

# KAMU ÖĞRETMENLERİNİN PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYE VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNETMELİĞİ TASLAĞINA İLİŞKİN TUTUMLARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>

## A RESEARCH ON DETERMINING ATTITUDES OF THE PUBLIC TEACHERS TO THE PERFORMANCE EVALUATION AND PERFORMANCE EVALUATION REGULATION DRAFT

**Tekin KAPLAN**  
Psikolojik Danışman  
Milli Eğitim Bakanlığı  
tekin.kaplan@hotmail.com  
ORCID: 0000-0003-1766-691X

**Dr. Öğr. Üyesi Rıza DEMİR**  
İstanbul Üniversitesi  
İşletme Fakültesi  
rdemir@istanbul.edu.tr  
ORCID: 0000-0002-2896-1271

Gönderim 09 Eylül 2020 - Kabul 30 Ekim 2020  
Received 09 September 2020 - Accepted 30 October 2020

**Öz:** İşletmelerde performansın değerlendirilmesi, tüm yönetim teorilerinde de bahsedildiği gibi üzerinde durulan önemli konulardan biridir. Eğitim kurumlarında performansın değerlendirilmesi de verilen eğitimin niteliği açısından önemli bir role sahiptir. Günümüzde pek çok ülkede, farklı yöntemler doğrultusunda eğitimin en önemli paydaşı olan öğretmenlerin performansı değerlendirilmektedir. Türkiye’de de yıllardır tartışılan bir konu olan öğretmenlere yönelik performans değerlendirmesi, 2018 yılında hazırlanan Yönetmelik taslağı ile ortaya konularak görüşe açılmıştır. Öğretmen performansının birden fazla kaynaktan veri alınarak değerlendirilmesinin öngörüldüğü sistem pek çok tartışmayı da beraberinde getirmiş, sendikalar başta olmak üzere farklı paydaşlar taslağa tepki göstermiştir. 315 öğretmen ve yönetici kapsamında yapılan bu araştırmada katılımcıların Öğretmen Performans Değerlendirme Yönetmeliği Taslağı’na ilişkin tutumlarıyla birlikte genel olarak performans değerlendirmeye ve bir performans değerlendirme sistemi kurulacak olsa sistemin tasarımıda önemli konulara yönelik düşünceleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Verinin anket yöntemi kullanılarak toplandığı ve nicel yöntemler kullanılarak analiz edildiği araştırmanın sonucunda katılımcıların neredeyse yarısının performans değerlendirme fikrine karşı olmadığı belirlenmiştir. Buna karşın taslakla getirilmesi planlanan sisteme ilişkin tutumların net bir şekilde olumsuz olduğu görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların performans değerlendirme fikrine değil, uygun olmadığını düşündükleri bir sistem kapsamında performans değerlendirmeye karşı olduğu söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Performans, performans değerlendirme, performans değerlendirme taslağı, öğretmen, tutum.

**Abstract:** Evaluation of performance in businesses is one of the important issues as mentioned in all management theories. Evaluation of performance in educational institutions also plays an important role in terms of the quality of education. Today, the performance of teachers, who are the most important stakeholders, is being evaluated with different methods in many countries. The performance evaluation for teachers, which has been a discussion in our country for years, has been put forth for debate in the form of a draft regulation prepared in 2018. The system in which teacher performance is to be evaluated by taking data from multiple sources has brought many discussions and different sides, especially unions, reacted to the draft. In this study conducted within the scope of 315 teachers and administrators, it was tried to reveal participants thoughts on

<sup>1</sup> Bu çalışma, birinci yazarın ikinci yazarın danışmanlığında 2019 yılında hazırladığı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

*performance evaluation and important issues in the design of the system if a performance evaluation was to be established together with the attitudes of the regarding Teacher Performance Evaluation Regulation Draft submitted in 2018. As a result of the research where the data was collected using the survey method and analyzed using quantitative methods, it was determined that almost half of the participants were not against the idea of performance evaluation. However, attitudes towards the system presented in the Draft are clearly negative. Therefore, it can be said that the participants are against performance evaluation under a system they think is not suitable, not against the idea of performance evaluation.*

**Keywords:** *Performance, performance evaluation, teacher performance evaluation regulation draft, teacher, attitudes.*

## GİRİŞ

18. yüzyılın sonlarında yaşanmaya başlanan Endüstri Devrimi insanlık tarihinde o güne kadar görülmemiş büyük gelişmeleri beraberinde getirmiştir. Endüstri Devrimi'yle birlikte doğal enerji yardımıyla yapılan üretimin yerini makine gücü ile gerçekleştirilen yığın üretimin alması, toplumların sosyo-ekonomik ve kültürel yapı ve özelliklerinde yaygın, önemli ve hızlı değişimler meydana getirmiş; başta ekonomi bilimi olmak üzere sosyoloji, sosyal psikoloji, siyaset, mühendislik vb. pek çok disiplinde devrimsel gelişmeler ortaya çıkmıştır (Çelik, 2018: 43). Üretimde teknolojinin kullanılmaya başlanması ve bu teknolojinin sürekli geliştirilmesi, kölelik ve sömürgecilik düzeninden ücretli çalışma düzenine doğru geçilmesi, toplum hayatında mevcut olan sosyal sınıf ve tabakaların değişime uğrayarak işveren ve işçi olmak üzere iki büyük kesimin ortaya çıkması ve köylerden kentlere kitlesel göçlerin meydana gelmesi, bu süreçte yaşanan ve farklı disiplinlerin ilgili alanına giren önemli olgulardır. Bu dönemin önemli gelişmelerinden biri de, veri toplanarak ve analiz yapılarak iş yaşamında karşılaşılan sorunların çözümü için belirli yol ve yöntemlerin bulunmaya çalışıldığı bir bilim dalı olan işletmenin ortaya çıkmasıdır. İşletme biliminin ilk teorisyenleri, farklı veri toplama ve analiz yöntemlerinden yararlanarak, başta fabrikaların sayısal ve hacimsel olarak büyümesi nedeniyle büyük bir kitle haline gelen insan kaynağı olmak üzere, işletmelere ait farklı kaynak ve unsurlar üzerinde yaptıkları araştırmalar sonucunda verimliliği, etkinliği ve kârlılığı artıracak yol ve yöntemleri keşfetmeye çalışmışlardır. Bu bağlamda üzerinde durulan konulardan biri de uzmanlaşmadır. İşletmenin hedeflerine ulaşması için yapılacak işlerin rasyonel birtakım kriterlere göre parçalara ayrılması, çalışanların beceri ve yetkinliklerine göre yalnızca bu işe ait görevlerden sorumlu olmaları ve bu işi en iyi şekilde yapabilecek hale gelmesi anlamına gelen uzmanlaşma ile işletme içinde farklı uzmanlık alanları (işletme fonksiyonları) ortaya çıkmıştır. Başta üretim, finans ve pazarlama olarak üç temel işlev şeklinde ortaya çıkan bu uzmanlık alanlarının sayısı, zamanla başka işlev ve faaliyetlere de ihtiyaç duyulması nedeniyle artmıştır (Uyargil vd., 2013: 1). İşletmelerde çalışan sayısının, iş hacminin ve türünün artmasıyla birlikte çalışanların yönetimiyle ilgili daha fazla görev ve sorumluluğun ortaya çıkması, işletmelerde bu konularla ilgilenecek bir uzmanlık alanının da doğmasına neden olmuştur. Endüstri Devrimi'nin ilk yıllarında personel yönetimi olarak adlandırılan bu alan başlangıçta üretim, pazarlama ve finans gibi temel işlevlere yönelik faaliyetlerin uygulanmasına destek verecek kurmay nitelikli bir işlev olarak kabul edilmiştir. Yaşadığı değişim ve dönüşümle birlikte günümüzde insan

kaynakları yönetimi olarak ifade edilen bu işlev kapsamında; işgücü ihtiyacının belirlenmesine, bu ihtiyacı karşılayabilecek uygun adayların işe alınmasına, eğitim ihtiyaçlarının karşılanmasına, performansın değerlendirilmesine, ücretlerin tespit edilmesine ve iş sağlığı ve güvenliğinin korunmasına yönelik faaliyetler gerçekleştirilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi işlevleri olarak ifade edilen bu faaliyet alanlarının tümü önemli olmakla birlikte özellikle işletmelere temel rekabet avantajı sağlayan insanın performansının değerlendirilmesi ve geliştirilmesi, örgütsel amaçlara ulaşılma açısından her zaman kritik bir konu olmuştur. Endüstri Devrimi'nden günümüze kadar sürekli gelişim gösteren performans değerlendirme uygulamaları, etkili performans değerlendirme sistemlerinin kurulması ve yürütülmesi açısından yöneticilere, insan kaynakları departmanlarına ve çalışanlara farklı sorumluluklar yüklemektedir.

Çalışanların performansının değerlendirilmesine yönelik konular Endüstri Devrimi'ni izleyen ilk dönemde sanayi sektörü ve kas gücüne dayalı çalışanlar bağlamında düşünülmüştür. Bununla birlikte yirminci yüzyılın sonlarında sanayisizleşme olarak da adlandırılan süreçte kömür madenleri, tekstil ve gemi tersaneleri gibi büyük sanayi alanları hızla azalırken turizm, eğitim, perakende satış ve finans gibi alanlardan oluşan hizmet sektörü ön plana çıkmıştır (Toptaş Arslan, 2018: 153). Özellikle 1950'lerden sonra ağır sanayi, fabrikasyon ve üretime dayalı ekonomiden hizmet ve bilgiye dayalı üretime doğru geçişle birlikte hizmet sektörünün istihdamın temel kaynağı haline gelmesi sonucunda beyaz yakalı ve profesyonel çalışanların performansının değerlendirilmesi önemli hale gelmiştir. Günümüzde gerek hizmet sektörünün istihdamın temel kaynağı haline gelmesi gerekse de otomotiv, tekstil, gıda, savunma sanayi gibi endüstriyel alanlarda çok daha nitelikli mavi yakalı çalışanlara ihtiyaç duyulması, performans değerlendirme konusunu daha da önemli hale getirmiştir. İnsan kaynakları yönetimiyle ilgili literatür incelendiğinde; gerek hizmet sektörünün alt alanlarında ve gerekse de bilgi ve teknolojinin daha üst düzey ve yoğun kullanıldığı sanayi sektöründe çalışanların performansının değerlendirilmesiyle ilgili izlenecek yaklaşım ve uygulanacak yöntemlerle ilgili olarak çok sayıda araştırmanın yapıldığı görülmektedir.

Pek çok kesimde olduğu gibi hizmet sektörünün temel alanlarından biri olan eğitimde performansın değerlendirilmesi de sıklıkla gündeme gelen bir konudur. Dünya genelinde eğitim alanında yapılan reformların önemli bir aşaması; örgüt düzeyinde eğitim kurumlarının veya birey düzeyinde öğretmenlerin belirli kriterler doğrultusunda performanslarının değerlendirilmesidir (Almeida, 2017: 2973). Eğitimin kalitesini ve niteliğini artırmak, eğitim alanında daha olumlu sonuçlar elde etmek ve belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla eğitimin en önemli paydaşı olan öğretmenlere yönelik yapılan performans değerlendirmenin sonuçları, öğretmenlerin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, gelişimlerinin sağlanmasında, yapılacak terfilerde ve ücretlerin belirlenmesinde dikkate alınmaktadır (Bichi, 2017: 104; Knudson, 1988: 103). Eğitim faaliyetlerinin kalitesini ve öğrenci başarısını artırabilmek için en önemli rolün öğretmenlere düştüğü ve bu açıdan öğretmenlerin gelişiminin takip edilmesi ve yüksek performansın teşvik edilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

Türkiye’de kamunun diğer alanlarında olduğu gibi eğitimde de performansın değerlendirilmesi konusu yıllardır tartışılmaktadır. Onuncu Kalkınma Planı doğrultusunda hazırlanan Özel İhtisas Komisyonu Raporu’nda, Öğretmen Strateji Belgesi’nde ve konuyla ilgili yapılan diğer çalışmalarda sıklıkla gündeme getirilen konu 2018 yılında hazırlanan Yönetmelik taslağı ile bir sistem olarak ortaya konulmuş ve dış paydaşlara gönderilerek görüşe açılmıştır. Performansın görev yapılan okulun müdürü, zümre öğretmenleri, diğer öğretmenler, sorumlu olunan öğrenciler ve velileri ile öğretmenin kendisi olmak üzere birden fazla kaynaktan veri alınarak değerlendirilmesinin öngörüldüğü sistem ilk gündeme geldiği andan itibaren birçok tartışmayı da beraberinde getirmiş, özellikle eğitim alanındaki sendikalar başta olmak üzere farklı sivil toplum kuruluşları ve uzmanlar taslağa tepki göstermiştir.

Bu çalışmada öncelikle yönetim teorilerinde performans konusunun önemi üzerinde durularak eğitim sektöründe performansın değerlendirilmesine, bir performans değerlendirme sistemi kurulacak olsa sistemin tasarımında önemli konulara ve 2018 yılında sunulan Öğretmen Performans Değerlendirme Yönetmeliği Taslağı’na ilişkin tutumların ortaya konulması amaçlanmaktadır. Çalışmada öncelikle literatür taraması yapılarak performans ve performans değerlendirme kavramları tanımlanmış ve yönetim teorilerinde performans değerlendirme konusu incelenmiş; sonrasında eğitim sektöründe öğretmenlerin performansının değerlendirilmesi, Türkiye’de bu konuda yapılan çalışmalar ve Öğretmen Performans Değerlendirme Yönetmelik Taslağı üzerinde durulmuştur. Çalışmanın ikinci kısmında ise Türkiye’de kamu öğretmenlerinin performansının değerlendirilmesine ve Öğretmen Performans Değerlendirme Yönetmeliği Taslağı’na ilişkin tutumlarının belirlenmesine yönelik yapılan bir saha araştırmasının sonuçlarına yer verilmiştir.

## 1. LİTERATÜR TARAMASI

### 1.1. Performans, Performans Değerlendirme ve Performans Yönetim Sistemi

Yönetim bilimleri alanında yapılan pek çok çalışmada performans konusu üzerinde durulmaktadır. Makro anlamda bir devletin, hükümetin, kurumun ya da örgütün performansı olabileceği gibi mikro anlamda bir çalışanın, takımın / grubun ya da departmanın performansı söz konusu olabilmektedir.

Performans, daha önce planlanmış ve amaçlanmış etkinliklerin sonucunda ortaya çıkan sayısal veya sayısal olmayan sonuçlar (Saruhan ve Yıldız, 2012); çalışanların görevlerini yerine getirirken elde ettikleri çıktılar (Özgen vd., 2005) veya çalışanın belirli bir zaman diliminde yapmış olduğu çalışma düzeyi (Pakdil, 2001) olarak tanımlanabilir. Performans denildiğinde akla genellikle ulaşılan hedefler, elde edilen sonuçlar ya da gösterilen davranışlar gibi geçmiş performansa yönelik unsurlar gelmektedir. Ancak performans, geçmişte nelerin elde edildiğine odaklanan fiili performansın haricinde beceri, yetenek veya yetkinliklere dayalı olarak çalışanların gelecek performansını da (potansiyelini de) ifade eden geniş bir kavram olarak düşünülebilir (Noe vd., 2008: 345).

