değerli olanı çalışanların başarısını ölçecek objektif kriterler kullanılmalıdır. Kriterler belirlenirken bazı özelliklere önem verilmelidir (Şimşek ve Öge, 2009: 288-289; Öztürk, 2009: 151-152):

- Çalışanlara, yapılacak iş ile ilgili önceden bilgilendirme yapılmalıdır,
- Nesnel ve değerlendirilebilir kriterler olmalıdır,
- Öznel olabilecek kriterlerden uzak durulmalıdır,
- Kriterler, kurumun amacına uyumlu olacak biçimde planlanmalıdır,

- Kriterler; yapılan işle alakalı olup, çalışanın özel yaşantısına ait detaylı değerlendirmeleri içermemelidir,
- Aynı performans özelliklerini ölçmemeli, birbirleri ile geçişimli olmalıdır (Uyargil, 1994: 27),
- Kriterler tespit edilirken hedefin başarıyı bilmek ve ödüllendirmek olduğu bilincinden çıkılmamalıdır,
- Kişilerin idarecilik ve önderlik becerilerini kıyaslama ve değerlendirme olanağı sağlamalıdır,
- Tüketicilerin, çalışanlar hakkındaki tutumlarını da ortaya çıkarabilmelidir,
- Kriterlerin kurumun amaç ve sayısal verileri ile karşılaştırılması sonucunda anlamlı bir sonuç çıkmalıdır,
- Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 162–163).

Bazı performans değerlendirme sistemleri çalışma davranışlarını ve gerçekleştirilen sonuçları ölçebilmek için gerekli tüm kriterleri kapsamamış olabilirken, bazı sistemlerde ise gereğinden fazla kriter olabilir ve sonuçlarla ilgisi olmayan bu fazla kriterlerin sistemden çıkarılması gerekir. Aksi takdirde, değerlendirmenin geçerlilik ve güvenilirlikleri bundan etkilenecek, yöneticiler gereksiz kriterlere uğraşmayı zaman kaybı olarak görecektir ve gerçek sonuçtan uzaklaşacaklardır. Diğer taraftan değerlendirilenler niçin var olduğunu anlamadıkları bu kriterlerin kullanımında gizli bazı niyetlerin olduğunu düşünecekler ve performans değerlendirme sisteminin etkinliğine inanmayacaklardır (Uyargil, 1994: 27).

Performans değerlendirme sisteminde kriterlerin seçiminde dikkat edilmesi gereken bazı noktalar vardır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003):

-Geçerlilik: Değerlendirme ölçümleri gereksiz ve önyargılı durumları ifade etmemelidir. Bu kriterler hem örgütün hem toplumun hem de teste tabi tutulan bireylerin önemli amaçlarını başarılı bir şekilde gerçekleştirmesine yardımcı olmalıdır. Performans değerlendirmeleri sonucunda bireysel performans farklılıkları

bulunacaktır. İşte bu farklılıklar bireylerin örgüt için yaptıkları kişisel katkı farklılıklarını ölçebilmelidir.

-Güvenilirlik: Performans kriterlerinin geçerli, kararlı ve doğru değerlendirmeler yapabilmeleri için dengeli özelliklere sahip olması gerekir. Değerlendirmelerin, farklı zamanlarda farklı kişilere uygulansa bile ya benzer ya da yakın sonuçlar vermesi beklenir.

-Çok boyutluluk: Bireylerin performanslarının yeterli olabilmesi için teknik ve kişisel yeteneğinin olması, planlama ve organizasyon becerisine sahip olması, çevresini ve kendisini motive edebilir olması gerekir. Kriterler belirtilen bu farklı boyutları bünyesinde barındırmalı ve ayrı ayrı değerlendirebilmelidir. Performans değerlendirmesinin istenilen sonucu vermesi bununla alakalıdır.

-Kullanışlılık: Değerlendirmede kullanılan kriterlerin uygun, mantıklı ve herkes için kabul edilebilir olmasına kullanışlılık adı verilir. Performans değerlendirmelerinde uygulanan kriterler herkes için anlaşılabilir ve sade olmalıdır. İşin tüm öğelerinin açıklandığı iş öğeleri, işin içinde bulunacağı tüm faktörleri açıklayan iş tanımları ve her ikisinin sonucunda ortaya çıkan çalışan nitelikleri çalışanların başarılarını değerlendirmek için yol göstericilerdir. Performans değerlendirme kriterleri kalite, miktar, iş bilgisi, devamlılık, inisiyatif, iş birliği, güvenilirlik ve gözetim gereksinimi gibi belirli özellikleri içinde barındırmalıdır.

1.2.3.2. Değerlendirme Standartlarının Saptanması

Performans standartları, iş performansını değerlendirmeye esas alınarak bir kıyas sağlar. İş tanımı, yerine getirilmesi gereken görevleri ve temel fonksiyonları tanımlarken performans standartları, her bir fonksiyonun ya da görevin, beklentileri karşılaması veya asması için ne düzeyde yerine getirilmesi gerektiğini tanımlar. Bir başka ifadeyle, performans standartları; çalışanın ve performans yöneticisinin, çalışanın kendi pozisyonu için beklentilerini ne zaman ve ne kadar karşıladığını ya da aştığını nasıl bilecekleri sorusunun cevabıdır (Barutçugil, 2002:142).

Performans standartlarından umut edildiği gibi faydalanılabilmesi için standartların bazı hususiyetleri de içinde barındırması gerekmektedir. Çoğunlukla işin çözümleme neticesi işin tanımlamalarında yer alan başarı standartları, ilk olarak

şahsın pozisyonuna göre ve kurumun hedefleriyle uyumlu olmalı ve örtüşmelidir. Standartlar, kararlı, dengeli olma şartlarını bulundurmalıdır. İşte bu standartlar olayları değişik anlamlandırıp yanlış değerlendirmelerin yapılmasını da engellemiş olur (Özcan, 1992). Sonuç olarak; performans standartları, verimli çalışanları ve verimsiz çalışanları ya da vasıflı çalışan elemanlarla vasıfsız çalışan elemanları birbirinden ayırma ve sağlıklı değerlendirme yapabilme imkanı sağlamaktadır.

Kurum içinde belirtilen standartların başarıya ulaşması için çalışanların, kurumun kendilerinden ne beklediğini daha önceden bilmesi gerekmektedir. Kurum tüm çalışanlarına beklentilerini açık ve net bir şekilde işin başında ifade etmelidir. Çalışanlardan beklenen standartların, kurumun hedef ve amaçlarıyla uyumlu olması gerekmektedir. Standartların ulaşılmaz ve gerçekçi olmadığını düşünen çalışanlar hedeflere ulaşmak için enerji harcamazlar. Performans standartları, ne kadar belirli ve sonuçla ilgili ise, performans değerlendirme o denli başarılı olacaktır. Kurumda çalışan bireyler kendilerinden ne beklediğini tam olarak bilmelidir (Sabuncuoğlu, 2000).

1.2.3.3. Değerlendiricilerin Saptanması

Performans değerlendirmede değerlendirmeyi yapacak kişiler, çalışanlardan ne beklediğini net bir şekilde belirtmeli daha sonrasında da çalışanları gözlemleyebilmelidir. Çalışanların performansları hakkında yeterli bilgiyi topladıktan sonra, objektif bir şekilde değerlendirme yapılabilir. Kurumlarda değerlendirmeyi yapacak ve değerlendirilecek kişilerin seçimi çok önemlidir (Öztürk, 2009: 48). Bu yüzden performans değerlendirme yönteminin de özenle seçilmesi gerekmektedir.

Değerlendirmeyi yapan kişinin tercihinde yanlış yapılabilmesi sonucunda değerlendirmenin neticesi de doğru olmayabilir (Öztürk, 2009: 48). Performans değerlendirmesini kimin yapacağı önceden planlanmış olmalıdır (Satır, 2011). Yine performans değerlendirmesi yapacak şahısların değerlendirecekleri çalışanların iş tanımlarını biliyor olup olmadıkları ve çalıştıkları kurumu tanıyıp tanımadıkları; duygusal yaklaşımlara ve önyargılara yer vermeden çalışanlarının performansını,

elindeki kriterlere göre tespit etmeleri önemlidir. Bu unsurlar göz önünde tutularak değerlendirmeyi yapacak şahıslar şöyle sıralanabilir;

- Değerlendirmeyi yapacak ilk kişi kurumun lideri yani üst emir veren olabilir,
- Bireyin kendi kendini değerlendirmesi (öz değerlendirme) olabilir,
- Çalışma arkadaşları değerlendirme yapabilir,
- Astlar değerlendirme yapabilir,
- Değerlendirmeyi müşteriler yapabilir.

1.2.3.4. Değerlendirme Periyotlarının Tespiti

Değerlendirmenin yılda bir kez uygulanması sıkça kullanılan bir yöntemdir. Yine bununla beraber, değerlendirmenin belirlenmiş pozisyonlara bağlanmış olduğu da gözlemlenmektedir (Bingöl, 2003). Kurumda rütbece yükselme, aktarma, bireyin ya da yöneticinin farklı konuma geçiş yapması halinde de değerlendirme yapılmaktadır.

Kurumda çalışan kişilerin değerlendirmeleri amaçlar için tespit edilen sürelerde yapılmaktadır. Genellikle kurum içinde performans değerlendirmeleri kurumun gereksinimlerine göre değişmektedir. Bu süre kurumun ihtiyaçlarına göre azalabilir ve uzayabilir.

1.2.3.5. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirmenin hangi yöntemlerle uygulamaya konulacağı, onun ne zaman ve hangi amaçla yapılacağı kadar önemlidir. Performans değerlendirmenin belki de en önemli sonucu budur. Çünkü performans değerlendirmenin nasıl yapıldığını bilmek ve sonucunu değerlendirmek, onu daha da iyi anlamamızı sağlayabilir. Değerlendirmeye ilişkin yöntemler; kurumların yapısına, yönetimin amacına, çalışanın beklentilerine, çevreye, teknolojik faktörlere ve terfi planlarına göre değişebilir (Yücel, 1999: 112).

İşletmeler üzerinde önemli etkisi bulunan performans değerlendirme yöntemleri, artan rekabet ortamı ve iş dünyasında ortaya çıkan yapısal değişmelerle birlikte daha da önemli bir hale gelmiştir (Neely, 1999: 205).

Her kurumun kullandığı yöntem, o kurumun kültürüne ve ihtiyaçlarına bağlı olarak farklılıklar gösterebilir. Performans değerlendirme yöntemlerinden hangisinin kullanılacağına karar vermeden önce aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi değerlendirmenin etkinliğini ve başarısını artıracaktır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 113):

- Her yöntemin yapısının ve neyi ölçtüğünün iyi analiz edilmesi,
- Kullanılacak yöntemin kurumun yapısına ve politikalarına uygun olması,
- Kullanılacak yöntemin, değerlendirilecek çalışanlar ve değerlendirmeyi yapacak yöneticiler tarafından kabul edilmesi ve benimsenmesi.

Performans değerlendirme sürecinde, değerlendirme yönteminin belirlenmesinde farklı tekniklerin ele alınması gerekir. Kurumlar, performans değerlendirme yöntemini seçmeden önce, bunların her birinin neyi ölçtüğünü ve ortaya nasıl sonuç çıkaracağını araştırmak zorundadır (Palmer, 1993: 40).

Çalışanların performans düzeylerini belirlemek için birçok yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemlerden bazıları performans değerlendirme sistemlerinin ilk örneklerinden olup günümüze kadar uygulamaları devam eden klasik örneklerdir. Bazıları ise klasik değerlendirme yöntemlerini uygularken karşılaşılan sorunları çözmek ya da daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş yeni modern tekniklerdir. Bu nedenle performans değerlendirme yöntemleri klasik ve modern olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 45, Uyargil, 2010: 232).

Klasik yöntemler, genellikle alt kademedeki çalışanları kapsamaktadır. Çalışanların işlerinde gösterdikleri başarıdan çok, kişilerin değerlendirmesine dayanır. Modern yöntemler çalışanın yaptığı işi başarma derecesinin yanında, onun beklentilerini de değerlendirmelerde göz önüne alan yaklaşımlara sahiptir. Bu yöntemler, değerlendirmelerde astların yönetime katılmasını amaçlamaktadır. (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 45).

Klasik ve modern performans değerlendirme yöntemleri Őunlardır (Bingöl, 2003):

Klasik değerlendirme yöntemleri:

1. Grafik Dereceleme Yöntemi,
2. Kritik Olay Yöntemi,
3. Kontrol Listesi Yöntemi,
4. Karşılaştıra Yöntemleri,
5. Zorunlu Dağılım Yöntemi,
6. Serbest Anlatım Yöntemi.

Modern performans değerlendirme yöntemleri:

1. Amaçlara Göre Yönetim,
2. Davranışsal Değerlendirme Yöntemi,
3. Değerlendirme Merkezi Yönetimi,
4. Takım Temelli Performans Değerlendirme.

Her kurumun kullandığı yöntem o kurumun ihtiyaçlarına ve kültürüne göre değişiklik göstermektedir. Her bir yöntemin kendine özgü avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Bu yöntemlerin hangisinin kullanılacağı hususunda, karar verilme aşamasında, her tekniğin yapısını, neyi ölçtüğünü iyi analiz etmek gerekmektedir (Helvacı, 2002: 161).

1.3. EğİTİM SEKTÖRÜNDE PERFORMANS VE PERFORMANS DEğERLENDİRME

Bu başlık altında eğitimde performans kavramının karşılığı açıklanmaya çalışılacak ve eğitimde performans değerlendirmenin nasıl yapıldığına dair bilgilere yer verilecektir.

1.3.1. Eğitimde Performans

Dünyada son yıllarda özellikle bilgi ve teknoloji alanındaki gelişmeler diğer alanları da doğrudan etkilemiştir. Değişimden en çok etkilenen ve yeni anlayışların ortaya çıktığı alanlardan biri de eğitim alanıdır. Eğitim kurumları değişen çağa ayak

uydurmak adına yeni anlayış ve gelişmeleri takip etme ihtiyacı duymaktadır. Eğitimde uygulanan geleneksel öğrenme, ezbere dayalı öğrenmenin yerini yapılandırmacı yaklaşımlar, yaparak yaşayarak öğrenmeye dayalı uygulamalı yaklaşımlar, proje merkezli yaklaşımlar almıştır (Teyfur ve Teyfur, 2010).

Eğitimin kalitesini ve niteliğini artırmak için en önemli rol öğretmenlere düşmüştür. Öğretmenler; eğitim sistemlerinin en vazgeçilmez unsurlarından biri olarak kabul edilmiş; öğretmen yetiştirme konusu, eğitim sistemi reformlarının da önemli bir boyutunu oluşturmuştur (Taşgın ve Sönmez, 2013). Eğitim ve öğretim faaliyetinin gerçekleştirilmesinde sistemdeki her unsur aslında önemlidir. Ancak öğretmen; eğitim ortamının düzenlenmesinde, eğitimin gerçekleşmesindeki öğeler arasında eşgüdümün sağlanmasında, uygun öğretim metotlarının seçiminde, insan ilişkilerinde başarılı olmak ve öğrencileri öğrenmeye motive etmek gibi önemli görevler üstlenir. Bundan dolayı öğretmen rolü, eğitim amaçlarının gerçekleştirilmesinde en stratejik ve önemli bir roldür (Taşgın ve Sönmez, 2013).

Öğretmenlerin göstereceği performans, o kurumun amacının gerçekleştirmesinin ön şartıdır. Öğretmenlerin performansını etkileyecek en önemli etkenler ise; onların motivasyonu ve iş doyumuna olacaktır (Yavuz ve Karadeniz, 2009).

Öğretmenlerin performansının yüksek olması ve kurumuna daha çok yararlı olabilmesi için motivasyonun yüksek olması gerekmektedir. Çalışanların yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri ise ancak onların iş doyumlarına ve motivasyonlarına bağlıdır (Eren, 2004: 241).

Öğretmenin doyumunun ve motivasyonun yüksek olması durumunda kuruma olan bağlılığı artacak ve daha yüksek performans gösterecektir. Bu yüksek motivasyon ve iş doyumunu aynı zamanda öğretmenin vereceği hizmetin kalitesini yükseltecektir (Yavuz ve Karadeniz, 2009).

Buradan yola çıkarak öğretmenin performansını etkileyen bazı faktörlerin olduğu görülmektedir. Öğretmenin işinde kendince ne kadar yeterli olup olmadığını sorgulaması (öz yeterlik), iş doyumunu, öğretmenin alacağı ücret bu faktörlerden bazılarıdır. Eğitimde öğretmenin performansını etkileyen bu faktörler aşağıda açıklanmaya çalışılacaktır.

1.3.2. Eğitimde Performansı Etkileyen Faktörler

Bu kısımda eğitim sektöründe performansı etkileyen faktörler olarak; öz yeterlik, iş doyumu, ücret ve çalışma ortamı konuları üzerinde durulacaktır.

1.3.2.1. Öz Yeterlik

Eğitimdeki öz yeterlik; bireylerin daha önceden planlanmış işlerde başarılı olabilmeleri için gerekli eylemleri organize edebilmesi ve bu eylemleri gerçekleştirme kapasitesi şeklinde tanımlanmaktadır (Bandura, 1997).

Öğretmenin öz yeterlik inancının yüksek olması, performansının artmasını sağlamaktadır. Bu yüzden öz yeterlik kavramının üzerinde önemle durulmaktadır. Öğretmenin öz yeterlik inancı; öğrenci başarısı, öğrenci motivasyonu ve öğrenci öz yeterlik inancı gibi öğrenci çıktılarıyla ilişkili önemli bir kavramdır. Bu kavram, öğretmenlerin sınıftaki davranışları ile de ilgilidir (Gençtürk ve Memiş, 2010). Öğretmenlerin öz yeterlik inançları, öğretmenlik için gösterdikleri çabayı, belirledikleri amaçları ve öğretmeye karşı olan isteklerini etkilemektedir. Öğretmen yeterliği arttıkça öğrenci kontrolünde daha insancıl bir yaklaşımın benimsendiği, eğitsel reformlara olumlu yaklaşıldığı, öğretmenin doyumu ve okula veli katılımının arttığı belirtilmektedir (Gençtürk ve Memiş, 2010).

Öğretmenlerin öz yeterlik inancı üzerinde önemle durulması gerekmektedir, Öğretmenler, yetiştireceği öğrencilerin; duygusal, sosyal ve akademik yönelimlerini şekillendirmektedir. (Akbaş ve Çelikkaleli, 2006).

Eğitim alanında başarının esas öğelerinden biri de; eğitimcinin öz yeterlik görüşüdür. Hatta eğitimcinin öz yeterlik düşüncesi, öğretmenin kalitesini, uygulanan yol ve becerileri, öğrencilerin öğrenimine dahil olması ve öğrencilerin anlatılanları anlayabilmesini etkileyebilmekte, dolayısıyla da öğrencinin başarısını belirleyebilmektedir (Üredi ve Üredi, 2006).

1.3.2.2. İş Doyumu

İş doyumu, çalışanın işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygudur. Çalışanın duyduğu hazzın ya da

ulaştığı olumlu duygunun derecesi işinden aldığı doyumun derecesidir (Başaran, 2000: 28).

Öğretmenler için iş doyumunu; “öğretmenin öğrencilerine ve okuluna karşı tutumu” ya da “öğretmenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk” olarak tanımlanabilir (Gençtürk ve Memiş, 2010). Okullarda, eğitim öğretim dönemi başında plan ve programlar yapılarak öğretmenlerin sene içerisindeki görev alanları belirlenmektedir. Görev alanlarının belirlenmesinde öğretmenlerin görüşlerinin alınması, öğretmenlerin de sürece katılması, planların daha etkili bir şekilde uygulanmasını sağlayacaktır. Öğretmenlerin sene içerisinde de eğitim ihtiyaçlarının giderilmesi, güvenliklerinin sağlanması, kendilerini iyi hissetmelerinin sağlanması, alınacak kararlara dahil edilmesi, öğretmenin moral motivasyonu yükseltecektir. Öğretmenlere sorumluluk vermek, görev pozisyonunda yükselme imkanı sağlamak, öğretmenlerin kurum içerisinde önemli olduğunu hissetmesini sağlamak öğretmenin performansının artmasını sağlayacaktır (Gençtürk ve Memiş, 2010).

Eğitimde önemli bir rol oynayan öğretmenlerin, iş doyumlarının yüksek olması, eğitim kalitesinin yüksek olması için gereklidir. Öğretmenlerin üzerine yüklenen görev ve sorumlulukları başarılı bir şekilde yerine getirebilmelerinin koşulu, mesleklerinden aldıkları doyumla bağlantılıdır. İşinden doyum sağlayan öğretmenlerin psikolojik sağlıklarının da yükseleceği düşünülmektedir. Eğer psikolojik durumları iyi ise bu işlerine de yansıtacak ve işlerini isteyerek ve en güzel şekilde yapacaklardır (Bektaş, 2003).

Öğretmenlerin performanslarını etkileyecek en önemli iki etkenin; iş doyumunu ve motivasyon olduğu düşünülmektedir (Bektaş, 2003).

Öğretmenler, işin değerli ve önemli olduğuna inanırsa, iş yaşamları anlamlı, amaçlı ve önemli olur. İşinden duyduğu doyum düzeyi yükseldikçe, güdülenme ve performans yükselir, eğitimin kalitesi, verimi artar (Balcı, 2004).

İş doyumunu en basit tanımla; çalışanların mesleklerine ait hislerinin bir tepkisi şeklinde ifade edilmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 58).

İş doyumu; çalışanların, mesleğinde süreklilik sağlamasında, mesleğine sadık olmasında ve çalışanların üretken olmasında çok önemli bir etkidir. İş doyumu yüksek olan çalışanın, çalıştığı kurumlar üretkendir (Toker, 2007: 98).

İş doyumunun çok önemli olmasının bir başka nedeni sadece çalışanın değil tüm kurumun iş doyumundan olumlu etkilenmesidir. İş doyumu yüksek olan çalışanların performansı artacağından kurum da bu durumdan pozitif yönde etkilenecektir. İş doyumsuzluğu yaşayan çalışanların da performansının düşük olacağından kurumun olumsuz yönde etkileneceği düşünülmektedir (Demir, 2007: 168).

İş doyumu yüksek olan çalışanın aynı zamanda kuruma olan faydası ve üretkenliği de artmaktadır. İş doyumu yüksek olan çalışanın mesleğine ve kurumuna ait olma hissi artar, yapacağı işler değer ve anlam kazanır. Böylece çalışan kurumun hedeflerini gerçekleştirmek için daha çok çaba harcar (Sevimli ve İşcan, 2005: 64).

İş doyumu yüksek olan çalışanların daha mutlu olduğu ve çalışanların daha üretken olduğu görülmektedir. Çalışanlar yapacağı işte daha özenli davranırlar ve müşteriye daha iyi hizmet sunarlar. İş doyumunun oluşmadığı zamanlarda etkili çalışanlar; işlerinden ayrılmak isteyebilir ya da işinden istifa etmek isteyebilir, çalışanların, kuruma olan sadakati azalabilir. Çalışanlarda; uzaklaşma, bunalma, alet ve binaya hasar verme, fiziksel ve bilişsel tedirginlikle üretkenlikte düşüş görülebilir (Gül vd., 2008: 11).

İnsanların işlerinden elde ettikleri doyum hayat kalitelerini de etkilemektedir. İş doyumunun yüksek olması bireyin zihinsel ve bedensel anlamda kendisini iyi hissetmesine neden olur. İş doyumu sadece mesleğin kendisi ve kişinin kendisiyle alakalı değildir. Kurumlar da çalışanın iş doyumunun olumlu ya da olumsuz etkilenmesine doğrudan ya da dolaylı bir şekilde neden olmaktadır (Baloğlu vd., 2006). Bu yüzden kurumların da çalışanlarının iş doyumlarının yüksek olması için etkinliklerde bulunması gerekmektedir.

1.3.2.3. Ücret

Ücret konusu uzun yıllardan beri bir ülkenin ekonomik kalkınmasında, sosyal gelişiminde ve politik istikrarın sağlanmasında çok önemli bir role sahiptir. Bundan

dolayı ücret konusunda çok titiz çalışmalar yapılmaktadır. Hatta gün geçtikçe ücret konusu karmaşıklaşmakta, güncelliğini ve önemini yitirmeksizin birçok ülkede bilimsel çalışmalara ve tartışmalara konu olmaktadır (Ergül, 2006).

Çalışanların verimliliğini ve iş doyumunu etkileyen önemli değişkenlerden biri yapmış olduğu işin karşılığında almış olduğu ücrettir. Yapmış olduğu işin karşılığında yeterli bir ücret alması çalışanın iyi hissetmesini sağlamakla birlikte onun performansına da olumlu katkılar sağlayacaktır (Süngü, 2012).

Çalışanın performansına, yaptığı işe ve becerisine bağlı olarak aldığı ücret hakkaniyetli ise ve çalışan aldığı ücretin yaptığı işe göre yeterli olduğunu düşünüp mutlu oluyorsa bu kişinin mesleğine karşı tavrı daha olumlu olmaktadır. Kişinin aldığı ücret ne kadar yüksek tutulursa performansı da bir o kadar olumlu etkilenecektir (Teltik, 2009).

Çalışanların iş doyumunu ve ücret açısından, ücret adaleti veya ücret eşitliği çok önemlidir. Çalışanların yaptıkları iş karşısında aldıkları ücreti yeterli bulması, performansının etkin bir şekilde sergilenmesine neden olacaktır. Çalışanların aldıkları ücret, eşdeğer kişilerin ücretiyle aynı ise çalışanlar kuruma daha çok bağlılık gösterecektir (Acar, 2010: 356). Öğretmenlerin de aldıkları ücreti yeterli bulması, yüksek performans sergilemesine neden olacaktır (Tunacan ve Çetin, 2009: 155-172).

Çalışanların aldığı ücret, çalışanın iş doyumunu ve motivasyonu konusunda çok önemli bir faktördür (Acar, 2010: 357). Kurumların amaçlarına ulaşabilmesi için; bu amaçlarla bireysel beklentiler arasında bir ilişki kurulması önemlidir. Çalışanların bireysel beklentilerinin başında alacağı ücret gelmektedir. Bu yeterli ücret algısı onun iş doyumunu sağlayacaktır ve işe yönelik motivasyonunu artıracaktır.

