

**T.C.**  
**DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**  
**KAMU YÖNETİMİ PROGRAMI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TÜRKİYE’DE DEVLET MEMURLARININ BAŞARISININ**  
**DEĞERLENDİRİLMESİ:**  
**MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI ÖRNEĞİ**

**Derya AKTAŞ**

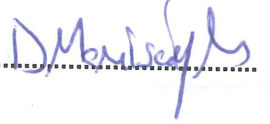
**Danışman**  
**Doç. Dr. İbrahim ARAP**

**İZMİR – 2019**

**YÜKSEK LİSANS**  
**TEZ ONAY SAYFASI**

**Üniversite** : Dokuz Eylül Üniversitesi  
**Enstitü** : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**Adı ve Soyadı** : Derya AKTAŞ  
**Öğrenci No** : 2017800020  
**Tez Başlığı** : Türkiye'de Devlet Memurlarının Başarısının Değerlendirilmesi: Milli Eğitim  
**Bakanlığı Örneği**  
  
**Savunma Tarihi** : 12/07/2019  
**Danışmanı** : Doç.Dr.İbrahim ARAP

**JÜRİ ÜYELERİ**

| <b><u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u></b> | <b><u>Üniversitesi</u></b>        | <b><u>İmza</u></b>                                                                    |
|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Doç.Dr.İbrahim ARAP               | - Dokuz Eylül Üniversitesi        |  |
| Dr.Öğr.Üyesi Naci SEVKAL          | - Dokuz Eylül Üniversitesi        |  |
| Doç.Dr.Dilek MEMİŞOĞLU            | - İzmir Katip Çelebi Üniversitesi |  |

Derya AKTAŞ tarafından hazırlanmış ve sunulmuş olan bu tez savunmada başarılı bulunarak oy birliği / oy çokluğu ( ) ile kabul edilmiştir.

**Prof. Dr. Metin ARIKAN**  
**Müdür**

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Türkiye’de Devlet Memurlarının Başarısının Değerlendirilmesi: Milli Eğitim Bakanlığı Örneği” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

..../..../.....

Derya AKTAŞ

İmza

## **ÖZET**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Türkiye’de Devlet Memurlarının Başarısının Değerlendirilmesi:**

**Milli Eğitim Bakanlığı Örneği**

**Derya AKTAŞ**

**Dokuz Eylül Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Kamu Yönetimi Anabilim Dalı**

**Kamu Yönetimi Programı**

Personel değerlendirme, personel yönetiminin temel unsurlarından biridir ve kamu yönetimindeki değişim ve dönüşümlerle birlikte yeniden şekillenmektedir. Türkiye’de 2011 yılına kadar sicil sistemi uygulanmış, 2011 yılı itibariyle sicil sisteminden performans değerlendirme sistemine geçiş için adım atılmıştır. Bu konuda Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) öncü kurumlardan biri olmuştur. Öğretmenlere yönelik performans değerlendirmelerinin bir kısmı yargı kararları sonucunda iptal edilince uygulama bir süre durdurulmuş ve daha sonra yeni bir değerlendirme modeli ortaya konmuştur. Yeni model 360 derece performans değerlendirme esasına dayalıdır. 360 derece performans değerlendirme sistemi ile değerlendirme sürecine öğrenci ve veliler de dahil edilmiştir. Ancak düzenleme eğitim camiasından, sendikalardan ve sosyal medyadan gelen tepkilerle karşılaşmıştır. En son geline nokta ise, Bakanlık öğretmenlere performans değerlendirme uygulanmayacağını belirtmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın amacı, sicil sisteminden performans değerlendirme sistemine geçişe neden ihtiyaç duyulduğu, performans değerlendirme sisteminin sicil sisteminden farklı bir uygulama getirip getirmediği, performans değerlendirmesinin öğretmenleri nasıl etkilediğini inceleyerek Türkiye’de eğitim politikalarının personel değerlendirme yönünden analiz edilmesidir. Çalışmada belge analizi ve yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma, İzmir ili ile sınırlandırılmıştır ve Milli Eğitim Bakanlığı özelinde yürütülmüştür. Araştırma güncel gelişmeleri içermesi ve sendikaları kapsamaması

**bakımından önemlidir. Ayrıca öğretmenlerin performans değerlendirmesi konusu çoğunlukla eğitim bilimciler tarafından çalışılmıştır. Konunun kamu yönetimi yönüyle değerlendirilmesi, sürdürülebilir bir değerlendirme politikasının belirlenmesine katkı sağlayacaktır. Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre, öğretmenler çoğunlukla performans değerlendirmesi hakkında olumsuz görüş taşımaktadır. Performans değerlendirme sistemi, sicil sisteminden önemli bir fark yaratmamıştır. Uygulandığı biçimiyle performans değerlendirme sistemi, sicil sisteminin gerisinde kalmıştır.**

**Anahtar Kelimeler: Eğitim, ğretmen, Performans Değerlendirme, Personel Değerlendirme, Sicil.**

## **ABSTRACT**

### **Master Thesis**

#### **An Evaluation of the Performance of Civil Servants in Turkey: The Case of the Ministry of National Education**

**Derya Aktaş**

**Dokuz Eylül University**

**Graduate School of Social Sciences**

**Department of Public Administration**

**Public Administration Program**

Personel evaluation, which reshapes with changes and transformations in public administration, is one of the basic elements of personel management. Registration system which used to be applied in Turkey steps have been taken to transition to performance evaluation system in 2011. In this regard, the Ministry of Education has been one of the leading institutions. When some of the performance evaluations of teachers were canceled by judicial decisions, the application process was stopped for a while and a new evaluation model was introduced. This model was based on 360-degree performance evaluation, which included students and parents in the process. However, the regulation faced reactions from the educational community, trade unions and social media. Finally, the Ministry decided that teachers should not undergo performance evaluation. The aim of this research is to facilitate the shift from registration system to performance evaluation system where it is needed. This transformation applied in the Performance evaluation of teachers affects the staff assessment policy in Turkey's education system. The document analysis and semi-structured interview method were used in the study. The research was restricted to the province of İzmir and conducted in the Ministry of National Education. The findings of this research are significant in current developments and trade unions. In addition, educational scientists mostly studied teacher's performance evaluation. The evaluation of the issue in terms of public administration will contribute to the determination of a sustainable assessment

**policy. According to the data obtained as a result of the research, teachers mostly share negative views on teacher performance evaluation. The performance evaluation system did not make a significant difference from the registry system. The performance evaluation system as applied lagged behind the registry system.**

**Keywords: Education, Teacher, Performance Evaluation, Personnel Evaluation, Registry.**



**TÜRKİYE’DE DEVLET MEMURLARININ BAŞARISININ  
DEĞERLENDİRİLMESİ:**

**MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI ÖRNEĞİ**

**İÇİNDEKİLER**

|                  |      |
|------------------|------|
| TEZ ONAY SAYFASI | ii   |
| YEMİN METNİ      | iii  |
| ÖZET             | iv   |
| ABSTRACT         | vi   |
| İÇİNDEKİLER      | vii  |
| KISALTMALAR      | xii  |
| TABLolar LİSTESİ | xiii |
| EKLER LİSTESİ    | xiv  |

|       |   |
|-------|---|
| GİRİŞ | 1 |
|-------|---|

**BİRİNCİ BÖLÜM  
KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYE İLİŞKİN TANIMLAR                                        | 5  |
| 1.1.1. Personel Değerlendirme ve Performans Değerlendirme                               | 6  |
| 1.1.2. Performans Tanımı                                                                | 6  |
| 1.1.3. Performans Değerlendirme Tanımı                                                  | 7  |
| 1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMACI VE ÖNEMİ                                         | 8  |
| 1.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE<br>DEĞERLENDİRMENİN ZORLUKLARI | 10 |
| 1.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME MODELLERİ                                                 | 13 |
| 1.4.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yöntemler                                  | 15 |
| 1.4.1.1. Sıralama Yöntemi (Ranking Method)                                              | 15 |
| 1.4.1.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi (Method of Paired Comparisons)                     | 16 |
| 1.4.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi (Forced Distribution Method)                           | 16 |
| 1.4.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yöntemler                       | 17 |



|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.4.2.1. Grafik Dereceleme Ölçekleri (Graphic Rating Scales)                                  | 17 |
| 1.4.2.2. Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçekleri (Behaviorally Anchored Ratings Scales BARS) | 17 |
| 1.4.2.3. Davranışsal Gözlem Ölçekleri (Behavioral Observation Scales)                         | 18 |
| 1.4.2.4. Kritik Olaylar Yöntemi (Critical Incidents Method)                                   | 18 |
| 1.4.2.5. Kontrol Listesi (Check-list Method)                                                  | 18 |
| 1.4.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım                                     | 18 |
| 1.4.3.1. Amaçlara Göre Yönetim (Management By Objectives)                                     | 19 |
| 1.4.3.2. Doğrudan İndeks Yöntemi (Direct Index Method)                                        | 19 |
| 1.5. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME                                                      | 20 |
| 1.6. ÖĞRETMENLERİN PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNDE ÜLKE ÖRNEKLERİ                               | 22 |
| 1.6.1. Amerika Birleşik Devletleri'nde Öğretmen Değerlendirme                                 | 23 |
| 1.6.2. Fransa'da Öğretmen Değerlendirme                                                       | 24 |
| 1.6.3. Finlandiya'da Öğretmen Değerlendirme                                                   | 26 |
| 1.7. FORDİZM – POSTFORDİZM                                                                    | 28 |
| 1.7.1. Fordizm                                                                                | 29 |
| 1.7.1.1. Fordist Sistemde Memurun Değerlendirilmesi                                           | 30 |
| 1.7.2. Post-Fordizm                                                                           | 30 |
| 1.7.2.1. Post-Fordist Kamu Personel Rejiminde Değerlendirme                                   | 33 |
| 1.7.3. Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanmanın Türkiye'de Personel Değerlendirmeye Etkileri     | 34 |
| 1.7.3.1. 1980 Öncesi İdari Reformlar                                                          | 34 |
| 1.7.3.2. 1980 Sonrası Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma                                      | 35 |
| 1.7.3.3. Kamu Yönetimi Temel Kanunu (KYTK) Taslağı                                            | 37 |
| 1.7.3.4. Kamu Personeli Kanunu Taslağı (14.10.2005)                                           | 39 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### TÜRKİYE'DE PERSONEL DEĞERLENDİRMENİN GELİŞİMİ