Performans değerlendirme ise mikro anlamda çalışanların geçmiş, mevcut ya da gelecek performansının, önceden ortaya konulan performans standartlarına, becerilere veya yetkinliklere göre ne durumda olduğunun belirlenmesi, çalışanlardan beklenenler ile onların elde ettikleri sonuçların karşılaştırılmasıdır (Açıkalın, 2002; Dessler, 2011: 332). İşletmelerde performans değerlendirme sistemleri kullanılarak, çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumları ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyelleri belirlenmeye ve görevlerindeki başarıları, istekliliği, tutum ve davranışları, ahlak durumu, özellikleri ve işletmenin başarısına olan katkıları değerlendirilmeye çalışılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 160; Uyargil vd., 2013: 212). Günümüzde pek çok işletmede maaş düzenlenmeleri, primler, eğitim ihtiyacı, disiplin cezaları, yükselme, ödül mekanizmaları ve diğer yönetim faaliyetleri ile ilgili alınacak bütün kararlarda performans değerlendirme sonucu elde edilecek bilgilerden yararlanılmaktadır (Akdoğan ve Demirtaş, 2009: 51–52).

İşletmelerde çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lü yılların başlarında ABD'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir (Uyargil vd., 2013: 212). Bundan önce 1800'lerin başında Robert Owen, İskoçya'da pamuk işleme fabrikasında her çalışan için karakter sicilleri isminde dosyalar hazırlayarak ve bu dosyalara günlük raporları kayıt ederek endüstriyel düzeyde performans değerlendirmesini ilk kez uygulamıştır (Banner ve Cooke, 1984: 328; Uysal, 2015: 36). Uygulamada her kişinin iş istasyonu üzerine farklı performans düzeylerini ifade edecek şekilde renkli kartlar asılmıştır.

Daha sonra Klasik Yönetim Teorisi'nin öncüsü F. Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığıyla çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi sonucunda performans değerlendirme örgütlerde bilimsel olarak yapılmaya başlanmıştır (Uyargil vd., 2013: 212). Taylor'a göre her çalışanın verimliliği ve yaptığı işin miktarı kesin kayıtlarla tutulduğunda, çalışan geliştikçe, ücret düzeyi artırılıp istenilen standartlara ulaşamayanların görevine son verildiğinde ve onların yerine yeni ve dikkatli seçilmiş işgücü alındığında önemli ölçüde hem doğal hem de sistematik tembelliğin önüne geçilecektir (Uysal, 2015: 36). Dolayısıyla Taylor'a göre çalışanların performansı sürekli ve yakından izlenmelidir (Ekinci, 2019: 19). Ortalama bir çalışan kendisine belirli bir zamanda, normal olarak yapılabilecek belirli bir görev verildiğinde hem kendisi hem de işvereni en fazla tatminle çalışabilecek; bu durum çalışana kendini tatmine ulaştırın başarı ve performansını ölçebilecek açık bir standart sağlayacaktır (Locke, 1982: 16). Dolayısıyla Taylor'ın performans değerlendirme konusunu bilimsel yönetim ilkeleri kapsamında ele aldığı söylenebilir. Pek çok örgüt Taylor'ın yirminci yüzyılın başlarındaki bilimsel yönetim çabalarından etkilenmiş ve performans değerlendirme uygulamalarını hayata geçirmeye çalışmıştır. Örneğin ilk seri otomobil üretimini gerçekleştiren Henry Ford, Taylor'ın bilimsel ilkelerinden oldukça etkilenmiş ve 1915'lere kadar, bir anlamda araç üretimini vasıflı çalışanlara gerek kalmayacak şekilde karmaşık olmayan ve tekrarlayan adımlara bölmek anlamına gelen Taylorizm'i benimsemiştir.

Klasik Yönetim'in bir başka teorisyeni Henri Fayol, ortaya koyduğu yönetim ilkelerinde verimlilik ve etkinlik artışı için performansa dayalı ücretin öneminden bahsetmekte ve çalışanların ücretlerinin belirleneceği sistemlerin kesinlikle performansla ilişkilendirilmesi gerektiğini ifade etmektedir (Uzuegbu ve Nnadozie,

2015: 64). Dolayısıyla ücretlerle ilişkilendirilebilecek sonuçlar ortaya koyacak, kriter ve standartları önceden belirlenmiş performans değerlendirme yöntemlerinin gereği ve önemi Klasik Yönetim Yaklaşımı kapsamında tekrar ortaya çıkmaktadır.

Klasik Yönetim'in diğer teorisyeni Max Weber, savunduğu bürokrasi yaklaşımı çerçevesinde bir örgütte yapılacak terfilerin yalnızca performans, başarı, deneyim veya teknik niteliklere dayalı olması gerektiğini belirtmektedir (Peek, 2020). Weber'e göre sübjektif faktörler, kişisel bir takım iyilikler veya ilişkiler ya da işle ilgili olmayan bir takım farklılıklar çalışanlarla ilgili alınacak kararlarda etkili olmamalıdır. Dolayısıyla terfilerde kullanılabilir sonuçları ortaya koyacak ve yine kriter ve standartları önceden belirlenmiş performans değerlendirme yöntemlerinin gereği ve önemi Klasik Yönetim Yaklaşımı kapsamında tekrar ortaya konulmuştur.

Gerek Taylor, Fayol ve Weber gerekse de Klasik Yönetim Yaklaşımı'na katkı veren diğer teorisyenlerin görüşleri birlikte değerlendirildiğinde çalışanların performanslarının değerlendirilmesine yönelik uygulamaların işletmelerin verimlilik ve etkinlik artışı için son derece önemli olduğu ve çalışanlarla ilgili alınacak bir takım kararlarda performans değerlendirme sonuçlarından muhakkak yararlanılması gerektiği fikrinin ön plana çıktığı görülmektedir. Bu teorisyenlerden sonra performans değerlendirme konusunda yapılan çalışmaların çoğu, performans değerlendirme uygulamalarının işletmelerin gelişimi için önemini somut verilerle kanıtlayan başarılı liderlerin ve yöneticilerin katkılarıyla ortaya çıkmıştır (Basheka ve Tshombe, 2018).

Klasik Yönetim Yaklaşımı'nda verimlilik ve etkinlik üzerinde ısrarla durulurken insani ilişkilerin ihmal edilmesi ve çalışanların birer insan olduğunun ve fizyolojik ve duygusal bazı ihtiyaçları olabileceğinin unutulması 1930'lu yıllar itibariyle Neoklasik Yönetim Yaklaşımı'nın ortaya çıkmasına ve gelişmesine neden olmuştur. Bu dönem teorisyenlerden Elton Mayo, Abraham Maslow, Douglas McGregor ve Frederick Herzberg performansın ya da motivasyonun artmasına neden olabilecek faktörleri araştırmışlar ve sosyal ihtiyaçların, sosyal ilişkilerin, yönetim tarzının, performansla ilgili yapılacak geri bildirim, karar alma mekanizmalarına katılımın çalışanların motivasyonunu ve dolayısıyla performansını etkileyebileceğini ortaya koymuşlardır (Haliidu vd., 2017: 71; Sarker ve Khan, 2013: 4). Dolayısıyla Neoklasik Yönetim Yaklaşımı'nda da performans değerlendirmenin önemli olduğu; ancak konuya sadece işletmenin verimlilik, etkinlik, amaçlara ulaşma vb. çıkarları doğrultusunda değil, bunlarla birlikte çalışanların maddi ve manevi ihtiyaçlarının karşılanması, değerlendirme sonuçlarının çalışanlarla paylaşılması ve onların gelişiminde kullanılması gibi çalışanların da yararı gözetilecek şekilde bakıldığı söylenebilir. Keza Neoklasikçilerin etkili olduğu dönem, çalışanın maddi ve manevi ihtiyaçlarının karşılanması durumunda bundan en büyük yararı uzun vadede işletmenin elde edeceğinin anlaşıldığı süreç olarak ifade edilmektedir.

Performans değerlendirme konusuna, İkinci Dünya Savaşı yıllarından itibaren ortaya çıkan ve popüler hale gelen Modern Yönetim Teorileri bağlamında da bakılabilir. Modern Yönetim Teorileri'nden biri olan Sistem Yaklaşımı; doğadaki, toplumdaki ve bilim alanlarındaki olayların bütünsel olarak incelenmesini sağlayacak disiplinler arası bir anlayış sunmaktadır (Akkuş ve Alevok İnci, 2018: 223). Bu bağlamda bir işletme bir ülkenin ya da sektörün alt sistemi iken, kendisi de farklı alt sistemlere sahiptir. Örneğin bir tekstil firması tekstil sektörünün alt sistemi iken

kendisi üretim, pazarlama, muhasebe veya finans gibi alt sistemlerden oluşmaktadır. Bu alt sistemlerde kendi içinde alt sistemlerden oluşabilir. Örneğin işletmenin alt sistemlerinden biri olan insan kaynakları yönetimi planlama, temin seçim, eğitim geliştirme, performans değerlendirme, ücret yönetimi gibi daha alt sistemlerden oluşabilmektedir. Dolayısıyla Sistem Yaklaşımı'na göre performans değerlendirme, kendi çevresinden ya da başka sistemlerden bilgi alarak bunları işleyen ve yine kendi çevresi ile diğer sistemlere çıktı olarak sunan bir alt sistemdir. Bunun yanında Sistem Yaklaşımı'na göre sistemin bir diğer özelliği birbirleriyle uyumlu parçalardan oluşan bir bütün olmasıdır. Günümüzde de performans değerlendirme faaliyetleri sistem yaklaşımı çerçevesinde birbiriyle ve çevresiyle ilişkili aşamalardan oluşan bir süreç olarak düşünüldüğünde ortaya Performans Yönetimi Sistemi çıkmaktadır. Performans Yönetim Sistemi; performans değerlendirme kavramını statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil, dinamik bir süreç olarak ele alan, çalışanların performanslarını planlamayı, değerlendirmeyi ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel süreç olarak tanımlanabilir (Uyargil, 2013: 17-19). Günümüzde çoğu işletme performans değerlendirmeye yönelik faaliyetlerini Performans Yönetimi Sistemi altında yürütmektedir.

Performans değerlendirme konusuna Durumsallık Yaklaşımı çerçevesinde bakıldığında her koşulda tüm örgütlere eşit şekilde evrensel olarak uygulanacak bir performans değerlendirme sisteminin olmadığı, belirli içsel ve dışsal faktörlere göre kullanılacak sistemlerin özelliklerinin ve etkinliğinin değiştiği görülmektedir (Sharma, 2017: 110; Wadongo ve Abdel-Kader, 2014: 685). Dış çevre, stratejiler, kültür, örgüt yapısı, büyüklük, teknoloji ve sahiplik yapısı, performans değerlemede kullanılacak tüm yol, yöntem ve araçları etkileyebilmektedir. Ayrıca Durumsallık Yaklaşımı'nda performansı maksimize etmek amacıyla durumlar ve örgütün parçaları arasındaki uygunluğa önem verilmektedir.

Küreselleşme, bilgi işlem teknolojilerindeki gelişmeler ve esneklik gibi yirminci yüzyılın son çeyreğinde başlayan ve günümüzde de halen etkilerini sürdüren gelişmeler yönetim konusunda yeni görüşlerin ileri sürülmesine neden olmuş ve Modern Sonrası Yönetim Yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlar bağlamında performans değerlendirmeyle ilgili yeni gelişmeler 1950'lerde Peter Drucker'ın Amaçlara Göre Yönetim yaklaşımı, 1960'larda Feingenbaum'un öncüsü olduğu Toplam Kalite Yönetimi anlayışı, 1980'ler itibariyle uygulanan 360 Derece Geri Bildirim yaklaşımı, 1990'lı yıllarda Robert Kaplan ve David Norton tarafından geliştirilen Dengeli Ölçüm Karnesi Tekniği ve 2000'li yıllarda çalışanlarla sınırlı performans değerlendirme süreci yerine kalkınmaya dayalı, açık ve esnek performans değerlendirme anlayışının ortaya çıkmasıdır (Pulakos vd., 2019; Schermerhorn, 2011; Wilkinson, Armstrong ve Lounsbury, 2017).

Performans değerlendirmenin yapıldığı ilk yıllardan günümüze kadar geçen bu süreçte; yaklaşım ve yöntemlerde genel olarak bireysellikten örgüt geneline, sayısal unsurlardan kaliteye, karmaşık ve yoğunluktan basit ve esnekliğe doğru bir geçişin söz konusu olduğu söylenebilir. Gelecekte de pozitif ve üretken bir çalışma kültürüne sahip olmanın önemini kavrayan örgütlerde etkili bir performans yönetiminin tanımının değişmeye devam edeceği, yapay zekanın her alanda olduğu gibi performans değerlendirme konusunda da radikal değişimlere neden olacağı,

performans değerlendirme çalışmalarında odak noktasının verilen geri bildirim sayısından geri bildirim kalitesine doğru kayacağı ve performans yönetimi süreçlerinin daha basit ve esnek olacağı öngörülmektedir (Brooks, 2015).

## 1.2. Eğitim Sektöründe Öğretmenlerin Performansının Değerlendirilmesi

Dünyada son yıllarda bilgi ve teknoloji alanında yaşanan gelişmeler eğitim kurumlarını da etkilemiştir. Bu kurumlar değişen çağa ayak uydurmak adına yeni anlayış ve gelişmeleri takip etme ihtiyacı duymaktadır. 2000’li yıllardan itibaren birçok ülke, eğitim sistemlerinin niteliğini artırmak için çeşitli alanlarda kapsamlı reformlar uygulamış; bu reformlar, eğitimin yönetiminden finansmanına, eğitim programlarından öğretmen yetiştirme modellerine kadar çok geniş bir alanı kapsamıştır.

Eğitimin niteliğini artırmak için önemli rollerden biri de öğretmenlere düşmektedir. Öğretmenler; eğitim sistemlerinin en vazgeçilmez unsurlarından biri olarak kabul edilmiş; öğretmen yetiştirme konusu, pek çok ülkede eğitim sistemi reformlarının önemli bir boyutunu oluşturmuştur (Taşgın ve Sönmez, 2013; Genç, 2000: 380). Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı (The Programme for International Student Assessment - PISA) ve Uluslararası Matematik ve Fen Eğilimleri Araştırması (Trends in International Mathematics and Science Study – TIMSS) gibi uluslararası değerlendirmelerde öğrenci başarısı açısından öne çıkan ülkelerdeki eğitim sistemlerinin en temel ortak özelliği, nitelikli öğretmenlerin varlığı olmuştur (Barber ve Mourshed, 2007). Öz yeterlilik, iş doyumunu, ücret ve çalışma ortamı gibi koşullardan etkilenen öğretmenlerin performansı, ortaya çıkacak hizmetin kalitesini yükseltecek en önemli faktördür (Yavuz ve Karadeniz, 2009). Kaliteli öğretmen ihtiyacı, başta gelişmekte olan ülkeler olmak üzere dünya genelinde önemli bir sorundur. Birçok ulusal ve uluslararası kuruluş bu konuda çeşitli ve kapsamlı çalışmalar yürütmektedir (UNESCO, 2012).

Günümüzde öğretmen, eskiden olduğu gibi öğretimi organize eden, yöneten, denetleyen ve kendi bildiklerini öğrencilere aktaran değil, bilgi kaynaklarına giden yolları gösteren, kolaylaştırıcı, kısacası öğrenmeyi öğreten bir rehber olma özelliği kazanmıştır (Genç, 2000: 382). Öğretmenlere ilişkin nitelik ya da yeterliliklerin bilinmesi; öğretmenlik mesleğinin tanınması, öğretmenlerin görev ve sorumluluklarının belirlenmesi, öğretmen performansının artırılması ve mesleğe uygun nitelikte öğretmen yetiştirilmesinin sağlanması açısından önem taşımaktadır (Karaca, 2008: 69). Bu nedenle farklı ülkelerde ilgili kurumlar öğretmen yeterliliklerinin ve yetiştirme politikalarının belirlenmesinde uygun kişilerin mesleğe seçiminin, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerin, performansın değerlendirilmesinin ve geliştirilmesinin önemine vurgu yapmaktadır.