1.3.2.4. Çalışma Ortamı

Kurumlar, toplumsal yapılarla iç içedir ve sürekli bir etkileşim içindedir. Kurumlar çevreyle ilişki kurmak, çevrelerinden girdi almak ve çevrelerine çıktı vermek zorundadır. Kurumla çalışanın başarısı, geniş ölçüde çevre ile kurulan ilişkilere bağlıdır. Çalışan için dış çevre kadar kurum içindeki iç çevre de başarı üzerinde etkili olmaktadır. Çalışanların isteklerine, ihtiyaçlarına, beklentilerine

karşılık veren ergonomik bir çalışma ortamı, çalışanların doyum düzeyini artırırken, kurumun performansının yükselmesine neden olmaktadır (Canman, 2000).

İnsanların çalıştığı ortam da performansı olumlu ya da olumsuz yönde etkileyecektir. İş arkadaşlarıyla ve yöneticilerle kurulan ilişkiler çalışanın performansını olumlu ya da olumsuz anlamda etkileyecektir. İş arkadaşlarının birbirine yardım ettiği bir ortamda bulunan çalışan, yaptığı işten mutlu olmuyorsa bile arkadaşlarının desteğiyle işini yapabilir (Bayrak, 2014). Birbirini destekleyen mesai arkadaşlarının olduğu kurumlarda, çalışanlar kendini daha iyi hissetmekte ve daha uyumlu çalışmaktadır. Çalışma ortamında mutlu olan çalışan kendisini daha iyi hissetmektedir ve kendisini iyi hisseden çalışanın performansı yükselmektedir. (Bayrak, 2014).

Okulların iç çevre yapıları oldukça önem taşımaktadır. Okul, eğitim öğretim için özel oluşturulmuş bir ortamdır ve eğitim öğretimin kaliteli bir şekilde gelişebilmesi için bu ortamın taşınması gereken bazı özellikler vardır. Okulun içinde tüm etmenlerin birbiriyle etkileşim içinde olması beklenmektedir (Şişman, 2009). Öğretmenlerin yöneticilerle, velilerle ve öğrencilerle olan ilişkileri kurum içindeki performansını etkilemektedir. Bu yüzden okul içindeki çalışma ortamının çok kaliteli bir şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Daha kaliteli bir eğitim ortamı yaratmak, eğitim sürecinin bir ihtiyacıdır, bu ihtiyacı karşılamak için öğretmenlerin mesleki performanslarını artırmaya yönelik kurumun iç çevresinde ve dış çevresinde önlem almak gerekmektedir (Şişman, 2009).

1.3.3. Eğitimde Performans Değerlendirme

Dünyada her alanda çok fazla değişim olmaktadır ve son yıllarda bu değişimin oldukça hızlı olduğu düşünülmektedir. Dünyadaki değişimlerden en çok ve en doğrudan etkilenen alanlarda birinin de eğitim alanı olduğu düşünülmektedir. Eğitim alanındaki bu hızlı değişim birçok yenilik ve gelişmeyi beraberinde getirmektedir. Eğitim kuruluşları genel anlamda hızla gelişen ve değişen şartlara ayak uydurmak adına çok çaba harcamaktadır. Gelişime ve değişime ayak uyduramayan kurumların faaliyetlerini ve eğitimlerini çok fazla sürdüremediği görülmektedir. Eğitim kurumları eğitimin niteliğini artırmak için başta

kurumdakilerin yeteneklerini ve becerisini geliştirmek daha sonra da eğitim-öğretim içeriğinde farklı uygulamalara gitmektedir. Eğitimin kalitesini arttırmak ve kurumdaki bireylerin performansını arttırmak adına farklı etkinlikler uygulanmaktadır (Beltekin vd., 2014).

Ülkemizde de eğitim kuruluşları yukarıda bahsedilen dünyadaki bu hızlı değişim ve gelişimin gerekliliklerine uygun hareket etmektedir. Özellikle öğretmenlerin değişime ayak uydurabilmesi adına sürekli olarak yeni uygulamalar tanıtılmakta, öğretmenlerin hemen uyum yakalaması için girişimlerde bulunmaktadır. Hem Milli Eğitim Bakanlığı, hem de eğitim kuruluşları, eğitimin daha nitelikli hale gelmesi için çaba göstermektedir. Eğitimin daha nitelikli olması adına öğretmenlerin gösterecekleri performans çok önemli olacaktır (Taşgın ve Sönmez, 2013).

Dünyada, 1980’li yıllardan sonra öğretmenlik mesleğinin tanımına ve içeriğine yönelik değişimlerin başladığı görölmektedir. Öğretmenlerin görev tanımlarının değişmesi, daha iyi şartlarda yetiştirilmesi, öğretmenlerin problemlerinin olduğu ve bu problemlerin giderilmesi gerektiği üzerine durulmaktadır. Öğretmenlik mesleğinin daha kaliteli seviye çıkarılması düşünölmekte ve birtakım düzeltmelerin yapılması gerektiği vurgulanmaktadır (Taşgın ve Sönmez, 2013).

Ülkemizde de 1990’lı yılların sonundan başlayarak bazı değişikliklere önem verildiği, öğretmen eğitimi, meslek edindirme ve öğretmenlerin çalışma saatleri gibi konular başta olmak üzere birçok konuda önemli değişiklerin yapıldığı görölmektedir (Beltekin vd., 2014).

Dünyada ve ölkemizde eğitim alanında öğretmenlerle ilgili değişimlerden biri de öğretmenlerin kendilerinden beklenen görevleri yapıp yapmadıklarının performans değerlendirme ile tespit edilmesidir. Öğretmenlerin yaptıkları işte başarılı olup olmadıklarını belirlemek adına performans değerlendirmeye ihtiyaç duyulmaktadır. Performans değerlendirmede de belli kriterler ölçüsünde öğretmenlerin performansının değerlendirilip öğretmenlere geri bildirim verilmesi hedeflenmektedir. Öğretmenlerin varsa eksikliklerinin tespit edilmesi ve kendilerini

geliştirmesi istenmektedir. En basit haliyle eğitim kurumu ya da Bakanlık tarafından belirlenen kriterler doğrultusunda oğretmenlerin görev ve hizmetlerinin ne kadar iyi yerine getirildiğinin değerlendirilmesi eğitimde performans değerlendirme olarak tanımlanmaktadır (Beltekin vd., 2014).

Eğitimde performansın değerlendirilmesi gerekliliğinden sonra yeni ihtiyaçların ve yeni konuların gündeme geldiği görülmektedir. Performansın nasıl ve kimler tarafından değerlendirilmesi gerektiğinin çok önemli olduğu düşünülmektedir. Performansın değerlendirilmesinden sonra performansa dayalı iş yapma biçimleri, oğretmenlerle sözleşme yapma ve performansa dayalı bir ücret sistemi geliştirme gibi konular konuşulmaktadır (Buyruk, 2014).

Performans değerlendirme sisteminde, oğretmenlerin çoklu veri kaynakları kullanılarak, değerlendirme yetkinliğine sahip kişiler tarafından değerlendirilmesinin doğru olacağı düşünülmektedir (Buyruk, 2014).

Performans değerlendirme sisteminde; oğretmenler değerlendirilirken, oğretmeni değerlendirecek kişilerin objektif olmakla birlikte yeterli bilgi, beceri sahibi olması gerekmektedir. Değerlendirmeyi yapacak kişilerin geçerli ve güvenilir bir değerlendirme yapması ve bilimsel değerlerden kopmaması gerekmektedir. Oğretmenlerin performanslarının değerlendirmesinde; standart formlar, öz değerlendirme formları, oğretmen kişisel gelişim dosyaları, sınıf içi ders gözlemleri, oğrenci başarısı, oğrenci ve veliler tarafından uygulanan anketler kullanılmaktadır. Bunun yanında performans değerlendirme sonuçlarının; ücret artışı, görev pozisyonunda yükselme, kıdem, hizmet içi eğitime katılma, göreve devam edip etmeme gibi kararların alınması amacıyla kullanılabileceği düşünülmektedir. Performansı düşük oğretmenlerin, eksikliklerini gidermesi adına hizmet içi eğitimlere yönlendirilmesi ve daha sonra yeniden değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Ülkemizde 1990'lı yıllardan beri eğitim sistemimizde ve oğretmen alımlarında önemli değişiklikler olduğu yukarıda açıklanmaya çalışıldı. Eğitimin bu yapısal değişimi ekonomik ve sosyal politikaların da değişmesine neden olmuştur. Tüm bu değişmeler kamu alanının da yeniden yapılanmasına neden olmuştur. Yeni

kamu yönetimi yaklaşımı ve anlayışı da performans değerlendirme sisteminin olmasını gerekli hale getirmiştir. Eğitimde performans değerlendirme sisteminin yeni yapılanma içerisinde olması gerektiği ihtiyacı, sisteme dair çalışmaları hızlandırmıştır (Beltekin vd., 2014).

Ülkemizde eğitimde performans değerlendirme sistemine yönelik çalışmalar ilk olarak 1990'lı yılların ortasında Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde başlamıştır. Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Eğitim Araştırma ve Geliştirme Daire Başkanlığı'nda eğitimde uygulanabilecek performans değerlendirme sistemine dair çalışmalar görüşülmüş ve özellikle bu çalışmaların nasıl olabileceği ile ilgili projeler, uygulamalar da günümüze kadar hızlanarak devam etmiştir (Beltekin vd., 2014).

Eğitimde performans değerlendirme sisteminin olması gerektiği düşüncesi ülkemizin kalkınma planlarında da yer almıştır. Her kalkınma planında performans değerlendirme sisteminin gerekliliğine dair düşünceler ön plana çıkmıştır. Hesap verilebilirlik mekanizmasının olması ve bu mekanizmanın ancak bir performans değerlendirme sistemiyle olacağı düşüncesi 8. Beş yıllık Kalkınma Planı'nda vurgulanmaktadır. Etkili ve verimli hizmet alanın ortaya çıkması için bir performans değerlendirme sisteminin olması gerektiği düşüncesi de 9. Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda vurgulanmaktadır (Beltekin vd., 2014). Öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişime önem vermesi, kariyer basamaklarında ilerlemesi, görev pozisyonlarında yükselmesi için de bir performans değerlendirme sisteminin olması gerektiği düşüncesi 10. Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda vurgulanmıştır.

Yukarıda da bahsedildiği gibi özellikle 1990'lı yıllar eğitim sistemimizin değişime uğradığı ve eğitimde birçok yeniliğin başladığı yıllardır. Eğitimin tümüyle gelişmesi çabasına girilmiş ve eğitimi kapsayan alanlara yönelik yeni uygulamalar için adımlar atılmıştır. Bahsedildiği gibi bu yeni uygulamaların biri de performans yönetim sistemi ve buna bağlı olarak eğitimde bir performans değerlendirme sistemidir. Bu kapsamda Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak birçok yeni ve farklı çalışmalar üzerinde durulmuştur. Ancak günümüze kadar tam anlamıyla kullanılabilir bir model geliştirilememiştir (Beltekin vd., 2014). MEB'in konuyla ilgili bugüne kadar yaptırdığı çalışmalar aşağıdaki gibi özetlenebilir;

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

Eğitim sistemimizde uygulanabilecek bir performans değerlendirme sisteminde öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesinde bazı kriterlerin yer alması gerekmektedir, bu kriterler şu şekilde özetlenebilir (Akşit, 2006):

- Öğretmenin alanındaki bilgiyi, eğitim ve öğretime ne derece aktarabildiği,
- Eğitim öğretim yılı başında ne derece planlama ve ön hazırlık yapabildiği,
- Sınıf içi ders etkinliklerinde iletişim becerilerini ne düzeyde kullanabildiği,
- Süreç içerisinde ne derece aktif olarak yer aldığı,
- Başarıyı ölçme ve değerlendirme yeterliliğine ne derece sahip olduğu,
- Öğrencilere rehberlik ve danışma yapabilme becerisine ne derece sahip olduğu,
- Okul ve sınıf dışında katıldığı etkinliklerde ne derece aktif olduğu,
- Okulun genel yapısıyla ilgili işlemlere ne derece katıldığı.

Tüm bu kriterlerin kullanılacağı bir değerlendirme sonucunda ortaya toplam bir puan çıkacağı ve bu puanın da öğretmenin performans sonucunu yansıtacağı düşünülmektedir. Yani öğretmenin toplam performans derecesinin bu şekilde ortaya çıkacağı düşünülmektedir (Akşit, 2006).

Performans değerlendirme sisteminin objektif bir şekilde yapılması için değerlendirme kriterlerinin diğer bütün değerlendirme yöntemlerinde olduğu gibi açıkça ortaya konması gerekmektedir.

Eğitimde performans değerlendirmede birçok yöntem söz konusu olmaktadır. Ancak gerek ülkemizde gerekse de diğer ülkelerde en çok kullanılan yöntemlerin başında belli kriterlerin puanlanması şeklinde olan standart performans değerlendirme formları gelmektedir. Geçmişten günümüze daha çok okul müdürlerinin ve müfettişlerin bir form eşliğinde öğretmenleri puan yoluyla belirli kriterlere göre değerlendirdiği görülmüştür. Örneğin; İngiltere’de okulların ve öğretmenlerin performanslarını değerlendirmek için kendini değerlendirme formlarının olduğu ve bu formların sonuçlarının velilerle paylaşıldığı ve velilerin de bu formlara göre okul ve öğretmenlerini seçtiği görülmektedir. Ülkemizde de geçmiş senelerde öğretmenler, okul müdürleri tarafından 100 soruluk bir form üzerinden değerlendirilmiştir.

Performans değerlendirme sisteminde standart formların dışında kullanılan yöntemlerden biri de okulların ve öğretmenlerin kendini değerlendirmesi yöntemidir. Ancak bu yöntem de öğretmenlerin yanlış davranacağı düşüncesiyle objektiflikten uzaklaşacağı düşünülmektedir (Meşeci, 2007).

Performans değerlendirme sonuçlarının nasıl kullanılacağı da önemli bir tartışma konusu olmaktadır. Bu konuyla ilgili tartışmalar diğer ülkelerde de devam etmektedir. Performansın yüksek olması sonucunda ücret artışları, pozisyonda yükselme, kariyer basamaklarında ilerleme, teşekkür belgeleri alma gibi öneriler ülkemizde ve diğer ülkelerde de gündeme gelmiştir. Performansın düşük olması durumunda da öğretmenin eksik olduğu konularda hizmet içi eğitime yönlendirilmesi öne çıkan önerilerden biridir. Özellikle ülkemizde de İngiltere ve Almanya örneklerinde olduğu gibi performans sonucu düşük çıkan öğretmenlerin hizmet içi eğitime yönlendirilmesinin öğretmenler açısından iyi olacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte performans değerlendirme sisteminin daha çok rehberlik ve kişisel gelişim amaçlı yapılması öğretmenlerin kendilerini daha iyi hissetmelerine neden olacaktır. Öğretmenlerin performansının düşük çıkması halinde, öğretmenlere

soruşturma açılması yönteminin öğretmenler üzerinde baskı oluşturacağı düşünülmektedir.

Performans değerlendirme sisteminde değerlendirme yapacak mekanizmanın nasıl olacağı ve kimlerden oluşacağı konusu da tartışma konusudur. Ülkemizde yıllar içinde bu konuyla ilgili görüşler sürekli farklılık göstermiştir. Öğretmenlerin performanslarının, öğrenciler, ebeveynler, takım eğitimcileri ve idarecilerden gelen bilgiler doğrultusunda değerlendirilmesi gerektiği belirtilmiştir (MEB EARGED, 2006). Yine sadece öğretmenin kendini değerlendirmesi gibi bir sistemin kurulabileceğine dair görüşler ortaya çıkmıştır. Öğretmenin sadece üstleri veya uzman kişiler tarafından değerlendirilebileceğine dair görüşler ortaya çıkmıştır. Bu görüşlerin hiçbirisi bugüne kadar tam anlamıyla uygulanamamıştır. Öğretmeni değerlendirecek bir performans değerlendirme sisteminin nasıl olacağı ve bu sistemin değerlendiren kısmında hangi kişi veya kişilerin olacağı konusunda farklı zamanlarda farklı düşünceler olsa da tam anlamıyla bir görüş birliğine varılamadığı söylenebilir.

Eğitimcilerin performanslarının değerlendirilmesinde önemli konulardan biri de farklı ülkelerde uygulanan performans değerlendirme sistemleridir. Bütün ülkelerin kendilerince uyguladıkları değişik türde değerlendirme yöntemleri bulunmaktadır.

1.3.4. Farklı Ülkelerde Eğitimde Performansın Değerlendirilmesi

Bu kısımda farklı ülkelerde eğitimde uygulanan performans değerlendirme sistemleri hakkında bilgi verilmeye çalışılacaktır.

1.3.4.1. İngiltere’de Eğitimde Performansın Değerlendirilmesi

İngiltere’de genel anlamda merkezi bir eğitim sisteminin varlığından söz edilememektedir. İngiltere’de eğitim, genel politika uygulamalarında merkezi idarenin, ayrıntıların çözümünde de yerel özerkliğin rol oynadığı bir sistem içerisinde yönetilmektedir.

Eğitim politikalarının devlet tarafından belirlenmesi ve mali yönden desteklenmesine rağmen yerel eğitim idareleri daha önemli bir pozisyonadadır ve çok

önemli görevleri üstlenmiştir. Yerel eğitim idareleri birçok konuda olduğu gibi öğretmenlerin seçimi ve öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesinde çok etkindir.

Yerel eğitimden sorumlu olan kişiler de okulların yönetiminde çok etkin değildir. Her okul kendi eğitiminden sorumludur ve bu anlamda okullara yüklenen sorumluluk çok fazla olmaktadır. Bunun başarılı bir biçimde uygulanması için, her bir okulun performansının izlenmesi gerektiği anlayışı yerleşmiştir.

Okulların verdikleri eğitim kalitesinin sorumluluğunu almaları önemli bir nokta haline gelmiştir. Okulların üzerine bu tür sorumlulukların verilmesi ciddi değerlendirme sistemlerini gerektirmiştir. Bu anlamda da ülke içinde yapılan sınavlar ve denetimler değerlendirme sistemlerinin en başında gelmektedir.

İngiltere eğitimde hesap verebilirlik sisteminin en çok işletildiği ülkelerden biridir. Bu yüzden özellikle bireyler yaptığı işin çıktılarını mutlaka sorumlu olduğu kişilerle paylaşmaktadır. Öğretmenler daha çok okullara, okullar yerel eğitim idarelerine hesap vermekte ve yerel eğitim idareleri de genel eğitim politikalarının belirlenmesi için merkezi idareye hesap vermektedir (Yaşar, 2009).

İngiltere’de okul öncesi eğitim zorunlu değildir. Buna rağmen okul öncesi eğitimde üç-dört yaşta okullaşma oranının çok yüksek olduğu görülmektedir. İngiltere’de çocuklar beş yaşında zorunlu eğitime başlarken, İngiltere’de zorunlu eğitim çağı 5-16 yaşlarını kapsamakta ve on bir yıl sürmektedir.

İngiltere’de millî programa göre zorunlu eğitim dört ana kademeye ayrılmaktadır. Öğrencilerin zorunlu eğitime girişinde ve her kademenin sonunda değerlendirme yapılmaktadır.

Orta öğretimde İngiltere’de meslekî eğitime önem verilmektedir ve ara eleman yetiştirilmesi konusunda öğretim kurumları işlevsel görevini yerine getirmektedir. İngiltere’de yüksek öğretimde en yetkili karar organı yüksek öğretim kurumlarının kendileridir. Bunun yanında öğrencinin orta öğretim başarısı dikkate alınmakta ve merkezî bir sınav söz konusu olmamaktadır. Fakat yüksek öğretim kurumlarının kendileri gerek görürlerse sınavlar düzenleyebilmektedir (Çabuk ve Karacaoğlu, 2002).

İngiltere’de öğretmen yetiştiren kurumlara bakıldığında karşımıza üniversiteler, kolejler ve eğitim yüksek okulları çıkmaktadır. İngiltere’de 3-4 yıl arasında değişen lisans programlarının yanında 36 haftalık sertifika programları vardır. Ortaöğretim genel sertifikasında temel derslerden belli bir notu alan, mülakat ve ön elemeyi geçen kişiler daha sonra iki yıl boyunca staj görmekte ve başarılı olan kişiler öğretmen olmaktadır. İngiltere’denitelikli öğretmenstatüsü aranmaktadır. Öğretmenler kamu çalışanı olmalarına rağmen devlet memuru değildir (Aykaç vd. 2014).

İngiltere’deki en önemli eğitim birimlerinden biri olan “öğretmen eğitim kuruluşu”, öğretmenler için yeni yeterlilikleri şu başlıklar altında toplamıştır:

- Yöneticilerle ve yetkililerle işbirliği içinde çalışma, ailelerle etkili eşgüdüm kurma,
- Öğrenciler için başarılı bir öğrenmeyi, etkili bir öğretimi sağlayacak önerileri ve vizyonu sağlama,
- Öğrencilerin fiziksel, bilişsel, kültürel ve duyuşsal gelişimlerinden sorumlu olma,
- Okulun önceliklerini ve hedeflerini tanımlayacak olan ekonomik planları oluşturmak ve desteklemek için stratejik bir plan hazırlama ve öğretmen yeterliliklerini arttırmak için okulun gelişmesini sağlama,
- Eğitim bilimi ile ilgili araştırma bulgularını, denetim raporlarını, çalıştığı okula ilişkin bilgileri, yerel ve ulusal düzeyde iyi örneklerle ulaşma,
- Okul kurallarının, önceliklerinin ve hedeflerinin etkililiğini gözden geçirme ve değerlendirme,
- Öğrencilerin başarılı olabilmeleri için gereken standartları belirleme ve öğretimin etkililiğini bu standartlar doğrultusunda değerlendirme, izleme ve gelişim için hedefler ve ölçütler oluşturup kullanma,
- Etkili öğrenme-öğretme ve yüksek başarı sağlamak için çevreyi düzenleme ve yönetme,

- Programların uygulanmasına ve değerlendirilmesine karar verme ve izleme,
- Kültürel, sosyal ve dinsel farklılıkları gözeterek bir ortam oluşturma, bilgi teknolojilerine ilişkin beceriler ve etkili öğrenmeler için gerekli kaynakları sağlama,
- Programın kapsamını geliştirmek ve öğretme-öğrenmeyi etkin hale getirmek için iş ve endüstri çevresi de dahil bütün toplumla iletişim sağlama.

Öğretmenlerin performans değerlendirmesi yapılırken bu kriterler dikkate alınmaktadır. Bu yeterlilikleri sağlayan öğretmenlerin yetkin bir öğretmen olduğu düşünülmektedir (Karacaoğlu, 2008).

İngiltere eğitim sistemi, ülkede uygulanan eğitim sistemi ve öğretmen yetiştirme sisteminin açıklanmasından sonra şimdi de ülkede uygulanan performans değerlendirme sistemi ile ilgili bilgilere yer verilecektir:

1980 sonrası dünyada yaşanan gelişmelerden sonra İngiltere’de kamuda performans yönetimine geçiş için reform çalışmaları yapılmıştır. Bunun amacı kamu sektörünün performansını geliştirmek ve ekonomideki rolünü yeniden tanımlamaktır.

İngiltere’de öğretmen performanslarının sınav başarıları ekseninde tanımladığına dair bilgiler mevcuttur. Bu durum öğretmenler arasında bir rekabet oluşturmakta ve öğretmenler arasındaki dayanışmanın da ortadan kalkmasına zemin hazırlamaktadır. Okul idaresi öğretmenler arasında bir puan tablosu oluşturmakta ve puan tablosu genellikle de sınav sonuçlarından oluşmaktadır. Bu yüzden okuldaki öğretmenler sadece sınav sonuçlarına odaklanmakta ve işbirliğinden uzaklaşmaktadır (Buyruk, 2014).

Özellikle İngiltere eğitim sisteminde 1990’lı yılların ortalarında yer almaya başlayan standart değerlendirme testleri okulların ve dolayısıyla öğretmenlerin performanslarının belirlenmesinde önemli bir işlev görmektedir (Buyruk, 2014).

İngiltere’de öğretmenlerin performansı, eğitim yılının başında konulan hedeflere ve ders içi gözlem raporlarına göre ölçülmektedir. Öğretmenlerden sorumlu olan okul yöneticileri akademik yılı başında, eğitimcilerle yapılan toplantıların ardından hedefleri belirlemektedir. Eğer burada yeterli memnuniyet

düzeyi sağlanmazsa, öğretmene eksik olduğu alanlarla ilgili destek sunulmaktadır. Ardından bir gözlem daha yapılmakta, bunda da başarısız olan öğretmenin okulla ilişkisi kesilebilmektedir. Aynı şekilde yıl sonunda hedefleri yakalayamamış eğitimciler, okul yönetiminin kararıyla gönderilebilmektedir.

İngiltere’de okulların performansı değerlendirilirken “Kendini Değerlendirme Formu“ da kullanılmaktadır. Bu form aracılığıyla öğretmenlerin, öğrencilerin, velilerin ve diğer okul bileşenlerinin görüşleri alınmaktadır. Formdan öğretmen performansının ve okul performansının nasıl olduğuna dair sonuçlar elde edilmekte ve bu sonuçlar ailelerle paylaşılmaktadır. Öğretmenler formda çıkan sonuçlara göre kendini değerlendirmekte ve performansını duruma göre geliştirmektedir (Buyruk, 2014).

Performans değerlendirmede, performansa bağlı ücret ödenmesi konusu en önemli konulardan biridir. Ücretler, kamuda çalışan kişilerin yıllık performans sözleşmeleriyle ilişkilendirilmiştir. İngiltere’de öğretmenlerin bir kamu çalışanı olduğu düşünüldüğünde öğretmenlerin de performanslarına bağlı olarak ücretlerinin belirlendiği görülmektedir. Öğretmenlerin performanslarına bağlı olarak ücret artışları söz konusudur. Performans değerlendirilmesi yapılırken performansa dayalı ücret sisteminin kullanılması öğretmenler arasında rekabet duygusu oluşturmakta ve öğretmenler arasında bir yarışma ortamının oluşmasına neden olmaktadır. Ülke genelinde yapılan çalışmalara ve anket sonuçlarına bakıldığında ücrete dayalı performans değerlendirme sistemine katılanların çoğunlukta olduğu görülmektedir.