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 2.1. SİCİL SİSTEMİ               | 40 |
| 2.1.1. Sicil Sisteminin İlkeleri | 42 |

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.2. Sicil Değerlendirmesinin Niteliği ve Değerlendirme Ölçütleri                         | 43 |
| 2.1.3. Sicil Sistemine Yöneltilen Eleştiriler                                               | 43 |
| 2.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNE GEÇİŞ                                               | 45 |
| 2.2.1. Kalkınma Planlarında Performans Değerlendirme                                        | 46 |
| 2.2.2. Hükümet Programlarında Performans Değerlendirme                                      | 49 |
| 2.2.3. Avrupa Birliği İlerleme Raporlarında Performans Değerlendirme                        | 50 |
| 2.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN İLKELERİ VE NİTELİĞİ                               | 53 |
| 2.3.1. Devlet Memurları Kanununa Göre Performans Değerlendirme                              | 54 |
| 2.3.2. Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağı | 54 |
| 2.4. SİCİL SİSTEMİ İLE PERFORMANS DEĞERLENDİRME ARASINDA FARKLAR                            | 56 |
| 2.4.1. Değerlendiriciler Açısından                                                          | 56 |
| 2.4.2. Gizlilik Açısından                                                                   | 57 |
| 2.4.3. Objektiflik Açısından                                                                | 58 |
| 2.4.3.1. Performans Değerlendirme ile İlgili Yargı Kararları                                | 59 |
| 2.4.4. Eğitim Boyutu Açısından                                                              | 60 |
| 2.4.5. Hedef Açısından                                                                      | 61 |
| 2.4.6. Değerlendirme Süresi Açısından                                                       | 61 |

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **ALAN ARAŞTIRMASI**

### **MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI ÖRNEĞİ**

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1. MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI'NDA ÖĞRETMENLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ    | 62 |
| 3.1.1. Osmanlı Döneminde Öğretmenlerin Değerlendirilmesi           | 62 |
| 3.1.2. Cumhuriyet Döneminde Öğretmenlerin Değerlendirilmesi        | 63 |
| 3.1.3. 2011 Sonrası Öğretmenlerin Değerlendirilmesi                | 66 |
| 3.1.3.1. MEB'de Performans Değerlendirmeye İlişkin İlk Uygulamalar | 66 |

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1.3.2. Çoklu Veri Kaynağına Dayalı Performans Değerlendirme Sistemi                | 68 |
| 3.2. OKULLARDA MEVCUT DURUM VE İŞLEYİŞ                                               | 70 |
| 3.3. ÖĞRETMEN, YÖNETİCİ VE SENDİKALARIN PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ | 72 |
| 3.3.1. Veri Toplama Tekniğı                                                          | 72 |
| 3.3.2. Öğretmenlerin Performans Değerlendirmeye İlişkin Görüşleri                    | 73 |
| 3.3.3. Yöneticilerin Performans Değerlendirmeye İlişkin Görüşleri                    | 82 |
| 3.3.4. Sendikaların Performans Değerlendirmeye İlişkin Görüşleri                     | 86 |
| SONUÇ                                                                                | 90 |
| KAYNAKÇA                                                                             | 97 |
| EKLER                                                                                |    |

## KISALTMALAR

|               |                                                                                                |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>AB</b>     | Avrupa Birliğı                                                                                 |
| <b>ABD</b>    | Amerika Birleşik Devletleri                                                                    |
| <b>AKP</b>    | Adalet ve Kalkınma Partisi                                                                     |
| <b>DGRH</b>   | İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü (Directorate General for Human Resources)                     |
| <b>DMK</b>    | Devlet Memurları Kanunu                                                                        |
| <b>DPB</b>    | Devlet Personel Başkanlığı                                                                     |
| <b>EARGED</b> | Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı                                             |
| <b>IMF</b>    | Uluslararası Para Fonu (International Monetary Fund)                                           |
| <b>KAYA</b>   | Kamu Yönetimi Araştırması                                                                      |
| <b>KİT</b>    | Kamu İktisadi Teşebbüsleri                                                                     |
| <b>KPR</b>    | Kamu Personel Rejimi                                                                           |
| <b>KYTK</b>   | Kamu Yönetimi Temel Kanunu                                                                     |
| <b>MEB</b>    | Milli Eğitim Bakanlığı                                                                         |
| <b>MEBBİS</b> | Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemi                                                         |
| <b>MEHTAP</b> | Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi                                                    |
| <b>MEN</b>    | Fransa Milli Eğitim Bakanlığı (Ministre Education Nationale)                                   |
| <b>OECD</b>   | Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (Organisation for Economic Co-operation and Development) |
| <b>PISA</b>   | Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı                                                    |
| <b>TBMM</b>   | Türkiye Büyük Millet Meclisi                                                                   |
| <b>TDK</b>    | Türk Dil Kurumu                                                                                |
| <b>YÖK</b>    | Yükseköğretim Kurulu                                                                           |

## TABLÖLER LİSTESİ

|                                                                                                     |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| <b>Tablo 1:</b> Değerlendirme Sisteminde Paydaşlar                                                  | s.21 |
| <b>Tablo 2:</b> Geleneksel Yöntemler ile 360° Performans Değerlendirme Sisteminin Karşılaştırılması | s.22 |
| <b>Tablo 3:</b> Fordizm ile Post-fordizmin Karşılaştırması                                          | s.32 |
| <b>Tablo 4:</b> Performans Puanı Verecek Olan Paydaşların Değerlendirmeye Katılım Yüzdesi           | s.69 |
| <b>Tablo 5:</b> Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemi                                              | s.69 |
| <b>Tablo 6:</b> Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Profilleri                                        | s.73 |
| <b>Tablo 7:</b> Öğretmenlerin, Yöneticilerin ve Sendikaların Araştırma Sorularına Verdiği Yanıtlar  | s.89 |

## **EKLER LİSTESİ**

|                                                                                                                |         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| <b>Ek 1:</b> Araştırma İzin Yazısı                                                                             | ek s.1  |
| <b>Ek 2:</b> Liberal, Fordist ve Post-fordist KPR’de Değerlendirme                                             | ek s.2  |
| <b>Ek 3:</b> Sicil Not Defteri                                                                                 | ek s.3  |
| <b>Ek 4:</b> 1979 yılı Sicil Formu                                                                             | ek s.4  |
| <b>Ek 5:</b> 1986 yılı Sicil Raporu                                                                            | ek s.8  |
| <b>Ek 6:</b> Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Taslakta Yer Alan Değerlendirme Formu | ek s.11 |
| <b>Ek 7:</b> Performans Değerlendirme Formu                                                                    | ek s.23 |
| <b>Ek 8:</b> Öğretmen Performans Değerlendirme Sistemi İçin Seçilen Pilot İller                                | ek s.26 |
| <b>Ek 9:</b> Türk Eğitim-Sen Öğretmen Performans Değerlendirme Yapılmaması Hakkında Kararı                     | ek s.27 |
| <b>Ek 10:</b> Eğitim-Bir-Sen Performans Değerlendirme Eylem Kararı                                             | ek s.28 |

## GİRİŞ

Ekonomik, sosyal, siyasal, teknolojik ve kültürel gelişmeler devlet yapı ve işleyişinde değişim ve dönüşümlere yol açmaktadır. Bu değişim ve dönüşümler kamu yönetimini de etkilemektedir. Kamu yönetimi değiştikçe kamu personel rejimi de değişmektedir. Kamu personel rejimi içerisinde önemli bir yere sahip olan personel değerlendirme sistemi de bu süreçten etkilenmiş ve yeni bir değerlendirme modeli arayışına girilmiştir.

Özellikle 1980 sonrası kamu yönetimi yapı ve işleyişinde ciddi değişikliklere yol açan bu reformlar, piyasa modeline ve kamuda özel sektör yönetim tekniklerinin kullanılmasına dayalıdır ve devletin yapısı, rol ve fonksiyonları, kamu kurumlarının işleyişi ve yapılanmasını büyük oranda etkilemektedir (Coşkun, 2004: 153; Eryılmaz, 2010: 15; Güler, 2003: 8-9; Şener, 2013: 565).

Yeni sağ anlayışın şekillendirdiği bu dönüşüm çalışmaları, devletin toplumdaki rolünün etkinlik ve verimlilik kaygısıyla yeniden tanımlanmasına dayalıdır. Geleneksel kamu yönetimi anlayışından kamu işletmeciliği anlayışına geçişi anlatan bu düşüncenin özünde kamu sektörünün başarısızlığına karşılık özel sektörün başarısı ve özel sektörü başarılı kılan unsurların kamu sektörüne adapte edilmesi yatmaktadır. Bu çerçevede personel rejimi ve özellikle kamu personelinin performanslarının değerlendirilmesiyle ilgili düzenlemeler önem taşımaktadır (Altan ve Kerman, 2007: 314; Aksoy, 1998).

Milli eğitim politikalarının da bu doğrultuda değişim ve dönüşümlerden etkilenmemesi kaçınılmazdır. Her ne kadar eğitim politikası dendiğinde akla ilk olarak müfredat ve derslerin niteliği gelse de eğitim hizmetlerinin örgütlenmesi, eğitim sektöründe görev alacak insan gücüne yönelik düzenlemeler ve denetlenmesi de eğitim politikaları kapsamına dahildir. Osmanlı döneminden günümüze kadar eğitimde teftiş ve öğretmenlerin değerlendirilmesi önemli bir konu olarak süregelmiştir.

Bu çalışmada ağırlıklı olarak 2011 yılında kaldırılan sicil sistemi ve üzerinde çalışmalara devam edilen performans değerlendirme sistemi ele alınacaktır. Performans değerlendirmeye geçişte öncü kurumlardan biri olan Milli Eğitim

Bakanlığı'nın performans değerlendirme ile ilgili çalışmaları ve bununla ilgili eğitim paydaşlarının görüşleri araştırmanın temelini oluşturmaktadır.