Eğitim sektöründe bireysel performansın değerlendirilmesi; yöneticiler, öğretmenler ve diğer kişilerin belirlenen yeterliliklere göre ne ölçüde verimli çalıştıklarının ve gayret gösterdiklerinin tespit edilmesine yönelik süreç olarak tanımlanabilir (Buyruk, 2014). Özellikle öğretmenlerin iş başarısını geliştirme ve bu başarının sürdürülebilmesini sağlama, hedef belirleme, izleme ve geliştirme faaliyetlerini düzenlemek için öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarının terfi, yükselme, atama, kurum değişimi gibi kritik konularda kullanılması gerekmektedir (Bozan ve Ekinci, 2019: 143). Bununla birlikte en özenle tasarlanmış değerlendirme sistemlerinde bile pek çok soruna neden



olabilecek faktörler söz konusudur. Değerlemede kişisel önyargılardan kurtulamamak, net olmayan performans standartları kullanmak, yetersiz dokümantasyon ve eğitim eksiklikleri, değerlendirmenin geçerliliğini ve güvenilirliğini azaltan faktörlerden sadece bazılarıdır (Desander, 2000; Latham ve Pearlman, 1999).

Öğretmenlerin performansının değerlendirilebilmesi için Modern Yönetim Teorileri'nden Sistem Yaklaşımı doğrultusunda oluşturulacak bir Performans Yönetim Sistemi'nden yararlanılabilir. Sistemin kurulmasında karar verilmesi gereken konular (1) değerlendirme kriter ve standartlarının neler olacağını, (2) değerlemeyi kimin yapacağını (performans bilgisinin kimden alınacağını), (3) ne kadar sıklıkla bir değerlendirme yapılacağını ve (4) değerlemede hangi yöntemlerin kullanılacağını belirlemesidir.

Öğretmenlerin performansını değerlendirmek için kriter olarak genellikle öğretmenlerin verimlilik oranları veya öğrencinin performansı / kazanımları kullanılmaktadır. Öğrencilere öğrenebilmeleri için fırsatlar oluşturmak, öğrenmeyi destekleyici ve kolaylaştırıcı bir ortam sunmak ve bunun için etkili teknikler ve metodlar kullanmak kriter geliştirilebilecek başlıca alanlardır (National Academy of Engineering, 2009: 23). Ders içeriklerinin planlanması, ders konularıyla ilgili etkili anlatımın / sunumun gerçekleştirilmesi, geçerli ve güvenilir testler / sınavlar yapılarak öğrenme düzeyinin değerlendirilmesi, ders yönetimi, öğrencilerle, yöneticilerle, diğer öğretmenlerle ve öğrenci velileri ile iletişim ve ilişkiler, öğrenci sağlığının sağlanması ve takım çalışmalarına katılım öğretmenlerin beceri ve yetkinlikleriyle ilgili geliştirilebilecek başlıca kriterlerdir (Arreola vd., 2003; Milanowski, 2011: 20). Bunun yanında öğrencilerin girdikleri sınavlarda elde ettikleri başarılar veya kazandıkları okullar gibi sonuç odaklı kriterler de öğretmenlerin değerlendirilmesinde tercih edilebilir. Ancak başarı sonuçlarına bakarak öğretmenlerin performansını tanımlamak zor olacaktır. Keza başarılı bir sonucun ortaya çıkmasında etkili olan faktörler, öğrenci değişkenleriyle ve öğretim faaliyetinin gerçekleştiği belirli okul sistemine yönelik çevresel unsurlarla iç içe geçmiştir (Pimpa, 2005: 116). Dolayısıyla eğitimin başarısıyla ilgili ortaya çıkacak bir sonuçta kimin/neyin daha büyük paya sahip olduğunu tespit etmek zorlaşmaktadır. Yapılan araştırmalarda yönetici, öğretmen ve müfettiş gibi sektörde farklı kesimler tarafından değerlendirilmede önemli görülen bazı kriterlerin eğitim-öğretimle ilgili gelişmelerin izlenmesi, öğretim için uygun ortamın oluşturulması, sorumluluk alma konusunda istekli olunması, alanda bilimsel yayın yapılması, dinlemeye dayalı sağlıklı bir iletişim kurulması, okulda ders araç gereçlerinin verimli kullanımının sağlanması ve yöneticilerin hizmet içi eğitim kapsamında belirli kurslara katılması olduğu belirlenmiştir (Oğuz, 2006: 243-244).

Öğretmenlere yönelik Performans Yönetim Sistemi'nin kurulmasında ikinci aşama değerlendirmeyi kimin yapacağı ya da performans değerlendirme için bilginin kimden alınacağıdır. Öğretmenlerin performansına yönelik bilgi genellikle beş kaynaktan alınmaktadır. Bunlar (1) öğretmenlerin ders planına, anlatımına ve değerlendirme yöntemlerine ilişkin öğrencilerin tutumları ve tepkileri, (2) öğretmenlerin planlama, anlatma ve değerlendirme becerileri hakkında meslektaşlarından ve diğer uzmanlardan bilgi alınması, (3) öğretmenlerin içerik

uzmanlığı (uzmanlığın düzeyi, derste kullanılan kaynak ve materyallerin uygunluğu) hakkında meslektaşlarından veya yöneticilerinden bilgi alınması ve (4) öğretmenlerin dersin yönetimi hakkında (zamanında gelme, öğrenci şikayetleri vb.) yöneticilerinden bilgi alınmasıdır (Mathwasa, 2012; National Academy of Engineering, 2009: 24). Bunun yanında çoklu veri kaynağına dayalı bir sistem kullanılarak eğitim sürecinden etkilenen farklı kişilerin görüşlerinden aynı anda yararlanılabilir (Dilbaz Sayın ve Arslan, 2017: 1225). Özellikle tek bir kişiden veri alınarak değerlendirme yapılmasının sorunlara neden olacağı ve birden fazla kaynaktan veri alınarak yapılacak çoğul değerlendirmenin eğitimde kaliteyi arttıracığı düşünülmektedir (Akbaba Altun ve Memişoğlu, 2008b: 151). TC Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı (EARGED) tarafından yapılan araştırmada ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenlerinin yarıdan fazlası performans değerlendirmelerinin okul müdürleri tarafından yapılmasını istemiştir (Akbaba Altun ve Memişoğlu, 2008a: 12). Yapılan diğer araştırmaların sonuçları incelendiğinde; bir araştırmada katılımcıların yarıdan fazlasının çoklu kaynaktan yararlanarak değerlendirme yapılmasını istediği (Oğuz, 2006); bir diğer araştırmanın sonucunda ise öğretmenin değerlendirilmesi için öğrencilerden bilgi alınmasının öğretmenler tarafından en az tercih edilen durum olduğu belirlenmiştir (Almutairi vd., 2015: 326). Özellikle öğrencilerin ve velilerin öğretmenleri ve yöneticileri değerlendirmesinin okulda olumsuz bir iklim oluşturacağı ve paydaşlar arasında çatışmalara neden olabileceği düşünülmektedir (Akbaba Altun ve Memişoğlu, 2008a: 19). Ayrıca süreçte ortaya çıkabilecek itirazların ve şikayetlerin önüne geçebilmek için değerlendirmelerin alanında uzman kişiler tarafından anlık olarak değil sürece yayılarak ve objektif yapılması sıklıkla dile getirilmektedir (Çelikten ve Özkan, 2018: 819). Zimbabve’de yapılan bir araştırmada öğretmenlerin, ilk amir değerlendirmesine dayalı bir sistemi olumlu karşıladıkları belirlenmiştir (Pretorius ve Ngwenya, 2008: 144). Türkiye’de Artvin’de 566 öğretmen kapsamında yapılan araştırmada öğretmenlerin kendi kendine veya meslektaşlar tarafından yapılacak değerlendirme konusunda kararsız kaldıkları; daha genç ve kıdemi az öğretmenlerin performans değerlendirmeye daha olumlu baktığı belirlenmiştir (Metin, 2011: 269).

Performans Yönetim Sistemi’nin kurulmasında önemli bir başka konu değerlendirme sıklığının belirlenmesidir. Öğretmenlere yönelik değerlendirme düzenli aralıklarla (örneğin her yıl ya da iki yılda bir), öğretmenlerin kariyerlerinin önemli aşamalarında (örneğin terfi veya yükseltmelerde ya da kurum değişikliklerinde), varsa deneme süresinin bitiminde veya sözleşmenin yenilenmesi gibi belirli durumlarda yapılabilmektedir (OECD, 2009: 12). Yapılan araştırmalarda değerlendirmenin genellikle yıllık yapılması istendiği belirlenmiştir (Oğuz, 2006: 237).

Performans Yönetim Sistemi’nin kurulmasında son konu değerlemede kullanılacak yöntemlere ve araçlara karar verilmesidir. Öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesinde genellikle ortak kriter ve standartlarına dayalı, geçerli ve yapılandırılmış geleneksel değerlendirme ölçeklerinin yer aldığı formlar kullanılmaktadır (National Academy of Engineering, 2009: 28). Bunun yanında; sınıftaki uygulamaların niteliğine yönelik gözlemler yapılması (öğretme faaliyetleri, öğrenci-öğretmen arasındaki ilişkiler), öğrenci başarısının dikkate alınması (test skorları, sınav sonuçları), öğretmen ve onun hakkında çeşitli belgeler

toplayarak öğretme, etkinlikler, sorumluluklar, derslere yönelik içerik bilgisi ve pedagojik bilginin değerlendirme formları ve iş örnekleri ile incelenmesi ve sınıflarda gerçekleştirilen denetimler (sınıf ziyaretleri, öğrenci görüşmeleri vb.) öğretmenlerin değerlendirilmesinde kullanılan diğer başlıca yöntemlerdir (Almutairi vd., 2015: 326; Milanowski, 2011). ABD’de 285 öğretmen kapsamında yapılan bir araştırmada öğretmenlerin yetkinlik temelli bir değerlendirmeye daha olumlu baktığı, veri kaynağı olarak öğrenci test puanlarının kullanılmasına ise karşı çıktıkları tespit edilmiştir (Sanders, 1995).

Kenya’da yapılan farklı araştırmalarda eğitim sektöründe yapılan performans değerlendirme çalışmalarının öğretmenlerin performansını artırdığı belirlenmiştir. (Aloo vd., 2017: 77; Farah, 2018: 295; Kagema ve Irungu, 2018: 93). Tayland’da yapılan bir araştırmanın sonucunda ise performans değerlendirmeye yönelik sorunların sistemin yanlış yönetilmesinden, değerlendiriciden ve değerlendirilenden kaynaklandığı tespit edilmiştir (Pimpa, 2005: 115). İran’da yapılan bir araştırmada öğretmenlerin performans değerlendirme sistemlerine yönelik tutumlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve öz yeterlilik üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Saljooghi ve Salehi, 2016: 200). 1.308 öğretmen kapsamında yapılan bir araştırmada öğretmenlerin performans değerlendirme sistemlerine yönelik tutumlarının olumlu olduğu ve daha kıdemli öğretmenlerin değerlendirme süreçlerine daha olumlu baktığı belirlenmiştir (Kolak, 2014). Hindistan’da yapılan bir araştırmanın sonucunda ise öğretmenlerin performans değerlendirmeye yönelik tutumları ile iş performansları arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu; performans değerlendirmeye yönelik tutumu daha olumlu yapabilmek için okul müdürlerinin öğretmenlerin performansını değerlendirebilmek için yeterli bilgi ve beceriye sahip olmaları, değerlendirme kriterlerini öğretmenlere etkin bir şekilde iletmeleri ve kriterlerin adil ve şeffaf olmasını sağlamaları gerektiği tespit edilmiştir (Sayeeduddin ve Vijayakumar, 2018: 114).

### **1.3. Türkiye’de Kamu Öğretmenlerinin Performansının Değerlendirilmesine Yönelik Çalışmalar Ve Öğretmen Performans Değerlendirme Yönetmelik Taslağı**

Türkiye’de performansın değerlendirilmesine yönelik uygulamalar ilk kez kamu kesiminde başlamıştır. Konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ve modern yönetim tekniklerinin yaygınlaşmasıyla olmuş ve özellikle son yirmi yılda gelişmiştir (Uyargil vd., 2013: 212). Bugün özel sektörde farklı yöntem ve yaklaşımlardan yararlanılarak çok yaygın şekilde yapılan performans değerlendirme, sicil değerlendirmesi adı altında yıllardır kamu sektöründe de uygulanmaya çalışılmaktadır. Bununla birlikte Sağlıkta Dönüşüm Programı kapsamında 2004 yılından beri kamu sağlık kurumlarında yapılan performans değerlendirme çalışmaları, kamu üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin performanslarının değerlendirilmesine yönelik 2015 yılında yürürlüğe konulan Akademik Teşvik Uygulaması kamuda uygulanan önemli performans değerlendirme sistemleri olarak dikkat çekmektedir. Ayrıca hayata geçirilmesi planlanan yeni kamu personel rejiminde tüm kamu çalışanları için ödül ve performans sistemlerinin getirileceği sıklıkla ifade edilmektedir (Memurlar.net, 28.10.2019).

Kamuda performans değerlendirmenin giderek yaygınlaştığı ve yaygınlaşmaya devam edeceğinin öngörüldüğü böylesi bir durumda, eğitimde performansın değerlendirilmesi de uzun yıllardır tartışılmaktadır. 2000’li yılların başında itibaren kamuda çalışan öğretmenlerin performansının değerlendirilmesine yönelik çalışmalar yapılarak bir takım taslaklar hazırlanmış, ancak ülke genelinde konuyla ilgili bir uygulama hayata geçirilememiştir. 2006 yılında EARGED tarafından performans yeterliklerini geliştirme çalışmaları kapsamında belirli alanlarda kriterler oluşturularak yirmiüç maddelik bir değerlendirme formu geliştirilmiştir (Çelebi vd., 2018: 215). 2011 yılında yapılan Ulusal Öğretmen Çalıştayı’nda ise kariyer gelişimi ve ödüllendirme alanlarında çoklu ölçütlerle performans değerlendirme sisteminin devreye sokulması görüşü ön plana çıkmıştır.

2014 yılında hazırlanan Onuncu Kalkınma Planı Eğitim Sisteminin Kalitesinin Artırılmasına Yönelik Özel İhtisas Komisyonu Raporu’nda, eğitimde kalitenin artırılmasıyla ilgili temel amaç ve politikalara dönük eylemler ve uygulama stratejileri başlığı altında öğretmenlerin ve eğitim liderlerinin niteliğini artırmanın önemi vurgulanmıştır. Burada yer verilen amaç ve politikalardan biri de, eğitim süreçlerinde görev alan tüm personelin mesleki gelişime bağlı performans kriterlerinin belirlenmesi olmuştur (TC Kalkınma Bakanlığı, 2014: 31).