İngiltere’de Eylül 2002’de yeni bir performans değerlendirme sistemi ortaya çıkmıştır. Bu performans değerlendirme sisteminde başöğretmenler de dahil olmak üzere öğretmenlerin yıllık performans değerlendirmeleri söz konusu olmuştur. Eğitim öğretim yılının başında öğretmenlerin yapması gereken çalışmalar belirlenmektedir. Bu çalışmalar sene sonunda incelenmekte ve çıkan sonuçlara göre öğretmenlerin mesleki gelişmeleri için öncelikler belirlenmektedir (Kasapçopur, 2007).

İngiltere’de öğretmenlerin performans değerlendirilmesinde merkezi sınavlar ve kendini değerlendirme formlarının yanı sıra kariyer basamakları sistemi de

kullanılmaktadır. 2004 yılında çıkarılan 5204 sayılı Yasa'ya dayanarak 2005 yılında “Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliği” yayınlanmış ve kariyer basamaklarında yükselme sınavı yapılmıştır. Bunun amacı; öğretmenler arasında hiyerarşik bir yapı oluşturmaktır. Sınavda başarılı olan ve diğer koşulları sağlayan kimi öğretmenlerin bir kısmı “uzman öğretmen”, bir kısmı ise “başöğretmen” olarak adlandırılmıştır (Buyruk, 2014).

İngiltere’de öğretmenler, performans değerlendirme sonuçlara göre sınıflandırılmaktadır. Yapılan değerlendirme ve derecelendirme sonucunda standartlara en düşük düzeyde sahip olanlardan en mükemmel becerilere sahip olanlara doğru beş kategori bulunmaktadır. Her öğretmen kategorisi için ayrı ayrı standartlar belirlenmiştir. Altı alanı kapsayan bu standartlar genel olarak yaşam boyu ilkesine dayanmaktadır. Bu alanlar 1) mesleki değer ve uygulamalar, 2) öğrenme ve öğretim, 3) uzmanlığa dayalı öğrenme ve öğretim, 4) öğrenmenin planlanması, 5) öğrenmenin değerlendirilmesive 6) erişim ve gelişme şeklinde belirtilebilir. Bunların her birinin altında da alt yeterlilikler belirlenmiştir. İngiltere’de öğretmen standartları, mesleki nitelikler, mesleki bilgi ve anlayış, mesleki beceriler olmak üzere birbiriyle ilgili üç genel başlıkta toplanmıştır (Şişman, 2009).

Öğretmen performans değerlendirme sonuçlarına göre öğretmenler eksik olduğu konularla ilgili olarak hizmet içi eğitime yönlendirilmektedir. İngiltere’de öğretmenlerin hizmet içi eğitimine bu yüzden çok önem verilmektedir. Hizmet içi eğitimlerin planlanmasında öğretmenlerin çok önemli bir rolü vardır. Öğretmenler ulusal eğitimin gerektirdiği niteliklere sahip olmak, çalıştıkları okula katkı sunmak, temel becerilerde tam anlamıyla yetkin olmak ve performans değerlendirmede başarılı olmak adına hizmet içi eğitime gerek duymaktadır (Parmaksız ve Kısakürek, 2013).

İngiltere’de eğitimde performans değerlendirme sisteminde üniversitelerde çalışan akademik personelin görüşlerine çok önem verilmektedir. Akademik personelin görüşleri, genellikle öğretmenlerin kişisel gelişimleri için kullanılmaktadır. Öğretmenler; beklentilerin netleştirilmesi, yararlı geribildirim sunulması, sorumluluğun gelişmesi, motivasyonun artması ve eğitim ihtiyaçlarının

belirlenmesi adına akademik personelin görüşlerini önemsemektedir (Başbuğ ve Ünsal, 2009).

İngiltere’de eğitimde uygulanan performans değerlendirme sistemini özetlemek gerekirse;

- İngiltere eğitim sisteminde standart değerlendirme testleri okulların ve dolayısıyla öğretmenlerin performanslarının belirlenmesinde önemli bir işlev görmektedir.

- İngiltere’de öğretmen performanslarının sınav başarıları ekseninde tanımladığına dair bilgiler mevcuttur.

- İngiltere’de öğretmenlerin performansı, eğitim yılının başında konulan hedeflere ve ders içi gözlem raporlarına göre ölçülmektedir.

- İngiltere’de okulların performansı değerlendirilirken “Kendini Değerlendirme Formu” kullanılmaktadır. Bu form aracılığıyla öğretmenlerin, öğrencilerin, velilerin ve diğer okul bileşenlerinin görüşleri alınmaktadır. Formdan öğretmen performansının ve okul performansının nasıl olduğuna dair sonuçlar elde edilmekte ve bu sonuçlar ailelerle paylaşılmaktadır. Öğretmenler formda çıkan sonuçlara göre kendini değerlendirmekte ve performansını duruma göre geliştirmektedir.

- İngiltere’de öğretmenlerin performanslarına bağlı olarak ücret artışları söz konusudur. Performans değerlendirildikten sonra sonuçlar ücretlerle ilişkilendirilmektedir.

- Öğretmenlerin yıllık performans değerlendirmeleri söz konusu olmuştur. Eğitim öğretim yılının başında öğretmenlerin yapması gereken çalışmalar belirlenmekte ve bu çalışmalar sene sonunda incelenmektedir. Çıkan sonuçlara göre öğretmenlerin mesleki gelişmeleri için öncelikler belirlenmektedir.

- İngiltere’de öğretmenlerin performans değerlendirilmesinde kariyer basamakları sistemi kullanılmaktadır. 2004 yılında çıkarılan 5204 sayılı Yasa’ya dayanarak 2005 yılında “Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliği” yayınlanmış ve kariyer basamaklarında yükselme sınavı yapılmıştır.

Bunun amacı; öğretmenler arasında hiyerarşik bir yapı oluşturulmaktır. Sınavda başarılı olan ve diğer koşulları sağlayan kimi öğretmenlerin bir kısmı “uzman öğretmen”, bir kısmı ise “başöğretmen” olarak adlandırılmıştır.

- İngiltere’de öğretmenler, performans değerlendirme sonuçlara göre sınıflandırılmaktadır. Yapılan değerlendirme ve derecelendirme sonucunda standartlara en düşük düzeyde sahip olanlardan en mükemmel becerilere sahip olanlara doğru beş kategori bulunmaktadır. Her öğretmen kategorisi için ayrı ayrı standartlar belirlenmiştir. Bu standartlar genel olarak yaşam boyu ilkesine dayanmaktadır. Bu standartlar, altı alanı kapsamaktadır. Bunların her birinin altında da alt yeterlilikler belirlenmiştir. İngiltere’de öğretmen standartları, mesleki nitelikler, mesleki bilgi ve anlayış, mesleki beceriler olmak üzere birbiriyle ilgili üç genel başlıkta toplanmıştır.

- İngiltere’de öğretmenlerin performans değerlendirilmesi sonucunda hizmet içi eğitime yönlendirilmeleri en önemli uygulamalardandır

- Üniversitelerde çalışan akademik personel görüşleri öğretmenler tarafından dikkate alınmaktadır. Öğretmenler kendilerini değerlendirirken bu görüşlere önem vermekte ve kişisel gelişimleri için bu görüşlere ihtiyaç duymaktadır.

1.3.4.2. Almanya’da Eğitimde Performansın Değerlendirilmesi

Almanya’daki eğitim sistemi de İngiltere’deki eğitim sistemiyle benzer özellikler göstermektedir. Almanya’da merkeziyetçi olmayan, bölgelerin kendi içinde özerk olduğu bir sistemin varlığı söz konusudur. Almanya’da 16 eyalet vardır. Almanya eğitim sistemi, devletin federal yapısı tarafından düzenlenmektedir. Federal hükümetin eğitimdeki sorumlulukları da Anayasa’da tanımlanmıştır. Anayasa’ya göre, eğitim mevzuatı ve yönetimi genel anlamda eyaletlerin sorumluluğundadır. Ancak her eyalet, mutlaka Eğitim ve Kültür Bakanlığı’nın ilkelerine bağlı olmak zorundadır. Almanya’da genel bir milli eğitim standardı belirlenmiş ancak eğitimin uygulanması özerk bir şekilde gerçekleşmektedir. Almanya’da eyalet adına tüm okul sistemlerinin sorumluluğunu Eyalet Eğitim Bakanı almıştır. Eyaletler, Eğitim Bakanlığı programından sorumludur. Yani okullar, eyaletlere karşı sorumlu; eyaletler de Milli Eğitim Bakanlığı’na karşı sorumludur (Erman, 2016).

Almanya’da tek bir eğitim ve merkezi bir eğitimden bahsedilememektedir, 16 eyalet kendi içinde özerk bir şekilde yapılanmıştır ve okullar eyaletlere bağlıdır. Eyaletler de Eğitim ve Kültür Bakanları’nın ilkelerine bağlı kalmak zorundadır. Eyaletler arasında karşılaştırmalar yapmak ve genel bir bütünlük kurmak adına buna ihtiyaç duyulmaktadır (Erman, 2016).

Almanya’da eğitim sisteminin açıklanmasından sonra ülkedeki eğitim sisteminin nasıl uygulandığına dair bilgilere yer verilmeye çalışılacaktır:

Almanya’da okul öncesi eğitim zorunlu değildir. Bu dönem 3-5 yaş arası öğrencileri kapsamaktadır. Almanya’da okul öncesi eğitim zorunlu olmamasına rağmen anayasal bir hak olarak tanımlanmıştır. Okullaşma oranının da %90 civarında olduğuna dair bilgiler mevcuttur. Almanya’da ilköğretim altı yaşında başlamakta ve on bir yaşına kadar sürmektedir. Ortaöğretim ise 11-16 yaş arasını kapsamaktadır. Öğrencilerin yüksek öğrenime başlama yaşı da 18 ve üstüdür (Bal ve Başar, 2014). Almanya’daki okul sistemleri ilköğretim kademesi, ortaöğretim birinci kademesi ve ortaokul ikinci kademesinden oluşmaktadır. Örgün zorunlu genel eğitim, dört yıllık ilköğretim ile ortaöğretim birinci devredeki altı yıllık genel eğitim okullarından birinde yürütülür. On yıllık tam zamanlı zorunlu genel eğitimlerini tamamlayan ve 16 yaşını dolduran öğrenciler, ortaöğretimin ikinci devresinde en az iki yıl daha ya örgün genel ya da mesleki eğitime ya da yarı zamanlı mesleki eğitime devam ederler (Bal ve Başar, 2014).

Almanya’daki yükseköğretime bakıldığında ise tek bir modelin uygulanmadığı görülmektedir. Yükseköğretim eyaletlere ve okullara göre değişmektedir. Her eyaletin Milli Eğitim Bakanlığı yükseköğretimden de sorumludur. Bu yüzden eğitim sistemleri eyaletlere göre farklılık göstermektedir. Her yükseköğretim kurumu, yönetiminde önemli derecede özerktir. Yükseköğretim kurumlarının kendi eğitim programını, program içeriğini, araştırma stratejilerini belirleme yetkisi vardır. Almanya’da yükseköğretim kurumları farklılık gösterdiği için yükseköğretim almak isteyen öğrenciler için farklı okul alternatifleri vardır. Meslek yüksekokulları, teknik üniversiteler, üniversite statüsündeki enstitüler öğrencilerin yükseköğretim almak için gittiği kurumlardır. Meslek yüksekokullarında daha çok pratik eğitim ve uygulamalı bilimler söz konusudur. Meslek

yüksekokullarının dört yıllık bir eğitim süresi vardır ve bitirme derecesi üniversite bitirme derecesine denktir (Bal ve Başar, 2014).

Almanya’da eğitimin sisteminin açıklanması ve eğitim sisteminin nasıl uygulandığına dair bilgiler verildikten sonra şimdi de ülkede öğretmen yetiştirme sistemleri açıklanmaya çalışılacaktır.

Almanya’da da İngiltere’dekine benzer bir öğretmen yetiştirme sistemi söz konusudur. Almanya’da yönetim merkezi olmadığı halde öğretmen yetiştirme yasaları hükümet yetkisi altındadır. Yürütme ve organizasyonda ise yerel yönetimin hakim olduğu görülmektedir.

Almanya’da öğretmen yetiştirme eğitiminin, eyaletlerin sorumluluğunda olduğusöylenebilir. Her eyaletin kendi içinde bir eğitim fakültesi vardır. Genel kontrol eyaletlerde olsa da eğitim fakültelerine de sorumluluk verilmektedir.

Almanya’da öğretmen eğitimi her düzey ve türdeki okula göre bir farklılık göstermektedir. Yükseköğretimin süresi öğretmenlik alanına göre değişir. İlköğretim ve ortaöğretim birinci devre için en az altı, ortaöğretim ikinci devre için en az sekiz dönemlik bir yükseköğretim zorunludur. Öğretmen adayları yükseköğretimlerini birinci devre sınavı ile bitirirler. Bu sınavı kazananlar, eyaletlere göre, 18-24 ay arasında değişen stajyerlik döneminden sonra ikincidevre sınavına girerler. Bu sınavı da kazananlar asil öğretmen olarak atanırlar. Almanya’da öğretmen yetiştirme sistemleri farklı kademelere ve okul türlerine göre incelendiğinde altı çeşit olduğu görülmektedir (Kilimci, 2006).

Almanya’da uygulamaya özellikle önem verilmekte ve stajyer öğretmenlik dönemindeki öğretmenlik eğitiminde oldukça uzun bir dönem aktif öğretmenlik uygulaması yapılmaktadır. Almanya’da bölge okullarında uzun süreli uygulamalı çalışmalar yapılması, öğretmen adaylarının mesleğe hazır olmaları açısından fayda sağlamaktadır. Bunun yanında Almanya’da stajyerlik öncesinde mesleki eğitim verilse de birinci devre sınavını kazandıktan sonra stajyer olarak iki yıla kadar uygulama eğitimi verilmekte, yani temel öğretmenlik uygulama eğitimi öğretmen adayının mesleğe girmesi kesinleştikten sonra verilmektedir (Keçici, 2011).

Almanya’da öğretmen yetiştirmede sadece program içeriğine değil öğretmen adaylarının başkalarıyla birlikte çalışabilmesine, bireysel olarak sınıfı yönetebilmesine ve okul gelişimine öncelik vermek en önemli hususlardandır. Bu nedenle okullara ve öğretmenlere daha fazla özgürlük verilmiş, öğretmenlerin eğitim ortamında daha fazla özyeterkinlik sağlamalarına katkıda bulunarak yetişmeleri hedeflenmiştir (Kilimci, 2006).

Almanya eğitim sistemi ve öğretmen yetiştirme sisteminin açıklanmasından sonra şimdi de ÷lkede uygulanan performans değerlendirme sistemi ile ilgili bilgilere yer verilecektir.

Almanya’da performans değerlendirme sistemi hemen hemen her alanda yapılmaktadır ve tüm çalışanlar için zorunludur. Performans değerlendirme yapılırken genellikle şu kriterler dikkate alınmaktadır;

- Üstlenilen görevler,
- Çıktıların zamanında verilmesi ve çıktıların kalitesi,
- Yetkin olma ve yetkinliklerde ilerleme
- İletişim becerilerini etkin kullanma.

Performans değerlendirmenin sonuçları, kamu hizmetinde kariyer ilerlemesinde ve sözleşme yenilemede yüksek bir şekilde etkiliyken, ücretlendirmede nispeten daha az etkili olmaktadır (Saydam, 2009).

Almanya’da kamuda eğitimde ise öğretmenleri okul müdürleri ve müfettişlerin değerlendirdiği gör÷lmektedir.

Okul müdürleri, öğretmen olmadan önce iki yıl boyunca yapılan stajyerlik süresini çok dikkatli bir şekilde gözlemlemekte ve değerlendirmektedir. Bu süreçte öğretmenlerin sınıf içi iletişim becerilerine bakılmakta, alanlarıyla ilgili konularda ne kadar yetkin olduğu değerlendirilmektedir. Bu süreçte öğretmenlerin değerlendirilmesinde en yetkili kişi okul müdürleridir. Okul müdürleri stajyerlerin öğretmen olup olmasına karar verebilecek en yetkili organdır.

Okul müdürünün öğretmen olduktan sonra yaptığı değerlendirme her beş yılda bir her öğretmeni için üst makama bir rapor yazma şeklinde olmaktadır. Burada

öğretmenin okul içinde genel anlamda yaptığı çalışmalar, süreç içerisinde yaptığı başarılı ve başarısız çalışmalar, verdiği eğitimin kalitesi, verdiği eğitimin yöntemine dair kişisel gelişmeler yer almaktadır. Okul müdürü öğretmenlerin eksik olduğu konularla ilgili olarak hizmet içi eğitime yönlendirme noktasında da görüş bildirmektedir. Performans değerlendirme sonucunda öğretmenlerin görevden atılma gibi bir durumlarının olmadığı görülmektedir. Almanya’da öğretmenlere yapılan değerlendirmenin daha çok kişisel gelişimi sağlamak ve yetkinlikleri artırmak amaçlı yapıldığı düşünülmektedir.

Almanya’da eyalet müfettişleri de hem ilköğretim ve orta öğretimdeki öğretmenlerin performanslarını değerlendirmek için görev almaktadır. Bu performans değerlendirmenin de öğretmenlere rehberlik yapmak amaçlı olduğu görülmektedir (Kurt, 2009).

Almanya’da özellikle 2000’li yıllardan sonra öğretmenlerin hizmet içi eğitimi ilgili çalışmalar yapılmış ve bu çalışmalara önem verilmiştir. Hizmet içi eğitim Almanya’da öğretmen eğitimi için çok önemli görülmektedir. Öğretmenlerin sürekli olarak kendilerini geliştirmeleri ve alanlarındaki gelişmeleri takip edebilmeleri için hizmet içi eğitimlere katılması zorunlu görülmektedir.

Almanya’da hizmet içi eğitim tüm okul çalışanlarına yönelik verilmektedir. Özellikle performans değerlendirme sonuçlarında belirtilen eksikliklerle ilgili öğretmenlerin ve yöneticilerin hizmet içi eğitime yönlendirilmesi zorunlu tutulmaktadır. Almanya’da hizmet içi eğitim kurslarına katılım genellikle değerlendirilmemesine rağmen yönetim kadrosuna başvurduğunda göz önünde bulundurulmaktadır (Parmaksız ve Kısakürek, 2013).

Almanya’da öğretmenlerin değerlendirilmesi göreve başladıkları ilk iki yıl için deneme süreci olarak yapılmakta, düzenli olarak yapılan değerlendirmeler ise beş yılda bir uygulanmaktadır. Almanya’da performans değerlendirme sonuçlarının genellikle kariyer ilerlemelerinde, pozisyon yükselmelerinde kullandığı görülmektedir. Ülke genelinde performansa dayalı ücret sistemi etkili olsa da özellikle eğitimde performansa dayalı ücret sisteminin çok nadir bir şekilde uygulandığı görülmektedir (Baran, 2015).

Özetlemek gerekirse; Almanya’da eğitimde öğretmenlerin performans değerlendirmesinin okul müdürleri ve eyalet müfettişler tarafından yapıldığı görülmektedir. Okul müdürleri beş yılda bir kurumundaki öğretmenin performansına dair ayrıntılı bir rapor yazarak üst kuruma bildirmektedir. Yapılan performans değerlendirmesinin amacının öğretmenlere rehberlik yapmak olduğu görülmektedir. Performans değerlendirme sonuçlarına göre eksiklikleri bulunan öğretmenler eksik olduğu alanlarla ilgili hizmet içi eğitime yönlendirilmektedir. Eyalet müfettişlerinin de yaptıkları performans değerlendirmeleri tamamen öğretmenlere rehberlik amacıyla yapılmaktadır. Performans değerlendirme sonuçları kariyer ilerlemesinde ve pozisyon yükselmesinde kullanılmaktadır. Performansın ücret artışında genellikle etkili olmadığı görülmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM: ÖĞRETMENLERİN PERFORMANSLARININ DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK YÖNETMELİK TASLAĞI VE BU TASLAĞA İLİŞKİN GÖRÜŞLER

Tez çalışmasının ikinci bölümünde öncelikle eğitimde performans değerlendirme yönetmelik taslağı üzerinde durulacak, sonrasında ise yönetmelik taslağına yönelik sendikaların ve diğer sivil toplum kuruluşlarının görüşleri incelenmeye çalışılacaktır.

2.1. ÖĞRETMENLERİN PERFORMANSLARININ DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK YÖNETMELİK TASLAĞI

Ülkemizde ilk gündeme geldiği andan itibaren sürekli gündemde olan eğitimde yeni performans değerlendirme sistemi taslağı birçok tartışmayı da beraberinde getirmiştir.

Yeni performans değerlendirme sistemiyle ilgili ilk çalışmalara bakıldığında; 6 Temmuz 2012 tarihli resmi gazetede yayımlanan 10. Kalkınma Planı (2014-2018) içinde kamu istihdam rejimi ile ilgili olarak belirlenen hedefler içinde performans değerlendirmenin yer aldığı görülmektedir (Resmi Gazete, 2013).

Bu bağlamda eski MEB Müsteşarı olan Yusuf Tekin'in yeni performans değerlendirme sistemi ile ilgili yaptığı açıklamaların taslak hakkında fikir vereceği düşünülmektedir. Yusuf Tekin'in yapacağı açıklamaları özetlemek gerekirse; yeni performans değerlendirme sisteminin uzun süredir sistemli bir şekilde tasarlandığı, sistemin kendi içinde birbirini tamamlayan adımlardan oluştuğu, tüm dünyada kullanılan bir performans değerlendirme sisteminin örnek alındığı ve yeni sistemin de bu şekilde olacağı açıklanmaktadır. Bununla birlikte öğretmenin performansının beraber hizmet verdiği çalışan arkadaşlarına, hizmeti alan öğrencilere ve velilere sorularak değerlendirileceği açıklanmıştır (MEB, 2018).

Yeni performans değerlendirme sisteminin öğretmenler üzerinde baskı yaratacağı ve eşit bir dağılım olmayacağı genel olarak tüm eğitimcilerin ve uzmanların ortaya attığı bir konudur. Taslak aşamasında olan yeni performans

değerlendirme sistemi öğretmenlerin; veliler, öğrenciler, yöneticiler ve zümre öğretmenleri tarafından değerlendirilmesinden meydana gelmektedir (MEB, 2018). Öğretmenlerin genel olarak bu durumdan olumsuz olarak etkileneceği düşünülmektedir. Kurum yöneticilerinin ve okuldaki zümre kurulunun yanlış davranma ihtimali öğretmenleri olumsuz olarak etkileyecek ve bu durum başka bir tartışma konusu olarak gündeme gelecektir.

Henüz taslak aşamasında olan yeni performans değerlendirme sisteminde birçok değişiklik mevcuttur. Yeni gelecek olan performans değerlendirme sisteminde öğretmenler sırasıyla, görev yaptığı okul müdürü, zümre öğretmenleri, görev yaptığı okul dışındaki zümre öğretmenleri, öğrencilerin verileri, öğrenciler ve kendisi tarafından performans değerlendirmeye tabi tutulacaktır. Performans değerlendirmesi Bakanlık tarafından belirlenen tarihte MEBBİS üzerinden yılda bir defa gerçekleştirilecektir (MEB, 2018).

Yeni performans değerlendirme taslağında belirtilen hususlardan biri de öğretmenlerin dört yılda bir “öğretmen meslek yeterlilikleri” sınavına girecek olmasıdır (MEB, 2018). İlerleyen yıllarda gerekli alt yapıların oluşması durumunda bu sınavın her yıl yapılacağı düşünülmektedir. Sınavın içeriğinin ise; “alan bilgisi, eğitim bilgisi, mevzuat bilgisi, eğitim öğretim planlama, öğrenme ortamları oluşturma, öğretme ve öğrenme sürecini yönetme, ölçme ve değerlendirme, milli, manevi ve evrensel değerler, öğrenciye yaklaşım, iletişim ve işbirliği, kişisel ve mesleki gelişim” konularını kapsayacağı açıklanmıştır (MEB, 2018).

2.1.1. Yeni Performans Değerlendirme Sisteminin Temel İlkeleri

Yönetmelik taslağında da görüleceği üzere, öğretmenlerin performansının değerlendirilmesine yönelik yeni sistemin temel ilkeleri aşağıdaki gibi belirtilebilir (MEB, 2018);

1. Adalet: Bu taslak hazırlanılırken adalet ilkesinin bulundurulmasının öğretmenler tarafından iyi karşılanacağı ve taslaktaki adalet vurgusunun, öğretmenler üzerindeki baskının azalması noktasında etkili olacağı düşünülmektedir.

Öğretmenler performansının adaletli bir şekilde değerlendirilmediği algısına kapılırlarsa kurumda verimli bir şekilde çalışamazlar. Öğretmenin motivasyonun düşmesinin de kurumdaki diğer paydaşlara yansıtacağı düşünülmektedir. Bu yüzden öğretmenin performansı değerlendirilirken değerlendiricilerin birbiriyle tutarlı olmaları ve hakkaniyetli bir şekilde davranmaları gerekmektedir.

2. Şeffaflık: Bu madde ile elde edilecek verilerin açık, net ve yalın bir şekilde öğretmenlere aktarılması hedeflenmektedir. Bu performans değerlendirme sisteminin uzmanlar tarafından objektif olarak değerlendirilmesi beklenmektedir.

Performans değerlendirme sisteminde ölçülecek kriterlerin net açık ve yalın bir şekilde açıklanması gerekmektedir. Değerlendirme mekanizmasının içinde yer alan herkesin tam olarak neyi ölçeceğini bilmesi ve aynı zamanda değerlendirecek olan kişinin de ölçülecek kriterleri bilmesi gerekmektedir. Performans sonuçlarının da değerlendirilen öğretmene net bir şekilde açıklanması gerekmektedir. Öğretmenin değerlendirme sonuçlarını görmesi ve varsa eksiklerini gidermesi gerekmektedir.

3. Katılımcılık ve Uzlaşma: Taslak halindeki eğitimde performans değerlendirme sisteminde, değerlendirme aşamasında bahsi geçen adalet ve şeffaflık, değerlendirecek kişilerin katılımıyla gerçekleşecektir.

Yeni performans değerlendirme sisteminde değerlendirmeyi yapacak kişilerin sayısı fazladır. Bu yüzden değerlendirmeyi yapacak kişilerin sürece etkin bir şekilde katılımı ve katılımcılar arasında bir uzlaşma içinde olmasının çok önemli olacağı düşünülmektedir.

4. Belirlilik: Bu madde ile her ne kadar öğretmenlerin süreçten haberdar olmasının sağlanacağı belirtilse de öğretmenlerin nasıl bir değerlendirmeye tabi tutulacağı netlik kazanmamıştır.