Mevcut duruma baktığımızda devlet memurlarının genelini kapsayan bir değerlendirme sistemi mevcut değildir. Kamu kurumlarına “memurlarının başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere” kendi değerlendirme ölçütlerini belirleyebilme yetkisi bırakılmıştır (Devlet Memurları Kanunu [DMK] md.122/4). Milli Eğitim Bakanlığında “Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” çerçevesinde bir değerlendirme sistemi mevcut olup, 2017-2018 döneminde performans değerlendirmesi uygulanmamıştır. En son gelinen noktada Bakanlık öğretmenlere performans değerlendirmesi uygulanmayacağını açıklamıştır.<sup>1</sup>

Nitel veri toplama tekniği kullanılarak yürütülen araştırmada kartopu örnekleme (veya zincirleme örnekleme) tekniği kullanılarak yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Ancak görüşmelerin tamamında kartopu örnekleme kullanılmamıştır. Sendika temsilcileriyle randevu alınarak ayrıca görüşülmüştür. Bazı okullarda ise MEB'in verdiği izin çerçevesinde görüşmeler yürütülmüştür.<sup>2</sup> Ayrıca literatür taraması ve doküman analizi yapılarak konu ile ilgili daha fazla veriye ulaşmak amaçlanmıştır.

Kartopu örnekleme, araştırmacının bir örnek olayla başlayıp, sonrasında o örnek olaydan edindiği ilişkilerle ilgili bilgilere dayanarak başka örnek olaylar belirleyerek süreci yinelediği rastlantısal olmayan bir örnekleme metodudur (Neuman, 2014). Bu teknikte, zengin veri sağlanabilecek kişi ve kritik durumlara odaklanılmaktadır ve evrene bu kişi ve kritik durumları takip ederek ulaşılmaktadır. Bu tekniği kullanan araştırmacı araştırdığı konu ile ilgili olarak görüştüğü kişilerden konu hakkında en çok şeyi kimin bileceğini sorarak başka kimlerle görüşebileceğini öğrenir ve yeni bilgiler edinmeye çalışır. Araştırmacı veri doygunluğuna ulaştığında araştırmanın veri toplama aşamasını sonlandırır (Marshall, 1996).

Ancak bu yöntemin dezavantajı denek sayısının çoğalmasıyla objektifliğin azalmasıdır. Bunun sebebi ise deneklerin araştırmacıyı yönlendirdiği kişilerin bu

---

<sup>1</sup> 20 Temmuz 2018 tarihli “Milli Eğitim Bakanı Ziya Selçuk: öğretmen performans sistemini uygulamayacağız” haberi için bkz. [https://www.google.com/amp/s/www.ntv.com.tr/amp/egitim/milli-egitimbakaniziyaselcukogretmenperformanssisteminiuygulamayacagiz,ui7xWDCODU2D4EPoXe3\\_x](https://www.google.com/amp/s/www.ntv.com.tr/amp/egitim/milli-egitimbakaniziyaselcukogretmenperformanssisteminiuygulamayacagiz,ui7xWDCODU2D4EPoXe3_x)

<sup>2</sup> Araştırma izin yazısı için bkz. (Ek.1).



deneklerin arkadaşı olması ve benzer fikirleri taşıma olasılıklarıdır (Neuman, 2014). Bu nedenle araştırmada farklı düşünce yapılarına sahip deneklerin göz ardı edilmemesi için araştırma farklı çevrelerden kişilerle yapılmaya çalışılmıştır. İzmir'in farklı ilçelerindeki farklı okullardan öğretmen ve yöneticiler ile farklı görüşten sendika yöneticileriyle yarı yapılandırılmış görüşme yapılmıştır.

Bu teknik doğrultusunda önceden hazırlanan sorular çerçevesinde görüşme başlatılmış, görüşmenin devamında alınan bilgiler doğrultusunda soru ekleyerek ya da soru sormadan veri toplanmıştır. Yüzeysel bilgilerden ziyade katılımcıların düşünce, görüş ve deneyimlerinden yararlanmak amaçlanmıştır.

Araştırma, İzmir ili ile sınırlandırılmıştır ve Milli Eğitim Bakanlığı özelinde, öğretmenler ve yöneticiler kapsamında yürütülmüştür. 2018-2019 öğretim yılında İzmir ilinde görev yapan öğretmen sayısı 40.583'dür. Toplam okul sayısı ise 2.419'dur. Araştırma evreninin çok geniş olması nedeniyle örneklem üzerinden araştırma yürütülmüştür. Bu kapsamda 7 ilçede 36 kişi ve 3 sendika yetkilisi olmak üzere toplam 39 kişi ile görüşme yapılmıştır. Verilerin yinelenmesi, ek bilgi elde edilememesi nedeniyle veri toplama aşamasına son verilmiştir.

2018 yılı verilerine göre Türkiye'de toplam kamu personeli sayısı 3.390.738'dir. Bunun yaklaşık 2.5 milyonunu memurlar oluşturmaktadır. Toplam öğretmen sayısı 1.030.130'dur (<http://www.dpb.gov.tr>; <https://sgb.meb.gov.tr>). Görüleceği üzere öğretmenler, memur kesimi içinde önemli bir paya sahiptir. Bu önem eğitim camiasının diğer unsurlarını da göz önünde bulundurunca daha da artmaktadır. Öğretmenin sorumlu olduğu öğrenciler, bu öğrencilerin velileri ve sendikalar bu sürecin parçalarıdır. Dolayısıyla bu konu oldukça geniş bir kesime hitap etmektedir.

Araştırma güncel gelişmeleri içermesi ve sendikaları kapsamı bakımından önemlidir. Bu konuyla ilgili diğer çalışmalar süreç içerisinde (uygulama aşamasında) performans değerlendirmeyi incelerken, bu tez uygulama aşamasının yanında, süreç tamamlandıktan sonraki gelişmeleri de içermektedir. Ayrıca öğretmenlerin performans değerlendirmesi konusu çoğunlukla eğitim bilimciler tarafından çalışılmıştır.<sup>3</sup> Konunun kamu yönetimi yönüyle de değerlendirilmesi gerekmektedir. Yapılan bu çalışmaların genelinde anket yöntemi kullanılmıştır. Bu tezin özgünlüğü

---

<sup>3</sup> Performans değerlendirmeye ilişkin yaklaşık 60 tez (yüksek lisans ve doktora) bulunmaktadır.

ise diğ er araştırmalardan farklı olarak görüşme tekniğı kullanılması ve görüşmelere sendikaların dahil edilmesidir. Eğitim kolunda faaliyet gösteren, en çok üyeye sahip     sendikanın temsilcileri ile görüşülmüştür. Görüşmelerde elde edilen bilgiler üçüncü bölümde ayrıntısıyla aktarılacaktır.

Bu kapsamda çalışmanın birinci bölümünde personel değerlendirme genel olarak ele alınmakta ve bazı  lke örneklerine yer verilmektedir. Ayrıca fordist dönemden post-fordist döneme geçişle kamu yönetiminde ve personel rejiminde yaşanan değişim ve dönüşümler aktarılmaktadır. Burada değerlendirme sisteminin olup olmaması ile ilgili tartişmalar çalışmanın kapsamını aşacağından çalışmaya dahil edilmemiştir. İkinci bölümde genel olarak Türkiye'deki personel değerlendirme sisteminde yaşanan değişimler ve getirilmek istenen yeni sistemin özellikleri anlatılmaktadır. Bunun paralelinde üçüncü bölümde Mili Eğitim Bakanlığı'nda  ğretmen değerlendirmenin kökeni ve MEB'in  ğretmen performans değerlendirme ile ilgili çalışmaları ele alınmaktadır. Burada yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen bulgulara ve görüşlere yer verilecektir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Küreselleşme sürecinin beraberinde getirdiği ekonomik, toplumsal, siyasal ve teknolojik gelişmelerin yönetsel alanı hayli etkilemekte olduğu görülmektedir. Bu süreçte kamu yönetimi yapısında değişim hem bir ihtiyaç hem de bir zorunluluk halini almıştır. Oldukça kapsamlı bir dönüşüme tabi tutulan kamu yönetimi bu dönüşümü sağlayacak kadrolara ihtiyaç duymaktadır. Dolayısıyla kamu personel rejimi bu dönüşüm alanlarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kamu personel rejimi içinde önemli olan hususlardan birisi personelin değerlendirilmesidir. Fordist birikim rejiminden post-fordist birikim rejimine geçişle birlikte “esneklik” ve “performans” parlayan kavramlar olarak ortaya çıkmış, bu durum değerlendirme sistemine de yansımıştır. 2011 yılında Türkiye’de personelin değerlendirilmesinde kullanılan sicil sistemi kaldırılarak kurumlara kendi değerlendirme ölçütlerini belirleme hakkı getirilmiştir. Bu düzenlemenin ardından Milli Eğitim Bakanlığı başta olmak üzere kimi bakanlıklar ve bazı köklü kurumlar (Emniyet Genel Müdürlüğü) kendi performans değerlendirme sistemlerini kurmak üzere çalışmalar yapmışlardır. Bu bağlamda performans değerlendirme önemini koruyan konulardan birini oluşturmaktadır.

Literatürde performans değerlendirme kavramına ilişkin birçok tanım ve farklı adlandırmalar yapıldığı görülmektedir. Bu açıdan ilk olarak performans değerlendirme kavramının açıklanmasında fayda vardır. Aşağıda bu konu incelenecek ve değerlendirme sisteminde yaşanan dönüşüm ele alınacaktır.

#### **1.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYE İLİŞKİN TANIMLAR**

Performans değerlendirme kavramına geçmeden önce anlam kargaşası yaşanmaması için personel değerlendirme ile performans değerlendirme arasındaki farka kısaca bakmak gerekmektedir.