Onuncu Kalkınma Planı’nda bahsedilen düzenleme 2015 yılında yürürlüğe giren TC Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği ile hayata geçirilmiştir. Yönetmeliğin 54. maddesinde “MEB’e bağlı her derece ve türden eğitim kurumunda görev yapan ve adaylık sürecini tamamlamış olan öğretmenlerin başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere her ders yılı sonunda, görev yaptığı eğitim kurumunun müdürü tarafından değerlendirilmesi yapılır” hükmüne yer verilmiştir (Resmi Gazete, 17.04.2015). Değerlendirme için Yönetmelik ekinde yer alan ve on alanda toplam elli kriterin yer aldığı bir değerlendirme formu esas alınmıştır. Ders yılı bitiminden itibaren bir ay içinde ve MEBBİS üzerinden müdürler tarafından yapılması gereken bu değerlendirme, sadece bir kez uygulanabilmiştir (Çelebi vd., 2018: 216). 2018 yılında ise MEB’den yapılan açıklamada konuya ilişkin analiz çalışmalarının sürmesi nedeniyle mevcut uygulamanın ertelendiği belirtilmiştir (TC Milli Eğitim Bakanlığı, 08.05.2018). Bu süreçte yapılan çalışmaların sonucunda MEB 2018 yılı Şubat ayında Öğretmen Performans Değerlendirme Yönetmelik Taslağı’nı hazırlayarak dış paydaşların görüşüne açmıştır. Sistemde öğretmenlerin performansının birden fazla kaynaktan veri alınarak değerlendirilmesi öngörülmektedir. Bu değerlendiriciler sırasıyla görev yapılan okulun müdürü, zümre öğretmenleri, zümre öğretmenleri haricindeki öğretmenler, sorumlu olunan öğrenci velileri, sorumlu olunan öğrenciler ve öğretmenin kendisidir (YÖK, 2018). Sözü edilen bu farklı kaynakların değerlendirme yapabilmesi için ayrı ayrı çok sayıda değerlendirme formu oluşturulmuş ve bunlara taslak ekinde yer verilmiştir. Değerlendiriciler farklı kriterlerin yer aldığı bu formları ilgili öğretmenin performansını dikkate alarak, her öğretim yılında ve Bakanlıkça yayınlanan takvim doğrultusunda MEBBİS üzerinden bir kere dolduracaktır. Değerlendiricinin türü, öğretmenin görev yaptığı yer ya da idari görevi olup olmaması gibi bir takım faktörlere göre her kaynaktan gelen puanın belirli bir yüzdesi alınacak ve tüm kaynaklardan gelen puanlar toplanarak öğretmenin nihai performans puanı hesaplanacaktır. Nihai performans değerlendirme puanına göre ise öğretmenlerin başarı düzeyi belirlenecek ve bu sonuçlara göre öğretmenlere ek

hizmet puanı veya başarı belgesi verilmesi ya da sözleşmeli öğretmenler için sözleşmenin yenilenmesi söz konusu olabilecektir.

Yukarıda bahsedilen şekilde bir değerlendirmeyi öngören Öğretmen Performans Değerlendirme Yönetmelik Taslağı, ilk gündeme geldiği andan itibaren tartışmaları da beraberinde getirmiş, özellikle eğitim iş kolundaki sendikalar birleşerek taslağa tepki göstermiştir. Sendikalar tarafından yapılan ortak açıklamada taslağın iptali için beş gerekçe sunulmuştur. Bunlar (1) hukuki zeminden yoksunluk, (2) sistemin psikolojik şiddetin aracı olma niteliği taşıması, (3) çalışma barışının bozulması, (4) öğretmenin itibarının rencide edilmesi ve (5) sistemin sözleşme iptaline neden olabilmesidir (Hürriyet, 2018). Bunun yanında sendikaların kendi yaptıkları açıklamalarda da taslağa yönelik sorunlar ayrıntılı şekilde belirtilmiştir. Eğitim-Bir-Sen'den yapılan açıklamada öğretmenlerin performans değerlendirme sürecine tabi tutulmasına karşı olunduğu; getirilmesi düşünülen sistemin eğitimcilerin ve eğitimin niteliğine ve öğretmenin mesleki gelişimine hiçbir katkısı olmayacağı, aksine kurumsal bütünlüğü bozarak mesleki motivasyonu düşüreceği, çalışma barışını yok edeceği, işbirliğini zedeleyeceği ve öğretmenlik mesleğini örseleyeceği ifade edilmiştir (Eğitim-Bir-Sen, 02.04.2018). Eğitim-Sen'e göre performans sistemi eğitimdeki sorunların çözümüne destek vermeyecek ve öğretmenlik mesleğinin var olan itibarına zarar verecektir (Eğitim-Sen, 2018). Eğitim-İş tarafından yapılan açıklamada ise bir eğitimcinin performansının, o alanın uzmanı olmayan kişilerin notlarıyla ölçmeye çalışılmasının bilimsel ve akademik hiçbir gerçekliği olmadığı, getirilen sistem ile öğretmen ile öğrenci ve veli arasında bir çıkar ilişkisi oluşturulmaya çalışıldığı ve öğretmenlere ve idarecilere uzmanlık alanı olmayan branşlarda birbirine not verdirilerek okullardaki çalışma barışının bozulmasına neden olunacağı belirtilmiştir (Eğitim-İş, 28.04.2018). Sendikacıların haricinde diğer paydaşlara yönelik temsilciler ve uzmanlar da taslağa tepki göstermiştir. Öğrenci Veli Derneği, öğrenci velilerinin bu değerlendirmeye katılmalarını etik açıdan doğru bulmamıştır (BBC Türkçe, 26.03.2018). Türk Eğitim Derneği kuruluşu olan TEDMEM'e göre öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin desteklenmesi ve eğitim öğretimde hesap verebilirliğin sağlanması için etkili bir performans değerlendirme sistemine ihtiyaç olmakla birlikte böyle bir sistem öğretmenlerle birlikte kurgulanmalıdır (TEDMEM, 2018: 14).

Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda da katılımcıların genellikle taslaktaki sisteme yönelik tutumlarının olumsuz olduğu belirlenmiştir (Topçubaşı vd., 2018: 1202). Taslaktaki değerlendirme formu öncekilerden çok farklı görülmemekte, öğrencilerin ve velilerin değerlendirmeye katılması yanlış bulunmaktadır. Sistemin öğrencilerin öğretmenleri düşük puan verme konusunda tehdit etmesine neden olacağı ve öğrenci- öğretmen ve öğrenci- veli işbirliğine fazlasıyla zarar vereceği, öğretmenler arasında rekabetin artmasına neden olarak iş barışını ve toplumdaki öğretmen algısını zedeleyeceği, öğretmenleri itibarsızlaştıracağı ve öğretmen motivasyonunu olumsuz etkileyeceği düşünülmektedir (Çelebi vd., 2018: 215).

Tepkiler karşısında dönemin MEB Müsteşarı Yusuf Tekin, getirilmesi planlanan sistemin yaklaşık beş yıldır yürüyen sistematik bir çalışmanın adımı olduğunu belirterek öğretmenlerin performanslarına yönelik bilginin beraber hizmet verdikleri çalışma arkadaşlarından, hizmet alan öğrencilerden ve öğrenci velilerinden

alınabileceğini ifade etmiştir (BBC Türkçe, 2018). Tekin'e göre sistem kapsamında yapılacak değerlendirme sonucunda öğretmenlerin insani ilişkileriyle ve mesleki gelişimleriyle ilgili tespitlerde bulunularak olası eksikliklere göre eğitim ihtiyaçları belirlenecek, bunun haricinde herhangi bir cezai yaptırım söz konusu olmayacaktır (TC Milli Eğitim Bakanlığı, 11.06.2018).

2018 yılında yapılan Cumhurbaşkanlığı ve Milletvekili Genel Seçimi sonrasında kurulan Cumhurbaşkanlığı Kabinesi'nde Milli Eğitim Bakanı olarak görevlendirilen Ziya Selçuk öğretmen performansı ile ilgili taslak olarak sunulan sistemin işlevsel olduğunu düşünmediğini, öğretmenlerin belirli notlar üzerinden performansına dayalı bir sistem kurmanın gerekli şartlar hazırlanmadan yapılabilir olmadığını ve ilgili sistemin MEB tarafından uygulanmayacağını ifade etmiştir (NTV, 20.07.2018; Memurlar.net, 21.01.2019). Dolayısıyla 2018 yılında bir Yönetmelik taslağı halinde ortaya konulan değerlendirme sistemi uygulamaya geçmeden iptal edilmiştir.

## **2. KAMU ÖĞRETMENLERİNİN PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYE VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNETMELİĞİ TASLAĞINA İLİŞKİN TUTUMLARININ BELİRLENMESİ**

### **2.1. Yöntem ve Metodoloji**

#### *2.1.1. Araştırmanın Amacı*

Araştırmanın iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlardan ilki kamuda faaliyet gösteren öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesine yönelik tutumların belirlenmesi ve bir performans değerlendirme sisteminin tasarımında önemli unsurların neler olduğunun tespit edilmesidir. Bu doğrultuda katılımcıların değerlendirmenin hangi amaçlar için yapılması, değerlendirmede hangi kriterlerin kullanılması, performansla yönelik bilginin kimden / kimlerden alınması ve değerlendirme sonuçlarından hangi alanlarda yararlanılması gerektiği konularında görüşleri alınmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın ikinci temel amacı ise öğretmenlerin 2018 yılında sunulan ve taslak halinde kalan Performans Değerlendirme Yönetmeliği'ne ilişkin tutumlarının ortaya konulmasıdır. Bu amaç doğrultusunda ilgili taslağı inceleyen öğretmenlerin konuyla ilgili tutumları, geliştirilen bir ölçek doğrultusunda tespit edilmeye çalışılmıştır. Bunun yanında katılımcıların ilgili taslağına ilişkin tutumlarının bazı demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi de araştırmanın alt amacı olarak belirtilebilir.

#### *2.1.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri*

Araştırmada belirli konulara ilişkin tutumların belirlenmesi ve bazı tutumların demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu yönüyle araştırmada tanımlayıcı araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın alt amacı katılımcıların Performans Değerlendirme Yönetmeliği Taslağı'na ilişkin tutumlarının bazı demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesidir. Bu amaca uygun olarak geliştirilen hipotezler aşağıda görülebilir;

H<sub>1</sub>: Kurumdaki pozisyonuna göre taslağa yönelik tutumlar farklılık gösterir.

H<sub>2</sub>: Çalışma süresine göre taslağa yönelik tutumlar farklılık gösterir.

H<sub>3</sub>: Eğitim düzeyine göre taslağa yönelik tutumlar farklılık gösterir.

### 2.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul ili Avcılar ilçesinde TC Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı on altı lisede çalışan öğretmenler, müdürler ve müdür yardımcıları oluşturmaktadır. Araştırmanın evreni tespit edilirken zaman ve maliyet açısından ulaşılabilirlik göz önünde bulundurulmuştur. İlgili evrenden örneklem çekebilmek için kota ve kolayda örnekleme yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Daha çok sayıda öğretmenin faaliyet gösterdiği okullara daha fazla gönderilecek şekilde, evren içindeki okullarda çalışan yaklaşık 1.000 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.

### 2.1.4. Araştırmanın Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bunun için araştırma yapılan konu kapsamında literatür taraması yapılarak ilgili konulara yönelik tutum ve görüşleri belirlemek amacıyla sorular oluşturulmuş ve bir ölçek geliştirilmiştir. Oluşturulan sorular ve geliştirilen ölçek için konunun uzmanı akademisyenlerin ve bazı karar vericilerin görüşlerine de başvurulmuş, onların belirtmiş olduğu hususlarla ilgili gerekli görülen değişiklikler yapılarak sorulara ve ölçeğe son hali verilmiştir. Anket formu; (1) öğretmen performansının değerlendirilmesine yönelik görüşleri, (2) bir performans değerlendirme sistemi kurulacak olsa sistemin tasarımında önemli konulara yönelik görüşleri, (3) Performans Değerlendirme Yönetmeliği Taslağı'na Yönelik Tutumları ve (4) demografik özellikleri belirlemek üzere dört bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler aşağıda ayrıntılı şekilde görülebilir;

(1) Öğretmen performansının değerlendirilmesine yönelik görüşlerin yer aldığı birinci bölümde katılımcıların kamuda öğretmenlerin performansının değerlendirilmesi fikrine nasıl baktıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun için katılımcılardan “uygun bir değerlendirme sisteminin uygulanabileceğini düşünüyorum” ya da “değerlendirme sistemine tamamen karşıyım” ifadelerinden birine katılmaları istenmiştir.

(2) Bir performans değerlendirme sistemi kurulacak olsa sistemin tasarımında önemli konulara yönelik görüşlerin belirlenmeye çalışıldığı ikinci bölümde sistemin amaç ve tasarımına ilişkin sorulara yer verilmiştir. Performans değerlendirmeye yönelik bir sistemin kurulması planlandığında; değerlendirmenin hangi amaçlar için yapılması, değerlendirmede performans bilgisinin kimlerden alınması, değerlendirmede hangi kriterlerin kullanılması ve değerlendirme sonuçlarından hangi alanlarda yararlanılması gerektiği konularında uygun cevap seçenekleri oluşturulmuş ve katılımcılardan bu seçenekleri işaretlemeleri istenmiştir.

(3) Performans Değerlendirme Yönetmeliği Taslağı'na yönelik tutumların belirlenmeye çalışıldığı üçüncü bölümde konuyla ilgili geliştirilen bir ölçeğe yer

verilmiştir. Geliştirilen ölçek beş basamaklı bir Likert tipi ölçektir. Ölçekteki yirmi ifade “1: Hiç Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4: Katılıyorum; 5: Tamamen Katılıyorum” şeklinde kodlanmıştır. Geliştirilen ölçeğin yapı geçerliliği belirlemek için, faktör analizinin yapılabilmesi için genel olarak 100-200 arası denek yeterli olduğundan (Akgül ve Çevik, 2005: 419) ve araştırma kapsamında 315 deneğe ulaşıldığından faktör analizi yapılmıştır. Analizde Varimax Rotasyonu kullanılmış ve faktör yükleri için alt kesim noktası 0,60 olarak kabul edilmiştir. Temel Bileşenler Analizi sonucunda, KMO değeri 0,64 olarak bulunmuştur. Bu değere göre faktör analizi yapmak için örneklem yeterlidir. Bartlett Küresellik test değeri de değişkenler arasında faktör analizi yapılabilecek güçte bir ilişki olduğunu (anlamlılık değeri 0,000) göstermiştir (İslamoğlu, 2009: 234). Bununla birlikte yapılan ilk faktör analizi sonucunda gerekli değerlendirmeler yapılarak özellikle düşük ortak varyansa sahip dört ifade ölçekten çıkarılmıştır. Tekrar yapılan faktör analizi sonucunda, KMO değeri 0,693 olarak bulunmuş ve tüm ifadelerin üç boyut altında toplandığı belirlenmiştir. Söz konusu boyutlara ilişkin faktörlerin adı ve yüklerine ait aralık değerleri; (1) Sistemin adaletli ve faydalı olacağına yönelik inanç (0,70-0,89 - 12 ifade), (2) Sistem kapsamında elde edilen sonuçların kullanımı (0,86-0,87 - 2 ifade) ve (3) Sistemin öğretmenler arası ilişkilere etkisi (0,86-0,91 – 2 ifade) şeklindedir. Analiz sonucu elde edilen üç faktörün toplam varyansı açıklama oranı 0,85’dir. Birinci faktör, değişkenliğin %52,5’ini, ikinci faktör %18,1’ini ve üçüncü faktör %14,4’ünü açıklamaktadır. Geliştirilen ölçeğin güvenilirliğini test etmek için Cronbach  $\alpha$  güvenilirlik katsayısı kullanılmıştır. Güvenilirlik analizi sonucunda gerek ölçeğin tamamına gerekse de her üç boyuta yönelik Cronbach  $\alpha$  katsayıları 0,90’ın üzerinde bulunmuştur. İlgili değerlerin sosyal bilimlerde gerçekleştirilen araştırmalar açısından oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

(4) Demografik özelliklerin belirlenmeye çalışıldığı dördüncü bölümde katılımcıların cinsiyetlerini, yaş gruplarını, eğitim düzeylerini, çalışma sürelerini, pozisyonlarını ve görev yaptıkları okul türünü tespit edebilmek için sorular oluşturulmuş ve katılımcıların bu soruları kendilerine uyan seçenekleri işaretleyerek cevaplamaları istenmiştir.