Performans değerlendirme sisteminin her anlamda net olması gerektiği sistemin daha etkili işlemesi açısından çok önemlidir. Yeni sistemde bu anlamda belirsiz bazı noktalarının olduğu görülmektedir. Bunun da yeni performans değerlendirme sistemini olumsuz etkileyeceği düşünülmektedir.

5. İşlevsellik ve Çok Yönlülük: Performans değerlendirme, öğretmenlerin eğitim ihtiyacının tespiti, görevde yükselme, adaylık iş ve işlemleri gibi hususlara

kaynak oluşturacak ve insan kaynakları yönetiminin diğer unsurları ile birlikte ele alınacaktır.

Performans değerlendirme sonuçlarının etkili ve işlevsel ve çok yönlü bir şekilde ele alınıp kullanılması sistemin verimliliği açısından çok önemli olacağı düşünülmektedir.

Öğretmenlerin sonuçlardan haberdar edilmesi, varsa eksikliklerinin tespit edilerek söylenmesi, performansı yüksek olan öğretmenlerin de değerlendirme sonucunda ödüllendirilmesinin öğretmenler açısından önemli olacağı düşünülmektedir.

2.1.2. Yeni Performans Değerlendirme Sisteminin Amaçları

Yeni performans değerlendirme sisteminde aday öğretmenlerin ve öğretmenlerin (MEB, 2018);

1. Verimliliklerin saptanması amaçlanmaktadır. Yeni performans değerlendirme sisteminde öğretmenlerin verimliliklerinin saptanması düşüncesi mantıklı olarak değerlendirilebilir. Ancak verimliliğin şeffaf bir şekilde elde edilip edilmeyeceği konusuna şüphe ile bakılmaktadır.

2. Bilgi, beceri ve kapasitelerinin saptanması amaçlanmaktadır. Yeni performans değerlendirme sisteminde değerlendirmeyi yapacak kişilerden olan velilerle ilgili olarak; hiç veli toplantılarına gelmeyen velilerden ne kadar sağlıklı bir bilgi alınacağı konusu gündeme gelmektedir. Velilerden sağlıklı ve yeterli bir şekilde bilgi alınamayacağı düşünülmektedir.

3. Ödüllendirilmelerinin sağlanması amaçlanmaktadır. Performans değerlendirme puanı yüksek olan öğretmenlerin uzman ve başöğretmen unvanı alabileceği ya da okul müdürü ve yurt dışı öğretmen görevlendirmelerinde yapılacak sınavlarda ek puanla ödüllendirilecekleri düşünülmektedir. Ancak ödüllendirmelerin ne kadar objektif yapılacağı konusunda şüpheler bulunmaktadır.

2.1.3. Rehberlik Öğretmenlerinin ve Yöneticilerin Performans Değerlendirmesi

Okulda derse girmeyen, ayrı bir odası olan rehber öğretmenlerin performans değerlendirmesi; görev yaptığı okul müdürü, görev yaptığı okuldaki zümre öğretmenleri, görev yaptığı okul dışındaki zümre öğretmenleri, rehber öğretmenin kendisi (öz değerlendirme), sorumlu olduğu öğrenciler ve sorumlu olduğu öğrencilerin velileri tarafından bilgi alınarak çoklu değerlendirme şeklinde yapılacaktır (MEB, 2018).

Rehberlik araştırma merkezlerinde rehberlik bölümünde ve özel eğitim bölümünde görev yapan rehber öğretmenlerin performans değerlendirmesi ise; görev yaptığı kurumdaki müdürü, görev yaptığı kurumdaki bölüm başkanı, görev yaptığı kurumdaki zümre öğretmenleri, rehber öğretmenin kendisi (öz değerlendirme), sorumlu olduğu öğrenciler ve sorumlu olduğu öğrencilerin velileri tarafından bilgi alınarak yapılacaktır (MEB, 2018).

Ders yükümlülüğü bulunmayan ve yöneticilik yapan öğretmenlerin performans değerlendirmesi; en yakın amir tarafından, iş arkadaşları tarafından ve ve öğretmenin öz değerlendirmesi ile yapılacaktır (MEB, 2018).

Yöneticilik görevi bulunan öğretmenlerin performans değerlendirmesi ise; ilçe eğitim müdürü tarafından, müdür başyardımcısı veya müdür yardımcıları tarafından, aynı kurumda görev yaptığı öğretmenler tarafından, öğretmenin öz değerlendirmesi, görev yaptığı okuldaki öğrencilerin velileri tarafından ve görev yaptığı okuldaki öğrenciler tarafından yapılacaktır (MEB, 2018).

2.1.4. Performans Değerlendirme Yapılırken Dikkat Edilecek Hususlar

Yeni Performans Değerlendirme sistemi taslağında yapılacak değerlendirme ile ilgili olarak bazı hususlara değinilmiştir. Aşağıda bu hususlar açıklanmaya çalışılacaktır (MEB, 2018):

Performans değerlendirme yapılırken bazı kriterlere uyulması gerekmektedir. Performans değerlendirmesi yapan veli sayısı, o sınıftaki veli sayısının dörtte

birinden, değerlendirme yapan öğrenci sayısı, o sınıftaki öğrenci sayısının dörtte birinden az ise bu kişilerin yaptığı değerlendirmeler ortalamaya alınmayacaktır (MEB, 2018).

Performans değerlendirme taslağında öğrencilerin, velilerin ve öğretmenlerin en az üç ay boyunca birbirlerini tanınması gerektiği vurgusu yapılmıştır. Değerlendirmeyi yapacak müdür ve zümre öğretmenlerinin değerlendireceği öğretmenle en az üç ay zaman geçirmesi ve birlikte çalışması gerektiği vurgusu yapılmıştır. Yine velinin de bir öğretmeni değerlendirebilmesi için çocuğunun üç ay boyunca o öğretmenin öğrencisi olması gerekmektedir. Yine değerlendirmeyi yapacak olan öğrencinin de en az üç ay o öğretmenin öğrencisi olması gerekmektedir (MEB, 2018).

Yeni performans değerlendirme taslağında öğrencilerin öğretmenlerini yıl sonunda kurs bitimiyle değerlendirecekleri açıklanmıştır. Özel eğitimli öğrencilerin değerlendirmeye alınmayacağı, aynı zamanda akrabalık bağı olan öğrencilerin de değerlendirmeye alınmayacağı açıklanmıştır (MEB, 2018).

Yeni performans değerlendirme taslağında açıklaması yapılan hususlardan biri de, bir öğretmenin performansının herhangi bir nedenle değerlendirilememesi durumunda bir sene önce aldığı puanın yine geçerli olacaktır. Performans değerlendirme sonuçları MEBBİS sitesi üzerinden açıklanacaktır (MEB, 2018).

Yeni performans değerlendirme taslağında öğretmenlerin alacakları puanlar dört düzeyde sıralanmıştır (MEB, 2018):

En yüksek düzeyde puan alan öğretmenler “A düzeyi” içerisinde yer almaktadır. Bu düzey içinde yer almak isteyen öğretmenlerin puanının 90-100 puan aralığında olması gerekmektedir. 2. sırada yer alan düzey ise “B düzeyi”dir. Bu düzeyin puan aralığı 76-89’dur. 3. sırada yer alan düzey “C düzeyi”dir. Bu düzeyin puan aralığı 60-75’dur. 4. sırada yer alan düzey ise “D düzeyi”dir ve bu düzeyin puan aralığı da 0-59’dur (MEB, 2018).

Performans değerlendirme sonucunda aldıkları puana göre en kötü düzey olan D düzeyi başta olmak üzere sırasıyla C ve B düzeye sahip olan öğretmenlere hizmet içi eğitim verilmesi ve eksiklerini gidererek performanslarını artırmaları

amaçlanmaktadır. Öğretmenlere yüz yüze ve uzaktan eğitim verilebileceği belirtilmiştir (MEB, 2018).

2.2. ÖĞRETMENLERİN PERFORMANSLARININ DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK YÖNETMELİK TASLAĞINA İLİŞKİN GÖRÜŞLER

Bu bölümde sendikaların, bazı sivil toplum kuruluşlarının ve konuyla ilgili çalışmaları bulunan uzman kişilerin, yönetmelik taslağına ilişkin görüşleri üzerinde durulmaya çalışılacaktır.

2.2.1. Eğitim-Sen'in Taslağına Yönelik Görüşleri

Eğitim-Sen, genel anlamda eğitimde herhangi bir performans değerlendirme sisteminin uygulanmasına karşıdır. Bu yüzden de yeni performans değerlendirme sisteminin uygulanmasına karşı olduklarını açıklamaktadır.

Eğitim-Sen, öğretmenlerin mesleki anlamda özerk olması gerektiğini düşünmektedir. Okul ortamının demokratik, sağlıklı ve özgür olmasının öğretmenlerin kendilerini daha iyi hissetmeleri açısından gerekli olduğu düşünülmektedir. Kendisini iyi hisseden öğretmenin de daha verimli çalışacağı ve okula ve öğrencilere daha çok katkı sunacağı belirtilmiştir. Sendika, bir performans değerlendirme sisteminden önce okul ortamında bu demokratik, özgür ve özerk koşulların sağlanması gerektiğini düşünmektedir. Öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişimlerinin sürekli bir şekilde desteklenmesinin ve öğretmenin kendisini iyi hissedeceği huzurlu bir ortamın sağlanmasının bir performans değerlendirme sisteminden daha fazla yararlı olacağı düşünülmektedir (Aydoğan, 2018).

Eğitim-Sen, ülkede etkin bir öğretmen yetiştirme sisteminin olmadığını, öğretmenlerin yetiştiği eğitim fakültelerinin yeterli olmadığını ve eğitim fakültelerinin kaliteli eğitim sunmadığını, mezun olan öğretmen adaylarının atanma ve atanan öğretmenlerin çalışma koşullarının iyi olmadığını, öğretmenlerin iş güvencesi kaygısı yaşadığını düşünmektedir. Sendika tüm bu durumların öncelikli bir şekilde düzeltilmesini sonrasında ancak bir performans değerlendirme sürecinden bahsedilebileceğini düşünmektedir. Eğitimin çok farklı sorunlarının olduğu,

performans değerlendirme sistemiyle bu sorunlara çözüm bulunamayacağı belirtilmiştir.

Eğitim-Sen, eğitim sistemi içerisindeki sorunların odağına öğretmenlerin getirilmesi halinde asıl sorunların göz ardı edileceğini düşünmektedir. Eğitim alanında çok kapsamlı sorunlar olduğu, bu sorunların öğretmenleri değerlendirerek çözülemeyeceği düşünülmektedir. Uygulanması planlanan performans değerlendirme sistemlerinin öğretmenlerin mesleğinin var olan itibarına zarar getireceği belirtilmektedir (Aydoğan, 2018).

Eğitim-Sen performans değerlendirme sistemiyle ilgili çalışmaların geçmişten bu yana devam ettiğini ancak hiçbir sistemin tam anlamıyla kullanılabilir olmadığı için gündemde kalamadığını açıklamaktadır. Son olarak uygulanması düşünülen performans değerlendirme sisteminin de uygulanmasının mümkün olmadığı dile getirilmektedir. Dolayısıyla Eğitim-Sen'in genel olarak yeni performans değerlendirme taslağına karşı olduğu söylenebilir. Aşağıda sendikanın bu performans değerlendirme sistemine neden karşı olduğu maddeleriyle görülebilir;

- Sendika, yeni performans değerlendirme sisteminin öğretmenleri baskı altına alacağını düşünmektedir. Performans değerlendirmede asıl niyetin bir performansı değerlendirmek olmadığı ve asıl niyetin Milli Eğitim Bakanlığı'nın çıkarları doğrultusundaki yöntemleri hayata geçirmek olduğu düşünülmektedir. Sendika, öğretmen yeterliliklerinde bilimsel, objektif ve evrensel standartlardan uzaklaşılacağını düşünmektedir. Öğretmenlerin geçerliliği ve güvenilirliği olmayan sınavlara, mülakatlara tabi tutulacağı, ağır şartlar altında çalışacakları düşünülmektedir.

- Yeni performans değerlendirme sisteminin öğretmenleri öğrenci, veli ve yöneticilerle karşı karşıya getireceği düşünülmektedir. Özellikle öğretmenlerin öğrenciye not verirken, kendisinin de değerlendirileceğini düşünerek objektiflikten uzaklaşacağı; öğrencinin öğretmenine karşı duygusal yaklaşımının, olumlu ya da olumsuz anlamda değerlendirmeye yansıtacağı; öğrenciyle öğretmen arasında bir not pazarlığının olacağı ve objektif bir değerlendirmenin iki taraf adına da pek mümkün olamayacağı düşünülmektedir. Velinin ve öğrencinin öğretmene puan vermesi

öğretmende bir baskı yaratabilir. Öğretmenin puan kaygısıyla öğrenci ve veliye karşı davranışı değişebilecektir.

- Öğretmen atamalarında ve öğretmen yetiştirme sistemlerinde bundan sonra performans, rekabet ve verimlilik gibi kavramların ön plana çıkacak olmasının öğretmenlerin ve eğitimin kalitesini yükselteceği düşünülmemektedir.

- Yeni performans değerlendirme sistemi ile öğretmenlerin mesleki yeterlilikleri arasında somut bir ilişki ya da bağ kurmanın mümkün olmayacağı ve sistemin öğretmenlerin kişisel gelişimlerine veya mesleki gelişimlerine en küçük katkıda bulunmayacağı düşünülmektedir.

- Dört yılda bir yapılacak sınavın herhangi bir yasal dayanağının olmadığı düşünülmektedir.

- Performans değerlendirme sonuçlarının asıl amaçların dışında kullanılacağı, öğretmenlerin not korkusuyla Bakanlığın istediği gibi şekilleneceği, Bakanlığın istediği rollere ve davranışlara sahip öğretmenlerle çalışacağı düşünülmektedir.

- Yeni performans değerlendirme sisteminin objektif bir şekilde uygulanamayacağı ve verilerin objektif bir şekilde elde edilemeyeceği düşünülmektedir. Okula hiç gelmeyen bir velinin puan vermesi veya öğretmeniyle arası iyi olmayan bir öğrencinin objektiflikten uzaklaşarak puan vermesi sonuçları etkileyebilecektir.

- Yeni performans değerlendirme sisteminde katılımcıların bu kadar çok bir şekilde yer aldığı bir sistemin dünya üzerinde görülmediği tezi öne sürülerek, değerlendirmeyi yapacak kişilerin objektiflikten uzak ve tutarlı bir değerlendirme yapamayacakları düşünülmektedir.

- Öğretmenlerin, yeni performans değerlendirme sisteminde Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yaptıkları işin niteliğinden çok ‘yüksek performans’ üzerinden bireysel değerlendirmeye tabi tutulması, çalıştıkları kurumlarda rekabet duygusunun gelişmesine ve iş birlikteliğinin bozulmasına sebep olacağı beklenmektedir.

- Yeni performans değerlendirme sisteminin, okullarda görev yapan öğretmenler ile diğer öğretmenlerin, okul yöneticilerinin ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, İl Milli Eğitim Müdürlüğü vb. ile olacak olan ilişkilerinde mutlak bağımlılık ilişkilerine yol açmasının kaçınılmaz olacağı düşünülmektedir.

- Yeni performans değerlendirme sisteminin, okulda herkesin birbirini rakip olarak göreceği bir ortama neden olacağı ve iş barışını bozacağı düşünülmektedir.

- Yeni performans değerlendirme sisteminin, değerlendirmeye tabi tutulan öğretmenin kendisini değerlendirecek olan kişi ve zümrelere karşı olan bağımlılığını artırması ve beraberinde iş güvencesinin tehdit altında olabileceği düşüncesi ile kendisi için istenilen ve belirlenen rolleri uygulamak zorunda bırakılacak olması düşünülmektedir.

- Taslakta bahsedilen performans değerlendirme sisteminin, bu sistem içerisinde kalan öğretmenlerin öğrenci ve velileri ile olan ilişkilerini etkilemesi de beklenmektedir. Eğitimde performans değerlendirme uygulamasının pek çok yönden öğretmenleri öğrenciler ve velilerle karşı karşıya getirmesinin gündeme geleceği ve öğrencileri ve velileri birer ‘müşteri’ olarak gören sektörel bir düzenin ortaya çıkacağı düşünülmektedir.

- Sistemin aynı zamanda okullarda yaşanan kutuplaşma ve ayrışmaları daha da derinleştireceği düşünülmektedir

- Öğretmenlere performans değerlendirmesi sırasında puan verilmesinin ve bu puanların tek ölçüt olarak kullanılacak olmasının eğitimde yeni sorunlara neden olacağı ve eğitimde yeni çatışmaların ortaya çıkacağı düşünülmektedir.

- Sistemin, devletin istediği tek tip öğretmen profilinin sağlanması için planlanmış olabileceği düşünülmektedir.

- Sistemin asıl odaklanması gereken konulara odaklanamayacağı ve eğitimin sorunlarına katkı yapmayacağı düşünülmektedir. Eğitim içinde var olan mülakata dayalı sözleşmeli öğretmenlik ve ücretli öğretmenlik gibi konuların ilk önce halledilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Eğitim Sen, tüm sendikaların yeni performans değerlendirme sistemi taslağına ve performans değerlendirme sisteminin kendisine şu aşamada karşı olmaları gerektiğini söylemektedir. Tüm sendikaların bu kapsamda birlikte hareket etmesi gerektiğini düşünölmektedir. Öncelikle öğretmenlik mesleğinin saygınlığının tekrar artırılması için çalışmalar yapılması, öğretmen maaşlarının daha iyi koşullarda olması, sözleşmeli/ücretli öğretmenlik konularında sağlam adımlar atılması ve mülakata dayalı öğretmen atamasının biran önce kaldırılması gerektiğini belirtilmektedir (Aydoğan, 2018).

Özetlemek gerekirse; eğitimin içeriğı ve eğitimde yaşanan sorunların düzeltilmemesi halinde hayata geçirilecek herhangi bir performans değerlendirme sisteminin başarılı olamayacağı ifade edilmektedir. Eğitim Sen, eğitimin niteliğini artırmanın ve öğretmen performansından ziyade daha farklı konulara eğilmenin gerekli olduğunu öne sürerek eğitimde herhangi bir performans değerlendirme sistemine tamamen karşı olunacağını açıklamıştır.

2.2.2. Memur Sen Konfederasyonu’nun ve Eğitim Bir Sen’in Taslağına Yönelik Görüşleri

Memur-Sen ve Eğitim Bir-Sen, genel anlamda bir performans değerlendirme sisteminin uygulanabileceğini ancak bunun yönteminin doğru seçilmesi gerektiğini düşünmektedir. Bu yüzden yeni performans değerlendirme sisteminde yöntemin yanlış olduğunu savunarak bu taslağın uygulanmasına karşı olduklarını açıklamıştır.

Ülkede bir performans değerlendirme sisteminin olabileceğini savunan sendika, performans değerlendirmeden önce Bakanlığın kendi bünyesindeki sorunları halletmesi gerektiğini düşünmektedir. Ülkedeki öğretmen atama süreci, atama bekleyen adayların durumu, eğitim içeriğı ve eğitimin kalitesine odaklanmak gerektiğı daha sonra bir performans değerlendirme sisteminden bahsedilebileceğı düşünölmektedir (Yalçın, 2018).

Sendika, yeni performans değerlendirme sisteminin öğretmenleri birbirine düşüreceğini düşünmekte ve sistemin öğretmenlerin öğrencilere karşı güvensizliğinin artmasına neden olacağını, öğretmenin sürekli performans baskısı ve tehdidi altında çalışmasının önünü açacağını savunmaktadır (Yalçın, 2018). Ayrıca sendika,

eğitimin kendi içinde çok büyük sorunlarının olduğunu öne sürerek ilk önce bunların halledilmesi gerektiğini düşünmektedir. Eğitimde; öğretmen açığı, ek derslerle ilgili eşitsizlik, ders ücretlerinde adaletsizlik, okullardaki bütçe sorunları, rehberlik hizmetlerinin etkin bir şekilde uygulanamaması, öğretmene karşı şiddetin artması gibi birçok sorunun olduğunu ve Bakanlığın bir performans değerlendirme sisteminden önce bu sorunlara eğilmesi gerektiğini savunmaktadır (Yalçın, 2018).

Konfederasyon ve ilgili sendika, performans değerlendirme sisteminin öğretmenin kimliğini değersizleştireceğini de düşünmektedir. Öğretmenin performansının değerlendirilmesine neden gerek duyulduğunun, kamuoyuyla ve sosyal taraflarla paylaşılmadığı ve performans değerlendirmenin neye hizmet edeceğinin de ortaya konulmadığı belirtilmiştir. Yeni performans değerlendirme sisteminin kabul edilecek bir yanının olmadığı, öğretmenin değersizleşeceği, öğrencinin, velinin ve öğretmenin öğretmene not vereceği bir sistemin uygulanamayacağı ifade edilmiştir. Ayrıca yeni performans değerlendirme sisteminin uygulanmasının birçok yeni hata ve mağduriyete yol açacağı düşünülmektedir. Sendikaya göre ülkede şu an var olan mülakata dayalı öğretmenlik ve sözleşmeli öğretmenlik uygulamaları biran önce kaldırılmalıdır. Ülkede, öğretmenlerin birçok saygısızlığa maruz kaldığı ve öğretmenlere yönelik itibarsızlaştırma çalışmalarının yürütüldüğü, ilk önce öğretmenlere yönelik yapılan bu statüsel saldırının önlemesi gerektiği, daha sonra bir performans değerlendirme sisteminin uygulanabileceği düşünülmektedir.

Bakanlığın öncelikle kendi kurumsal performansını sorgulaması gerektiği söylenmektedir. Bakanlığın eğitim süreci ve eğitim yönetimi ile ilgili çok büyük sorunlarının olduğu, bunların çözülmeden bir performans değerlendirme sistemine geçilemeyeceği savunulmaktadır.

Hayata geçirilmek istenen performans değerlendirme sisteminin hiçbir eğitimci görüşünün alınmadan hazırlandığı da sendika tarafından belirtilmektedir. Yeni sistemin beklentilerden çok uzak olduğu, toplumsal herhangi bir dayanağının ve uygulayıcı desteğinin olmadığı görülmektedir. Aşağıda sendikanın performans değerlendirme sistemi taslağına neden karşı olduğu maddeleriyle görülebilir;

- Yeni performans değerlendirme sisteminin, eğitimcilere, eğitimin niteliğine ve öğretmenin mesleki gelişimine herhangi bir katkısının olmayacağı düşünülmektedir.

- Yeni performans değerlendirme sisteminin, hukuki ve kanuni dayanağının olmadığı ve eşit olmayan şartlarda hizmet verenleri aynı kıstaslarla değerlendirmeye çalışmanın hakkaniyete aykırı olduğu düşünülmektedir.

- Yeni performans değerlendirme sisteminin, kurumsal bütünlüğü zedeleyeceği düşünülmekte ve bu sistemle birlikte kurum içinde çalışanların birbirini rakip olarak göreceği bir ortam oluşacağı düşünülmektedir. Öğretmenler arasında çalışma barışı ve işbirliğinin zedeleneyeceği düşünülmektedir.

- Yeni performans değerlendirme sistemiyle birlikte öğretmenlerin kendilerini baskı altında hissedeceği, mesleki motivasyonlarının düşeceği düşünülmektedir.

- Yeni performans değerlendirme sistemiyle birlikte öğretmenin mesleğine odaklanmak yerine performans puanını yükseltme ve yazılı sınava hazırlanma eksenli bir çalışma hayatına yöneleceği düşünülmektedir.

- Yeni performans değerlendirme sisteminin, performansı değerlendirmek iddiasıyla öğretmenleri ayrıştıracağı, kurumsal bütünlüğü, mesleki dayanışmayı, iş birliği içinde çalışma güdüsünü zedeleyeceği ve eğitimin var olan niteliğine bir darbe vuracağı düşünülmektedir.

- Yeni performans değerlendirme sisteminde Milli Eğitim Bakanlığı'nın beklentisinin tam olarak açıklanmadığı, bu yüzden de beklentisi net olmayan bir sistemin tutarlı ve sürdürülebilir olacağı düşünülmemektedir. Aynı zamanda taslakta görev tanımları ve hedef tanımlarının belirlenmediği ve hedeflerle yeterlilikler arasında bir bağlantının olmadığı, etkin, etkili ve denetlenebilir değerlendirme kriterlerinin olmadığı düşünülmektedir.

- Ülkedeki eğitimin içinde bulunduğu koşullar ele alındığında sağlıklı, objektif, geçerli ve güvenilir bir performans değerlendirmenin olamayacağı düşünülmektedir.

- Ülkedeki eğitim kurumlarının konumunun ve fiziki koşullarının, öğrenci kitlesinin, ebeveynlerin sosyoekonomik durumlarının aynı olmadığı, eğitim yönetimi ve eğitim içeriğinde farklılıkların olduğu tezi öne sürülerek her yerde eşit olabilecek bir performans değerlendirme sisteminin uygulanamayacağı düşünülmektedir.

- Yeni performans değerlendirme sisteminin hayata geçirilmesi durumunda eşit imkan ve şartlara sahip olmayan kişilerin bireysel çaba ve fedakarlıklarının göz ardı edileceği, kişileri olumsuz etkileyen sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir.

- Yeni performans değerlendirme sisteminin öğretmenlerin kariyer basamaklarına kaynaklık etmeyeceği düşünülmektedir.

- Yeni performans değerlendirme sisteminde değerlendirmenin öğretmenler tarafından olmayacağı, eğitim bilimlerinin dışında yer alan kişiler tarafından yapılacağı, böyle bir değerlendirmenin de doğru bulunmadığı düşünülmektedir (Yalçın, 2018).

Özetlemek gerekirse; Memur Sen ve Eğitim Bir-Sen genel anlamda bir performans değerlendirme sistemine karşı değildir. Ancak uygulanabilecek bir performans değerlendirme sisteminin doğru bir yöntemle yapılması gerektiği savunulmaktadır. Yeni performans değerlendirme sisteminin de yöntemsel açıdan uygun olmadığını düşünen sendika bu şekilde getirilmek istenen yeni performans değerlendirme sistemine tamamen karşıdır. Aynı zamanda bir performans değerlendirme sisteminin uygulanmasından önce üzerinde durulması gereken başka sorunlar olduğu ve bu sorunlara çözüm bulunduktan sonra bir performans değerlendirme sisteminin gündeme gelmesi gerektiği düşünülmektedir.