### 1.1.1. Personel Değerlendirme ve Performans Değerlendirme

Personel yönetimi, örgütün gereksindiği insan kaynağını sağlama ve bu kaynaktan en etkin ve verimli şekilde faydalanmanın tekniklerini gösteren disiplindir (Kamu Yönetimi Sözlüğü, 1998: 205). Bu bağlamda personel yönetimi, insan kaynağının planlanmasından denetimine kadar geniş bir alanı kapsayan bir süreçtir. Bu sürecin temel konulardan biri de personel değerlendirmedir.

Literatüre bakıldığında personel değerlendirmenin farklı şekillerde ifade edildiği görülecektir. İlerleyen bölümlerde yer verildiği üzere personel değerlendirme kavramına karşılık olarak birçok kavram karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan biri de performans değerlendirme kavramıdır.

Personel değerlendirme sistemi isimleri farklılık gösterse de (örneğin, sicil sistemi, performans sistemi vb.) her zaman mevcuttur. Performans değerlendirme ise özellikle 1980 sonrası post-fordist personel rejiminin değerlendirme biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır (Aslan, 2005: 35-155). Ancak literatürde “performans değerlendirmesi”, “başarı değerlendirmesi”, “personelin çalışmasının değerlendirilmesi” ve “personel değerlendirme” kavramlarının eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir (Geylan, 1995:140).

### 1.1.2. Performans Tanımı

Performans kavramı Fransızca “performance” kelimesinden gelmektedir. Türk Dil Kurumu Sözlüğü’nde “başarım” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2019). Kamu yönetimi sözlüğünde “iş başarıımı, herhangi bir işte gösterilen başarı derecesi” şeklinde ifade edilmektedir (Kamu Yönetimi Sözlüğü, 1998: 203).

Performans kavramı ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Bunlardan bazıları örnek olarak verilmiştir. “Performans, bir insanın, makinenin vb. bir işi veya aktiviteyi ne kadar iyi yaptığıdır” (<https://dictionary.cambridge.org>). “Performans, kişinin kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi olarak tanımlanabilir” (Erdoğan, 1991: 153). “Performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle neyi

sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır” (Baş ve Artar, 1990: 13). “Performans, üretim araçları ve faktör miktarı ile üretim miktarı arasındaki ilişkileri ifade etmektedir.” “Performans eldeki kaynaklarla en çok üretimi gerçekleştirme uğraşdır. Başka bir ifadeyle görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşmesi oranıdır” (Bilgin, 2004: 7). Performans en basit anlamıyla bir aktivitenin sonucu (Robbins ve Coulter, 2014: 297) en genel tanımlamasıyla amaçlı ve planlanmış bir faaliyetin sonucunda ortaya çıkanı nitelik ve sayısal olarak ifade eden bir kavram olarak tanımlanabilir (Akal, 2005: 17).

Buradan hareketle, performans tanımlarına baktığımızda genel olarak şu hususlar öne çıkmaktadır: 1) İşi yapan (kişi, grup, teşebbüs) 2) İş (görev, etkinlik) 3) Hedef (eldeki kaynaklarla en fazla üretim) 4) O iş için tanımlanmış kriterler 5) Çıktı (nicel ve nitel olarak işin yerine getirilme derecesi).

### 1.1.3. Performans Değerlendirme Tanımı

Performans kavramında olduğu gibi performans değerlendirme ile ilgili de birçok tanım bulunmaktadır. Performans değerlendirmesi kavramının “başarı değerlendirmesi”, “personelin çalışmasının değerlendirilmesi” ve “personel değerlendirmesi<sup>4</sup>” kavramlarıyla eş anlamlı olarak kullanıldığı da görülmektedir (Geylan, 1995: 140). Ayrıca performans değerlendirme literatürde “liyakat değerlendirme”, “işgören boylandırma”, “verimliliğin değerlendirilmesi”, “tezkiye” ve “sicil” gibi farklı sözcüklerle ifade edilmektedir (Güngör, 2015: 20; Palmer, 1993: 9).

Performans değerlendirme kavramı hakkında verilen tanımlara baktığımızda;

- “Performans değerlendirme, bireyin işi konusundaki performansı ve gelişim potansiyeli açısından sistematik olarak değerlendirilmesidir” (Beach, 1980: 310).

---

<sup>4</sup> Kamu yönetimi sözlüğünde personel değerlendirme, “personelin işteki başarı düzeyinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen ve çoklukla, personele, önceden belirlenmiş ve tanımlanmış birtakım faktörlere göre pek iyi, iyi, orta, zayıf gibi sıfatlar ya da rakamsal puanlar takdir edilerek yapılan işlem” şeklinde tanımlanmıştır.

- “Performans değerlendirme, organizasyonlar tarafından çalışanlarının performans düzeyini ölçmede kullanılan metot ve süreçlere işaret eder” (Denisi ve Pritchard, 2006’dan aktaran Dijk, 2015: 716).
- “Çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir” (Fındıkçı, 2002: 298).
- “Personelin işindeki başarısını o işin gereklerine göre değerlendirilmesidir” (Geylan, 1995: 140)<sup>5</sup>.
- “Bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, personelin işteki performansını değerlendirme sürecidir” (Palmer, 1993: 9).
- “Personelin işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlendirmesidir” (Sabuncuoğlu, 1997: 164).
- “Çalışma ile ilgili başarıları, güçlü yönleri ve başarısızlıkları ortak bir değerlendirmeye tabi tutan sistematik bir süreçtir” (Helvacı, 2002: 158).
- “Kişinin, kurumun ya da grubun herhangi bir konudaki etkinliğini bir takım özelliklere göre analiz etmeye ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalardır” (Erdoğan, 1991: 155).
- “Performans değerlendirme, bir kariyer çalışanın deneme sürecindeki performansını bilmek için yapıcı bir süreçtir” (<https://ucnet.universityofcalifornia.edu>).

## 1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMACI VE ÖNEMİ

Performans değerlendirmenin amacı ve önemi ya da performans değerlendirmenin yararları konusunda birçok görüş bulunmaktadır. Farklı başlıklar altında aynı unsurlardan söz edilmektedir. Aşağıda genel olarak performans değerlendirme ile ulaşılmak istenen amaçlar ve beklenen yararlardan söz edilecektir.

Performans değerlendirmenin gereği ve yararları konusundaki görüşleri bir arada sıralayan Fındıkçı’ya göre performans değerlendirme hem bireysel psikolojik

<sup>5</sup> Geylan’a göre tanımdaki önemli husus personelin, yaptığı işin gereklerine göre değerlendirilmesidir. Personelin işle ilgili olmayan faktörlere göre (sinirli, inatçı vb) değerlendirilmesi çağdaş anlamda personel değerlendirmesi olmayacaktır (Geylan, 1995:140). Geylan’ın ifade ettiği sistem Fordist hatta fordist öncesi sistemin bir özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu dönemin özelliği kişiliği de ölçme çabasında olmasıdır. Post-fordist dönemde ise kişilik önemli değildir, kişinin işteki performansı önemlidir.

bir gereksinim hem örgüt düzeyinde motivasyona yönelik bir gereksinimdir. Kişinin kendi çalışmaları hakkında bilgilendirilmesi kendilerini tanımalarına ve eksikliklerini gidermelerine yardımcı olacaktır. Diğer açıdan çalışanlarla üstler arası iletişimin kurulması ve geliştirilmesi, çalışanların daha yakından tanınmasına yararmaktadır (Fındıkçı, 2002: 300).

Hedeflere ne derece ulaşıldığının kontrol edilmesi, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, gerekli eğitim programlarının düzenlenmesi, insan kaynağının daha etkin ve verimli kullanılması, iş başarısını görme ve böylece iş tatmini sağlama, ücret yönetimi için gerekli verileri sağlama ve işten ayrılacak kişilerin belirlenmesi gibi birçok konuda personel değerlendirme sonuçları önemli rol oynamaktadır (Fındıkçı, 2002: 300-301; Tyson ve York, 1989: 142).

Ücret standartlarını belirlemek ve başarıdaki artışı ödüllendirmek, yükselme ya da farklı işe geçmede nitelikli personel seçmek, personelin işine son vermek, insan gücü planlaması için personel envanteri hazırlamak, personelin eğitim gereksinimini saptamak, üyeler arasındaki ilişkileri kontrol etmek ve düzelterek grup çalışmasını artırmak, yönetici ile personel arasındaki iletişimi geliştirmek, personelin işle ilgili ilgi alanlarını saptayarak örgüt amaçları ile uyumlaştırmak ve personelin işteki performansı ile ilgili uyarmak performans değerlendirmenin amaçları olarak sıralanabilir. Personelin performansının değerlendirmesinde; “yükselme, ücretlendirme, eğitim, uyarı, transfer, işten çıkarma” gibi konularda kararlar alınırken bunların temel ilkelere oturtulması ve özellikle de bu kararlarda uyum ve objektifliğin sağlanmasına dikkat edilmesi amaçlanır (Sabuncuoğlu, 1997: 165-166; Woods, 1997: 194).

Performans değerlendirme örgüt kadar personel açısından da önemlidir. Personel özellikle başarılı çalışmasının karşılığını görmek istemektedir. İşten kaytaran ya da işe karşı ilgisiz olan personele daha fazla değer verilmesi moral bozukluğu ve çalışmada isteksizlik yaratabilir. Ayrıca personelin değerlendirilmesi sonucunda eksikliklerini bilme ve bunları giderme fırsatı kazanabilecektir. Bu açıdan değerlendirme, personeli işe yöneltme ve özendirme aracı olarak değerlendirilebilir. Özellikle değerlendirme sonucunda başarılı olan personel ekonomik ve psikolojik olarak ödüllendirildiğinde, bu daha rahat sağlanacaktır. Değerlendirmenin objektif

ölçütlere dayanması örgüte güveni de artıracaktır (Barutçugil, 2002: 182; Maitland, 1998: 70; Sabuncuoğlu, 1997: 166).

İyi bir performans değerlendirmesi, personelin çalışmasını değerlendirmeli, amirin personel hakkındaki gerçek düşüncesini ortaya koymalı, personelin eksikliklerini düzelterek ve tamamlayarak geleceğe hazırlamalı, amirin iş arkadaşlarını ve aynı zamanda amirin kendini daha iyi tanımasına yaramalıdır (Tortop, 1994: 130).