Yukarıda bahsedildiği şekilde dört bölümden oluşan anket formu kullanılarak bir okulda görev yapan yaklaşık 40 öğretmen kapsamında bir pilot çalışma yapılmış ve katılımcılardan alınan geri bildirimler sonrasında tam olarak anlaşılmayan, eksik ya da hatalı ifadeler / sorular gözden geçirilerek anket formuna son hali verilmiştir.

#### 2.1.5. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmada katılımcıların öğretmen performansının değerlendirilmesine yönelik görüşlerinin ve bir performans değerlendirme sistemi kurulacak olsa sistemin tasarımında önemli konulara yönelik görüşlerinin belirlenebilmesi için birden fazla alternatif içinden tek ya da birden fazla seçimin yapılabileceği nominal (sınıfsal) ölçeklerden yararlanılmıştır. İlgili alternatif ifadelerin kodlanmasında standart değerler kullanılmış ve katılımcıların birden fazla alternatif içinden seçtikleri ifadeler karşılığındaki standart değerler istatistik programına girilmiştir. Bu doğrultuda frekans tabloları yapılmış ve her sınıftaki göresel frekanslar bulunmuştur. Araştırma verilerinin analizinde ise frekans dağılımları ve tanımlayıcı istatistik analizlerin yanı sıra Performans Değerlendirme Yönetmeliği Taslağı’na yönelik tutumların bazı



demografik faktörlere göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla Bağımsız Grup T-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi'nden yararlanılmıştır.

## 2.2. Araştırma Bulguları

Araştırmada elde edilen bulgular; (1) örnekleme ilişkin demografik bulgular, (2) öğretmen performansının değerlendirilmesine ve bir performans değerlendirme sistemi kurulacak olsa sistemin tasarımında önemli konulara yönelik bulgular, (3) Performans Değerlendirme Yönetmeliği Taslağı'na yönelik tutumlara ilişkin bulgular ve (4) taslakla ilgili tutumlara ilişkin tespit edilen farklılıklar olmak üzere dört başlık altında incelenmiştir.

### 2.2.1. Örnekleme İlişkin Demografik Bulgular

Araştırma kapsamında anket formunu doldurarak araştırmaya katılan müdür, müdür yardımcısı ve öğretmen sayısı toplam 315'tir. Katılımcıların demografik özelliklerine ait tüm bilgiler Tablo 1'de görülebilir.

**Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Demografik Özellikler	n	%	
Cinsiyet	Kadın	158	50,2
	Erkek	157	49,8
Yaş Grupları	20-30	106	33,7
	31-35	97	30,8
	36-40	48	15,2
	41 yaş ve üstü	64	20,3
Eğitim Düzeyi	Lisans mezunu	253	80,3
	Yüksek lisans mezunu	59	18,7
	Doktora mezunu	3	1,0
Çalışma Süreleri	3 yıl ve daha az	51	16,2
	4 ile 7 yıl arası	77	24,4
	8 ile 11 yıl arası	79	25,1
	11 ile 14 yıl arası	38	12,1
	14 yıldan fazla	70	22,2
Pozisyon	Öğretmen	260	82,5
	Müdür Yardımcısı	50	15,9
	Müdür	5	1,6
Görev Yapılan 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

### 2.2.2. Katılımcıların Öğretmen Performansının Değerlendirilmesine ve Değerlendirme Sisteminin Dizaynında Belirli Konulara Yönelik Görüşleri

Araştırma kapsamında katılımcıların öncelikle kamuda çalışan öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesi fikrine yönelik görüşleri belirlenmiştir. Sonrasında ise kamuda çalışacak öğretmenlerin performansını değerlendirecek bir sistemin kullanılması durumunda, sistemin tasarımına yönelik belirli konulardaki görüşler tespit edilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların öğretmen performansının değerlendirilmesi fikrine yönelik görüşleri Tablo 2 üzerinde görülebilir.

**Tablo 2: Öğretmen Performansının Değerlendirilmesine Yönelik Görüşler**

	n	%
Uygun tasarlanması durumunda kamu öğretmenlerinin performansının değerlendirilebileceği bir sistemin uygulanabileceğini düşünüyorum.	149	47,3
Kamu öğretmenlerinin performansının değerlendirilmesine tamamen karşıyım.	166	52,7

Elde edilen sonuçlara göre katılımcıların %47,3'ü uygun sistem kullanılması durumunda öğretmenlerin performansının değerlendirilebileceğini düşünmektedir. Katılımcıların %52,7'si ise öğretmenlerin performansının değerlendirilmesine tamamen karşıdır. Bu sonuca göre azımsanamayacak bir kesimin performans değerlendirmeye bütünüyle karşı olmadığı ve uygun sistemlerin kullanılması durumunda performans değerlendirme fikrine verilecek desteğin artacağı söylenebilir. Katılımcıların az bir farkla çoğunluğu performansın değerlendirilmesi fikrine tamamen karşı olmakla birlikte oranların birbirine çok yakın olması, katılımcıların bütünüyle performanslarının değerlendirilmesi fikrine değil kendilerince uygun olmayan sistemler kullanılarak performanslarının değerlendirilmesine fikrine karşı olduklarını düşündürmektedir. Dolayısıyla burada “değerlendirmede uygun sistem ne olabilir?” sorusu ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda katılımcıların kamuda öğretmenlerin performansını değerlendirecek bir sistemin kullanılması durumunda sistemin tasarımına yönelik belirli konulardaki görüşleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu konulardaki görüşler Tablo 3 üzerinde görülebilir.

**Tablo 3: Değerlendirme Sisteminin Dizaynında Belirli Konulara Yönelik Görüşler**

Değerlendirme hangi amaç/amaçlar için yapılmalı?	Değerlendirmede performans bilgisi kimden/kimlerden alınmalı?	
	n	%
Eğitimin kalitesini artırmak	193	61,3
Öğretmenlerin verimini artırmak	137	43,5
İşbirliğini artırmak	86	27,3
Rekabeti artırmak	23	7,3
Öğretmenlerin kişisel gelişimini artırmak	15	4,8
Diğer	185	58,7
Değerlendirmede hangi kriter/kriterler kullanılmalı?	Değerlendirme sonuçları hangi konuda/konularda kullanılmalı?	
	n	%
Öğretmenlerin bilgi düzeyi	218	69,2
Öğrenciye yönelik tutum ve davranışlar	150	47,6
Akademik düzey/öğrenim düzeyi	149	47,3
Farklı projelere katılım	134	42,5
İş arkadaşlarına yönelik tutum ve davranışlar	100	31,7
İşbirliğine yatkınlık	94	29,8
Alınan hizmet içi eğitimler	91	28,9
Eğitimde uzman kişiler	210	66,7
1. ve 2. derece amirler	133	42,2
Öğretmen	98	31,1
Müfettişler	28	8,9
Öğrenci	20	6,3
Veliler	14	4,4
Diğer	24	7,6
Yeni eğitim planlamalarında	195	61,9
Kıdem belirlenmesinde	83	26,3
Ücretlerin farklılaştırılmasında	80	25,4
Öğretmen niteliklerinin belirlenmesinde	71	22,5
İyi okullarda görevlendirmelerde	68	21,6
Yeni öğretmen alımında kriter olarak	42	13,3
Diğer	21	6,7

Tablo incelendiğinde katılımcıların en çok eğitimin kalitesini ve verimliliğini artırmak amaçları doğrultusunda bir performans değerlendirme sisteminin kurulması

gerektiğine inandıkları görülmektedir. Farklı ülkelerde eğitim alanında geliştirilen değerlendirme sistemlerinde de genellikle eğitim kalitesini artırmanın ilk amaç olarak ortaya çıkmaktadır. Sistemin uygulanmasında işbirliğini, rekabeti ve kişisel gelişimi artırma amaçları ise çok destek bulmamıştır. Burada geliştirilecek bir değerlendirme sisteminin aşırı rekabete neden olarak işbirliğini bozacağı düşüncesi etkili olmuş olabilir. Ayrıca katılımcılar kurulacak değerlendirme sisteminin kişisel gelişime destek verecek nitelikte olmayacağını düşünüyor olabilir. Burada “diğer” seçeneğini işaretleyerek farklı bir amaç belirten katılımcı sayısı da oldukça fazladır. Belirtilen diğer amaçlar içinde “başarılı başarısız öğretmen ayrımını yapabilmek”, “değerlendirme sonucuna göre sonuçlara başarılı öğretmenlere ek ücret ya da ek yarar vermek” ve “öğretmenlerin özlük haklarını iyileştirmek” ön plana çıkan ifadelerdir.

Değerlendirmenin hangi kriterler kullanılarak yapılması gerektiğine yönelik sonuçlar incelendiğinde katılımcıların en önemsedikleri performans kriterinin “öğretmenlerin bilgi düzeyi” olduğu görülmektedir. Katılımcıların yarıya yakını “öğrenciye yönelik tutum ve davranışların”, “akademik düzeyin (yüksek lisans ya da doktora yapmanın)” ve “farklı projelere katılımın” değerlendirmede kriter olarak kullanılmasını uygun görmektedir. “Çalışma saatlerine uyum”, “brans farklılıkları” ve “verilen görevleri zamanında yerine getirme” kriterleri ise katılımcılar tarafından destek bulmamıştır.

Performans bilgisinin kimlerden alınması gerektiğine yönelik sonuçlar incelendiğinde değerlemeyi yapacak ya da değerlemede bilgi alınacak kişilerin eğitim alanında uzman kişiler olmasına önem verildiği görülmektedir. Katılımcılar özellikle objektif bir değerlendirme için kendi şartlarını bilen, anlayan ve değerlendirme süreçlerine hakim uzmanlar tarafından değerlendirilmeyi tercih etmektedir. Bunun yanında katılımcıların yarıya yakını birinci ve ikinci derece amir değerlendirmesini uygun görürken yaklaşık üçte biri değerlemede bilgi alınacak kişinin öğretmenin kendisi ya da diğer öğretmenler olması gerektiğini düşünmektedir. Katılımcıların çok büyük kısmı ise performans bilgisinin müfettiş, öğrenci ve öğrenci velilerinden alınmasını desteklememektedir. Özellikle öğrenci ve öğrenci velilerinden öğretmen performansı hakkında bilgi alınmasını isteyen katılımcı sayısının oldukça az olması, katılımcıların yeni getirilmesi planlanan sistemin getirdiği çoklu değerlendirmeye de kesinlikle karşı olduklarını göstermektedir.

Katılımcıların yarıdan fazlası performans sonuçlarından yeni eğitim planlamalarında yararlanılması gerektiğini düşünmektedir. Müfredat ve ders içeriklerinin gözden geçirilerek iyileştirilmesi, yeni anlatım tekniklerinin tartışılması, ders gün ve saatlerinin yeniden düzenlenmesi vb. konular eğitimin planlaması başlığı altındadır. Bunun yanında katılımcıların yaklaşık dörtte üçü kıdem belirlenmesi, ücretlerin farklılaştırılması, öğretmen niteliklerinin belirlenmesi ve daha iyi okullarda görevlendirilme gibi önemli konularda performans sonuçlarının kullanılmasını desteklememektedir. Özellikle değerlendirmenin objektif ve doğru yapılabilmeye yönelik endişeler, öğretmenler arasında aşırı rekabete varan durumların yaşanması ve bu nedenle çalışma barışının bozulabilmesi vb. hususlar performans sonuçlarının bu tür önemli kararlarda kullanımı konusunda katılımcıları

düşündürüyor olabilir. Yeni öğretmen alımında (sözleşme yenilenmesinde-iptalinde, yükseltmelerde, adaylıktan aslı öğretmenliğe geçişte vb.) performans sonuçlarının kullanılmasına da katılımcıların yaklaşık %90'ı karşıdır. Bu sonucun ortaya çıkmasında da yukarıda bahsedilen benzer nedenlerin etkili olduğu düşünülmektedir.

### 2.2.3. Katılımcıların Öğretmen Performans Değerlendirme Yönetmeliği Taslağı'na Yönelik Tutumları

Araştırmada ikinci temel amaç doğrultusunda katılımcıların 2018 yılında sunulan ve taslak halinde kalan Performans Değerlendirme Yönetmeliği'ne ilişkin tutumları belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun için katılımcılara öncelikle Performans Değerlendirme Yönetmeliği Taslağı hakkında bilgileri olup olmadığı sorulmuştur. 236 katılımcının taslak hakkında bilgisi olduğu belirlenmiş ve bu katılımcıların ölçekte yer alan üç boyut kapsamındaki ifadelerle katılım düzeyleri tespit edilmiştir. Verilen cevaplara yönelik tanımlayıcı istatistiksel bilgiler Tablo 4 üzerinde görülebilir.

**Tablo 4: Katılımcıların Performans Değerlendirme Yönetmeliği Taslağı'na Yönelik Tutumları**

Boyutlar	İfade Sayısı	Ort.*	Std. Sapma
1. Sistem adaletili işler ve faydalı olur.	12	1,86	1,03
2. Sistem kapsamında elde edilecek sonuçlar belirli konularda (ücret, yükselme vb.) kullanılmalıdır.	2	2,03	1,28
3. Sistem öğretmenler arası ilişkileri bozacaktır.	2	4,09	1,19
<b>Genel Ölçek</b>	<b>16</b>	<b>1,76</b>	<b>1,08</b>

\* 1: Hiç katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Tamamen katılıyorum

İfadelerle katılım düzeyi genel olarak incelendiğinde taslakla getirilmek istenen sisteme yönelik genel tutumun net bir şekilde olumsuz olduğu söylenebilir. Ölçeğe ilişkin birinci derecenin “sistemi çok olumsuz buluyorum” ve beşinci derecenin “sistemi çok olumlu buluyorum” olduğu varsayıldığında ortaya çıkan 1,76 ortalama değeri, katılımcıların taslakla getirilmek istenen sisteme karşı genel tutumlarının “çok olumsuz” ve “olumsuz” arasında bir düzeyde olduğunu göstermektedir.

Boyutlar itibarıyla ifadelerle verilen cevaplar incelendiğinde; katılımcıların sistemin adaletili işleyeceğine ve faydalı olacağına inanmadığı net bir şekilde görülmektedir. Boyut altında yer alan ifadeler dikkate alındığında; getirilmesi düşünülen sistemin objektif, adaletili, geçerli ve güvenilir bir şekilde uygulanamayacağı ve sürdürülemeyeceği; öğretmen, öğrenci ve veli ilişkilerini olumsuz yönde etkileyeceği; adaleti sağlayamayacağı ve öğretmenler arasında performans farklılıklarını ortaya koyamayacağı düşünülmektedir. Burada performans puanlaması yapılırken objektif kalınmayacağı düşüncesi etkili olabilir. Katılım düzeyinin en düşük olduğu ifadenin, birinci boyut altındaki “sistemin öğretmen veli ilişkilerini olumlu yönde geliştireceğini düşünüyorum” olduğu görülmektedir. Katılımcıların; velilerin çoğunun kendilerini tanımaması, çocuklarının durumunu kabullenmek istememeleri, çocuğun başarısızlığı durumunda tek suçluyu öğretmen olarak görmeleri vb. nedenlerle öğrenci velilerinin kendileri hakkında sağlıklı ve objektif bir değerlendirme yapamayacaklarına inandığı düşünülmektedir. Aynı zamanda sistem kapsamında öğrenci velisinden bilgi alınması, öğretmenlerde bir performans baskısına neden olabilecektir. Velilerin eğitimci olmamaları ve pedagojik formasyon almamaları da öğrenci velilerinden bilgi alınmasına şiddetle karşı çıkılmasına neden olabilir. Bunun yanında sistem içinde yer alması planlanan bazı paydaşların yetkin olmamasından dolayı objektif değil de yanlı değerlendirme yapma

olasılığı öğretmenler üzerinde baskı oluşturuyor olabilir. Ayrıca değerlendirme sistemiyle birlikte öğretmenlerde performansın daha da düşeceği algısı söz konusudur. Öğretmenler faaliyetleri karşısında performans puanı alacağı kaygısıyla asıl işine odaklanamayabilir ve sürekli kontrol edildiği duygusuyla daha katı bir program izleyebilir. Söz konusu nedenler öğretmenlerin motivasyonunu azaltacaktır. Yine birinci boyutta yer alan ifadelerle yönelik katılım düzeyleri incelendiğinde sistemin eğitimde yaşanacak problemlere çözüm olmayacağı, tam tersi çözümü zor yeni sorunlar getireceği düşünülmektedir. Ayrıca sistemle birlikte öğretmenlerin performansının artacağına, eğitim sektöründe etkinliğin ve verimliliğin yükseleceğine ve öğretmenlerin kişisel gelişimine katkı sağlanacağına inanılmamaktadır.