2.2.3. Türk Eğitim-Sen'in Taslağa Yönelik Görüşleri

Türk Eğitim-Sen de diğer sendikalar gibi yeni performans değerlendirme taslağına tamamen karşı olduğunu açıklamıştır.

Türk Eğitim-Sen de eğitimin kendi içinde birçok sorununun olduğunu, ilk önce bu sorunların çözülmesinin gerekli olduğunu düşünmektedir. Ülkedeki öğretmen yetiştirme sistemlerinin kalitesi, atanamayan öğretmenlerin durumu, sözleşmeli ve mülakata dayalı öğretmenlik, eş durumu mağduriyetleri, alan değişikliği, öğretmene şiddet, subjektif kriterlere göre yönetici atamaları, hizmet içi

eğitim yetersizliği gibi konularda her şeyden önce çözüm odaklı sağlam adımlar atılması gerektiği belirtilmiştir. Ancak bu sorunların çözümünden sonra bir performans değerlendirme sisteminden bahsedilebileceği söylenmektedir (Koncuk, 2018).

Türk Eğitim-Sen öğretmenlerin performansının değerlendirilmesinden öğretmenlerin performansını olumsuz etkileyen unsurların ortadan kalkmasını savunmaktadır. Bu doğrultuda genel anlamda performans değerlendirmesi ve bunun sonucunda hayata geçirilecek uygulamaların öğretmenleri huzursuz etmek ve çalışma barışını bozmaktan başka bir amaca hizmet etmeyeceği düşünülmektedir. Sendikaya göre yeni performans değerlendirme sistemiyle birlikte öğretmenlerin performansları ve mesleki yeterlilikleri artmayacak, aksine eğitimde yeni sorunlar ortaya çıkacaktır. Bu nedenle sendika yeni performans değerlendirme sistemine tamamen karşı olduğunu belirtmiştir.

Türk Eğitim-Sen yeni performans değerlendirme taslağının bilimsellikten çok uzak olduğunu savunmaktadır. Eğitimin niteliğinin ölçülmek istenmesi durumunda başvurulacak yolun öğretmene verilecek değerin arttırılması olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte veli, öğrenci ve toplumun gözü önünde öğretmenin mesleki saygınlığını arttırmaya yönelik tutumların ve çalışmaların arttırılması gerektiği savunulmaktadır. Hayata geçirilmesi düşünülen performans değerlendirme sisteminin öğretmenleri sıkıntıya sokmaktan başka bir şeye çözüm olamayacağı öne sürülmüştür (Koncuk, 2018). Aşağıda sendikanın performans değerlendirme sistemi taslağına neden karşı olduğu maddeleriyle görülebilir;

- Türk Eğitim-Sen, yeni performans değerlendirme sistemi taslağının objektif bir şekilde uygulanamayacağını, öğretmenler arasındaki çalışma barışını bozacağını savunmaktadır.

- Sendika, öğrencilerin öğretmenlerine not verecek olmasının etik olmadığını düşünmektedir. Sistemin hayata geçirilmesi halinde, öğrencilerin öğretmenlerine iyi not karşılığında iyi puan vereceklerini, öğretmenlerin de bu yüzden objektif bir değerlendirmeden uzaklaşacağını söylemektedir. Öğretmenlerin öğrencilere hak ettikleri notu vermesinin mümkün olmayacağını, bu yüzden de öğretmenlerin toplumdaki itibarının azalacağını düşünmektedir.

- Öğretmeni değerlendirecek kişilerin yetkin olmadığı düşünülmektedir. Bununla birlikte okula hiç gelmeyen bir velinin öğretmene puan vermesinin verilerin geçerliliğini ve güvenilirliğini zedeleyeceğini savunmaktadır.

- Öğretmenlere yönelik son dönemlerde şiddetin arttığı söylenerek, böyle bir performans değerlendirme sisteminin hayata geçirilmesi durumunda, öğrenciye ve veliye değerlendirme hakkının verileceği, öğretmenlere yönelik psikolojik şiddetin daha da artacağı savunulmaktadır.

- Öğretmenlerin eğitim sistemi içerisinde hiçbir hakimiyetinin kalmadığı, yetkisiz ve etkisizleştirildiği savunulmaktadır. Bu sistemle de not pazarlığı yapacak öğrenci ve velilerin ortaya çıkacağı düşünülmektedir. Veli ve öğrencilerin, öğretmenleri bu anlamda baskı altına alacakları savunulmaktadır. Bu yüzden yeni performans değerlendirme sisteminin uygulanmasına tamamen karşı çıkıldığı görülmektedir.

- Türk Eğitim-Sen, yeni performans değerlendirme taslağında öğretmenlerin, müdürler, zümre öğretmenleri ve diğer öğretmenler tarafından değerlendirilecek olmasının okullarda iş barışının bozulmasına yol açacağını savunmaktadır. Okullarda bulunan bazı müdürlerin liyakatten yoksun bir şekilde atandığını öne sürerek, bu müdürlerin yapacağı değerlendirmelerin tarafsız ve adil olmayacağını savunmaktadır. Bu müdürlerin öğretmenlere puan verdiğinde subjektif davranacağını öne sürmektedir (Koncuk, 2018).

Özetlemek gerekirse; Türk Eğitim-Sen de diğer sendikalar gibi yeni performans değerlendirme taslağına tamamen karşı çıkmaktadır. Türk Eğitim-Sen de diğer sendikalar gibi eğitimin öncelikli çözülmesi gereken birçok sorununun olduğunu, bunların çözülmeden bir performans değerlendirme sisteminden bahsedilemeyeceğini savunmaktadır. Hayata geçirilecek bir performans değerlendirme sisteminin eğitime çözüm olamayacağını aksine öğretmenin meslek itibarını değersizleştireceğini savunmaktadır.

2.2.4. Eğitim İş'in Taslağa Yönelik Görüşleri

Eğitim İş de diğer sendikalar gibi yeni performans değerlendirme taslağına tamamen karşı olduğunu açıklamıştır.

Eğitim İş, genel anlamda yeni performans değerlendirme sistemiyle birlikte öğretmenlerin objektiflikten uzak, huzursuz bir değerlendirme ortamına sürükleneceğini savunmaktadır (Yıldırım, 2018).

Eğitim İş, geçmişten bu yana birçok performans değerlendirme sisteminin denendiğini ancak bunların hiçbirinde süreklilik sağlanamadığını açıklamaktadır. Denenen performans değerlendirme sistemlerinin başarılı olmamasının nedeni olarak da eğitimin öncelikli sorunlarının başka olduğu ve ilk önce bu sorunların çözülmesi gerektiği belirtilmiştir. Eğitim İş, eğitimdeki sorunların öğretmenin omuzlarına yüklenerek çözülemeyeceğini savunmaktadır. Bu değerlendirme sisteminin öğretmeni tamamen değersizleştirmek üzerine olacağı düşünülmektedir (Yıldırım, 2018).

Eğitim İş, eğitimde yaşanan nitelik sorununun nedeninin öğretmenlerden kaynaklı olmadığını, öğretmenlerin performanslarının düşük olmasıyla açıklanamayacağını düşünmektedir. Öğretmenin eğitimin temeli olduğu, öncelikli olarak değişmesi gerekenin eğitime yaklaşım anlayışının olduğu savunulmaktadır. Bu eğitim anlayışının da ulusal olması, siyasetten tamamen arınması ve ulusal hedeflerin ön plana çıkarılması gerektiği savunulmaktadır.

Eğitim İş de diğer sendikaların savunduğu gibi ülkedeki eğitim sorunlarının çok fazla olduğunu düşünmektedir. Ülkede kariyer ve liyakatin yeteri kadar önemsenmediği, eğitimin içeriğinin zayıf kaldığı, sınav sistemlerinin bilimsellikten uzak bir şekilde yapıldığı, mülakata dayalı sözleşmeli öğretmenlikte yanlış atamaların yapıldığı savunulmaktadır. Bakanlığın öncelikle bu konularda adım atması gerektiği ve daha sonra öğretmenin performansının değerlendirilmesinden bahsedilebileceği düşünülmektedir (Yıldırım, 2018). Aşağıda sendikanın performans değerlendirme sistemi taslağına neden karşı olduğu maddeleriyle görülebilir;

- Eğitim İş, bu performans değerlendirme taslağının hayata geçirilmesi halinde öğretmenlerin öğrenci ve velilerle karşı karşıya geleceğini savunmaktadır.
- Eğitim İş, yeni performans değerlendirme sistemi taslağında belirtilen öğretmeni değerlendirecek kişilerin verecekleri puanlar sonucunda sağlıklı sonuçlar elde edilemeyeceğini savunmaktadır. Öğretmene puan verecek kişilerin eğitim bilgisinin olamayacağı tezi savunulmuştur. Okula gelmeyen velinin sağlıklı bir

değerlendirme yapamayacağı düşünülmektedir. Öğrenciyle öğretmen arasında bir not pazarlığının yaşanacağı, bu yüzden de öğretmenin itibarsızlaşacağı, öğretmenin kendisini baskı altında hissedeceği söylenmektedir.

- Eğitim İş, öğretmenin performans değerlendirilmesinin bir hafta gibi kısa süre içerisinde yapılmasının etik olmayacağını düşünmektedir. Eğitimin süreç odaklı olduğu, bu yüzden kısa bir sürede hemen değerlendirilip bir sonuca varılamayacağı, güvenilir verilerin elde edilemeyeceği savunulmaktadır.

- Yeni performans değerlendirme sistemiyle birlikte ücretli, sözleşmeli ve güvencesiz istihdamın yaygınlaşacağı savunulmaktadır.

- Yeni performans değerlendirme sisteminde öğretmenlerin birbirlerini değerlendirecek olmasının öğretmenler arasında bir rekabet duygusu oluşturacağı ve iş barışını bozacağı savunulmaktadır. Öğretmenlerin okul içinde birbirleriyle dayanışma ve işbirliği içinde olması gerektiği ve okulda huzurlu bir ortamın olması gerektiği savunulmaktadır (Yıldırım,2018).

Özetlemek gerekirse; Eğitim iş hem bu yeni performans değerlendirme taslağına hem de uygulanması muhtemel bir performans değerlendirme sistemine tamamen karşıdır. Ülkede eğitimin bilimsellikten uzaklaştığı, öğretmenin değersizleştirildiği ve eğitimin kalitesinin zayıflatıldığı belirtilmekte ve Bakanlığın öncelikle bu konularda adım atması gerektiğini düşünülmektedir.

2.2.5. Veli-Der'in Taslağına Yönelik Görüşleri

Yeni performans değerlendirme sistemi taslağında öğretmenleri değerlendirecek gruplardan birinin de veliler olduğu görülmektedir. Yukarıda açıklandığı gibieğitimin içinde yer alan tüm sendikalar öğretmenlerin veliler tarafından değerlendirilecek olmasına karşı çıkmaktadır.

Ülkemizde eğitimin içinde yer alan tüm öğrenci ve velilere yönelik çalışmaları yürüten Veli-Der de genel anlamda yeni performans değerlendirme sistemine karşıdır. Veli-Der yeni performans değerlendirme sisteminin bu yöntemle ve bu koşullarda uygulanmasının mümkün olmayacağını düşünülmektedir.

Veli-Der de eğitimde kalitenin artması için, diğer sendikalar gibi bir performans değerlendirme sisteminden önce başka öncelikli konuların ele alınması gerektiğini düşünmektedir. Veli Der, ülkede öğretmen yetiştirme sistemlerinde ve müfredata ilişkin ciddi problemlerin olduğunu ve Bakanlığın öncelikle bu konularda sağlam adımlar atması gerektiğini düşünmektedir (Yılmaz, 2018).

Veli-Der, öğretmenlerin sınıf içindeki otoritelerinin sorgulandığını öne sürerek, sadece öğretmenlerin üzerinden yapılacak bir değerlendirmenin doğru olmayacağını savunmaktadır (Yılmaz, 2018). Öğretmenlere yönelik bir performans değerlendirme sisteminin olması ancak değerlendirme sisteminde velilerin ve öğrencilerin yer almasına gerek olmadığı, Veli-Der'in temel görüşleri arasındadır (Yılmaz, 2018).

Aşağıda Veli-Der'in performans değerlendirme sistemi taslağına neden karşı olduğu maddeleriyle görülebilir;

- Veli-Der, velilerin ve öğrencilerin öğretmenlere puan verecek olmasının etik açıdan doğru olmayacağını savunmaktadır.
- Velilerin ve öğrencilerin eğitimci olmadıkları ve pedagojik formasyon almadıkları bu yüzden de objektif bir değerlendirme yapamayacakları düşüncesi savunulmuştur.
- Velilerin, çocuklarıyla ilgili bir olayda tamamen duygusal tepkiler göstererek hareket edecekleri ve doğru bir değerlendirme yapamayacakları düşünülmektedir.
- Velilerin ve öğrencilerin objektif değerlendirme yapamayacakları, veli ve öğrencilerin öğretmenlere verecekleri puanlardan sağlıklı, geçerli, güvenilir bir veri oluşamayacağı düşünülmektedir (Yılmaz, 2018).

Özetlemek gerekirse; ülkede velilerin oluşturduğu en kapsamlı sivil kuruluşlardan biri olan Veli-Der de yeni performans değerlendirme sistemine tamamen karşı olduğunu açıklamaktadır. Veli-Der bir performans değerlendirme sisteminin uygulanması halinde de yöntemin kesinlikle bu şekilde olmaması gerektiğini düşünmektedir. Bunun yanında Veli-Der de diğer sendikalar gibi ülkede bir performans değerlendirmesinin uygulanmasından önce başka sorunların ele

alınması gerektiğini düşünmektedir. Öncelikli olarak ülkedeki öğretmen yetiştirme sistemiyle ilgili etkin çalışmaların yapılması ve müfredata ilişkin adımların atılması gerektiği savunulmaktadır.

2.2.6. Taslağa Yönelik Diğer Uzman Görüşleri

Ülkemizde yeni performans değerlendirme sistemi taslağıyla ilgili sendikaların haricinde de görüşlerin olduğu görülmektedir. Yeni performans değerlendirme taslağıyla ilgili görüş bildiren eski Ankara ve İzmir Milli Eğitim Müdürü Behçet Yavuz; bir performans değerlendirme sisteminin olması gerektiğini ancak uygulanması planlanan sistemin uygulama şeklinin ve yönteminin yanlış olduğunu savunmaktadır (Yavuz, 2018).

Behçet Yavuz, ülkedeki öğretmenlerin genelinin bir performans değerlendirme sistemine karşı olduğunu düşünmektedir. Bununla birlikte Yavuz, öğretmenlerin performanslarının objektif bir şekilde değerlendiremeyeceği algısı içinde olduklarını düşünmektedir. Geçmişten bu yana birçok performans değerlendirme sisteminin denendiği ve hiçbirinde süreklilik sağlanamadığı açıklanmaktadır. Öğretmenlerin genellikle üstleri tarafından değerlendirilmesinin yeterli olacağı algısında olduğu savunulmuştur (Yavuz, 2018).

Behçet Yavuz, Bakanlığın uygulamaya çalıştığı performans değerlendirme sisteminin ilke olarak doğru olduğunu ancak uygulama süreçleri, değerlendirme yapanlar ve karar vericilerin sübjektif tutumlarından dolayı ciddi riskler taşıdığını düşünmektedir. Öğrenci başarısının öğretmenin performansı ile ilişkilendirilmesinin en büyük risklerden biri olduğunu düşünmektedir. Sistemin beklentisinin somut bir şekilde ifade edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Yavuz, 2018). Behçet Yavuz da sendika ve sivil kuruluşların söylemlerine paralel olarak eğitimin sorunlarının sadece öğretmenleri değerlendirmekle çözülemeyeceğini ve öğretmenleri değerlendirecek kişilerin objektif bir değerlendirme yapıp yapmadıklarının değerlendirilmesi gerektiğini düşünmektedir.

Yeni performans değerlendirme sistemi taslağıyla ilgili görüş bildiren kişilerden bir diğeri de Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Coşkun Bayrak'tır. Eğitimin niteliğinin artırılması için öğretmenlerin

değerlendirilmesinin tek başına yeterli olamayacağını söyleyen Bayrak, eğitimin sorunlarının çok geniş bir şekilde ele alınması gerektiğini düşünmektedir. Bayrak’a göre eğitimde performans değerlendirme sistemi olmalıdır. Ancak yeni performans değerlendirme sisteminin kendi içinde eksik parçaları bulunmaktadır (Bayrak,2018). Coşkun Bayrak, performans ve kalite kavramlarının üretim sektörünün vazgeçilmez ifadeleri olduğunu söylemektedir. Ancak yeni performans değerlendirme sistemi taslağında performansın ne olduğuyla ilgili kavramsal bir tanımın bulunmadığını açıklamaktadır. Bunun yanında Bayrak, öğrenciden ve öğrenci velisinden alınacak bilgilerin öğretmeni değerlendirme amacıyla yapılmaması gerektiğini söylemektedir (Bayrak, 2018). Ayrıca taslakta neyin değerlendirileceğinin tam olarak açıklanmadığı belirtilmektedir. Taslak’ta neden bir değerlendirme yapılması gerektiği ve yapılacak bu değerlendirmenin nasıl olacağı açıklanmakta ancak neyin değerlendireceğinin tanımlanmadığı savunulmaktadır. Bayrak performansın ne olduğunun kavramsal olarak ortaya konulmaması nedeniyle yapılacak her türlü girişimin tartışma konusu olarak kalacağını belirtmiştir (Bayrak, 2018).

Yer verilen tüm görüşleri özetlemek gerekirse, sendikaların eğitimde yeni performans değerlendirme sistemi taslağına tamamen karşı oldukları söylenebilir. Sendikalar özellikle böyle bir performans değerlendirmenin objektif, adil, geçerli ve güvenilir olmadığı konusunda hem fikirdir.

Sendikaların bazıları herhangi bir performans değerlendirme sisteminin kullanılmasına karşı gelmekte iken bazıları ise bir performans değerlendirme sisteminin uygulanabileceğini ancak uygulanacak sistemin de yöntem ve uygulama şeklinin doğru olması gerektiğini savunmaktadır.

Yeni performans değerlendirme taslağı ile ilgili olarak sendikaların en çok karşı çıktığı konuların başında değerlendirmeyi yapacak kişilerin içinde veli ve öğrencilerin yer alıyor olması gelmektedir. Veli ve öğrencilerin objektif değerlendirme yapamayacakları, eğitim bilgilerinin olmadığı ve öğretmenlerle not pazarlığı içinde olacakları savunulmuştur. Aynı zamanda öğretmenlerin birbirini değerlendirecek olmasının da çalışma ortamının bozulmasına neden olacağı düşünülmektedir.

Sendikaların hepsi eğitimin çözülmesi gereken öncelikli konularının olduğunu düşünmektedir. Eğitimin niteliğinin artması için öncelikli olarak bu konulara odaklanması, bu konularla ilgili çözüm odaklı yaklaşımların ve anlayışların geliştirilmesi gerektiği, daha sonra bir performans değerlendirme sisteminden bahsedilebileceği savunulmuştur.

Milli Eğitim Bakanlığı tarafından hayata geçirilmesi hedeflenen performans değerlendirme sistemi, Bakanlıktan yapılan açıklama doğrultusunda, öğretmenlerin öğrenci ile uyumunu, öğretmenin öğrenci başarısına katkısını ve öğretmenim mesleki alanda niteliklerini değerlendirmesi beklenen bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu sistemin bu açıdan Milli Eğitim Bakanlığı tarafından oldukça desteklendiği ve öğretmenlerin gelişimine oldukça katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bakanlığın bu performans değerlendirme sistemi ile eğitim sistemindeki eksikliklerin azalmasını ve eğitim sisteminin iyileştirilmesini hedeflediği bilinmektedir.

Eğitimin içinde yer alan sendikalar, eğitim sektöründe faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşları, uzman eğitimci ve akademisyenlerin ise genellikle Bakanlığın aksine görüş bildirdikleri söylenebilir. Eğitimin içinde yer alan sendikalar, sivil kuruluşlar, uzman eğitimci ve akademisyenler hayata geçirilmek istenen yeni performans değerlendirme sistemine karşı olduklarına dair görüşler bildirerek uygulanması planlanan sistemin eğitimin içindeki eksiklikleri artıracak ve eğitim sisteminin daha kötüye gitmesine neden olacağını belirtmiştir. Bakanlığın aksine öğretmenler bahsedilen sistemin kendilerine yapılan bir haksızlık olduğunu ve sistemin çalışma performanslarını negatif yönde etkileyeceğini düşünmektedir. Bu sistemin öğretmenlerle veliler ve öğrenciler arasındaki ilişkiyi olumsuz etkileyeceği savunulmaktadır. Konuyla ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında bu sistemin yararından çok zararının olabileceği düşüncesinin hakim olduğu görülmektedir.

Öğretmen sendikaları genel anlamda eğitimin kendi içinde daha farklı sorunlarının olduğu düşünülmüş, ilk önce bunlara odaklanması gerektiğine dair fikirlerini açıklamışlardır. Genel anlamda yeni performans değerlendirme taslağının da eğitimde yeni sorunlara yol açabileceğine dair görüş bildirmişlerdir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: KAMU EĞİTİM ALANINDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNE VE YENİ PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ TASLAĞINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, ÖNEMİ VE AMACI

Araştırmanın konusu; eğitimde performans değerlendirme sistemi ve Milli Eğitim Bakanlığı tarafından kamu eğitim sektöründe uygulanması planlanan performans değerlendirme sistemi taslağı ile ilgili öğretmen ve yönetici görüşlerinin ortaya konulmasıdır. Bu konu kapsamında nicel bir araştırma gerçekleştirebilmek için bir anket formu oluşturulmuş ve bu formda katılımcıların eğitim alanında performans değerlendirmeye ve yeni performans değerlendirme sistemi taslağına dair görüşlerini ifade edebilecekleri sorulara yer verilmiştir. Ayrıca yapılan araştırmada katılımcıların yeni performans değerlendirme sistemi taslağına dair görüşlerinin bazı demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğı de belirlenmeye çalışılmıştır.

Eğitimde performans konusunda eğitimin kalitesini ve niteliğini etkileyen en önemli faktör öğretmendir. Bu nedenle öğretmenlerin iş doyumunu ve motivasyonu konusu, hem öğretmenler hem de öğretmenlerin görev yaptıkları eğitim kurumları için önemlidir. Öğretmenlerin motivasyon ve iş doyumlarının yüksek ya da düşük olması onların ortaya koyacakları hizmetin kalitesini de etkileyecektir. Ülkemizde taslak halinde oluşturulan ve hayata geçirilmesi istenen eğitimde performans değerlendirme sistemi ile öğretmenlerin performanslarının saptanması ve performansın artırılması amaçlanmaktadır. Yapılan bu araştırma ile öğretmen ve yöneticilerin performans değerlendirme taslağına ve eğitim sektöründe performansın değerlendirilmesine nasıl baktıkları ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu yönüyle araştırmanın ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın kapsamını Avcılar ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı on altı lisede çalışan öğretmenler, müdürler ve müdür yardımcıları oluşturmaktadır. Araştırmanın kapsamındaki okullar zaman ve maliyet açısından ulaşılabilir olduğu için tercih edilmiştir. İlgili ana kütleden örneklem çekebilmek için kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında ilgili okullarda çalışan 500 kişiye anket gönderilmiş ve 340 kişiden cevap alınmıştır. Anketlerin 25'i geçerli ve yeterli bilgi elde edilemediği için araştırmaya dahil edilmemiş, sonuç itibarıyla 315 anket üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir.

3.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI

Araştırmada kullanılan ölçeklerin konuyla ilgili verileri toplamak için yeterli olduğu düşünülmektedir. Örnekleme oluşturan bireylerin evreni temsil etmeye yeterli olduğu ve anket uygulanan kişilerin ölçme araçlarına samimi olarak cevap verdiği varsayılmıştır.

Araştırmaya İstanbul ili Avcılar ilçesi dışındaki okullar dahil edilmemiştir. Araştırmaya katılan kişilere anketler elden verilerek uygulanmıştır. Ayrıca katılımcılara yapılacak olan araştırmanın akademik amaçlı olduğu ve bilgilerin gizli tutulacağı belirtilmiştir. Araştırma kapsamında ilk olarak anketlerin uygulanacağı okullar belirlenmiş ve sonrasında yetkili kişilerle görüşülüp gerekli izinler alınmıştır.

3.4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın metodolojisi başlığı altında araştırmanın modeli, veri toplama yöntemi, aracı ve araştırmada kullanılan istatistiki teknikler incelenecektir.

3.4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada, kamuda çalışan öğretmen ve yöneticilerin; eğitimde performans değerlendirme sistemine ve taslak halinde olan performans değerlendirme sistemine yönelik görüşlerinin belirlenmesine çalışılmıştır. Ayrıca araştırmada katılımcıların yeni performans değerlendirme taslağına yönelik görüşlerinin, katılımcıların kurumdaki pozisyonlarına, çalışma sürelerine ve eğitim durumlarına göre farklılık

gösterip göstermediği de araştırma kapsamında belirlenmeye çalışılmıştır. Dolayısıyla bu çalışma, “ilişkisel tarama modeli”ne uygun olarak düzenlenmiştir. İki veya daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma desenlerinin tümü “ilişkisel tarama modelleri” olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2016).

3.4.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Yapılan araştırmaların genelinde veriler çeşitli kaynaklardan elde edilmektedir. Kaynaklara ulaşma yöntemi ve yolları, araştırmayı yapacak olan kişinin imkanları ile şekillenmektedir. Yapılan bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket formu, araştırmacının kendisi ve tez danışmanı tarafından oluşturulmuştur. Form oluşturulurken tez danışmanı ile iletişim halinde olunmuş ve tez danışmanı tarafından sorular üzerinde gerekli görülen düzeltmeler yapılmıştır.

Anket formu 3 bölümden oluşmaktadır:

Anketin birinci bölümünde eğitimde performans değerlendirmeye ilişkin katılımcıların genel görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Birinci bölümün A kısmında katılımcıların; kamu eğitim sektöründe performans değerlendirme sistemine karşı olup olmadıkları ve karşı iseler bunun nedeninin ne olduğu sorulmuştur. Birinci bölümün B kısmında ise; katılımcıların; kamu eğitim sektöründe, performans değerlendirme sisteminin uygulanması durumunda verilen ifadelerden uygun gördüklerini işaretlemeleri istenmiştir. Bu ifadeler 4 başlık altında toplanmıştır:

1.Eğitimde öğretmenlerin performansına yönelik bilgi kimden/kimlerden alınmalıdır?