Personelin ilk kez işe yerleştirilmesinde ne kadar dikkatli olunursa olunsun sonraki süreçte de çalışmalarının sürekli izlenmesi gerekmektedir. Personelin işe başladıktan sonra daha önceden fark edilmeyen yetenek ve kusurları ortaya çıkabilir (Seckler-Hudson'dan aktaran Tortop, 1994: 129). Dolayısıyla personelin belirli aralıklarla değerlendirilmesi, hem örgüt hem personel açısından gerekli olmaktadır. Bu nedenle değerlendirme tüm örgütler için vazgeçilmez bir unsur olarak görülmektedir.

### **1.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE DEĞERLENDİRMENİN ZORLUKLARI**

Performans değerlendirmenin yukarıda belirtilen avantajlarının yanında bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Değerlendirmeyi yapanın ve değerlendirme yapılanın insan olması ve insanın karmaşık doğasının kişiden kişiye farklılıklar göstermesi değerlendirmeyi güçleştirmektedir. Özellikle de değerlendirme unsurlarının soyut kriterlere dayanması, zor olan süreci daha da zorlaştırmaktadır.

Genel olarak değerlendirmede temel faktörler şunlardır: “Çalışmanın temel niceliği ve niteliği, çalışanın iş bilgisi ve yeteneği, bireysel özellikler, bireyin ilişki ve davranışları” (Sabuncuoğlu, 1997: 168). Bu faktörler kendi içinde de alt faktörlere ayrılmaktadır ve işin yapısına göre sayıları değişmektedir. Örneğin, bireysel özellikler faktörünün alt faktörleri şunlardır: “İşbirliği, güvenilirlik, anlayış, çalışkanlık, uyumluluk, davranış, kişilik, uygulama, önderlik, beceriklilik, sağlık, görünüş, heves, iktidar vs.” (Aşkun, 1976: 53). Görüldüğü gibi değerlendirmede kullanılan faktörler oldukça soyut niteliktedir. Bu da uygulamada bazı sorunlara/hatalara yol açmaktadır.



Performans değerlendirme, kişilerin işinde gösterdiği başarı durumuna ilişkin verilerin değerlendirilmesini gerektirmektedir. İnsana ilişkin değerlendirmeler her zaman beraberinde yanılığı payları barındırmaktadır. Performans değerlendirmesi sürecindeki sorunların tespit edilerek etkilerinin en aza indirgenmesi gerekmektedir. Değerlendirme sürecinde karşılaşılan başlıca sorun alanları şunlardır (Fındıkçı, 2002: 301-302; Helvacı, 2002:160-161; Palmer, 1993: 17-23; Schermerhorn, 1989: 432):

- a. lm araçlarından kaynaklanan yanılığılar
- b. Aşırı hoş grl ya da aşırı katı olmaktan kaynaklanan yanılığılar
- c. Merkezi eğilim (standart ölçüm) yanılığıları
- d. Yakın zaman etkisi yanılığıları
- e. En son ölçüme bağlı kalma yanılığısı
- f. Baskın zellik
- g. Tek yönlü ölçüm
- h. Taraflı lm.

Söz konusu insan unsuru olduğu için performans değerlendirmede en çok karşılaşılan sorunların başında “objektif olamama” yer almaktadır. Değerlendirenin ve değerlendirilenin insan olmasından kaynaklı subjektif değerlendirme olabilmektedir. Değerlendirmede kişilerin davranışları, kişilik özellikleri, bireysel görüşlere ve n yargılara karşarak objektifliği zedeleyebilmektedir (Fındıkçı, 2002: 302).

En sık rastlanan durumlardan biri de yöneticinin değerlendirdiği astını sevmesi ya da sevmemesi, kendisine olan yakınlık derecesine göre değerlendirmesi ve bunun sonucunda çok fazla yumuşaklık değerlendirmede n yargı, görmezden gelme, belirli kişilerin tercihi gibi durumlarla karşılaşılabilmektedir. Bu da ölçümün “taraflı olması” nedeniyle değerlendirmeye gölge düşürmekte ve sisteme güveni azaltmaktadır (Fındıkçı, 2002: 302-303; Sabuncuoğlu, 1997: 186-187).

Performans değerlendirmede kullanılan araçlar, değerlendirilecek performansın niteliğine göre değişiklik göstermektedir. Somut geler değerlendirmede kolaylık sağlarken, soyut ögeler değerlendirmeyi güçleştirmektedir. Örneğin, fabrikada çalışan bir işçinin yaptığı paketleme sayısını ölçmek, somut

verilerden hareket edildiği için kolaydır. Ancak bir öğretmenin performansı ölçülürken soyut veriler kullanıldığı için değerlendirme oldukça güçtür. Bu durumda performans değerlendirme araçlarının içeriğindeki sorular hazırlanırken, ölçülmek istenen özelliğin ne kadar ölçüldüğü ile tekrar ölçme sonucunda aynı değerlerin alınıp alınmadığına çok dikkat edilmelidir (Fındıkçı, 2002: 303-304; Schermerhorn, 1989: 432).

Bazı yöneticiler müsamahalı davranarak ya da personeli teşvik edeceğini düşünerek elemanın performansını olduğundan yüksek değerlendirebilmektedir. Ancak aşırı hoşgörü personelin performansının hoşa gitmeyecek yanlarını göz ardı ederek gelişim için doğru geri beslemeye engel olabilir. Tam tersi aşırı katı olma durumunda ise personeli hak ettiğinden düşük göstererek performansı küçümseme, daha çok çalışanların hatalarına, zayıflıklarına ve eksikliklerine dikkat etme söz konusu olmaktadır. Bu da çalışanların üretkenliğini düşürür, gelişme heveslerini azaltır (Palmer, 1993: 18-19).

Merkezi eğilim (standart ölçüm) ise kişinin ne kadar farklı özellikleri olursa olsun ortalama veriler etrafında düşünmek, ortalamaya yakın değerlendirmek başka bir ifadeyle standart davranmaktır. Örneğin 1 (mükemmel) - 5 (çok kötü) arası değerlendirmede, orta nokta olan 3 aralığında değerlendirmektir (Helvacı, 2002: 161). Böylelikle bireysel ayrıcalıklar ile uğraşmayıp herkesi ortalama veya vasat görmektedir. Bu durum daha çok performans değerlendirmeye fazla önem verilmediğinde, yapılması gereken bir uygulama yani alışkanlık olarak görüldüğünde ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla performans değerlendirmenin önemli bir amacı olan kişilerin arasındaki iş başarısına yönelik farklılıklar belirlenmemektedir (Fındıkçı, 2002: 303).

Performans değerlendirmede başka bir hata ise en son yaşanan olayları hatırlama eğilimidir. Örneğin yönetici personelin dokuz ay önceki performansına kıyasla birkaç hafta önceki performansını daha iyi hatırlar. Buna göre değerlendirme yapar. Bir diğer hata da yöneticilerin personelin performansını bir önceki değerlendirme ile benzer şekilde değerlendirmesidir. En son yüksek alan kişiye yine yüksek verilir (Helvacı, 2002: 161).

Baskın özellik ise bir yöneticinin personelini, yaptığı bir iş alanındaki mükemmelliğine göre başka alanlarda da normalinden yüksek değerlendirmesidir

(Helvacı, 2002: 161; Palmer, 1993: 19). Halo etkisi tersine de işleyebilir. Buna boynuz etkisi denir. Bir personel işin tüm alanlarında başarılı olmasına rağmen tek bir yönde başarılı değilse bu başarılı olmadığı alanın ön plana çıkarılmasıdır (Palmer, 1993: 20).

Tek yönlü ölçümden kastedilen, performans değerlendirmede en göze çarpan görevi değerlendirme (Palmer, 1993: 17) ya da değerlendirilen kişinin sadece üstün/eş düzeylinin/müşterinin görüşü bakımından değerlendirilmesidir. Oysa performans değerlendirmede amaç kişiyi tüm yönleriyle değerlendirebilecek çok yönlülüğü sağlamaktır (Fındıkçı, 2002: 302).

Yukarıda belirtilenlerden ayrı olarak performans değerlendirmeye yapılan eleştirilerden biri de sistemin uygulaması sırasında gerekli gereksiz birçok formalitenin kırtasiyeciliğe yol açarak zaman ve ekonomik kayıplara neden olduğu yönündedir (Sabuncuoğlu, 1997: 187). Görüldüğü gibi personel değerlendirme birçok açıdan eleştirilmektedir. Personel değerlendirmenin içinde barındırdığı eksikliklerine karşılık yararları göz önünde bulundurulduğunda, değerlendirme örgütler için vazgeçilmez bir unsur olmaktadır. Bu sebeple de personel değerlendirme, personel yönetiminin temel aşamalarından birini oluşturmaktadır. Farklı yöntemler geliştirilerek personel değerlendirmenin sorunları aşılmaya çalışılsa da, her yöntem kendi sorunlarını beraberinde getirmektedir.

Personel değerlendirmede kullanılan yöntem ve bu yöntemlerin sonuçları her daim eleştiriye açıktır. Personelin verimliliğini, alışkanlıklarını ve davranışlarını gerçekten ölçen objektif bir değerlendirme yöntemi henüz bulunamamıştır. Her yöntemin içinde barındırdığı eksileri ve uygulamada karşılaşılan zorlukları bulunmaktadır (Sabuncuoğlu, 1997: 186).

#### **1.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME MODELLERİ**

Performans değerlendirmesi için birçok yöntem kullanılmaktadır. Hangi performans değerlendirme yönteminin kullanılacağı kurumun özelliklerine, insan kaynağının yapısına (örneğin; eğitim ve mesleki yeterlilik, kurumun kültürü, iş alanı gibi değişkenlere) göre farklılaşabilmektedir. Bu yöntemler şu şekilde sayılabilir: “kişisel değerlendirme, üstlerin görüşleri, astların görüşleri, eş düzeylilerin görüşleri,

hedeflere ulaşma düzeyi, pazar payı, müşteri raporları ve müşteri mutluluğu, kalite düzeyi, sınav ve benzeri değerlendirme sonuçları, kendini geliştirme düzeyi, sicil raporları, karşılıklı görüşme, karma yaklaşımlar” (Fındıkçı, 2002: 306).