İkinci boyut itibarıyla verilen cevaplara bakıldığında sistem kapsamında elde edilecek sonuçların ücretlerin farklılaştırılmasında ve yükselmelerde kullanılmaması gerektiğinin net şekilde ortaya çıktığı söylenebilir. Bu sonucun, sistem kapsamında performans değerlendirme için yeterli ve doğru bilginin alınamayacağına inanılmasıyla ve doğrudan sisteme dair güvensizlikle ilişkili olduğu düşünülmektedir. Sistemin objektif ve adaletli bir şekilde işlemeyeceğine inanıldığı için sisteme dair bir güvensizliğin söz konusu olduğu ve sonuçların kullanımı için de böyle bir tutumun ortaya çıktığı düşünülebilir.

Üçüncü boyut itibarıyla sonuçlar incelendiğinde ise katılımcıların sistemin öğretmenler arasındaki ilişkileri bozacağını düşündükleri görülmektedir. Bunun başlıca nedeni sistemin yürürlüğe girmesiyle birlikte öğretmenlerin birbirine performans puanı verecek olması olabilir. Bunun yanında yöneticilerin gözüne daha fazla girerek yüksek performans puanı alabilme kaygısı, bireyselleşmenin artması, aşırı rekabet vb. ortaya çıkması muhtemel durumlar, öğretmenler arasında işbirliği ve mesleki dayanışmayı azaltacak ve çatışmalara yol açacaktır. Katılımcıların benzer düşüncelerin etkisi altında kalarak ilgili ifadeleri cevapladığı düşünülmektedir.

#### 2.2.4. *Katılımcıların Öğretmen Performans Değerlendirme Yönetmeliği Taslağı'na Yönelik Tutumlarına İlişkin Farklılıklar*

Araştırmanın alt amacı, katılımcıların Performans Değerlendirme Yönetmeliği Taslağı'na ilişkin genel tutumlarının bazı demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesidir. Çalışmanın bu kısmında daha önce kurulan hipotezlerin testleri için yapılan analizlerin sonuçlarına yer verilecektir.

##### 2.2.4.1. Kurumdaki Pozisyona Göre Farklılıklar

Katılımcıların Performans Değerlendirme Yönetmeliği Taslağı'na ilişkin tutumlarının görev yaptıkları kurumlarındaki pozisyona göre farklılaşp farklılaşmadığının tespiti için Bağımsız Grup T-Testi yapılmıştır. Testin sonuçları Tablo 5 üzerinde görülebilir.

**Tablo 5: Katılımcıların Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Performans Değerlendirme Yönetmeliği Taslağına Yönelik Tutumlarındaki Farklılıklar**

	Yönetmelik Pozisyonunda Olan	Yönetmelik Pozisyonunda Olmayan
Performans Değerlendirme Yönetmeliği Taslağı'na ilişkin tutumlar (p=0,006<0,05)	2,59	2,26
<b>1: Çok olumsuz, 2: Olumsuz, 3: Kararsız, 4: Olumlu, 5: Çok Olumlu</b>		

Tablo incelendiğinde katılımcıların taslağına yönelik tutumlarının kurumlarındaki pozisyona göre farklılık gösterdiği belirlenmiş ve H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Analize ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde kurumlarında müdür ve müdür yardımcısı pozisyonunda çalışan katılımcıların (ort.:2.59, std.sapma:0,69) yönetmelik pozisyonunda olmayan katılımcılara (ort.:2.26, std.sapma:0,61) göre taslağına daha olumlu baktıkları belirlenmiştir. Bazı öğretmenlerin belirli konulardaki performansı nedeniyle sorun yaşayan kurum yöneticilerinin yeni taslakla birlikte bu sorunların nispeten azalacağını düşünmeleri ve değerlendirmenin ağırlıklı olarak kurum yöneticileri tarafından yapılmasının planlandığı dikkate alındığında ortaya çıkan bu sonucun anlamlı olduğu söylenebilir.

#### 2.2.4.2. Çalışma Süresine Göre Farklılıklar

Katılımcıların Performans Değerlendirme Yönetmeliği Taslağı'na ilişkin tutumlarının görev yaptıkları kurumlarındaki pozisyona göre farklılaşım farklılaşmadığının tespiti için Tek Yönlü Varyans Analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 6 üzerinde görülebilir.

**Tablo 6: Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Performans Değerlendirme Yönetmeliği Taslağına Yönelik Tutumlarındaki Farklılıklar**

	3 yıl ve daha az	4 ile 7 yıl arası	8 ile 11 yıl arası	12 ile 14 yıl arası	14 yıldan fazla
Performans Değerlendirme Yönetmeliği Taslağı'na ilişkin tutumlar (p=0,039<0,05)	2,70	2,34	2,17	2,35	2,23
<b>1: Çok olumsuz, 2: Olumsuz, 3: Kararsız, 4: Olumlu, 5: Çok Olumlu</b>					

Analiz sonuçlarına göre katılımcıların taslağına yönelik tutumların çalışma süresine göre farklılık gösterdiği belirlenmiş ve H<sub>2</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Farklılıkların hangi gruplar arasında anlamlı olarak farklılaştığını belirlemek için Post-Hoc (LSD) testinden yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre 3 yıl ve daha az çalışma süresine sahip katılımcıların (ort.:2.70, std.sapma:0,66) 4 ile 7 yıl arası çalışma süresine sahip katılımcılara (ort.:2.34, std.sapma:0,69) (p=0,009<0,05); 8 ile 11 yıl arası çalışma süresine sahip katılımcılara (ort.:2.17, std.sapma:0,58) (p=0,00<0,05); 12 ile 14 yıl arası çalışma süresine sahip katılımcılara (ort.:2.35, std.sapma:0,60) (p=0,012<0,05) ve 14 yıldan fazla çalışma süresine sahip katılımcılara (ort.:2.23, std.sapma:0,62) (p=0,004<0,05) göre taslağına yönelik tutumlarının daha olumlu olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla genel olarak mesleğe yeni başlayanların, meslekte belirli bir süre (4 yıl ve üzeri) çalışmış olanlara göre taslağına yönelik tutumları daha olumludur. Yeni neslin etkinlik, verimlilik ve performans gibi kavramları daha çok önemseydiği ve mesleğe yeni başlayan kişilerin daha idealist olduğu göz önünde bulundurulduğunda ortaya çıkan sonucun anlamlı olduğu söylenebilir.

### 2.2.4.3. Eğitim Düzeyine Göre Farklılıklar

Katılımcıların Performans Değerlendirme Yönetmeliği Taslağı'na ilişkin tutumlarının eğitim düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespiti için; doktora düzeyindeki katılımcı sayısı ilgili analizi yapabilmek açısından yetersiz olduğundan yüksek lisans ve doktora kategorisi birleştirilmiş ve Bağımsız Grup T-Testi'den yararlanılarak lisans ve lisansüstü olmak üzere iki grup açısından farklılık olup olmadığı test edilmiştir. Testin sonuçları Tablo 7 üzerinde görülebilir.

**Tablo 7: Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Performans Değerlendirme Yönetmeliği Taslağına Yönelik Tutumlarındaki Farklılıklar**

	Lisans	Lisansüstü
Performans Değerlendirme Yönetmeliği Taslağı'na ilişkin tutumlar ( $p=0,532>0,05$ )	2,30	2,50
<b>1: Çok olumsuz, 2: Olumsuz, 3: Kararsız, 4: Olumlu, 5: Çok Olumlu</b>		

Testin sonuçları incelendiğinde katılımcıların taslağına yönelik tutumlarının eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiş ve  $H_3$  hipotezi reddedilmiştir. Lisansüstü mezuniyet derecesine sahip katılımcıların taslağına yönelik tutumları lisans mezunu katılımcılara göre daha olumlu olmasına karşın aradaki fark istatistiki olarak anlamlı bulunmamıştır.

## SONUÇ VE TARTIŞMA

İşletme biliminin kurucusu ve Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'nın öncüsü F. Taylor'un iş ölçümleri yaparak ilk kez bilimsel anlamda başlattığı performans değerlendirme çalışmaları Klasik Yönetim Teorileri'nde verimlilik, etkinlik ve rekabet bağlamında daha çok işletme odaklı ele alınmış, Neoklasik Yaklaşım'da ise işletmenin çıkarlarıyla birlikte çalışanların maddi ve manevi ihtiyaçlarının karşılanmasına, motivasyonlarının sağlanmasına ve değerlendirme sonuçlarının onlarla paylaşılmasına dikkat çekilerek çalışanların yararı da göz önünde bulundurulmaya çalışılmıştır. Modern Yönetim Teorileri'nde performans değerlendirme süreci, Sistem ve Durumsallık Yaklaşımları çerçevesinde birbiriyle ve çevresiyle ilişkili aşamalardan oluşan bir sistem olarak düşünülürken Modern Sonrası Yönetim Yaklaşımları'nda performans değerlendirmeyle ilgili çalışmalarda sayısal sonuçlar yerine niteliğin, karmaşıklık ve yoğunluktan çok basitlik ve esnekliğin önem kazandığı görülmektedir.

Hizmet sektörünün önemli bir alanı olan eğitimde de eğitimin kalitesi ve niteliği açısından önemli role sahip öğretmenlerin performansının değerlendirilmesi önemli bir konudur. Bugün dünyanın pek çok ülkesinde, belirlenen kriterler ve hedefler doğrultusunda eğitimin en önemli paydaşları olan öğretmenlerin performansı değerlendirilmekte ve elde edilen sonuçlardan belirli konularda yararlanılmaktadır. Türkiye'de yıllardır tartışılan bir konu olan öğretmenlere yönelik performans değerlendirmesi, yapılan çalışmaların sonucunda 2018 yılında hazırlanan Yönetmelik taslağı ile bir sistem olarak ortaya konulmuş ve dış paydaşlara gönderilerek görüşe

açılmıştır. Performansın birden fazla kaynaktan veri alınarak değerlendirilmesinin öngörüldüğü sistem pek çok tartışmayı da beraberinde getirmiş, eğitim sendikaları başta olmak üzere farklı paydaşlar taslağa tepki göstermiştir.

Kamuda faaliyet gösteren öğretmenlerin performans değerlendirmeye ve bir performans değerlendirme sistemi kurulacak olsa sistemin tasarımında önemli konulara yönelik görüşlerinin ve 2018 yılında sunulan Öğretmen Performans Değerlendirme Yönetmeliği Taslağı'na ilişkin tutumlarının belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada 315 öğretmen ve yönetici kapsamında bir saha araştırması yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre katılımcıların %47'si uygun sistem kullanılması durumunda kamuda öğretmenlerin performansının değerlendirilebileceğini, %53'ü ise performans değerlendirmeye tamamen karşı olduğunu belirtmiştir. Bu sonuca göre azımsanamayacak bir kesim performans değerlendirme fikrine karşı değildir. Bu sonucun önemli olduğu düşünülmektedir. Keza Klasik Yönetim Teorileri'nden günümüze kadar gelen ve pek çok teoride ortaya konan “çalışan performansının önemli olduğu ve değerlendirilmesi gerektiği” görüşü, değerlendirmenin objektif yapılacağına yönelik olası şüphelere rağmen burada da doğrulanmıştır. Bu noktada önemli olan, daha önce pek çok araştırma sonucunda da ortaya konulduğu üzere (Bakan ve Kelleroğlu: 2003: 125; Bulut, 2004; Brudney ve Condrey, 1993: 141; Cawley, Keeping ve Levy, 1998: 615; Greller, 1998: 1061; Sarialtı, 2017: 136), performans sistemlerinin çalışanların katılımı ile geliştirilmesi ve onların desteğini alarak tasarlanması ve uygulanmasıdır. Dolayısıyla getirilmesi planlanan bir değerlendirme sisteminin tasarımı yapılmadan önce konuyla ilgili çalıştaylar düzenlenmesi, tüm paydaşların konuyla görüş, öneri ve düşüncelerinin kaydedilmesi ve tepki gösterilen hususların dikkate alınarak gerekli düzeltmelerin yapılması önemli görülmektedir. Öğretmenlerin performans değerlendirme fikrine değil, yukarıda bahsedildiği gibi bir süreç izlenmeden uygulamaya konması planlanan sistemlere karşı olduğu düşünülmektedir.