2. Eğitimde performans değerlendirme hangi amaç için yapılmalıdır?

3.Eğitimde performansın değerlendirilmesi için hangi kriterler kullanılmalıdır?

4. Eğitimde performans değerlendirme sonuçları hangi alanda kullanılmalıdır?

Anketin ikinci bölümünde yeni performans değerlendirme taslağına yönelik katılımcı görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. İkincibölümün ilk kısmında katılımcıların yeni performans değerlendirme sistemi taslağına yönelik bilgilerinin olup olmadığı sorulmuştur. İkincibölümün ikinci kısmında ise katılımcıların yeni performans değerlendirme taslağına yönelik görüşlerini belirlemek için yirmi ifadeden oluşan bir ölçek geliştirilmiştir. Danışman öğretim üyesi ile birlikte oluşturulan bu ölçek için öncelikle pilot çalışma yapılmış, alınan geri bildirimler sonrasında ölçek revize edilerek son hali verilmiştir. Ölçeğin güvenilirliğine ilişkin sonuçlar Tablo 1 üzerinde görülebilir:

Tablo 1: Yeni Performans Değerlendirme Sistemine Yönelik Soruların Güvenirlik Düzeyi

Ölçek	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Yeni Performans Değerlendirme Sistemi Taslağına Yönelik Görüşler	,980	20

İstatistik tutum ölçeğine ilişkin elde edilen Cronbach alpha katsayısı değeri, ölçme aracının homojenliğinin ve güvenilirliğinin bir göstergesi olarak kabul edilmekte olup, hesaplanan Cronbach alpha katsayısı 1'e yaklaştığı derecede ölçme aracının tek boyutlu ve güvenilir bir yapıya sahip olduğu düşünülür (Özdamar, 1999).

Tablodan da görüldüğü üzere katılımcıların yeni performans değerlendirme taslağına yönelik görüşlerini belirlemek için geliştirilen ve yirmi ifadeden oluşan ölçeğin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

Anketin üçüncü bölümde ise demografik bilgilere yönelik sorular yer almaktadır. Bu kısımda cinsiyet, yaş, medeni hal gibi sosyo-demografik bilgilerini içeren on iki soru sorulmuştur.

3.4.3. Araştırmada Kullanılan İstatistiki Teknikler

Araştırmada; katılımcıların eğitimde performansın değerlendirilmesine yönelik görüşlerini belirlemek için birden fazla alternatif içinden tek ya da birden fazla seçimin yapılabileceği nominal (sınıfsal) ölçekler kullanılmıştır. İlgili alternatif ifadelerin kodlanmasında kullanılan değerler, tez çalışmasının sonundaki örnek anket formu üzerinden de görülebilir. Katılımcıların birden fazla alternatif içinden seçtikleri ifadeler karşılığındaki ilgili değerler istatistik programına girilmiştir. Bu doğrultuda sınıflayıcı tablolar (frekans tabloları) yapılmış ve her sınıftaki görsel frekanslar (yüzdelere) bulunmuştur.

Katılımcıların yeni performans değerlendirme sistemi taslağına yönelik görüşlerinin belirlenmesinde ise beş basamaklı Likert Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki yirmi ifade beşli Likert ölçeğine uygun olarak “1: Hiç Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Tamamen Katılıyorum” şeklinde kodlanmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin ifadeler içinse nominal (sınıfsal) ölçeklerden yararlanılmıştır.

Araştırmada yer alan hipotezlerin sınanması için; Tek Yönlü Varyans Analizi ve T-testi’nden yararlanılmıştır. Ayrıca katılımcıların ilgili tüm konulara ilişkin düşünce ve görüşlerinin belirlenmesi için tanımlayıcı istatistiki analizlerden (frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalama, standart sapma) faydalanılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla da yine tanımlayıcı istatistiki analizlerden yararlanılmıştır. Araştırmanın tüm verileri, SPSS istatistik paket programında analiz edilmiştir.

3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bulguları; demografik bulgular, tanımlayıcı istatistikler ve hipotez testi sonuçları olmak üzere üç başlık altında incelenmiştir.

3.5.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan kişilerin demografik özellikleri Tablo 2 üzerinde görülmektedir:

Tablo 2: Araştırmaya Katılan Kişilerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

	Değişken	N	(Yüzdelik)
Cinsiyet	Kadın	158	50,2
	Erkek	157	49,8
Yaş	20-25 yaş arası	14	4,4
	26-30 yaş arası	92	29,3
	31-35 yaş arası	97	30,8
	36-40 yaş arası	48	15,2
	41-45 yaş arası	28	8,9
	46 yaş ve üstü	36	11,4
Eğitim Durumu	Lisans	253	80,3
	Yüksek lisans	59	18,7
	Doktora	3	1,0
Çalışma Süresi	1 yıldan az	7	2,2
	1-3 yıl	44	14,0
	4-7 yıl	77	24,4
	8-11 yıl	79	25,1
	11-14 yıl	38	12,1
	14+	70	22,2
Pozisyon	Öğretmen	260	82,5
	Müdür Yardımcısı	50	15,9
	Müdür	5	1,6
Gelir	2000-3000 TL arası	13	4,1
	3001-4000 TL arası	247	78,4
	4001-5000 TL arası	49	15,6
	5001 TL ve üstü	6	1,9
Okul Türü	Teknik Meslek Lisesi	55	17,5
	Anadolu Mesleki Teknik Lisesi	86	27,3
	Anadolu Lisesi	157	49,8
	İmam Hatip Lisesi	10	3,2
	Sağlık Anadolu Lisesi	7	2,2

Tablo incelendiğinde araştırma dâhilinde kişisel bilgi formunu ve anket sorularını yanıtlayan 315 kişinin 158'inin (%50.2) kadınlardan ve 157'sinin (%49.8) erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların 14'ü (%4.4) 20-25 yaş arası, 92'si (%29.3) 26-30 yaş arası, 97'si (%30.8) 31-35 yaş arası, 48'i (%15.2) 36-40 yaş arası, 28'i (%8.9) 41-45 yaş arası ve 36'sı (%11.4) 46 yaş ve üstüdür. Eğitim durumu açısından bakıldığında katılımcıların 253'i (%80.3) lisans mezunu, 59'u (%18.7)

yüksek lisans mezunu ve 3'ü (%1) doktora mezunudur. Çalışma süreleri açısından bakıldığında katılımcıların 7'si (%2.2) 1 yıldan az, 70'i (%22.2) 14 yıldan fazla çalışmıştır. Katılımcıların 260'ı (%82.5) öğretmen, 50'si (%15.9) müdür yardımcısı ve 5'i (%1.6) müdürdür. Katılımcıların 13'ü (%4.1) 2000-3000 TL arası gelire, 247'si (%78.4) 3001-4000 TL arası gelire, 49'u (%15.6) 4001-5000 TL arası gelire ve 6'sı (%1.9) 5001 TL ve üstü gelire sahiptir. Son olarak katılımcıların 55'i (%17.5) Teknik Lise'de, 86'sı (%27.3) Anadolu Mesleki Teknik Lisesi'nde, 157'si (%49.8) Anadolu Lisesi'nde ve 10'u (%3.2) İmam Hatip Lisesi'nde çalışmaktadır.

3.5.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Bu kısımda araştırmanın sonuçlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Öncelikle katılımcıların, kamu eğitim sektöründe performansın değerlendirilmesine yönelik görüşlerine, sonrasında da kamu eğitim sektöründe uygulanması planlanan yeni performans değerlendirme sistemi taslağına yönelik görüşlerine ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir.

3.5.2.1. Kamu Eğitim Sektöründe Performansın Değerlendirilmesine Yönelik Görüşlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Bu kısımda öncelikle katılımcıların, kamu eğitim sektöründe performansın değerlendirilmesi fikrine nasıl baktıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Sonrasında ise kamu eğitim sektöründe uygulanacak bir performans değerlendirme sisteminin tasarımının nasıl olması gerektiğine yönelik katılımcıların görüşlerine yer verilecektir. Bu bağlamda kamu eğitim sektöründe uygulanacak olası bir performans değerlendirme sisteminde performans verisinin kimden alınması, sistemin hangi amaçla yapılması, değerlendirmede hangi kriterlerin olması ve performans sonuçlarından hangi alanlarda yararlanılması gerektiği ile ilgili katılımcıların görüşlerine ilişkin frekans tabloları yer almaktadır.

a) Katılımcıların Kamu Eğitim Sektöründe Performansın Değerlendirilmesi Fikrine Yönelik Görüşleri

Katılımcıların kamu eğitim sektöründe performansın değerlendirilmesi fikrine yönelik görüşleri Tablo 3 üzerinde görülebilir:

Tablo 3: Katılımcıların Eğitim Sektöründe Performansın Değerlendirilmesi Fikrine Yönelik Görüşleri

	f	%
Kamu eğitim sektöründe performansın değerlendirilmesi gerektiğini düşünüyorum.	149	47,3
Kamu eğitim sektöründe performansın değerlendirilmesine karşıyım.	166	52,7
Toplam	315	100,0

Katılımcıların %47.3'ü kamu eğitim sektöründe performansın değerlendirilmesi gerektiğini, %52.7'si ise kamu eğitim sektöründe performansın değerlendirilmesine karşı olduğunu söylemiştir. Bu sonuçlara baktığımızda; kamu eğitim sektöründe bir performans değerlendirme sisteminin olması gerektiği düşünenlerin oranının düşünmeyenlerin oranına oldukça yakın olduğu görülmektedir. Kamu eğitim sektöründe bir performans değerlendirme sisteminin olması gerektiği düşünenler bu performans değerlendirme sisteminin nasıl olacağı konusunda fikir ayrılıkları yaşamaktadır. Bununla ilgili sonuçlar da “katılımcıların kamu eğitim sektöründe uygulanacak bir performans değerlendirme sisteminin tasarımına yönelik görüşleri” başlığı altında verilmiştir.

b) Katılımcıların Kamu Eğitim Sektöründe Uygulanacak Bir Performans Değerlendirme Sisteminin Tasarımına Yönelik Görüşleri

Bu başlık altında katılımcıların kamu eğitim sektöründe uygulanacak olası bir performans değerlendirme sisteminde performans verisinin kimden alınması, sistemin hangi amaçla yapılması, değerlendirmede hangi kriterlerin kullanılması ve performans sonuçlarından hangi alanlarda yararlanılması gerektiği ile ilgili görüşlerine ilişkin frekans tablolarına yer verilmiştir.

b1) Kamu Eğitim Sektöründe Uygulanacak Bir Performans Değerlendirme Sisteminde Performans Verisinin Kimden Alınması Gerektiğine Yönelik Görüşler

Katılımcıların kamu eğitim sektöründe performans değerlendirme sisteminde performans verisinin kimden alınması gerektiğine yönelik görüşleri Tablo 4 üzerinde görülebilir:

Tablo 4: Katılımcıların Eğitim Sektöründe Performans Değerlendirme Sisteminde Performans Verisinin Kimden Alınması Gerektiğine Yönelik Görüşleri

Veri Kaynağı	f	%
1. ve 2. Amir	133	42,2
Öğretmen	98	31,1
Öğrenci	20	6,3
Veliler	14	4,4
Müfettişler	28	8,9
Eğitimde Uzman Kişiler	210	66,7
Diğer	24	7,6

Tabloda katılımcıların kamu eğitim sektöründe performans değerlendirme sisteminde performans verisinin kimden alınması gerektiğine yönelik sonuçları görülmektedir. Buna göre; katılımcıların %66.7'si eğitimde uzman kişiler tarafından, %42.2'si 1.ve 2. Amir tarafından, %31.1'i öğretmen tarafından, %8.9'u müfettişler tarafından, %7.6'sı diğerleri tarafından, %6.3'ü öğrenci tarafından, %4.4'ü veliler tarafından performans bilgisinin alınması gerektiğini söylemiştir.

Katılımcılar, olası bir performans değerlendirme sisteminde değerlendirmeyi yapacak kişilerin daha çok eğitimde uzman kişiler, 1. ve 2. amir ve öğretmenin kendisi olması gerektiğini düşünmektedir. Katılımcılar bir öz değerlendirmeyle birlikte kendi üstlerinin ve alanıyla ilgili uzman kişilerin değerlendirmesine sıcak bakmaktadır. Katılımcılar, olası bir performans değerlendirme sisteminde değerlendirmeyi yapacak kişilerin müfettiş, öğrenci ve veli olmasına katılmamaktadır. Velilerin ve öğrencilerin öğretmenleri değerlendirecek olmasının duygusal açıdan doğru olmayacağı düşünülmektedir. Velilerin ve öğrencilerin eğitimci olmadıkları ve pedagojik formasyon almadıkları bu yüzden de objektif bir değerlendirme yapamayacakları düşüncesi ortaya çıkmaktadır. Velilerin, çocuklarıyla ilgili bir olayda tamamen duygusal tepkiler göstererek hareket edecekleri ve doğru bir değerlendirme yapamayacakları düşünülmektedir. Bu düşüncelerden dolayı olası bir performans değerlendirmede veli, öğrenci, müfettiş değerlendirmesine gerek olmadığı görülmektedir.

b2) Kamu Eğitim Sektöründe Uygulanacak Bir Performans Değerlendirme Sisteminin Hangi Amaçla Yapılması Gerektiğine Yönelik Görüşler

Katılımcıların kamu eğitim sektöründe performans değerlendirme sisteminin hangi amaçla yapılması gerektiğine yönelik görüşleri Tablo 5 üzerinde görülebilir:

Tablo 5: Katılımcıların Kamu Eğitim Sektöründe Performans Değerlendirme Sisteminin Hangi Amaçla Yapılması Gerektiğine Yönelik Görüşleri

Amaçlar	f	%
Eğitimin Kalitesini Artırmak	193	61,3
Öğretmenlerin Verimini Artırmak	137	43,5
Rekabeti Artırmak	23	7,3
İşbirliğini Artırmak	86	27,3
Öğretmenlerin Kişisel Gelişimini Artırmak	15	4,8
Diğer	185	58,7

Tabloda katılımcıların kamu eğitim sektöründe performans değerlendirme sisteminin hangi amaçla yapılması gerektiğine yönelik görüşleri görülmektedir. Buna göre; katılımcıların %61.3'ü eğitimin kalitesini artırmak, %43.5'i öğretmenlerin verimini artırmak, %7.3'ü rekabeti artırmak, %27.3'ü işbirliğini artırmak, %4.8'i öğretmenlerin kişisel gelişimini artırmak ve %58.7'si diğer cevabını vermiştir.

Katılımcılar, olası bir performans değerlendirme sisteminde değerlendirmenin en çok eğitimin kalitesini artırmak ve öğretmenlerin verimini artırmak amacıyla yapılması görüşüne sahiptir. Eğitimin kalitesini artırmak ve öğretmenlerin verimini artırmak için yapılacak olan değerlendirmenin objektif, geçerli, güvenilir, adaletli olması gerektiği de düşünülmektedir. Bununla birlikte olası bir değerlendirme sisteminde, öğretmenlerin kişisel gelişimini artırma amacının çok az tercih edildiği görülmektedir. Katılımcılar performans değerlendirmenin kişisel gelişimle alakalı olmadığını düşünmektedir. Yine çıkan sonuçlara göre rekabet düşüncesinin olmaması gerektiği ön plana çıkmaktadır.

b3) Kamu Eğitim Sektöründe Uygulanacak Bir Performans Değerlendirme Sisteminde Hangi Kriterlerin Olması Gerektiğine Yönelik Görüşler

Kamu eğitim sektöründe uygulanacak bir performans değerlendirme sisteminde hangi kriterlerin olması gerektiğine yönelik katılımcıların görüşleri Tablo 6 üzerinde görülebilir:

Tablo 6: Kamu Eğitim Sektöründe Uygulanacak Bir Performans Değerlendirme Sisteminde Hangi Kriterlerin Olması Gerektiğine Yönelik Katılımcıların Görüşleri

Kriterler	f	%
Öğretmenlerin Bilgi Düzeyi	218	69,2
Öğrenciye Yönelik Tutum	150	47,6
İş Arkadaşına Yönelik Tutum	100	31,7
İşbirliğine Yatkınlık	94	29,8
Projelere Katılım	134	42,5
Akademik Düzey/Öğrenim Düzeyi	149	47,3
Alınan Hizmet İçi Eğitimler	91	28,9
Branş Farklılıkları	50	15,9
Çalışma Saatleri	26	8,3
Verilen Görevleri Zamanında Yerine Getirme	60	19,0
Diğer	19	6,0

Tabloda kamu eğitim sektöründe uygulanacak bir performans değerlendirme sisteminde hangi kriterlerin olması gerektiğine yönelik katılımcıların görüşleri yer almaktadır. Buna göre katılımcıların %69.2'si öğretmenlerin bilgi düzeyi, %47.6'sı öğrenciye yönelik tutum, %31.7'si iş arkadaşlarına yönelik tutum, %29.8'i işbirliğine yatkınlık, %42.5'i projelere katılım, %47.3'ü akademik düzey/öğrenim düzeyi, %28.9'u alınan hizmet içi eğitimler, %15.9'u branş farklılığı, %8.3'ü çalışma saatleri, %19'u verilen görevleri zamanında yerine getirme ve %6'sı diğer görüşünü bildirmiştir.

Katılımcılar, olası bir performans değerlendirme sisteminde öğretmenlerin bilgi düzeyi ve akademik bilgilerinin en önemli kriterler olduğunu düşünmektedir. Öğretmenlerin öğrencilere olan tutumu, katıldığı projeler, aldığı hizmet içi eğitimler ve iş arkadaşlarına yönelik tutumları ile işbirliğine yatkınlıkları performans değerlendirmede dikkate alınması gereken kriterler olarak ön plana çıkmaktadır. Katılımcılar branş farklılığı ve çalışma saatlerin performans değerlendirmede kriter olarak belirlenmesine çok az sayıda katılmışlardır. Çıkan sonuçlara baktığımızda; olası bir performans değerlendirmede kişinin kurum içinde gösterdiği olumlu tutum ve davranışların, kurum içinde yaptığı proje ve kuruma yaptığı katkıların ve kişinin

kişisel gelişimine verdiği önemin ve akademik bilgi düzeyinin kriter olarak dikkate alınması gerektiği görüşü ağırlıktadır.

b4) Kamu Eğitim Sektöründe Uygulanacak Bir Performans Değerlendirme Sistemi Sonuçlarının Kullanılması Gereken Alanlara Yönelik Görüşler

Kamu eğitim sektöründe uygulanacak bir performans değerlendirme sistemi sonuçlarının kullanılması gereken alanlara yönelik katılımcıların görüşleri Tablo 7’de görülebilir:

Tablo 7: Kamu Eğitim Sektöründe Uygulanacak Bir Performans Değerlendirme Sistemi Sonuçlarının Kullanılması Gereken Alanlara Yönelik Katılımcıların Görüşleri

	f	%
Ücretlerin farklılaştırılmasında	80	25,4
Kıdem Belirlenmesinde	83	26,3
Yeni Öğretmen Alımında Kriter Olarak	42	13,3
İyi Okullarda Görevlendirmelerde	68	21,6
Yeni Eğitim Planlamalarında	195	61,9
Öğretmen Niteliklerinin Belirlenmesinde	71	22,5
Diğer	21	6,7

Tabloda, kamu eğitim sektöründe uygulanacak bir performans değerlendirme sistemi sonuçlarının kullanılacağı alanlara yönelik katılımcıların görüşleri yer almaktadır. Katılımcıların %25.4’ü ücretlerin farklılaştırılması, %26.3’ü kıdem belirlenmesi, %13.3’ü yeni öğretmen alımı kriteri, %21.6’sı iyi okullarda görevlendirmeleri, %61.9’u yeni eğitim planlamalarının belirlenmesi, %22.5’i öğretmen niteliklerinin belirlenmesi, %6.7’i diğer görüşünü bildirmiştir.

Katılımcılar olası bir performans değerlendirme sonuçlarının en çok yeni eğitim planlamalarında kullanılması gerektiğini belirtmektedir. Sonuçların objektif ve adaletli bir şekilde ortaya çıkarılmasından sonra yeni planlamalarda kullanılabileceği düşünülmektedir. Yine katılımcılar performanslarına göre ücretlerin farklılaşabileceğini, kıdemlerin değişebileceğini ve öğretmen niteliklerinin belirlenebileceğini düşünmektedirler. Performans değerlendirme sonuçlarının yeni öğretmen alımında kriter olarak kullanılması daha az olarak tercih edilmiştir.

3.5.2.2. Eğitim Sektöründe Uygulanması Planlanan Yeni Performans Değerlendirme Sistemi Taslağına Yönelik Görüşlere İlişin Tanımlayıcı İstatistikler

Bu kısımda öncelikle katılımcıların kamu eğitim sektöründe yeni performans değerlendirme sistemi taslağından bilgilerinin olup olmadığına bakılmıştır. Sonrasında ise; yeni performans değerlendirme sistemi taslağından bilgisi olduğunu belirten katılımcıların, kamu eğitim sektöründe uygulanması planlanan yeni performans değerlendirme sistemi taslağına ilişkin görüşlerine yönelik tanımlayıcı istatistikleri içeren frekans tablolarına yer verilmiştir.

a) Katılımcıların Yeni Performans Değerlendirme Sistemi Taslağı Bilgilerine Yönelik Görüşleri

Bu başlık altında katılımcıların, kamu eğitim sektöründe yeni performans değerlendirme sistemi taslağından bilgilerinin olup olmadığına bakılmıştır.

Katılımcıların yeni performans değerlendirme sistemi taslağına yönelik bilgilerinin olup olmadığıyla ilgili sonuçlar Tablo 8 üzerinde görülebilir:

Tablo 8: Katılımcıların Yeni Performans Değerlendirme Sistemi Taslağı Bilgilerine Yönelik Görüşleri

	N	%
Yeni Performans Değerlendirme Taslağına Yönelik Bilgim Var	236	74,9
Yeni Performans Değerlendirme Taslağına Yönelik Bilgim Yok	79	25,1

Tabloda görüldüğü üzere katılımcıların 236'sı yeni performans değerlendirme sistemi taslağına yönelik bilgisinin olduğunu ve ankete devam etmek istediğini belirtmiştir. Katılımcıların 79'u ise yeni performans değerlendirme sistemi taslağına yönelik bilgisinin olmadığını beyan etmiştir.

b) Katılımcıların Kamu Eğitim Sektöründe Uygulanması Planlanan Yeni Performans Değerlendirme Sistemi Taslağına Yönelik Görüşleri

Bu başlık altında yeni performans değerlendirme sistemi taslağından bilgisi olduğunu belirten katılımcıların, kamu eğitim sektöründe uygulanması planlanan yeni performans değerlendirme sistemi taslağı görüşlerine ilişkin tablolara yer verilmiştir.

Yeni performans değerlendirme sistemi taslağından bilgisi olduğunu belirten katılımcıların, uygulanması planlanan performans değerlendirme sistemi taslağına yönelik görüşlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 9 üzerinde görülebilir:

Tablo 9: Katılımcıların Kamu Eğitim Sektöründe Uygulanması Planlanan Yeni Performans Değerlendirme Sistemi Taslağına Yönelik Görüşleri

İfade	N	Ortalama	SS
1)Sistemi olumlu buluyorum.	236	1.90	1,23
2)Sistemin öğretmen veli ilişkilerini olumlu yönde geliştireceğini düşünüyorum	236	1.68	0.98
3)Sistemin öğretmen öğrenci ilişkisini olumlu yönde geliştireceğini düşünüyorum.	236	1.75	1.05
4)Sistem öğretmenler arasında çatışmaya neden olacaktır.	236	4,07	1,17
5) Sistemin öğretmenler arasındaki işbirliği ve dayanışmayı geliştireceğini düşünüyorum.	236	1.96	1,12
6)Sistem öğretmenler üzerinde baskıya neden olacağını düşünüyorum	236	4,11	1,20
7)Sistemle birlikte üzerimde performans baskısı hissedeceğimi düşünüyorum	236	4,00	1,32
8)Sistemin objektif bir şekilde sürdürülebileceğine inanıyorum.	236	1.79	1.06
9) Sistem kapsamında performans adil ve objektif bir şekilde ölçülebilecektir.	236	1.88	1.178
10)Sistem kapsamında performans değerlendirme için yeterli ve doğru bilgin alınmayacağını düşünüyorum.	236	3,97	1,29
11)Sistem kapsamında performans değerlendirmenin, uzmanlık düzeyi yeterli kişiler tarafından yapılacağını düşünüyorum.	236	1.78	1.02
12)Sistemle birlikte eğitim sektöründe adaletin sağlanacağına inanıyorum.	236	1.80	1.10
13)Sistemle birlikte öğretmenlerin uygulamadaki performans farklılıklarının ortaya konulabileceğini düşünüyorum.	236	1.95	1,17
14)Sistemle birlikte öğretmenlerin performansının artacağına inanıyorum.	236	1.92	1.17
15)Sistemin eğitimde yaşanan sorunlara çözüm üretebileceğine inanıyorum.	236	1.87	1.13
16)Sistemin eğitim sektöründe etkinliği ve verimliliği artıracığını düşünüyorum.	236	1.90	1,08
17)Sistemin öğretmenlerin kişisel gelişimine katkı sağlayacağına inanıyorum.	236	1.93	1,17
18)Sistemin öğretmenlerin motivasyonunu artıracığına inanıyorum.	236	1.87	1.11
19)Sistem kapsamında elde edilen sonuçlar öğretmenlerin ücretlerinin farklılaştırılmasında kullanılmalıdır.	236	2,02	1,30
20)Sistem kapsamında elde edilen sonuçlar yükselmelerde kullanılmalıdır.	236	2,03	1,26
Genel Ortalama:	236	1,89	0,99

Genel ortalama sonuçlarına baktığımızda katılımcıların yeni performans değerlendirme sistemi taslağına katılmadıkları görülmüştür.