Bu yöntemleri kısaca açıklamak gerekirse; kişisel değerlendirme, çalışanın kendini gözden geçirmesidir. Üstlerin görüşleri, üstlerin denetimleri altındaki çalışanı sürekli izlemesi ve çalışanın iş başarısını en yakından takdir edebilmesini sağlamaktadır. Astların görüşleri, üstlerin değerlendirmelerinin sübjektif ve taraflı olabileceği ancak astların yöneticileri daha objektif değerlendirebileceği görüşü bu yöntemin özüdür. Ancak burada da sübjektif yargılar olabilmektedir. Eş düzeylilerin görüşü, üstlerin ve astların birbirine yönelik değerlendirmelerinin çeşitli sakıncalar taşımasından hareketle bu yöneme başvurulmaktadır. Hedeflere ulaşma derecesi, en sık kullanılan ve objektif verilere ulaşılabilecek bir yöntem olarak, performans ölçümünde bir takım somut verilere dayanmayı sağlamaktadır. Pazar payı, bu temel hedefe ulaşma düzeyi, performans değerlendirme ölçütü olarak kullanılabilir. Müşteri raporları ve müşteri mutluluğu, müşterilerinin görüş düşünce ve önerilerinin alınmasıdır. Sınav ve benzeri değerlendirme sonuçları, zaman içinde oluşan bilgi eskimesini önlemek ve kişilerin kendilerini yenilemesine olanak hazırlamak amaçtır. Kendini geliştirme düzeyi, onun yüksek performans istediğinin önemli bir göstergesi olmaktadır. Sicil raporları, en yaygın kullanılan yöntemlerden biridir. Daha çok kamu kurumlarında kullanılmaktadır. Çalışanın bir takım kriterlere göre sistematik olarak gözlenerek kayıtlarını tutulmasına dayanır. Karşılıklı görüşme, personel ile değerlendirmecinin karşılıklı görüşmesidir. Karma yaklaşımlar, yukarıda söz edilen yöntemlerden birkaçının birbirini destekleyecek şekilde birlikte kullanılmasıdır (Fındıkçı, 2002: 307-317).

Performans değerlendirme modelleri, işin/görevin/faaliyetin niteliğine ve değerlendirme sonuçlarının nerede kullanılacağına göre farklılaşabilmektedir (Chruden ve Sherman, 1959: 216; Helvacı, 2002: 161; Sabuncuoğlu, 1997: 173). Değerlendirme yöntemleri genel olarak “klasik ve modern yöntemler” şeklinde veya 1) “Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı”, 2) “Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı”, 3) “Bireysel Performans Standartlarına Dayalı” yöntemler olarak gruplandırılmaktadır ve kendi içlerinde de çeşitlere ayrılmaktadır (Chruden ve

Sherman, 1959: 215-216; Milli Eğitim Vakfı, 2004: 57; Helvacı, 2002: 161). Bu metotlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- a. Sıralama Metodu (Ranking Method),
- b. İkili Karşılaştırma (Method of Paired Comparison),
- c. Grafik Derecelendirme Ölçekleri (Graphic Rating Scales),
- d. Zorunlu Dağılım Metodu (Forced Distribution Method),
- e. Man-to-Man Method,
- f. Kontrol Listesi (Check-List Method),
- g. Kritik Olay (Critical Incident Method),
- h. Zorunlu Seçim (Forced-Choice Method) ve
- i. Formsuz Değerlendirme (Free-form Evaluation Method).

Görüldüğü gibi performans değerlendirme konusunda birçok model bulunmaktadır. Bu modeller yukarıda belirtildiği gibi farklı başlıklar altında toplanabilmektedir. Aşağıda belirli başlıklar altında bu yöntemlerin bir kısmına yer verilmektedir.

#### **1.4.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yöntemler**

Çalışanların birbirleri ile kıyaslanması ve gösterdikleri başarı seviyelerine göre sıralanmasıdır. Bu yaklaşımla geliştirilen yöntemlerin açıklarına izleyen kısımda yer verilecektir (Beach, 1980: 300; Chruden ve Sherman, 1959: 2016; Erdoğan, 1991: 176; Helvacı, 2002: 162; Milli Eğitim Vakfı, 2004: 58; Uyargil, 2008: 52).

##### **1.4.1.1. Sıralama Yöntemi (Ranking Method)**

Sıralama yöntemiyle değerlendirmede değerlendirici değerlendirdiği kişileri en iyiden en zayıfa sıralar (Chruden ve Sherman, 1959: 216; Milli Eğitim Vakfı, 2004: 58). Bu yöntem anlaması ve kullanılması basit bir yöntem olduğu için avantajlıdır. Başlıca dezavantajı ise sıralamadaki farklılıkları aynı varsaymasıdır.

Diğer dezavantajı ise değerlendirilecek kişiler fazla olduğunda aralarındaki farkı oranlamanın oldukça güç olmasıdır (Chruden ve Sherman, 1959: 216).

#### **1.4.1.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi (Method of Paired Comparisons)**

Bu yöntemde her birey gruptaki diğer tüm kişilerle teker teker karşılaştırılır. Önceden belirlenmiş olan çiftlerin karşılaştırılması sonucunda başarılı olan kişiye verilen işaretler toplanır. Bu işaretler çoktan aza doğru sıralandırılır ve kişilerin işaret sayısı belirlenir. Örneğin 10 kişinin karşılaştırması 45 karşılaştırma gerekir (Chruden ve Sherman, 1959: 216-217; Uyargil, 2008: 53)<sup>6</sup>.

Sıralama ve ikili karşılaştırma yönteminin ikisi de personelin yetenek ve başarılarını belirli parçalara ayırmadan değerlendirmesi nedeniyle eleştirilmektedir. Her personelin kendine özgü nitelikleri vardır. Kişisel özellikleri dikkate almayan ve ayrıntılı bir analiz yapmayan değerlendirmede yetenekler belirsiz kalacaktır. Diğer bir eleştiri değerlendirilen kişinin hangi kriterlere göre değerlendirildiğini bilmemesi ve geliştirmesi gereken becerilerinin kendine iletilmemesidir. Değerlendirmeyi sadece yöneticinin yapıyor olması sübjektif değerlendirmeye neden olabilmektedir. Personel sayısının çok olduğu bir örgütte personellerin teker teker tanınması, değerlendirmesi, sıralanması oldukça güçtür (Sabuncuoğlu, 1997: 175).

#### **1.4.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi (Forced Distribution Method)**

Yöneticiler personelin çoğunun başarı seviyelerinin farklı olmadığı ya da performanslarında önemli farklılıkların olmadığını düşünerek, değerlendirmelerinde belirli puan, derece ya da ifadelere yönelmektedir. Yönetici personeli “en yüksek”, “yüksek”, “orta”, “düşük”, “çok düşük” gibi bir ölçeğe yerleştirmek zorundadır. “Örneğin, çalışanların yüzde 10’u en yüksek, yüzde 20’si yüksek başarı, yüzde 40’ı ortalama, yüzde 20’si düşük ve son yüzde 10’u da çok düşük performanslı olarak sınıflandırılmak zorundadır”. Bu yöntemin diğer birçok yöneme göre daha güvenilir olduğu belirtilmekle beraber bazı sakıncaları bulunmaktadır. Burada da sıralama

---

<sup>6</sup> “Karşılaştırma sayısı= $n(n-1)/2$  ve  $n$ =karşılaştırılacak kişi sayısı formülü kullanılarak örneğin 30 kişi için 435 karşılaştırma yapmak gerekmektedir” (Uyargil, 2008: 53).

yöntemindeki gibi tek ve genel bir değerlendirme kriteri baz alınmaktadır (Uyargil, 2008: 54).

Bu yöntemin basitliği ve kolay kullanılır olması, değerlendiricilerinin gereğinden fazla personelini korumasını veya kayırmasını engellemesi, personelin çok yönlü değerlendirilmesini sağlaması gibi olumlu yönleri bulunmaktadır. Ancak küçük personel gruplarında uygulanamaması, personel grubunun başarılı olmasına rağmen yöneticinin %10'luk bir grubu başarısız kategorisine koymak zorunda olması, yöntemin olumsuz yönünü oluşturmaktadır (Helvacı, 2002: 163).

#### **1.4.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yöntemler**

Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşımda kişiler birbirleriyle karşılaştırılmazlar. Bu yöntemde her personelin performansı, diğerlerinden ayrı olarak kendi iş tanımındaki görev ve sorumluluklar temelinde ele alınmaktadır. Bu yöntemlerde kullanılan kriterler birden fazladır ve tüm personel için ya da belirli personel grupları için ortak saptanmaktadır (Uyargil, 2008: 56).

##### **1.4.2.1. Grafik Dereceleme Ölçekleri (Graphic Rating Scales)**

Bu yöntem “performans değerlendirmede en eski, en basit ve en sık kullanılan” bir yöntemdir. Bu ölçek geliştirilirken ilk olarak iş analizi yoluyla önemli görülen performans boyutları, “iş kalitesi, iş miktarı, iş bilgisi, devamlılık, disiplin veya kişilik özellikleri, güvenilirlik, çalışkanlık, iletişim, dürüstlük” şeklinde belirlenir. Akabinde bu boyutlar kendi içinde “yetersiz”, “yeterli” ve “mükemmel” gibi derecelendirilir. Her derecenin bir puan değeri bulunur ve değerlendirme sonucu işaretlenen puanlar toplanarak başarı puanı bulunur” (Schermerhorn, 1989: 433).

##### **1.4.2.2. Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçekleri (Behaviorally Anchored Ratings Scales BARS)**

Bu yöntem davranışsal düzeyde performansı değerlendirmeyi hedeflemektedir. Personelin işi ile ilgili belirlenen performans boyutlarında yapması

gereken davranışları ne derecede sağlayabildiklerini değerlendirir (Helvacı, 2002: 164).