Katılımcıların neredeyse yarısının uygun sistemler kullanılması durumunda öğretmenlerin performansının değerlendirilebileceğini düşünmesi; değerlendirme için geliştirilebilecek bir sistemde “değerlendirme ne için yapılmalı?”, “değerlendirmede hangi kriterler kullanılmalı?”, “performans bilgisi kimden alınmalı” ve “performans sonuçları hangi konularda kullanılmalı?” gibi sistemin katılımcılarca uygunluğu belirleyecek kritik konuları ön plana çıkarmaktadır. Katılımcıların bu konulardaki görüşleri incelendiğinde değerlendirmenin en çok eğitimin kalitesini ve verimliliğini artırmak için yapılması gerektiği düşünülmektedir. Bu sonuç daha önce yapılan araştırmaların sonuçlarını da destekler niteliktedir (Almutairi vd., 2015; Bichi, 2017; Milanowski, 2011). Bunun yanında Türkiye’de eğitim alanında en çok şikayet edilen konuların başında eğitimin kalitesinin ve öğrenci başarısının geldiği gözlemlenmektedir. Katılımcılar; performans değerlendirme ile işbirliğinin, rekabetin ve kişisel gelişimin artırılması gibi amaçlar yerine eğitimde kalite ve verimliliğinin artırılması amacını daha fazla önemsemektedir. Modern Sonrası Yönetim Teorileri’nde de nicelikten çok niteliğin, pozitif ve üretken bir çalışma kültürüne sahip olmanın, yardımlaşma ve işbirliğine dayalı bir örgüt kültürünün önemsendiği göz önünde bulundurulduğunda ortaya çıkan sonucun anlamlı olduğu düşünülmektedir. Katılımcılara göre değerlendirmede en çok kullanılması gereken kriterler sırayla öğretmenlerin bilgi düzeyi, öğrenciye yönelik tutum ve davranışlar, akademik düzey (yüksek lisans ya da doktora yapma)



ve farklı projelere katılımdır. Bu kriterler konuyla ilgili daha önce yapılan araştırmalarda da ön plana çıkmıştır (Bichi, 2017; Knudson, 1988; Kyriakides, Campbell ve Christofidou, 2010; Özge Sağbaşı ve Özkan, 2019). Tercih edilen bu kriterlere bakıldığında yukarıda belirtilen eğitimin kalitesini ve verimliliğini artırma amacının ön planda olduğu söylenebilir. Özellikle öğretmenin bilgi düzeyi, öğrenciye yönelik tutum ve davranışları ve akademik düzeyi, eğitimin niteliğini doğrudan etkileyebilecek faktörlerdir. Katılımcılara göre değerlendirme için performans bilgisi en çok eğitim uzmanlarından ve birinci ve ikinci derece amirlerden alınmalıdır. Konuyla ilgili daha önce yapılan araştırmaların sonuçlarına göre de özellikle verinin objektif ve güvenilir olması açısından bu kaynakların daha uygun bulunduğu görülmektedir (Akbaba Altun ve Memişoğlu, 2008a; Akbaba Altun ve Memişoğlu, 2008b; Almutairi vd., 2015; Çelikten ve Özkan, 2018; Demirtaş, 2005; Özge Sağbaşı ve Özkan, 2019; Pretorius ve Ngwenya, 2008; Tabancalı, 2017). Performans bilgisinin müfettiş, öğrenci ve öğrenci velilerinden alınması ise katılımcılar tarafından uygun görülmemektedir. Gerek bu araştırmadan gerekse de daha önce konuyla ilgili yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre katılımcıların bilgi alınacak kişilerin eğitim alanında uzman kişiler olmasına önem verdiği, objektif bir değerlendirme için kendi şartlarını bilen, anlayan ve değerlendirme süreçlerine hakim olan uzmanları tercih ettikleri, öğrencilerden ve velilerden bilgi alınmasına ise objektif değerlendirme yapılamayacağı öngörüsü, duygusal sebepler ve pedagojik formasyona sahip olunmaması nedeniyle karşı oldukları söylenebilir. Yeni getirilmesi planlanan sisteme yönelik tepkinin de büyük ölçüde öğrenci ve velilerin öğretmeni değerlendirecek olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Katılımcılara göre değerlendirme sonuçları en çok yeni eğitim planlamalarında kullanılmalıdır. Eğitim alanında en çok şikayet edilen ve üzerinde sıklıkla değişiklik yapılan konuların müfredat ve ders içerikleri, anlatım teknikleri, ders saatleri vb. hususlar olduğu göz önünde bulundurulduğunda, öğretmenlerin performansına yönelik elde edilecek sonuçlardan yararlanılarak eğitimin planlanmasına yönelik bahsi geçen konularda gerekli değişiklikler yapılması, katılımcılar tarafından uygun görülmektedir. Katılımcıların çoğu kıdem belirlenmesi, ücretlerin farklılaştırılması, öğretmen niteliklerinin belirlenmesi, daha iyi okullarda görevlendirilme ve yeni öğretmen alımı gibi önemli konularda performans sonuçlarının kullanılmasını istememektedir. Bu sonucun ortaya çıkmasında değerlendirmenin objektif ve doğru yapılacağına, öğretmenler arasında aşırı rekabete varan durumların yaşanacağına ve çalışma barışının bozulacağına yönelik endişelerin etkili olduğu düşünülebilir.

Katılımcıların 2018 yılında sunulan Performans Değerlendirme Yönetmeliği Taslağı'na ilişkin tutumları ise net bir şekilde olumsuzdur. Katılımcıların getirilmesi planlanan sisteme yönelik geliştirilen üç boyut altındaki tüm ifadeler katılımlı düzeyleri oldukça düşük kalmıştır. Taslakla birlikte getirilmesi düşünülen performans sisteminin objektif, adaletli, geçerli ve güvenilir bir şekilde uygulanamayacağı ve sürdürülemeyeceği; öğretmen ve veli ilişkilerinin olumsuz yönde etkileyeceği; öğretmenler arasında performans farklılıklarını ortaya koyamayacağı ve adaleti sağlayamayacağı ve öğretmenler üzerinde baskı oluşturacağı düşünülmektedir. Ortaya çıkan bu sonuçların çoğunun daha önce konuyla ilgili yapılan araştırmaların sonucunda da elde edildiği görülmektedir (Akşit, 2006; Bozan ve Ekinci, 2018; Çelebi vd., 2018; Çelikten ve Özkan, 2018; Koçak ve

Arslan, 2018; Şahin, Ökmen ve Kılıç, 2019; Topçubaşı vd., 2018). Tüm bu sonuçlar incelendiğinde getirilmesi planlanan sisteme yönelik en büyük tepkinin öğretmenlerin öğrenciler ve veliler tarafından da değerlendirilecek olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların sistem kapsamında 360 Derece Geri Bildirim Yaklaşımı'nın kullanılmasına karşı olduğu söylenebilir. Katılımcılara göre çocuğunun okul başarısını/başarısızlığını dahi takip etmeyen, veli toplantılarına katılmayan ve gerekli ilgiyi göstermeyen velilerin öğretmenin performansını değerlendirecek olması ciddi bir hatadır. Ayrıca ilgi gösteren bir veli olsa bile, gerek öğrencinin gerekse de velinin odak noktası çoğunlukla öğrencinin alacağı puan veya sınavlarda göstereceği başarı olduğundan sonuç odaklı bir mekanizma ortaya çıkacağı düşünülmektedir. Bu durumda pek çok açıdan başarılı / yetkin bir öğretmen düşük not verdiği için başarısız; çoğu açıdan yetersiz olan bir öğretmen ise yüksek not verdiği için başarılı sayılabilecektir. Öğretmenlerin birbirine puan vermesi de uygun görülmemektedir. Yetkin olmamasına rağmen sevilen biri olmasından dolayı yüksek puan alacak ya da yanlış değerlendirme sonucu hak etmediği halde düşük puan verilecek öğretmenlerin ortaya çıkma ihtimali, yapılacak değerlendirmenin başarıyla / işle ilgisini sorunlu hale getirmektedir. Değerlendirmede en çok olması gerektiği düşünülen kurum yöneticilerinin de değerlendirmede ne kadar objektif kalabilecekleri, öğretmenler arası ideolojik farklılıkları ne kadar göz ardı edebilecekleri ve yaptıkları değerlendirmenin sonuçlarının ne kadar başarıyla / işle ilgili olacağı tartışmalıdır. Diğer iki boyut açısından da ortaya çıkan sonuçlar incelendiğinde; katılımcıların taslakla getirilmesi planlanan sistemin öğretmenlerin yükseltilmesinde ve ücretlerinin farklılaştırılmasında kullanılmasını istemedikleri ve öğretmenler arasındaki işbirliği ve dayanışmayı azaltarak çatışmalara yol açacağını düşündükleri net bir şekilde görülmektedir. Bahsedilen bu ve benzeri nedenlerle katılımcıların taslağa yönelik tutumları olumsuz olmuştur. Bu açıdan taslağın iptaline yönelik kararın katılımcılar tarafından uygun bulunduğu söylenebilir.

Katılımcıların bazı demografik faktörlere göre taslağa ilişkin tutumlarının farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde, yönetici durumunda olan (müdürler ve müdür yardımcılar) katılımcıların yönetici olmayanlara göre ve çalışma süresi üç yıldan az olan katılımcıların çalışma süresi üç yıldan fazla olanlara göre taslağa yönelik genel tutumlarının nispeten daha olumlu olduğu görülmektedir. Eğitimin niteliğinin ve öğrenci başarısının düşüklüğü, gerek öğrencilerle gerekse de yönetici ve diğer iş arkadaşlarıyla sorun yaşayan öğretmenlerin çokluğu vb. nedenlerle yöneticilerin taslağa yönelik tutumlarının bir miktar daha olumlu olduğu düşünülebilir. Ayrıca etkinlik, verimlilik, stratejik yönetim, performans gibi kavramları daha çok önemseyen, mesleğinin başında olduğu için idealleri daha fazla olan ve mesleğindeki olumsuzluklarla henüz pek karşılaşmamış nispeten kıdemli katılımcılar da taslağa görece olarak daha olumlu bakmaktadır.

Elde edilen tüm sonuçlar özetlenecek olursa; katılımcıların neredeyse yarısı uygun sistem kullanılması durumunda kamuda çalışan öğretmenlerin performansının değerlendirilebileceğini düşünmektedir. Dolayısıyla öğretmenlerin önemli bir kısmı, yönetim teorilerinin neredeyse tamamında kendine yer bulmuş çalışanların performansının değerlendirilmesi düşüncesine değil, üzerinde tartışmalar yapılmadan ya da yapılan tartışmaların sonuçları dikkate alınmadan getirilen değerlendirme sistemlerine karşıdır. 2018 yılında sunulan Performans Değerlendirme Yönetmeliği

Taslağı'na ilişkin tutumların olumsuz olmasının da bu durumdan kaynaklandığı düşünülmektedir. Konu çok daha ayrıntılı bir şekilde, tüm paydaşların katılımıyla tartışılmalı ve sistemin tasarımında görüş, öneri ve eleştiriler mutlaka dikkate alınmalıdır. Eğitimde performansın değerlendirilmesi, eğitim alanında yapılan genel bir çalıştayın alt konusu olmaktan çok; değerlendirme amaçlarının, kriterlerinin, bilginin alınacağı kaynakların, kullanılacak yöntemlerin, sonuçlardan yararlanılacak alanların vb. pek çok konunun tüm paydaşlar tarafından açık şekilde tartışılacağı başlı başına çalıştaylar düzenlenmesini gerektirmektedir. Bunun yanında karar vericiler, araştırmacılar ve uzmanlar tarafından konuyla ilgili geniş kapsamlı saha araştırmalarının yapılması ve sonuçların yorumlanarak ayrıntılı raporlar hazırlanması önemli görülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (2002), *İnsan Kaynağının Geliştirilmesi*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Akbaba Altun, S. ve Memişoğlu, Salih P. (2008a), “Performans Değerlendirmesine İlişkin Öğretmen, Yönetici ve Müfettiş Görüşleri”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 53: 7-24.
- Akbaba Altun, S. ve Memişoğlu, Salih P. (2008b), “İlköğretim Okullarında Çoklu Veri Kaynağına Dayalı Performans Değerlendirmesine İlişkin Nitel Bir Çalışma”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54: 151-179.
- Akdoğan, A. ve Demirtaş, Ö. (2009), “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşleminde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1): 49-71.
- Akgül, A. ve Çevik, O. (2003), *İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları*, Emek Ofset, Ankara.
- Akkuş, B. ve Alevok İzci, N. (2018), “Sistem Yaklaşımı, Kavramları ve Yönetim”, *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7: 223-237.
- Akşit, F. (2006), “Performans Değerlendirmeye İlişkin Öğretmen Görüşleri (Bigadiç İlköğretim Öğretmenleri Örneği)”, *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2: 76-101.
- Almeida, J. C. (2017), “Teacher Performance Evaluation: The Importance of Performance Standards”, *International Journal for Cross-Disciplinary Subjects in Education (IJCDSE)*, 8(1): 2973-2981.
- Almutairi, T., Tymms, P. ve Kind, P. (2015), “The Tools of Teacher Evaluation: What Should Be Used in Teacher Evaluation from The Teachers’ Perspective”, *Proceedings of International Business & Education Conferences*, London, 326-329.
- Aloo, Joash O., Ajowi, Jack O. ve Aloka, Peter J. O. (2017), “Influence of Teacher Performance Appraisal on Effectiveness in Curriculum Evaluation in Kenyan Public Secondary Schools”, *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 6(3): 77-84.
- Arreola, R A., Theall, M. ve Aleamoni, L. M. (2003), “Beyond Scholarship: Recognizing The Multiple Roles of the Professoriate”, <http://maryscott.acadnet.ca/FacultySite/BeyondScholRecogRoles.pdf>, Erişim Tarihi: 05.01.2020.
- Bakan, İ. ve Kelleroğlu, H. (2003), “Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1): 103-127.
- Banner, D. K. ve Cooke, R. A. (1984), “Ethical Dilemmas in Performance Appraisal”, *Journal of Business Ethic*, 3: 327-333.
- Barber, M. ve Mourshed, M. (2007), “Shaping The Future: How Good Education Systems Can Become Great in The Decade Ahead: Report on the International Education Roundtable”, *Educational Studies*, 3: 6-31.
- Basheka, B. C. ve Tshombe, L. M. (2018), *New Public Management in Africa: Emerging Issues And Lessons*, Routhledge, New York.

- BBC Türkçe (26.03.2018), “Öğretmen Performans Değerlendirme Sistemi: Ne Getiriyor, Sendikalar Neden Karşı?” <https://www.bbc.com/turkce/haberler-turkiye-43544926>, Erişim Tarihi: 06.01.2020.
- Bichi, A. A. (2017), “Evaluation of Teacher Performance in Schools: Implication for Sustainable Development Goals”, *Northwest Journal of Educational Studies*, 2(1): 103-113.
- Bozan, S. ve Ekinci, A. (2019), “Okul Müdürlerinin Öğretmen Performans Değerlendirme Yeterliliklerinin Okul Müdürleri ve Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(69): 142-161.
- Bozan, S. ve Ekinci, A. (2018), “Öğretmen Performans Değerlendirme Sürecine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi: Nitel Bir Çalışma”, *Mukaddime*, 9(2): 213-239.
- Brooks, S. (2015), “A Brief History of Performance Management”, <https://www.peoplehr.com/blog/2015/03/25/a-brief-history-of-performance-management/>, Erişim Tarihi: 10.06.2020.
- Brudney, J. L ve Condrey, S. E. (1993), “Pay for Performance: Explaining the Differences in Managerial Motivation”, *Public Productivity & Management Review*, 17(2): 129-144.
- Bulut, Z. A. (2004), “İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler”, *Mevzuat Dergisi*, 7(79), [https://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm#\\_edn16](https://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm#_edn16), Erişim Tarihi: 14.10.2020.
- Buyruk, H. (2014), “Öğretmen Performansının Göstergesi Olarak Merkezi Sınavlar ve Eğitimde Performans Değerlendirme”, *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2): 28-42.
- Cawley, B. D., Keeping, L. M. ve Levy, P. E. (1998), “Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions: A Meta-Analytic Review of Field Investigations”, *Journal of Applied Psychology*, 83(4): 615-633.
- Çelebi, N., Babaoğlu, E., Selçuk, G. ve Peker, S. (2018), “Performans Değerlendirme Formuna İlişkin Öğretmen Görüşleri”, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(2): 211-233.
- Çelik, A. (2018), *Uygulamalı Girişimcilik*, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Çelikten, M. ve Özkan, Hasan H. (2018), “Öğretmen Performans Değerlendirme Sistemi”, *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(15): 806-824.
- Demirtaş, Z. (2005), “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Performanslarını Değerlendirme Ölçütleri”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 44: 489:506.
- Desander, Marguerita K. (2000), “Teacher Evaluation and Merit Pay: Legal Considerations, Practical Concerns”, *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 14(4): 307–317.
- Dessler, G. (2011), *Human Resource Management*, Pearson Pub., New Jersey.