Aşağıda, katılımcıların verdiği cevaplar doğrultusunda anket maddelerinin sonuçları detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışılacaktır:

Katılımcıların verdiği cevaplar incelendiğinde; dört madde dışında (4-6-7-10. Maddeler) tüm maddelerde ortalamanın iki seviyelerinde kaldığı görülmektedir. Katılımcıların yeni performans değerlendirme taslağı ile ilgili bu sorulara büyük oranda katılmadıkları görülmektedir. Katılımcılar tarafından, yeni performans değerlendirme taslağının genel anlamda olumlu bulunmadığı görülmektedir. Sistemin öğretmen, öğrenci ve veli ilişkilerini olumsuz yönde etkileneceği düşünülmektedir. Sistemin öğretmenler arasındaki işbirliği ve dayanışmayı da azaltacağına yönelik görüşler ağırlıktadır. Sistemin objektif, adaletli, geçerli ve güvenilir bir şekilde uygulanamayacağı düşünülmektedir. Sistemin içinde yer alan bazı paydaşların yetkin olmamasından dolayı verecekleri puanlarda yanlış davranacakları algısı öğretmenler üzerinde bir baskı oluşturmaktadır. Öğretmenlerin performans değerlendirmeyle birlikte performanslarının daha da düşeceği düşüncesi ağırlıktadır. Öğretmenin yaptıkları karşısında bir puan alacağı düşüncesiyle asıl işine odaklanamayacağı ve sürekli bir kontrol duygusuyla daha katı bir program izleyeceği düşünülmektedir. Sistemin, öğretmenlerin motivasyonunu da azaltacağına yönelik görüşler ağırlıktadır.

Tabloda 4. 6. 7. 10. maddelerde katılımcıların verdiği cevapların ortalamasına bakıldığında; dört ve dördün üzerinde bir ortalama olduğu görülmektedir. Katılımcıların yeni performans değerlendirme taslağı ile ilgili bu sorulara büyük oranda katıldıkları görülmektedir. Yani katılımcılar; sistemin öğretmenler arasında çatışmaya yol açacağını, öğretmenler üzerinde bir baskı oluşturacağını ve sistem kapsamında yeterli ve doğru bilgi alınamayacağını düşünmektedirler. Yeni performans değerlendirme sistemi taslağında öğretmenlerin birbirine puan vermesinin objektiflik ilkesine aykırı olduğu düşünülmüş olabilir. Kurum içerisinde birbirini sevmeyen öğretmenlerin karşılıklı olarak düşük puanlar vereceği düşüncesi öğretmenler arasında objektifliğin kaybolmasına ve çatışmaların çoğalmasına neden olacaktır.

Katılımcıların verdiği cevaplara bakıldığında; en düşük ortalamanın “sistemin öğretmen veli ilişkilerini olumlu yönde geliştireceğini düşünüyorum” ifadesinde olduğu görülmektedir. Katılımcılar, velilerin performans değerlendirme sistemi içinde yer alması halinde veli ve öğretmenlerin ilişkilerinin olumlu yönde etkilenmeyeceği görüşüne sahiptir. Velilerin öğretmenleri değerlendirecek olmasının duygusal açıdan doğru olmayacağı gerekçesiyle bu ifadeye büyük oranda katılım olmadığı düşünülmektedir. Katılımcıların; velilerin çoğunun kendilerini tanımaması nedeniyle sağlıklı bir değerlendirme yapamayacaklarını, aynı zamanda çocuklarına yönelik ayrıcalık tanınmasının isteneceğini ve öğretmene yönelik bir baskı olacağını düşündükleri için velilerin performans değerlendirme sisteminde olmaması gerektiği kanaatinde oldukları söylenebilir. Yine bu maddeye büyük oranda katılmama nedeni olarak; velilerin eğitimci olmaması ve pedagojik formasyon almamaları bu yüzden de objektif değerlendirme yapamayacakları gösterilebilir.

Katılımcıların verdiği cevaplar incelendiğinde; yine ortalaması en düşük olan ifadelerden birinin “sistemin öğretmen öğrenci ilişkisini olumlu yönde geliştireceğini düşünüyorum” maddesi olduğu görülmektedir. Yani katılımcılar büyük oranda sistemin öğretmen öğrenci ilişkileri olumlu yönde etkilemeyeceğini düşünmektedir. Öğrencinin de öğretmenin performansına yönelik bir puan vermesi öğretmenin öğrenciye yaklaşım şeklini değiştirebileceği şeklinde algılanmaktadır. Bu yüzden öğretmenin puan kaygısı nedeniyle öğrenciye objektif bir şekilde yaklaşamayacağı kaygısı öne çıkmaktadır. Aynı zamanda öğrencilerin öğretmenlere puan vermesinin öğretmenin saygınlığını kaybetmesine yol açacağı düşünülebilir. Öğretmenin bir süre sonra öğrenciden yüksek puan almak için öğrencinin yapacağı olumsuz davranışları görmezden gelme yoluna gideceği düşünülebilir. Tüm bu nedenlerden dolayı katılımcıların öğrencilerin performans değerlendirme sisteminde etkin rol almasına katılmadıkları görülmektedir.

Katılımcıların yeni performans değerlendirme sistemi taslağı ile ilgili verdikleri cevaplara bakıldığında; yeni performans değerlendirme sisteminin eğitimde yaşanacak problemlere çözüm olacağına dair ifadenin ortalamasının oldukça düşük olduğu görülmektedir. On beşinci maddede yer alan bu ifadeden çıkan sonuca göre yeni performans değerlendirme sisteminin eğitimdeki sorunlara çözüm

olmayacağı, tersine yeni sorunları doğuracağı düşünülmektedir. Öğretmenler arasında rekabet, öğretmen-öğrenci ilişkisinde sübjektif ve yanlı değerlendirmeler, öğretmen-veli arasında etik ve doğru olmayan değerlendirmeler gibi durumların ortaya çıkacağı, öğretmenin kendisini baskı altında hissetmesi ve motivasyonundüşmesi gibi yeni sorunların ortaya çıkacağı düşünülmektedir.

Katılımcıların on dokuzuncu ve yirminci ifadelere verdiği cevapların ortalamasına baktığımızda bu ifadelere de genel anlamda katılmadıkları görülmektedir. Yani katılımcılar, yeni performans değerlendirme taslağına göre elde edilecek sonuçların ücretin farklılaşmasında ve yükselmelerde kullanılmasına genel anlamda katılmadıklarına dair görüş bildirmişlerdir. Bu durumun doğrudan sisteme dair güvensizlikle ilintili olduğu düşünülmektedir. Katılımcıların verdiği cevaplara bakıldığında; sisteme dair bir güvensizlik söz konusu olduğu ve sistemin objektif ve adaletli bir şekilde işlemeyeceği düşünüldüğü için sonuçların kullanımında da böyle bir algının ortaya çıktığı söylenebilir.

3.5.3. Hipotezlerin Analizlerine Yönelik Sonuçlar

Bu kısımda araştırmanın hipotezlerine ilişkin sonuçlara yer verilmiştir. Araştırmada katılımcıların yeni performans değerlendirme sistemi taslağına yönelik görüşlerinin, katılımcıların kurumdaki pozisyonlarına, çalışma sürelerine ve eğitim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği araştırma kapsamında belirlenmeye çalışılmıştır.

a) Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonuna Göre Yeni Performans Değerlendirme Sistemi Taslağına Yönelik Görüşlerine İlişkin Farklılıklar

Konuyla ilgili geliştirilen hipotez aşağıda görülebilir:

1. Hipotez: Katılımcıların kurumdaki pozisyonuna göre yeni performans değerlendirme taslağına yönelik görüşleri farklılık göstermektedir.

Bağımsız T Testi Analizi'nden yararlanılarak test edilen hipoteze yönelik sonuçlar Tablo10 üzerinde görülebilir:

Tablo 10: Yeni Performans Değerlendirme Sistemi Taslağına Yönelik Görüşlerin Pozisyon Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Analiz Sonuçları

	N	$\bar{X}$	Standart Sapma	t	p
Öğretmen	168	2,2613	0,60906	-2,785	0,006
Müdür ve Müdür Yardımcıları	32	2,5953	0,68643		

Tabloda görüldüğü gibi, katılımcıların yeni performans değerlendirme sistemi taslağına ilişkin görüşlerinin kurumdaki pozisyonlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Bağımsız Grup T Testi sonucunda, grupların ortalamaları arasındaki istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($t=-2,785$; $p<.01$). Bu sonuca göre araştırmanın birinci hipotezi kabul edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde müdür ve müdür yardımcılarının öğretmenlere göre yeni performans değerlendirme sistemine daha olumlu baktığı görülmektedir.

b) Katılımcıların Çalışma Yılına Göre Yeni Performans Değerlendirme Sistemi Taslağına Yönelik Görüşlerine İlişkin Farklılıklar

Konuyla ilgili geliştirilen hipotez aşağıda görülebilir.

2. Hipotez: Katılımcıların çalışma süresine göre yeni performans değerlendirme sistemi taslağına yönelik görüşleri farklılık göstermektedir.

Tek Yönlü Anova Analizi'nden yararlanılarak test edilen hipoteze yönelik sonuçlar Tablo 11 üzerinde görülebilir:

Tablo 11: Yeni Performans Değerlendirme Sistemi Taslağına Yönelik Görüşlerin Çalışma Yılı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Analiz Sonuçları

	N	$\bar{X}$	Standart Sapma	F	p
1 yıldan az	4	2,7500	,74722	2,400	0,039
1-3 yıl	22	2,6432	,56680		
4-7 yıl	47	2,3436	,69012		
8-11 yıl	51	2,1676	,57705		
12-14 yıl	28	2,3536	,60368		
15+	48	2,2333	,62060		
Toplam	200	2,3147	,63227		

Tabloda görülebileceği üzere, katılımcıların yeni performans değerlendirme sistemi taslağına ilişkin görüşlerinin çalışma yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonucunda yaş gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=2.400$; $p<0.05$).Elde edilen bu sonuca göre araştırma kapsamında geliştirilen ikinci hipotez kabul edilmiştir.

Anova sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene Testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı sınanmış ve varyansların homojen olduğu belirlenmiştir ($LF=1.285;05$). Bunun üzerine varyansların homojen olması durumunda yaygınlıkla kullanılan LSD çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Gerçekleştirilen LSD çoklu karşılaştırma analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Yeni performansın çalışma yılı değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonrası post-hoc LSD testi sonucunda 1-3 yıl grubu ile 4-7 yıl grubu arasında istatistiksel olarak ($p<.01$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır.Elde edilen sonuca göre 1-3 yıl arasında çalışanların 4-7 yıl arasında çalışanlara göre yeni performans değerlendirme sistemi taslağına daha olumlu yaklaştıkları söylenebilir.

Post-hoc LSD testinin diğer sonuçları incelendiğinde; 1-3 yıl grubu ile 11-14 yıl grubu arasında istatistiksel olarak ($p<.01$) düzeyinde anlamlı bir farklılık

saptanmıştır. Elde edilen sonuca göre 1-3 yıl arasında çalışanların 11-14 yıl arasında çalışanlara göre yeni performans değerlendirme sistemi taslağına daha olumlu yaklaştıkları söylenebilir. Benzer şekilde 1-3 yıl grubu ile 8-11 yıl grubu arasında istatistiksel olarak ($p<.01$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Elde edilen sonuca göre 1-3 yıl arasında çalışanların 8-11 yıl arasında çalışanlara göre yeni performans değerlendirme sistemi taslağına daha olumlu yaklaştıkları söylenebilir. Son olarak 1-3 yıl grubu ile 14+ grubu arasında istatistiksel olarak ($p<.01$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Elde edilen sonuca göre 1-3 yıl arasında çalışanların 14+ yıl çalışanlara göre yeni performans değerlendirme sistemi taslağına daha olumlu yaklaştıkları söylenebilir.

c) Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Yeni Performans Değerlendirme Sistemi Taslağına Yönelik Görüşlerine İlişkin Farklılıklar

Konuyla ilgili geliştirilen hipotez aşağıda görülebilir.

3. Hipotez: Katılımcıların eğitim durumuna göre yeni performans değerlendirme sistemi taslağına yönelik görüşleri farklılık göstermektedir.

Tek Yönlü Anova Analizi'nden yararlanılarak test edilen hipoteze yönelik sonuçlar Tablo 12 üzerinde görülebilir:

Tablo 12: Yeni Performans Değerlendirme Sistemi Taslağına Yönelik Görüşlerin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Analiz Sonuçları

	N	$\bar{X}$	Standart Sapma	F	p
Lisans	155	2,3026	0,60915	0,554	0,575
Yüksek Lisans	42	2,3333	0,71198		
Doktora	3	2,6833	0,76866		
Toplam	200	2,3148	0,63227		

Tabloda görülebileceği üzere, katılımcıların yeni performans değerlendirme sistemi taslağına ilişkin görüşlerinin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Tek Yönlü Varyans

Analizi (Anova) sonucunda eğitim düzeyine yönelik grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F=0,554$; $p>0.05$). Elde edilen bu sonuca göre araştırma kapsamında geliştirilen üçüncü hipotez kabul edilmemiştir.



SONUÇ, GENEL DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Dünya genelindeki hızlı değişim ve gelişim, büyüme sürecindeki örgütlerde olduğu gibi eğitim kuruluşlarını da dolaylı olarak ya da direk etkilemektedir. Eğitim kuruluşları da bu hızlı değişim sürecine uyum sağlayabilmek ve faal bir biçimde katılım gösterebilmek için öğretim planlaması, çalışanların yetenek ve becerilerinin geliştirilmesi gibi konulara odaklanmaktadır. Bu anlamda, eğitimdeki niteliği, bilimsel ve örgütsel performansı daha da yükseltmek amacıyla farklı etkinlikler uygulanmaktadır. Ülkemizde de eğitim alanlarında birden fazla değişiklik yapıldığı gözlenmektedir. Eğitime atfedilen ifade ile beraber eğitim süreci ve bu süreçteki işleyişin değişimi, eğitim alanının belki de en önemli rol alanlarından öğretmenlerin bu değişme sürecine uyum göstermeleri gerekmektedir. 1980’li yıllardan sonra özellikle birçok ülkede öğretmenlik mesleğinde ve öğretmenlerin yetiştirilmesinde problemlerin olduğu, problemleri ortadan kaldırmak için de öğretmenlik mesleğini daha da kaliteli seviyeye çıkarılmasının önemi vurgulanmış, birtakım düzeltmeler uygulamaya konulmuştur.

Ülkemizde de eğitimde bir performans değerlendirmenin yukarıda da açıklanan nedenlerden dolayı gerekli olduğu düşünülmektedir. Ancak süreç içerisinde eğitimde etkin ve sürekli bir performans değerlendirme sisteminin kullanılması mümkün olmamıştır. Son dönemlerde de eğitimde yeni bir performans değerlendirme sisteminin kullanılması gündeme gelmiştir. Bu bağlamda 2018 yılında Milli Eğitim Bakanlığı tarafından kamu eğitim sektöründe farklı kriterler doğrultusunda öğretmen ve yöneticilerin performansının değerlendirilmesi amacıyla bir taslak yayımlanmıştır.

Tez çalışması kapsamında yapılan araştırmada; eğitim sektörünün en büyük paydaşları olan öğretmen ve yöneticilerin eğitim sektöründe performansın değerlendirilmesine nasıl baktıkları ve Bakanlık tarafından yayımlanan taslakta ayrıntıları belirtilen performans değerlendirme sistemine yönelik görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. 315 öğretmen ve idareci kapsamında gerçekleştirilen araştırma sonucunda katılımcıların; eğitim sektöründe performansın değerlendirilmesine nasıl baktıkları ve Bakanlık tarafından yayımlanan taslakta

ayrıntıları belirtilen performans değerlendirme sistemine yönelik görüşleri iki başlık altında incelenmiştir.

Kamu eğitim sektöründe bir performans değerlendirme sisteminin olması gerektiği düşünen katılımcıların, bu performans değerlendirme sisteminin nasıl olacağı konusunda fikir ayrılıkları yaşadıkları görülmüştür. Katılımcılar, olası bir performans değerlendirme sisteminde değerlendirmeyi yapacak kişilerin daha çok eğitimde uzman kişiler, birinci ve ikinci amir ve öğretmenin kendisi olması gerektiğini düşünmektedir. Katılımcılar, bir öz değerlendirmeyle birlikte kendi üstlerinin ve alanıyla ilgili uzman kişilerin değerlendirmesine sıcak bakmaktadır. Ancak olası bir performans değerlendirme sisteminde değerlendirmeyi yapacak kişilerin müfettiş, öğrenci ve veli olmasına çok büyük oranda katılmamaktadır.

Bunun yanında katılımcılar, olası bir performans değerlendirme sisteminde değerlendirmenin en çok eğitimin kalitesini artırmak ve öğretmenlerin verimini artırmak amacıyla yapılması görüşüne sahiptir. Eğitimin kalitesini artırmak ve öğretmenlerin verimini artırmak için yapılacak olan değerlendirmenin objektif, geçerli, güvenilir, adaletli olması gerektiği de düşünülmektedir. Bununla birlikte olası bir değerlendirme sisteminde, öğretmenlerin kişisel gelişimini artırma amacının çok az tercih edildiği görülmektedir. Katılımcılar, performans değerlendirmenin kişisel gelişimle alakalı olmadığına inanmaktadır. Yine çıkan sonuçlara göre rekabet düşüncesinin olmaması gerektiği ön plandadır. Rekabetin olmasının öğretmenler arasında bir baskı oluşturacağı ve hırs yaratacağı kaygısı nedeniyle az tercih edildiği düşünülmektedir.

Yapılacak bir değerlendirme sisteminde hangi kriterlerin kullanılması gerektiği konusunda katılımcıların; bilgi düzeyi ve akademik bilgi üzerinde durdukları görülmektedir. Aynı zamanda öğretmenlerin öğrencilere yönelik tutumu da dikkate alınması gereken en önemli kriterlerdendir. Öğretmenlerin katıldığı projeler, aldığı hizmet içi eğitimler ve iş arkadaşlarına yönelik tutumları ile işbirliğine yatkınlıkları performans değerlendirmede dikkate alınması gereken diğer kriterlerdir. Katılımcılar, branş farklılığı ve çalışma saatlerinin performans değerlendirmede kriter olarak kullanılması fikrine çok katılmamışlardır. Çıkan sonuçlara genel olarak bakıldığında; olası bir performans değerlendirmede kişinin

kurum içinde gösterdiği olumlu tutum ve davranışların, kurum içinde yaptığı proje ve kuruma yaptığı katkıların ve kişisel gelişimine verdiği önemin ve akademik bilgi düzeyinin kriter olarak dikkate alınması gerektiği görüşü ağırlıktadır.

Katılımcılar, olası bir performans değerlendirme sonuçlarının en çok yeni eğitim planlamalarında kullanılması gerektiğini düşünmektedir. Sonuçların objektif ve adaletli bir şekilde değerlendirildikten sonra yapılacak yeni planlamalarda kullanılmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Yine katılımcılara göre; performansa göre ücretler farklılaşabilir, kıdemler değişebilir ve öğretmen nitelikleri belirlenebilir. Performans değerlendirme sonuçlarının yeni öğretmen alımında kriter olarak dikkate alınması fikri ise çok kabul görmemiştir.

Araştırmanın ikinci kısmında Bakanlık tarafından yayımlanan taslakta ayrıntıları belirtilen performans değerlendirme sistemine yönelik katılımcıların görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Burada ortaya çıkan en net görüş; yeni performans değerlendirme sistemi taslağının, katılımcılar tarafından genel anlamda olumlu bulunmadığıdır. Yeni performans değerlendirme sisteminde öğretmen, öğrenci ve veli ilişkilerinin olumsuz yönde etkileneceği düşünülmektedir. Sistemin öğretmenler arasındaki işbirliği ve dayanışmayı da azaltacağına yönelik görüşler ağırlıktadır. Sistemin objektif, adaletli, geçerli ve güvenilir bir şekilde uygulanamayacağına inanılmaktadır. Sistemin içinde yer alan bazı paydaşların yetkin olmamasından dolayı verecekleri puanlarda yanlış davranacakları algısı öğretmenler üzerinde bir baskı oluşturmaktadır. Öğretmenlerin performans değerlendirmeye birlikte performanslarının daha da düşeceği düşüncesi ağırlıktadır. Öğretmenin yaptıkları karşısında bir puan alacağı düşüncesiyle asıl işine odaklanamayacağı ve sürekli bir kontrol duygusuyla daha katı bir program izleyeceği düşünülmektedir. Sistemin, öğretmenlerin motivasyonunu da azaltacağına yönelik görüşler ağırlıktadır. Bunun yanında katılımcılar; sistemin öğretmenler arasında çatışmaya yol açacağını, öğretmenler üzerinde bir baskı oluşturacağını ve sistem kapsamında yeterli ve doğru bilgi alınamayacağını düşünmektedir. Yeni performans değerlendirme sistemi taslağında öğretmenlerin birbirine puan vermesinin objektiflik ilkesine aykırı olacağı ifade edilmektedir. Kurum içerisinde birbirini sevmeyen öğretmenlerin karşılıklı olarak birbirlerine

düşük puanlar vereceği düşüncesi öğretmenler arasında objektifliğin kaybolmasına ve çatışmaların çoğalmasına neden olacaktır. Katılımcıların verdiği cevaplara bakıldığında en düşük ortalamaların “sistemin öğretmen veli ilişkilerini olumlu yönde geliştireceğini düşünüyorum” ve “sistemin öğretmen öğrenci ilişkisini olumlu yönde geliştireceğini düşünüyorum” ifadeleri için ortaya çıktığı görülmektedir. Dolayısıyla katılımcılar, yeni sistemin veli ve öğretmen ilişkisini ve öğretmen öğrenci ilişkisini olumlu yönde etkilemeyeceği düşünmektedir. Öğrencinin öğretmenin performansına yönelik bir puan vermesi öğretmenin öğrenciye yaklaşım şeklini değiştirebileceği şeklinde algılanmaktadır. Bu yüzden öğretmenin puan kaygısı nedeniyle öğrenciye objektif bir şekilde yaklaşamayacağı, kaygısı öne çıkmaktadır.

Bunun yanında katılımcılar, yeni performans değerlendirme sisteminin eğitimdeki sorunlara çözüm olmayacağını tersine yeni sorunlar doğuracağını düşünmektedir. Öğretmenler arasında rekabetin, öğretmen-öğrenci ilişkisinde subjektif ve yanlı değerlendirmelerin ve öğretmen-veli arasında etik ve doğru olmayan değerlendirmelerin ortaya çıkması, öğretmenin kendisini baskı altında hissetmesi ve motivasyonun düşmesi gibi yeni sorunların ortaya çıkacağı düşünülmektedir. Katılımcılar, yeni performans değerlendirme sistemi taslağına göre elde edilecek sonuçların ücretin farklılaşmasında ve yükselmelerde kullanılmasına genel anlamda katılmamaktadır. Bu durumun doğrudan sisteme dair güvensizlikle ilintili olduğu düşünülmektedir. Katılımcıların verdiği cevaplara bakıldığında; sisteme dair bir güvensizlik olduğu için, sistemin objektif ve adaletli bir şekilde işleyeceği düşünülmektedir.

Araştırmanın hipotez testlerine yönelik sonuçları incelendiğinde ise; katılımcıların yeni performans değerlendirme sistemi taslağına ilişkin görüşlerinde pozisyonlarına göre anlamlı farklılık bulunmuştur. Kurumlarında müdür veya müdür yardımcısı olarak çalışan öğretmenler idari görevi olmayan öğretmenlere göre taslakta belirtilen yeni performans değerlendirme sistemine daha olumlu bakmaktadır. Kınır ve Taşkiran performans değerlendirme çalışmalarına ilişkin çalışan görüşlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmada çalışanların performans değerlendirme çalışmalarına ilişkin

görüşlerinin belirlenmesi ve bunun yanında çalışan ve yönetici pozisyonunda olanların performans değerlendirmeye ilişkin görüşlerinin farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır. Çalışanların genel olarak söz konusu konuya ilişkin kararsız bir tutum sergiledikleri gözlenmiştir (Kıngır ve Taşkiran, 2006). Yapılan başka bir araştırmada; bireylerin kendileri için yapıları değerlendirmeler (öz değerlendirme) ile amirlerin ve astların değerlendirmeleri arasında anlamlı farklar olduğu görülmektedir (Murat ve Bağrıaçık, 2011).

Katılımcıların, çalışma yıllarına göre yeni performans değerlendirme sistemi taslağına yönelik görüşlerinin farklılaştığı belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre 1-3 yıl arasında çalışanların; 4-7 yıl arasında çalışanlara, 4-7 yıl arasında çalışanlara, 11-14 yıl arasında çalışanlara ve 14+ çalışanlara göre yeni performans değerlendirme sistemi taslağına daha olumlu yaklaştıkları görülmektedir. Erarslan ve Algün'e göre performans değerlendirme verileri sonucu gözetim gereksinimi, bilgi ve beceri düzeyi, iş tecrübesi, verimlilik ve etkinlik kriterleri göz önüne alınarak işgücü gereksinimi belirlenebilir (Erarslan ve Algün, 2005). Yapılan başka bir araştırmadan elde edilen bulgulara göre performans değerlendirmesinin yılda iki defa, bir değerlendirme komitesi tarafından ve mesleki bilgiye önem verilecek şekilde yapılması gerektiği belirlenmiştir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003).

Katılımcıların, yeni performans değerlendirme sistemi taslağına ilişkin görüşlerinde eğitim düzeyine göre ise anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Özetlemek gerekirse; katılımcılar, genel anlamda bir performans değerlendirme sistemine tam anlamıyla karşı değildir. Belirli kriterler sağlandığında, uygun şartlar oluştuğunda bir performans değerlendirme sisteminin uygulanabileceği düşünülmektedir. Ancak katılımcılar, taslak halinde olan yeni performans değerlendirme sistemine katılmadıklarına dair görüş bildirmiştir.

Performans değerlendirme sisteminin en önemli yönü, performans kriterlerinin hangi düşünceyle, kim tarafından, nasıl hazırlanacağı ve uygulanacağıdır. Bu açıdan performans değerlendirme kriterlerinin net bir şekilde tanımlanması, performans değerlendirmenin eğitimde uzman kişiler tarafından yapılması ve değerlendirmenin yönetici ve öğretmenler üzerinde bir baskı

oluşturmayacak şekilde objektif, güvenilir ve hakkaniyetli bir şekilde yapılması önerilebilir. Bunun yanında eğitim içinde bulunan yönetici ve öğretmenlerin, genel olarak performans değerlendirme sisteminin tanımını ve içeriği ile doğurabileceği sonuçlar konusunda yeterli bilgiye sahip olmadıkları görülmektedir. Dolayısıyla, Milli Eğitim Bakanlığı ve eğitim alanında faaliyet yürüten meslek örgütleri performans değerlendirme sistemi konusunda eğitim çalışanlarını bilgilendirecek etkinlikler düzenleyebilir. Eğitim içinde bir performans değerlendirmenin yapılması halinde bu anlık değil, sürece yönelik yapılabilir. Değerlendirilen kişi istenilen puanı alamazsa kendisine rehberlik yapılması, hizmet içi eğitime yönlendirilmesi ve istenilen puanı elde etmesi için profesyonel bir destek alması söz konusu olabilir.