#### **1.4.2.3. Davranışsal Gözlem Ölçekleri (Behavioral Observation Scales)**

Davranışsal beklenti skalalarının olumsuz yönlerini ortadan kaldırmaya yönelik geliştirilmiş bir değerlendirme yöntemidir. Personelin kendisinden beklenen davranışlara göre değil, somut ve gözlemlenen davranışlara bağlı olarak değerlendirilmesidir (Helvacı, 2002: 165).

#### **1.4.2.4. Kritik Olaylar Yöntemi (Critical Incidents Method)**

Yöneticilerin kendilerine bağlı personeli sürekli olarak yakından izlediği ve kritik nitelikteki işler ya da durumlar karşısındaki tavır ve başarılarının kaydedildiği bir değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde, personelin işinde “başarılı, başarısız ya da ikisi arası farkları gösteren bir takım şeyleri yaptıkları ya da yapamadıkları” öngörülerek değerlendiricilerin ilginç olarak gördükleri olguları kaydetmeleri istenir (Palmer, 1993; Sabuncuoğlu, 1997: 181; Uyargil, 2008: 65-66).

#### **1.4.2.5. Kontrol Listesi (Check-list Method)**

Personelin çeşitli nitelik ve davranışları ile ilgili olarak çok sayıda tanımlayıcı ifadenin yer aldığı bir liste oluşturulur. Bunlar çoğunlukla kritik olaylara dayanılarak geliştirilmiş cümlelerdir. Değerlendirmeyi yapan kişi, personele uygun ifadeleri seçerek değerlendirmeyi yapar (Uyargil, 2008: 66).

#### **1.4.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım**

Bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşımda amaç, kişilerin gerçekleştirdiği hedefler ve yarattıkları sonuçlara göre belirlenen bireysel standartlarla değerlendirilmeleridir (Uyargil, 2008: 67).



#### **1.4.3.1. Amaçlara Göre Yönetim (Management By Objectives)**

Amaçlara göre yönetim hem “bir yönetim yaklaşımı” hem de “sonuçlara dayalı performans değerlendirme” yaklaşımıdır. Geleneksel yöntemlerin alternatifi olması ve onların sakıncalarını gidermesi amacıyla geliştirilmiştir (Uyargil, 2008: 68-69). Bu nedenle modern yöntemler arasında da sayılmaktadır.

Amaçlara göre yönetim, amaçların yönetici ve astlarla birlikte belirlendiği, sorumlulukların ve ulaşılacak sonuçların birlikte kararlaştırıldığı ve belirli dönemlerde bu amaçların ve sonuçların birlikte incelendiği bir süreçtir. Yönetici ve personelin sonuçların değerlendirilmesi sürecinde bir arada, ortaklaşa kararlaştırılan bireysel amaçların ne ölçüde yerine getirildiğini belirlemeye çalışmasıdır. Amaçlar, personelin performans ölçütünü oluşturmaktadır ve personelin bu amaçları ne derece gerçekleştirdiğine bakılarak değerlendirme yapılır. Bu yöntem ile tüm çalışanlar aynı kefeye konulmak yerine her çalışan tek başına değerlendirilir (Beach, 1980: 300; Drucker, 1985: 430-431; Woods, 1997: 209).

#### **1.4.3.2. Doğrudan İndeks Yöntemi (Direct Index Method)**

Doğrudan indeks yönteminde “performans standartları, yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile astın birlikte müzakeresi” sonucunda belirlenir. İki durumda da performans standartları, işin gerektirdiği sonuca göre (örneğin, verimlilik, devamsızlık, işgücü devri gibi) genel niteliktedir ve objektif kriterlere dayanır. Örneğin, bir yönetici için astlarının devamlılığı ya da işten ayrılma durumları birer değerlendirme kriteridir. Yönetici olmayan personel de kalite (örneğin, hatalı ürün miktarı, müşteri şikayet sayısı) ve miktar (örneğin, çıktı/saat oranı, satış hacmi) standartlarına göre değerlendirilir. Bu kriterlere göre belirlenmiş hedefleri yakalamadaki performans dereceleri puanlarla gösterilmektedir ve bu puanların toplamı, genel performansın indeksini vermektedir (Uyargil, 2008: 68).

Buraya kadar açıklanan performans değerlendirme yöntemleri geleneksel yöntemlerdir. Bu yöntemlerdeki ortak nokta hepsinin tek kaynaktan bilgi sağlamasıdır. Ancak performans değerlendirmenin tek kaynaktan (amir tarafından) yapılması ve bu kaynağın niteliği değerlendirmenin güvenilirliğini olumsuz

etkilemektedir. Değerlendirmenin güvenilirliği ve kabul edilebilirliğini artırmak amacıyla “çok kaynaklı performans değerlendirme yöntemleri” tercih edilmektedir (Murat ve Bağrıaçık, 2011: 3-4). 360 derece olarak da ifade edilen performans değerlendirme yöntemi aşağıda açıklanacaktır.

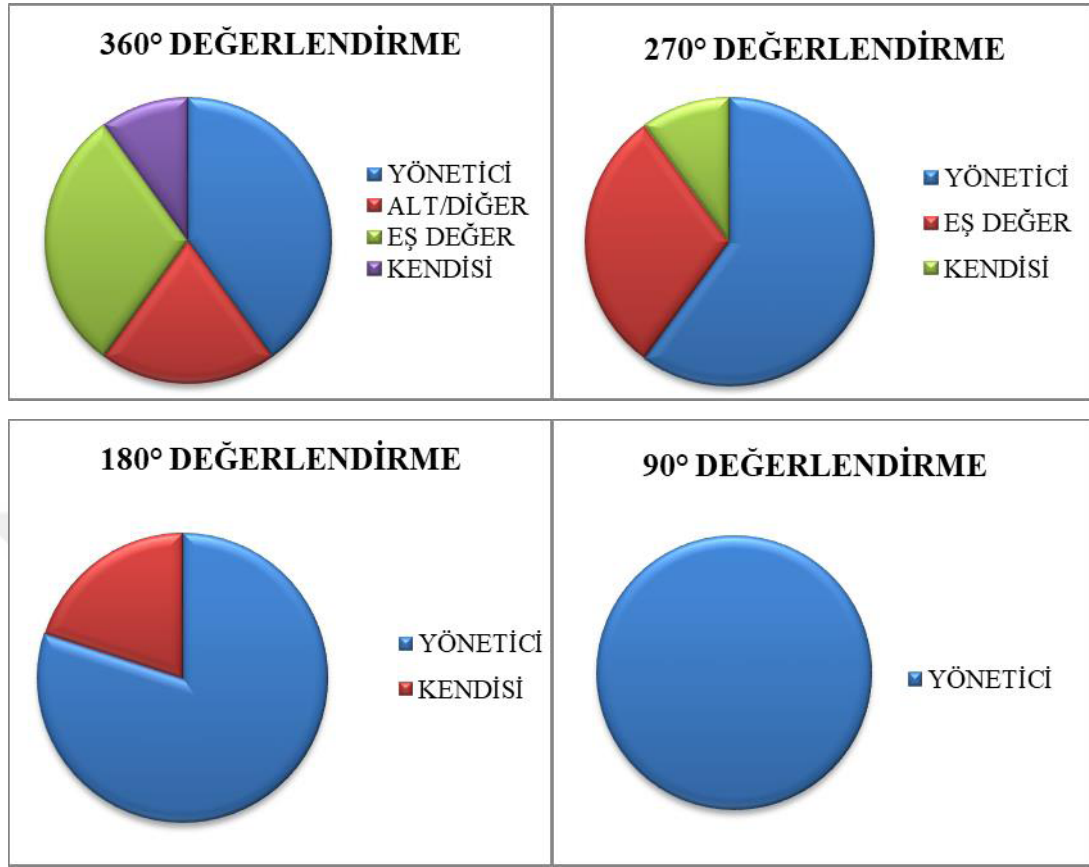
### **1.5. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME**

360 derece performans değerlendirme, 1990’lı yıllarda performans değerlendirmenin tek kaynağa dayanması yerine farklı kaynaklardan bilgi sağlamaya dayalı olmasının dünyada popülerlik kazanmasıyla en çok tartışılan konulardan biri olmuştur (Uyargil, 2008: 42). Mevcut performans değerlendirme yöntemlerinin içinde barındırdığı problemler, uygulamadan kaynaklanan sorunlar ya da geleneksel yöntemlerin dönemin ihtiyaçlarına artık cevap veremiyor olması gibi nedenler yeni bir değerlendirme sistemini gerekli kılmıştır. Bu gereklilik doğrultusunda yeni bir model olarak 360 derece performans değerlendirme sistemi öne çıkmıştır.

360 derece değerlendirme için “çoklu veri kaynağına göre değerlendirme”, “çoklu perspektifli değerlendirme”, “çoklu kaynaklı değerlendirme” (Ernalbant, 2014: 27), “yukarıya doğru değerlendirme”, “iş arkadaşlarınca değerlendirme”, “tam kapsamlı değerlendirme” gibi farklı isimler kullanılsa da hepsinin temelinde süreç aynıdır (Garavan, Morley ve Flynn, 1997: 134).

360 derece performans değerlendirme kısaca kişinin kendini değerlendirmesinin yanında, astları, üstleri, eşitleri ve müşterileri tarafından performansına ilişkin bilgi aldığı süreç olarak tanımlanabilir. Personel performansının çok taraflı değerlendirici tarafından incelenmesi nedeniyle performans değerlendirmesinin daha geçerli ve güvenilir olacağı beklenmektedir (Canitez ve Solmuş, 2000: 112; Uyargil, 2008: 43; Woods, 1997: 202-203).

**Tablo 1:** Değerlendirme Sisteminde Paydaşlar



Tablo 1’deki grafiklerden görüleceği üzere 360 derece değerlendirme sisteminde personelin üstleri, çalışma arkadaşları, müşterileri, tedarikçileri ve içinde bulunduğu proje takımlarının diğer üyeleri de değerlendirmeye dahil olmaktadır.