- Dilbaz Sayın, S. ve Arslan, H. (2017), “Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Öğretmen Performans Değerlendirme Sürecindeki Çoklu Veri Kaynakları ile İlgili Görüşleri ve Öz Değerlendirmeleri”, *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, 6(2): 1222-1241.
- Eğitim-Bir-Sen (02.04.2018), “Performans Değerlendirme Taslağına Hayır Diyor, Şiddete Karşı Yasal Düzenleme İstiyoruz”, [http://www.ebs.org.tr/mobil/haber\\_detay.php?id=4530](http://www.ebs.org.tr/mobil/haber_detay.php?id=4530), Erişim Tarihi: 10.06.2020.
- Eğitim-İş (28.04.2018), “Performans Dayatmasını MEB Önünde Protesto Ettik”, <http://www.egitimis.org.tr/guncel/sendika-haberleri/performans-dayatmasini-meb-onunde-protesto-ettik-2783/#.Xe1pW5MzZdg>, Erişim Tarihi: 05.06.2020.
- Ekinci, N. (2019), “Klasik, Neoklasik Teori, Sistem ve Durumsallık Yaklaşımları ile Bunların Karşılaştırılması ve Toplam Kalite Yönetimi İçerisindeki Yerlerinin Değerlendirilmesi”, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(11): 16-38.
- Farah, Salah A. (2018), “A Study on Teachers’ Attitudes Towards Performance Appraisal System: A Case Study of Garissa Township Sub-County, Kenya”, *European Journal of Education Studies*, 4(4): 295-305.
- Genç, Salih Z. (2000), “Bilgi Toplumunda Öğretmen Eğitimi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23: 375-386.
- Greller, M. M. (1998), “Participation in the Performance Appraisal Review: Inflexible Manager Behavior and Variable Worker Needs”, *Human Relations*, 51(8): 1061-1083.
- Haliidu, S. G., Ibrahim, H. ve Labaran, F. A. (2017), “Neoclassical Management Paradigm: A Synthesis for Staff Motivation and Managerial Implications”, *Review of Public Administration and Management*, 6(12): 69-77.
- Hürriyet (06.04.2018), “Öğretmene Performans Tartışması Sürüyor. Sendikalardan Taslağın İptali İçin Beş Gerekçe”, <http://www.hurriyet.com.tr/egitim/ogretmene-performans-tartismasi-suruyor-40796442>, Erişim Tarihi: 05.01.2020.
- İslamoğlu, Ahmet H. (2009), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı)*, Beta Yayınları, İzmit.
- Kagama, J. ve Irungu, C. (2018), “An Analysis of Teacher Performance Appraisals and their Influence on Teacher Performance in Secondary Schools in Kenya”, *International Journal of Education*, 11(1): 93-98.
- Karaca, E. (2008), “Eğitimde Kalite Arayışları ve Eğitim Fakültelerinin Yeniden Yapılandırılması”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21: 61-80.
- Knudson, R. E. (1988), “Reliability and Validity in the Evaluation of Teaching: Does Testing Make a Difference?”, *The High School Journal*, 71(3): 103-107.
- Koçak, S. ve Arslan, S. Y. (2018), “Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Uygulamalarına İlişkin Görüş ve Önerileri”, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(1): 602-620.
- Kolak, A. (2014), “Teachers’ Attitudes Towards Evaluation Process”, *Život i škola*, 31: 109–125.

- Kyriakides, L., Campbell, R. J. ve Christofidou, E. (2010), "Generating Criteria for Measuring Teacher Effectiveness Through a Self-Evaluation Approach: A Complementary Way of Measuring Teacher Effectiveness", *School Effectiveness and School Improvement*, 13(3): 291-325.
- Latham, Andrew S. ve Pearlman, Mari A. (1999), "From Standards to Licensure: Developing an Authentic Assessment for School Principals", *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 13(3): 245-262.
- Locke, E. A. (1982), "The Ideas of Frederick W. Taylor: An Evaluation", *Academy of Management Review*, 7(1): 14-24.
- Mathwasa, J. (2012), *An Assessment of the Implementation of Teacher Performance Appraisal System in Zimbabwe: A Study of 12 Selected Primary Schools in Bulawayo Metropolitan Province*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Fort Hare, Eastern Cape.
- Memurlar.net (21.01.2019), "Öğretmenlere Performans Sistemi Gelecek Mi?", <https://www.memurlar.net/haber/803845/>, Erişim Tarihi: 07.01.2020.
- Memurlar.net (28.10.2019), "Kamuda Performans Kariyer Sistemi Kuruluyor", <https://www.memurlar.net/haber/863826/kamuda-performans-kariyer-sistemi-kuruluyor.html>, Erişim Tarihi: 11.06.2020.
- Metin, M. (2011), "The Examinations of Teachers' Attitude Towards Performance Assessment with Respect to the Different Variables", *Energy Education Science and Technology Part B: Social and Educational Studies*, 3(3): 269-284.
- Milanowski, A. (2011), "Strategic Measures of Teacher Performance", *Phi Delta Kappan Magazine*, 92(7): 19-25.
- National Academy of Engineering (2009), *Developing Metrics for Assessing Engineering Instruction: What Gets Measured is What Gets Improved*. The National Academies Press, Washington, DC.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. ve Wright, P. (2008), *Human Resources Management*. McGraw Hill, New York.
- NTV (20.07.2018), "Milli Eğitim Bakanı Ziya Selçuk: Öğretmen Performans Sistemini Uygulamayacağız", [https://www.ntv.com.tr/egitim/milli-egitim-bakani-ziya-selcuk-ogretmen-performans-sistemini-uygulamayacagiz,ui7xWDCODU2D4EPoXe3\\_xg](https://www.ntv.com.tr/egitim/milli-egitim-bakani-ziya-selcuk-ogretmen-performans-sistemini-uygulamayacagiz,ui7xWDCODU2D4EPoXe3_xg), Erişim Tarihi: 07.01.2020.
- OECD (2009), "Teacher Evaluation a Conceptual Framework and Examples of Country Practices", <https://www.oecd.org/education/school/44568106.pdf>, Erişim Tarihi: 08.01.2020.
- Oğuz, E. (2006), "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Performanslarının Değerlendirilmesine İlişkin Görüşler", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 46: 227-258.
- Özge Sağbaş, N. ve Özkan, C. (2019), "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Öğretmen Görüşleri", *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(1): 1-18.

- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Ankara.
- Pakdil, F. (2018), “Ekip Bazlı Performans Değerlendirme”, [http://www.kalder.org/preview\\_content.asp?contID=677&tempID=1&regID=2](http://www.kalder.org/preview_content.asp?contID=677&tempID=1&regID=2), Erişim Tarihi: 05.01.2020.
- Peek, S. (2020), “The Management Theory of Max Weber”, <https://www.business.com/articles/management-theory-of-max-weber/#:~:text=Weber%20advocated%20that%20management%20should,control%20of%20those%20above%20them>, Erişim Tarihi: 10.06.2020.
- Pimpa, N. (2005), “Teacher Performance Appraisal in Thailand: Poison or Panacea?” *Educational Research for Policy and Practice*, 4: 115–127.
- Pretorius, S. G. ve Ngwenya, V. (2008), “Teachers’ Perceptions of and Attitudes Towards Performance Appraisal in Zimbabwean Schools”, *Africa Education Review*, 5(1): 144-164.
- Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R. ve Arad, S. (2019), “The Evolution of Performance Management: Searching for Value”, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6: 249-271.
- Resmi Gazete (17.04.2015), “Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği”, <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/04/20150417-4.htm>, Erişim Tarihi: 09.01.2020.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Yayınları, Bursa.
- Saljooghi, B. ve Salehi, K. (2016), “Developing a Teacher Evaluation Model: The Impact of Teachers’ Attitude Toward The Performance Evaluation System (PES) on Job Satisfaction and Organizational Commitment with The Mediating Role of Teachers’ Sense of Efficacy”, *International Journal of Medical Research & Health Sciences*, 5(5): 200-209.
- Sanders, Sandra L. (1995), *Teacher Attitudes Toward The Professional Evaluation Process*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. East Tennessee State University, Tennesseei.
- Sarıaltın, H. (2017), “Performans Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Öneri Sitemlerinin Sürdürülebilir Verimliliğe Etkisinin İncelenmesi: Bir Örnek Olay Çalışması”, *İşletme Bilimi Dergisi*, 5(1): 117-141.
- Sarker, S. I. ve Khan, M. R. A. (2013), “Classical and Neoclassical Approaches of Management: An overview”, *Journal of Business and Management*, 14(6): 1-5.
- Saruhan, Şadi C. ve Yıldız, Müge L. (2012), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Sayeduddin, S. ve Vijayakumar, T. (2018), “A Study on Attitude of Teachers Towards Performance Appraisal in Private Higher Secondary Schools in Kanchipuram District”, *International Journal of Mechanical Engineering and Technology (IJMET)*, 9(9): 114–121.
- Schermerhorn, J. R. (2011), *Exploring Management*, John & Wiley Sons, USA.



Sharma, A. (2017), “A Study on The Effect of Performance Management and its Effect on Organizational Effectiveness with Special Reference Third Sector Organizations Using System Dynamics: A Contingency Theory Approach”, *Humanities and Social Sciences*, 8(2): 109-115.

Şahin, Ş., Ökmen, B. ve Kılıç, A. (2019), “Öğretmen Performans Değerlendirmesine İlişkin Sendika Söylemleri”, *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(4): 1602-1619.

Taşgın, A. ve Sönmez, S. (2013), “Öğretmenlik Mesleği Genel Yeterliklerinin Sınıf Öğretmenleri ve Sınıf Öğretmeni Adaylarının Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi”, *Middle Eastern and African Journal of Educational Research*, 3: 80-90.

TC Kalkınma Bakanlığı (2014), “Onuncu Kalkınma Planı Eğitim Sisteminin Kalitesinin Artırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu”, <https://abdigm.meb.gov.tr/projeler/ois/egitim/021.pdf>, Erişim Tarihi: 05.01.2020.

TC Milli Eğitim Bakanlığı (11.06.2018), “Müsteşar Tekin EBA Canlı Yayınında Öğretmenlere Hitap Etti”, <https://www.meb.gov.tr/mustesar-tek-in-eba-canli-yayininda-ogretmenlere-hitap-etti/haber/16603/tr>, Erişim Tarihi: 07.01.2020.

TC Milli Eğitim Bakanlığı, (08.05.2018), “Öğretmen Performans Sistemi Bu Yıl Uygulanmayacak”, <https://www.meb.gov.tr/ogretmen-performans-sistemi-bu-yil-uygulanmayacak/haber/16334/tr>, Erişim Tarihi: 05.01.2020.

Tabançalı, E. (2017), “Who Should Evaluate Teachers’ Performance at Schools?”, *Journal of Education and Practice*, 8(29): 168-177.

TEDMEM (2018), “Öğretmen Performans Değerlendirme ve Aday Öğretmenlik İş ve İşlemleri Yönetmelik Taslağı Üzerine Değerlendirmeler”, <https://tedmem.org/download/ogretmen-performans-degerlendirme-aday-ogretmenlik-is-islemleri-yonetmelik-taslagi-uzerine-degerlendirmeler?wpdmdl=2641&refresh=5ded5f71559181575837553>, Erişim Tarihi: 05.01.2020.

Topçubaşı, T., Özer, Muhammed H., Gündüz, G., Celayir, Mahmut S., Yaylakaşı, B. ve Doğan, Hasan H. (2018), “Öğretmen Performans Değerlendirme Sistemi Hakkında Öğretmen, İdareci, Veli, Öğrenci Görüşlerinin İncelenmesi”, *17. Uluslararası Sınıf Öğretmenliği Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Ankara, 1202-1203.

Toptaş Arslan, G. (2018), “Çalışmanın Evrimi: Sanayi Toplumundan Sanayi Ötesi Topluma Geçiş”, *Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(1): 145-162.

UNESCO, (2012), “Strategy on Teachers (2012-2015)”, <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002177/217775e.pdf>, Erişim Tarihi: 05.01.2020.

Uyargil, C. (2013), *Performans Yönetimi Sistemi*, Beta Yayınları, İstanbul.

Uyargil, C., Özçelik, Ayşe O., Acar, Ahmet C., Dündar, G., Ataay, İsmail D., Tüzüner, L., Sadullah, Ö. & Adal, Z. (2013), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.

- Uysal, Ş. (2015), “Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış”, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 5(2): 32-39.
- Uzuegbu, C. P. ve Nnadozie, C. O. (2015), “Henry Fayol’s 14 Principles of Management: Implications for Libraries and Information Centres”, *Journal of Information Science Theory and Practice*, 3(2): 58-72.
- Wadongo, B. ve Abdel-Kader, M. (2014), “Contingency Theory, Performance Management and Organisational Effectiveness in the Third Sector: A Theoretical Framework”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(6): 680-703.
- Wilkinson, A., Armstrong, S. J. ve Lounsbury, M. (2017), *The Oxford Handbook of Management*, Oxford University Press, United Kingdom.
- Yavuz, C. ve Karadeniz, C. (2009), “Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonunun İş Tatmini Üzerine Etkisi”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(9): 507-519.
- Yükseköğretim Kurulu (2018), “Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Performans Değerlendirme ve Aday Öğretmenlik İş ve İşlemleri Yönetmeliği (Taslak)”, [https://www.yok.gov.tr/Documents/Kurumsal/egitim\\_ogretim\\_dairesi/Meslek-Yuksekokullar%C4%B1/Ogretmen\\_Performans\\_Degerlendirme\\_ve\\_Aday\\_Ogretmenlik.pdf](https://www.yok.gov.tr/Documents/Kurumsal/egitim_ogretim_dairesi/Meslek-Yuksekokullar%C4%B1/Ogretmen_Performans_Degerlendirme_ve_Aday_Ogretmenlik.pdf), Erişim Tarihi: 09.01.2020.

*Tekin Kaplan, 2007 yılında İstanbul Üniversitesi Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Lisans programından, 2019 yılında ise İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Bilim Dalı Yüksek Lisans programından mezun olmuştur. Yaklaşık dokuz yıldır Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak psikolojik danışman olarak çalışmaktadır. Halen İstanbul Avcılar Gümüşpala Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'nde psikolojik danışman olarak faaliyet göstermektedir. Başlıca ilgi alanları rehberlik, psikolojik danışmanlık, kariyer planlama ve kariyer danışmanlığı olarak sıralanabilir.*

*Tekin Kaplan graduated from Istanbul University Guidance and Psychological Counseling Undergraduate Program in 2007 and from Istanbul University Institute of Social Sciences Human Resources Department of Business Administration. He has been working as a psychological consultant for the Ministry of Education in Turkey for about nine years. He still works as a psychological counselor in Istanbul Avcılar Gümüşpala Vocational and Technical Anatolian High School. His main areas of interest can be listed as guidance, psychological counseling, career planning and career counseling.*

*Rıza Demir, 2005 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Lisans programından, 2007 yılında İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Bilim Dalı Yüksek Lisans programından ve 2013 yılında İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Bilim Dalı Doktora programından mezun olmuştur. 2016 yılından beri ve halen İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı'nda Dr. Öğr. Üyesi olarak çalışmaktadır. Lisans ve yüksek lisans düzeyinde insan kaynakları yönetimi, ücret yönetimi ve insan yönetimine etik yaklaşım derslerini yürütmektedir. Çalışma alanları; insan kaynakları yönetimi, ücret yönetimi ve performans dayalı ücret olarak sıralanabilir. İlgili alanlarda bir kitabı, kitap bölümleri, makaleleri ve ulusal / uluslararası kongre ve sempozyumlarda sunulmuş bildirileri bulunmaktadır.*

*Rıza Demir graduated from Istanbul University Faculty of Business Administration undergraduate program in 2005, from Istanbul University Social Sciences Institute Business Administration Department of Human Resources Master's Program in 2007 and from Istanbul University Social Sciences Institute Business Administration Department of Human Resources Doctoral Program in 2013. Since 2016 he has been working in Istanbul University Faculty of Business Administration in Human Resources Management Department as lecturer, assistant professor. He teaches human resources management, pay management and ethical approach to human management at undergraduate and graduate levels. Academic interests are human resources management, pay management and performance-based pay. He has a book, book chapters, articles and papers presented in national / international congresses and symposiums about these subjects.*