Eğitimde performans değerlendirme sisteminin nasıl olması gerektiğine yönelik diğer öneriler aşağıda görülebilir;

- Eğitimde öğretmen performans değerlendirme sisteminin kullanılması halinde sistemin amacı ve bu amaca hizmet eden süreç net bir şekilde belirlenmelidir. Öğretmenin eğitim öğretim uygulamalarına odaklanması sağlanarak mesleki gelişim amacını öncelikli hale getirecek bir performans değerlendirme sistemi olmalıdır.

- Öğretmenin mesleki gelişimini amaç edinen bir performans değerlendirme sistemi, eğitimin içinde yer alan tüm unsurlarla birlikte ele alınmalıdır.

- Eğitimde öğretmenlere uygulanabilecek bir performans değerlendirme sisteminin öğretmenlerle birlikte planlanması ve hazırlanması gerekmektedir. Şu ana kadar hazırlanan performans değerlendirme sistemlerinin öğretmenlerin fikirlerine başvurulmadan hazırlandığı görülmektedir. Bunun sonuçlarından biri olarak performans değerlendirme sistemleri süreklilik kazanamamıştır. Bu yüzden performans değerlendirme sisteminin oluşumunda öğretmenlerin fikirleri alınarak bir sistem oluşturulmalıdır.

- Performans değerlendirme sisteminde değerlendirmeyi yapacak kişilerin uzmanlıkları ve yetkinlikleri oldukça önemlidir. Bu yüzden öğretmenlere uygulanabilecek performans değerlendirme süreçlerinde değerlendirmeyi yapacak kişilerin kim olacağı, bu kişilerin görev tanımları, sorumlulukları ve değerlendirme

konusunda yeterli bilgi beceriye sahip olup olmadıkları net bir şekilde belirlenmelidir.

- Değerlendirme süreçlerinde öğretmenlerin performansı, okul ve sınıf içinde yaptıkları gözlenerek ölçülmelidir. Öğretmenlere sınıf içi yapılacak gözlemlerde, öğretmenden ne beklendiği net bir şekilde ifade edilmelidir. Değerlendirme yapacak kişinin öğretmenin sınıfına gitmeden ne istediğini belirtmesi ve sınıftan çıktıktan sonra da öğretmenle bir görüşme daha yapması önerilebilir. Değerlendirecek kişinin beklentilerini ve neyin ölçüleceğini bilen öğretmenler sürece daha hazırlıklı gelebilir.

- Öğretmenlerin performans değerlendirilmesi, farklı kaynaklardan veri alınarak yapılmalıdır. Sınav odaklı bir yapının yerine daha kapsamlı ve daha geniş sonuçların alınabileceği bir sistemin daha yararlı olacağı düşünülmektedir.

- Öğretmenlere uygulanacak performans değerlendirme sisteminden elde edilen sonuçların, öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlamak amacıyla kullanılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir. Sonuçların daha çok rehberlik yapmak, izlemek, geribildirimde bulunmak, kişisel gelişimi ve mesleki gelişimi desteklemek amacıyla yapılması öğretmenler adına iyi olacaktır.

KAYNAKÇA

- Acar, Ahmet Cevat: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2010.
- Açıkalın, Aytaç: **İnsan Kaynağının Geliştirilmesi**, Ankara, Pegem A Yayıncılık, 2002.
- Akbaş, Ahmet, Öner Çelikkaleli: “Sınıf Öğretmeni Adaylarının Fen Öğretimi Öz-Yeterlik İnançlarının Cinsiyet, Öğrenim Türü ve Üniversitelerine Göre İncelenmesi”, **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, 2006.
- Akdoğan, Asuman, Özgür Demirtaş: “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşleminde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 23, Sayı 1, 2009, s.49-71.
- Akşit, Fisun: “Performans Değerlendirmeye İlişkin Öğretmen Görüşleri (Bigadiç İlköğretim Öğretmenleri Örneği)”, **Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, Sayı 2, 2006, s.76-101.
- Aykaç, Necdet, Hasret Kabaran, Hilal Bilgin: “Türkiye’de ve Bazı Avrupa Birliği Ülkelerindeki Öğretmen Yetiştirme Uygulamalarının Karşılaştırılmalı Olarak İncelenmesi (Almanya, Finlandiya, Fransa, İngiltere ve Türkiye Örneği)“, **Turkish Studies Dergisi**, Ankara, 2014, s.279-292.

Aydoğan, Feray Aytekin: “MEB’in ‘Performans Değerlendirme’ Dayatmasını Kabul Etmiyoruz”, (çevrimiçi), Erişim Tarihi: 10.12.2018, <http://egitimsen.org.tr/mebin-performans-degerlendirme-dayatmasini-kabul-etmiyoruz/>

Bakan, İsmail, Hakan Kelleroğlu: “Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 8, Sayı 1, 2013, s.103-127.

Bal, Belgin, Erdoğan Başar: “Finlandiya, Almanya, Singapur ve Türkiye’nin Eğitim Sistemleri Açısından Kademeler Arası Geçiş Sistemlerinin Karşılaştırılması”, **Çukurova Üniversitesi Türkoloji Makale Bilgi Sistemi**, 2014, s.569-602.

Balcı, Bahtiyar: “Milli Eğitime Bağlı Meslek Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2004.

Baloğlu, Nuri, Engin Karadağ, Nihat Çalışkan, Tuğba Korkmaz: “İlköğretim Öğretmenlerinin Mesleki Benlik Saygısı ve İş Doyumları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi”, **KEFAD Yayınları**; Cilt 7, Sayı 2, 2006, s.345-358.

Bandura, Albert: “Self-Efficacy: The Exercise of Control”, Newyork, 1997.

Baran, Hakan: “Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Lisansüstü Programının Okul Yöneticisi Yeterlikleri Bağlamında İncelenmesi”, **Yüksek Lisans Tezi**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Eskişehir, 2015.

Barutçugil, İsmet: **Performans Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2002.

Başbuğ, Gökçe, Pınar Ünsal: “Kurulacak Bir Performans Değerlendirme Sistemi Hakkında Akademik Personelin Görüşleri: Bir Kamu Üniversitesinde Yürütülen Anket Çalışması”, s. 1-24 (çevrimiçi), Erişim Tarihi: 20.03.2019, <http://dergipark.gov.tr>

Baykal, Ülkü: “Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinde Performans Değerlendirme ve Türkiye’deki Hastanelerde Hemşirelik Hizmetlerinin Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1994.

Bayrak, Coşkun: “Mükemmel Öğretmenlik Yetmiyor”, (çevrimiçi), Erişim Tarihi: 12.12.2018, <http://www.hurriyet.com.tr/egitim/mukemmel-ogretmenlik-yetmiyor-40797746>

- Bayrak, Mehmet: “İlkokullarda Eğitim Veren Sınıf Öğretmenlerinin Mesleki Doyum ve Tükenmişlik Düzeyi”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep, 2014.
- Bektaş, Hasan: “İş Doyum Düzeyleri Farklı Olan Öğretmenlerin Psikolojik Belirtilerinin Karşılaştırılması”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2003.
- Bektaş, Kemal: “Başarı Değerlendirme Sistemleri Karşılaşılan, Bazı Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı 3, 1992, s.59- 65.
- Beltekin, Nurettin, vd.: ”Sürekli Gelişim İçin e-performans Yönetim Sistemi: Bir model önerisi”, **Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, Sayı 4, 2014, s.149-170.
- Bingöl, Dursun: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2003.
- Bulut, Fahri: ”Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Erzurum Emniyet Müdürlüğü Personeli Üzerinde Bir Çalışma”, **Yüksek Lisans Tezi**, Erzurum, 2003.
- Buyruk, Halil: “Öğretmen Performansının Göstergesi Olarak Merkezi Sınavlar ve Eğitimde Performans Değerlendirme”, **Trakya Üniversitesi Eğitim**

- Fakültesi Dergisi**, Cilt 4, Sayı 2, 2014, s.28-42.
- Büyüköztürk, Şener: **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık, 2016.
- Camgöz, Selin, Nurdan Alpten: “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetmelik Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği“, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt 13, Sayı 2, 2006.
- Canman, Doğan: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Yargı Basım Dağıtım, 2000.
- Çabuk, Burcu, Ömer Cem Karacaoğlu: “İngiltere ve Türkiye Eğitim Sistemlerinin Karşılaştırılması“, **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı 155-156, 2002.
- Çakmak, Nermin: “Kütüphane Yönetiminde Performans Değerlendirmesi” Kütüphane Haftası Bildirileri, Ankara, 2006, s. 67-86.
- Demir, Nermin: “Satış ve Pazarlama Elemanlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma“, **Öneri Dergisi**, Cilt 7, Sayı 28, 2007, s.167- 175.
- Eraslan, Tarık, Ahmet Tozlu: “Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Sistemi“, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 81, 2011.
- Erdoğan, İrfan: **Çağdaş Eğitim Sistemleri**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1997.

- Eren, Erol: **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2004.
- Ergül, Hüseyin Fazlı: “Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret-Başarı İlişkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 5, Sayı 18, 2006, s.92-105.
- Erman, Yasemin: “Almanya, Kırgızistan ve Türkiye Eğitim Sistemlerinin Karşılaştırılması”, **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt 5, Sayı 2, 2016.
- Fındıkçı, İlhami: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1999.
- Gençtürk, Aycan, Aysel Memiş: “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Öz Yeterlik Algıları ve İş Doyumlarının Demografik Faktörler Açısından İncelenmesi”, **Elementary Education Online Dergisi**, 2010.
- Gök, Sibel: **21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2006.
- Gül, Hasan, Ercan Oktay, Hakan Gökçe: “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, **Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**, Sayı 15, 2008, s.1-11.
- Helvacı, Mehmet Akif: “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 35,

2002, s.155-169.

Kaynak, Tuğray:

İnsan Kaynakları Planlaması, İstanbul, Alfa Yayınları, 1996.

Karacaoğlu, Ömer Cem:

“Avrupa Birliği Uyum Sürecinde Öğretmen Yeterlilikleri”, **Doktora Tezi**, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Programları Anabilim Dalı, Eğitimde Program Geliştirme Bilim Dalı, Ankara, 2008.

Kasapçopur, Ahmet:

“Avrupa Birliği Ülkelerinde Eğitim Denetimi” **Milli Eğitim Bakanlığı Dergisi**, Ankara, 2007.

Keçici, Sayime:

“Almanya’da Öğretmen Eğitimi”, **M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, Sayı: 34, 2011, s.117-132.

Kıngır, Said, Erkan Taşkiran:

“Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 8, Sayı 1, 2006, s.195-216.

Kilimci, Songül:

“Almanya, Fransa, İngiltere ve Türkiye’de Sınıf Öğretmeni Yetiştirme Programlarının Karşılaştırılması”, **Doktora Tezi**, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Adana, 2006.

Koncuk, İsmail:

“Performans Değerlendirme Sistemine Karşı Eylem Kararı”, (çevrimiçi), Erişim Tarihi:

10.12.2018,

https://www.turkegitimsen.org.tr/icerik_goster.php?Id=11920

Kurt, Selçuk:

“İlköğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Denetleme Faaliyetlerine İlişkin Yönetici Görüşlerinin İncelenmesi”, **Yüksek Lisans Dönem Projesi**, Trakya Üniversitesi, Edirne, 2009.

Ludeman, Kate:

“How To Conduct Self Directed 360”, **Training and Development**, Cilt 54, Sayı 7, s.44-47, 2000.

Meriç, Gürsoy:

“Fen Bilgisi Öğretmeni Yetiştirme Programlarının Örnek Ülkeler Kapsamında Değerlendirilmesi (Türkiye, Japonya, Amerika ve İngiltere Örnekleri)”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2004.

Meşeci, Filiz:

“İngiltere’de İlköğretim Performans Değerlendirme Sistemi ve Türkiye İçin Öneriler”, **Değerler Eğitimi Dergisi**, Cilt 5, Sayı 14, 2007 s.79-105

Milli Eğitim Bakanlığı:

“MEB Öğretmen Performans Değerlendirme Yönetmelik Taslağı”, (çevrimiçi), Erişim Tarihi: 02.01.2018, <https://www.yok.gov.tr/>

Murat, Güven, İsmail Bağrıaçık:

“Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler**

Fakültesi Dergisi, Cilt 16, Sayı 1, 2011, s.1-24.

Neely, Andy :

“The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next?”, **International Journal of Operations and Production Management**, Cilt 19, Sayı 2, s.205-228, 1999.

Örücü, Edip, Mehmet Ali Köseoğlu:

İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme, Ankara, Gazi Kitabevi, 2003.

Özcan, Nazlı:

“Örgütlerde Başarı Değerlendirme ve Türk Bankacılık Sektöründe Geleneksel ve Çağdaş Değerlendirme Uygulamalarının Analizi”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 1992.

Özdamar, Kazım:

Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi, Eskişehir, Kaan Kitabevi, 1999.

Özgen, Hüseyin, Azim Öztürk, Azmi Yalçın:

İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Nobel Kitabevi, 2005.

Öztürk, Sefer:

“İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Üzerine Bir Uygulama”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Çanakkale, 2009.

Öztürk, Ümit:

Performans Yönetimi, İstanbul, Alfa Yayınları, 2009.

- Pakdil, Fatma: “Ekip Bazlı Performans Değerlendirme”, Türkiye Kalite Derneği, (çevrimiçi), Erişim Tarihi: 15.06.2018, <http://www.kalder.org/>
- Palmer, Margaret: **Performans Değerlendirmeleri**, İstanbul, Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1993.
- Parmaksız, Ramazan Şükrü, Mehmet Ali Kısakürek: “Türkiye ve Bazı AB Ülkelerinde Öğretmenlere Yönelik Hizmet İçi Eğitim Programlarının Temel Öğeler ve Kalite Kontrolü/Güvencesi Açısından Karşılaştırılması”, **Karaelmas Eğitim Bilimleri Dergisi**, 2013, s.112-129
- Pehlivan, Bülent: “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik bir Uygulama”, **Maliye Dergisi**, Sayı 154, 2008.
- Resmi Gazete: “Onuncu Kalkınma Planı TBMM Kararı”, (çevrimiçi), Erişim Tarihi: 10.12.2018, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/07/20130706m1-1.htm>
- Sabuncuoğlu, Zeyyat: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa, Ezgi Yayınları, 2000.
- Saruhan, Şadi Can, Müge Leyla Yıldız: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2012.
- Satır, Ebru: “Örgütlerde Performans Değerlendirmesi ve Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Bir Uygulama”, **Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara,

2011.

Saydam, Mehmet:

”Türk Kamu Yönetimi İçin Önerilen Yeni Değerlendirme Sistemi: Personel Başarı Değerlendirme Sistemi”, **Yasama Dergisi**, 2009, s.70-107.

Sevimli, Figen, Ömer Faruk
İşcan:

“Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt 5, Sayı 1, 2005, s.55-64.

Sümer, Hayriye Canan:

“Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım”, **Türk Psikologlar Derneği Yayını**, 2000, s.57-90.

Süngü, Hilmi:

“Bazı OECD Ülkelerindeki Öğretmen Maaşlarının Karşılaştırmalı Bir Analizi”, **21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum Dergisi**, Cilt 1, Sayı 2, 2012.

Şimşek, Şerif, Serdar Öge:

İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Gazi Yayınları, 2009.

Şişman, Mehmet:

“Öğretmen Yeterlilikleri: Modern Bir Söylem ve Retorik”, **İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 10, Sayı 3, 2009, s.63–82.

Taşgın, Adnan, Selami,
Sönmez:

“Öğretmenlik Mesleği Genel Yeterliliklerinin Sınıf Öğretmenleri ve Sınıf Öğretmeni Adaylarının Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi”, **Middle Eastern & African Journal of Educational Research**, Sayı 3,

2013, s.80-90.

- Teltik, Hasan: “Okul Öncesi Öğretmenlerinin Mesleki Yeterlilik Algılarının İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleriyle İlişkisinin Belirlenmesi”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2009.
- Teyfur, Mehmet, Emine Teyfur: “Yapılandırmacı Öğretim Programına Yönelik Öğretmen ve Yönetici Görüşlerinin Değerlendirilmesi (İzmir İl Örneği)”, **Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2, 2012, s.66-81.
- Toker, Boran: “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt 8, Sayı 1, 2007, s.92-107.
- Tunacan, Sevil, Canan Çetin: “Lise Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Faktörlerin Tespitine İlişkin Bir Araştırma”, **M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, Sayı 29, 2009, s.155-172.
- Tunçer, Polat: “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, **Sayıştay Dergisi**, 2013.
- Uyargil, Cavide: **İşletmelerde Performans Yönetimi**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1994.
- Uyargil, Cavide: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta

Yayınları, 2010.

Üredi Işıl, Lütfi Üredi:

“Sınıf Öğretmeni Adaylarının Cinsiyetlerine, Bulundukları Sınıflara ve Başarı Düzeylerine Göre Fen Öğretimine İlişkin Özyeterlik İnançlarının Karşılaştırılması”, **Yeditepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 1, Sayı 2, 2006.

Williams, Richard:

Performance Management: Perspectives on Employee Performans, London, International Thomson Business Press, 1998.

Yalçın, Ali:

“Memur-Sen "Performans Değerlendirme Sistemi'ni Protesto Etti”, (çevrimiçi), Erişim Tarihi: 10.12.2018, <http://www.milliyet.com.tr/memur-sen-performans-degerlendirme-sistemi-ankara-yerelhaber-2688795/>

Yaşar, Şefik:

“İngiltere’de Okul Öncesi Eğitim Veren Kurumlar ve Bu Kurumlara Öğretmen Yetiştirme” Cilt 9, Sayı 51, Eğitim ve Bilim TED, s.19-23, (çevrimiçi), Erişim Tarihi: 20.03.2019, <http://egitimvebilim.ted.org.tr>

Yavuz, Behçet:

“MEB’in Riskli Performans Değerlendirmesi”, (çevrimiçi), Erişim Tarihi: 12.12.2018, <https://www.sozcu.com.tr/egitim/mebin-riskli-performans-degerlendirmesi.html>

Yavuz, Cavit, Cemile
Karadeniz:

“Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonunun İş Tatmini Üzerine Etkisi”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, The Journal of International Social Research**, Sayı 2, 2009.

Yıldırım, Orhan:

“Meb’in Performans Dayatmasını Kabul Etmiyoruz”, (çevrimiçi), Erişim Tarihi: 10.12.2018,
<http://www.egitimis.org.tr/guncel/sendika-haberleri/meb-in-performans-dayatmasini-kabul-etmiyoruz-2563>

Yılmaz, Göksal:

Veli Der’den Performans Değerlendirmesine Tepki”, (çevrimiçi), Erişim Tarihi: 10.12.2018,
<http://www.mavikocaeli.com.tr/mobil.php?islem=haber&id=14272>

Yücel, Recep:

“İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 1, Sayı 3, 1999, s.110-128.

Yüksel, Özlem:

“İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Fonksiyonlarından Başarı Değerlendirmede Yeni Yaklaşımlar”, İnsan Kaynakları Sempozyumu, Konya, 2000.

Değerli Katılımcı,

Bu araştırma; kamuda çalışan öğretmenlerin performans değerlendirmeye ve hayata geçirilmesi planlanan performans değerlendirme taslak yönetmeliğine ilişkin tutumlarının belirlenmesi amacıyla yapılan yüksek lisans tezi kapsamında gerçekleştirilmektedir. Araştırma kapsamında kişisel bilgiler tamamen akademik amaçla toplanacak ve araştırmacılar dışında hiçbir kişi ya da kurum ile paylaşılmayacaktır. Araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından her sorunun cevaplanmasının önemli olduğunu belirtir, gösterdiğiniz anlayış ve destek için teşekkür ederiz.

Tekin KAPLAN

Dr. Öğr. Üyesi Rıza DEMİR
(Tez Danışmanı)

A) Kamu eğitim sektöründe performans değerlendirme sisteminin kullanılmasına yönelik aşağıdaki ifadelerden uygun gördüğünüzü işaretleyiniz. (Lütfen bir seçeneği işaretleyiniz)	
☐	Uygun bir sistem olması durumunda eğitimde de performansın değerlendirilebileceğini bir sistemin uygulanabileceğini düşünüyorum.
☐	Eğitimde performans değerlendirme sistemine tamamen karşıyım.
İkinci seçeneği işaretlemişseniz gerekçenizi lütfen belirtiniz.	
B) Kamu eğitim sektöründe performans değerlendirme sisteminin kullanılması durumunda, sistemin tasarımına yönelik aşağıdaki ifadelerden uygun gördükleriniz işaretleyiniz. (Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz)	
1- Eğitimde öğretmenlerin performansına yönelik bilgi kimden/kimlerden alınmalıdır? ☐ 1. ve 2. derece amir ☐ Öğretmen ☐ Öğrenci ☐ Veliler ☐ Müfettişler ☐ Eğitimde uzman kişiler ☐ Diğer (varsa belirtiniz.....)	
2- Eğitimde performans değerlendirme aşağıdaki amaçlardan hangisi/hangileri için yapılmalıdır? ☐ Eğitimin kalitesini artırmak ☐ Öğretmenlerin verimini artırmak ☐ Rekabeti artırmak ☐ İşbirliğini artırmak ☐ Öğretmenlerin kişisel gelişimini artırmak ☐ Diğer (varsa belirtiniz.....)	
3- Eğitimde performansın değerlendirilmesi için aşağıdaki kriterlerden hangisi/hangileri kullanılmalıdır? ☐ Öğretmenlerin bilgi düzeyi ☐ Öğrenciye yönelik tutum ☐ İş arkadaşlarına yönelik tutum ☐ İşbirliğine yatkınlık ☐ Projelere katılım ☐ Akademik düzey/öğrenim düzeyi ☐ Alınan hizmet içi eğitimler ☐ Branş farklılıkları ☐ Çalışma saatleri ☐ Verilen görevleri zamanında yerine getirme ☐ Diğer (varsa belirtiniz.....)	
4- Eğitimde performans değerlendirme sonuçları hangi alanda/alanlarda kullanılmalıdır? ☐ Ücretlerin farklılaştırılmasında ☐ Kıdem belirlenmesinde ☐ Yeni öğretmen alımında kriter olarak ☐ İyi okullarda görevlendirmelerde ☐ Yeni eğitim planlamalarında ☐ Öğretmen niteliklerinin belirlenmesinde ☐ Diğer (varsa belirtiniz.....)	
C) Kamu eğitim sektöründe uygulanması planlanan ve bu amaçla taslak yönetmelik olarak açıklanan eğitimde performans değerlendirme sistemine yönelik bilginiz var mıdır?	
☐	Evet (Ankete devam edebilirsiniz)
☐	Hayır (Lütfen anketin beşinci bölümü olan E) Demografik Sorular kısmına geçiniz)

D) Kamu eğitim sektöründe uygulanması planlanan ve bu amaçla taslak yönetmelik olarak açıklanan performans değerlendirme sistemine yönelik aşağıdaki ifadelere ne düzeyde katıldığınızı lütfen belirtiniz.						
[1] : Hiç katılmıyorum [2] :Katılmıyorum [3] : Kararsızım [4] : Katılıyorum [5] : Tamamen katılıyorum						
1	Sistemi olumlu buluyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Sistemin öğretmen veli ilişkilerini olumlu yönde geliştireceğini düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Sistemin öğretmen öğrenci ilişkisini olumlu yönde geliştireceğini düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Sistem öğretmenler arasında çatışmalara neden olacaktır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Sistemin öğretmenler arasındaki işbirliği ve dayanışmayı geliştireceğini düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Sistemin öğretmenler üzerinde baskıya neden olacağını düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Sistemle birlikte üzerimde performans baskısı hissedeceğimi düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Sistemin objektif bir şekilde sürdürülebileceğine inanıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Sistem kapsamında performans adil ve objektif bir şekilde ölçülebilecektir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Sistem kapsamında performans değerlendirme için yeterli ve doğru bilginin alınamayacağını düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Sistem kapsamında performans değerlendirmenin, uzmanlık düzeyi yeterli kişiler tarafından yapılacağını düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Sistemle birlikte eğitim sektöründe adaletin sağlanacağına inanıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Sistemle birlikte öğretmenlerin uygulamadaki performans farklılıklarının ortaya konulabileceğini düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Sistemle birlikte öğretmenlerin performansının artacağına inanıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Sistemin eğitimde yaşanan sorunlara çözüm üretebileceğine inanıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Sistemin eğitim sektöründe etkinliği ve verimliliği artıracığını düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Sistemin öğretmenlerin kişisel gelişimine katkı sağlayacağına inanıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Sistemin öğretmenlerin motivasyonunu artıracığına inanıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Sistem kapsamında elde edilen sonuçlar öğretmenlerin ücretlerinin farklılaştırılmasında kullanılmalıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Sistem kapsamında elde edilen sonuçlar yükselmelerde kullanılmalıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

E) Demografik Bilgiler	
Cinsiyetiniz [] Kadın [] Erkek	Medeni Haliniz [] Bekar [] Evli
Yaşınız [] 20–25 [] 26–30 [] 31–35 [] 36–40 [] 41–45 [] 46 ve yukarı	Eğitim Durumunuz [] Lisans [] Yüksek Lisans [] Doktora
Çalışma süreniz [] 1 yıldan az [] 1–3 yıl [] 4–7 yıl [] 8–11 yıl [] 11–14 yıl [] 14 yıldan fazla	
Kurumunuzdaki pozisyonunuz [] Öğretmen [] Müdür yardımcısı [] Müdür	
Okul türünüz	
Branşınız	
Aylık kişisel maddi geliriz [] 2.000 – 3.000 TL arası [] 3.001 – 4.000 TL arası [] 4.001 – 5.000 TL arası [] 5.001 TL ve üstü	

Anketimiz bitmiştir. Katılımınız için teşekkür ederiz.