360 derece performans değerlendirmenin öne çıkma nedeni, piyasa şartlarında insan kaynağı potansiyelinin tam anlamıyla kullanılması amacıdır. Modern performans değerlendirme anlayışında sadece denetim değil aynı zamanda çalışanların gelişmelerini sağlayacak ve potansiyellerini açığa çıkaracak girişimler öne çıkmaktadır. Dolayısıyla geribildirim esaslı performans değerlendirme sistemleri önem kazanmaktadır. Tek kaynaklı performans değerlendirmelerin işlevselliğinin azaldığı ve çok kaynaklı performans değerlendirmelerinin zorunlu hale geldiği düşüncesiyle 360 derece performans değerlendirme öne çıkmaktadır (Murat ve Bağrıaçık, 2011: 2).

Geleneksel yöntemler ile 360 derece performans değerlendirmesi sistemi Tablo 2’de karşılaştırılmaktadır (Barutçugil, 2002; Mccarty ve Garavan, 2001:6’dan

aktaran Arslan ve diğeri, 2016: 82; Turgut, 2001: 62-64; Lepsinger ve Lucia, 2009; Sabuncuoğlu, 1997):

**Tablo 2:** Geleneksel Yöntemler ile 360° Performans Değerlendirme Sisteminin Karşılaştırılması

|                                  | <b>Geleneksel Yöntemler</b>                                                                                           | <b>360 Derece Performans Değerlendirme</b>                                                                                  |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Değerlendiren</b>             | Yukarıdan aşağı, tek taraflı değerlendirme<br>(-) değerlendiricinin ön yargılarının karışması, subjektif<br>(+) kolay | Yukarıdan aşağı, aşağıdan yukarı ve yatay, çok taraflı değerlendirme<br>(-) zaman alıcı<br>(+) daha kapsamlı, daha objektif |
| <b>Liderlik-Yönetim Yeteneği</b> | Geribildirim yok, kişisel gelişime katkısı yetersiz                                                                   | Liderlik ve yönetim yeteneklerini geliştirici, iletişimi artırıcı, yönetici eleştirisi, değerlendirme alıyor                |
| <b>Hedef</b>                     | Genellikle başarısız performansın tespiti ve önlenmesi                                                                | Başarıyı artırmak ve başarılı olanların motivasyonunu canlı tutmak                                                          |
| <b>Değerlendirilen</b>           | Genellikle başarısız personel denetlenmekte, geribildirim yok                                                         | Farklı kaynaklardan alınan dönütler ile kişi performansı açısından farklı görüşler alabiliyor                               |
| <b>Verilerin Kullanılması</b>    | Ücret, görev tasarımı, terfi, transfer ile ilişkili                                                                   | Eğitim ihtiyacının tespiti, kariyer gelişimi                                                                                |

## 1.6. ÖĞRETMENLERİN PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNDE ÜLKE ÖRNEKLERİ

Bu başlık altında Amerika Birleşik Devletleri, Fransa ve Finlandiya ülkelerinde öğretmenlerin değerlendirilmesinin nasıl yapıldığı incelenecektir. Her üç ülkenin de değerlendirme sisteminde farklılıklar söz konusudur. Bu farklılıklar dahil edilerek çalışmanın zenginleştirilmesi amaçlanmıştır. Sadece kendi ülkemizdeki sistemi değil başka ülkelerin sistemlerini de görmek bakış açısına katkı sağlayacaktır. Bu nedenle bu üç ülkedeki öğretmen değerlendirme sisteminin incelenmesinde yarar görülmüştür. Aşağıdaki bölümde bu konuya değinilecektir.

### 1.6.1. Amerika Birleşik Devletleri'nde Öğretmen Değerlendirme

ABD'nin federatif devlet yapısı nedeniyle eyaletler arasındaki farklılık öğretmenlerin performans değerlendirmesine de yansımaktadır. Eyaletler arası farklılık ve eğitimin yerel olması yanında öğretmenlerin ve yöneticilerin sözleşmeli olarak çalışmaları sebebiyle performans değerlendirme yöntemleri oldukça farklıdır (MEB Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı [EARGED], 2001; Peterson, 1995).

Amerika Birleşik Devletleri'nde “öğretmenlerin performans değerlendirmesinin temel amacı öğretmeni değerlendirmek değil, eğitimin niteliğini geliştirmektir”. Bunu sağlayabilmek için öğretmenlerin performansı sürekli gözden geçirilmektedir. Çok yönlü olarak gerçekleştirilen öğretmenin değerlendirme sürecinde meslektaşlarının, velilerin, öğrencilerin ve okul yöneticilerinin görüşleri alınmaktadır (Peterson, 1995; Peterson, 2004).

Öğretmen değerlendirmesinde veri almak için en yaygın yöntem, okul müdürünün kontrol listesi, değerlendirme formu ya da anekdot kayıtları kullanarak gerçekleştirdiği bir ya da iki sınıf ziyaretine dayalıdır (Boyd, 1989). Bu yaygın metot okul müdürlerinin öğretmen değerlendirmede çok daha etkili konumda olduklarını göstermektedir (Peterson, 2004). Bu durum Türkiye'de öğretmen değerlendirme için de söz konusudur. Okul müdürleri hem sicil sisteminde hem performans değerlendirme sisteminde belirleyici roledir.

Güvenilirliğinin ve geçerliliğinin yetersiz olması nedeniyle okul müdürünün verdiği öğretmen performans raporları yanlış bulunmaktadır (Peterson, 2004). Scriven bu yöntemin içerdiği altı problemi şu şekilde tanımlar (Scriven, 1981'den aktaran Peterson, 2004):

- Okul müdürün ziyareti dolayısıyla olağan öğretim uygulamasında değişiklik
- Örnek sayısının güvenilir olmaması
- Değerlendirmecinin kişisel ön yargıları
- Yetişkin puanlayıcılar (öğrenci gibi düşünmeyen)
- Değerlendirmecinin yöntem tercihi
- Uzun sınıf ziyaretlerinin zaman maliyeti

Son zamanlarda ABD’de iyi bir öğretmen değerlendirmesi pratiği olarak tanımlanan “Walk-throughs” yöntemi karşımıza çıkmaktadır. Kısa, programsız ve 3-6 dakika arası süren resmi olmayan sınıf ziyaretlerine bu ad verilmektedir. Okul müdürü sınıf aktivitesine uyar (örneğin, ayakta durur ya da sessizce bir köşeye oturur ya da öğrencilerle sohbet eder), aktiviteleri not alır ve sorular sorar. Öğrencinin öğrenip öğrenmediğini ve personelin gelişim durumunu anlamaya çalışır, gözlemlerini ve kişisel tavsiyelerini paylaşır. Öğretmen ve öğrencilere olumlu işaretler vererek sınıftan ayrılır. Bu yöntem resmi gözlemlerden daha değerli bilgi kaynağıdır çünkü gözlem sayısı daha çok olduğu için örnek daha güvenilir, gerçekleşen eğitime daha az müdahalecidir, öğrencinin öğrenmesi ve okul işleyişinde neyin fark yarattığına odaklanmakta daha esnektir (Peterson, 2004).

Öğretmen değerlendirmesinde kullanılan yöntemler bu kadarla sınırlı değildir. Buna göre okul müdürünün gözlemleri ve raporları yanında öğrenci başarı bilgisini içeren rapor, öğrenci ve veli anketleri, materyallerin akran tarafından incelenmesi, mesleki faaliyetlerin belgelenmesi, öğretmen sınav puanları, Ulusal Kurul Sertifikası (National Board Certification), okulun gelişmesine katılım ve öğretmene özgü bilgiler gibi birçok unsur değerlendirmeye dahil olmalıdır ancak farklı bilgi kaynaklarına ulaşmak yeterli görülmemektedir; kritik olan prosedürlerin dizaynı ve doğru bir şekilde uygulanmasıdır (Peterson, 2004).

Görüleceği üzere çoklu performans değerlendirme yöntemi kullanılan Amerika’da da değerlendirme konusunda bir takım problemler bulunmaktadır ve yeni yöntem arayışları görülmektedir. Bu problemlerin bazıları Türkiye’de öğretmen değerlendirmede karşılaşılan problemlerle benzerdir. Bunun nedeni genel geçer, nesnel bir değerlendirme sisteminin kurulamayışıdır. Dolayısıyla bu konuda yeni yöntem arayışları ya da var olanı revize etme çabaları sürmektedir.

### **1.6.2. Fransa’da Öğretmen Değerlendirme**

Fransa’da amaç, yapı ve işleyiş bakımından dört farklı kurul eğitim sisteminin denetiminden sorumludur. Genel Teftiş Kurulu, eğitim sisteminin denetimi ve değerlendirilmesi, denetim sonuçlarının ve geliştirilen önerilerin raporlaştırılarak bakanlığa verilmesinde görevlidir. Bu kurul Milli Eğitim Genel Müfettişleri ve

Yönetim Genel Müfettişlerinden oluşur. Yönetim birimi başkanına Akademie denmektedir. Akademieler “müfettiş yetkisine sahip olup, genel müfettişlere bağlı olarak çalışan bölge müfettişleri ile beraber ortaöğretim öğretmenlerinin disiplin ve sicillerinden sorumludur”. İlköğretim okulları ve öğretmenlerinden bölge müfettişleri sorumludur (Kasapçopur, 2007: 79-81).

Fransa’da öğretmenin değerlendirilmesi süreci, bir öğretim bölümünün müfettiş tarafından gözlemlenmesi, ardından bir öğretmen-müfettiş görüşmesinin (pedagojik görüşme) yapılması şeklindedir. Bu iki farklı şekilde yapılmaktadır: ilkokul öğretmenleri müfettiş tarafından değerlendirilir. Ortaokul öğretmenleri hem müfettiş hem okul müdürü tarafından değerlendirilir. Okul müdürü sınıfta ne öğretildiğini ve nasıl öğretildiğini değerlendirmemektedir. Yaygın olan pratik şudur: okul müdürü denetim boyunca müfettişe eşlik eder ama pedagojik görüşme yapmaz (Ministre Education Nationale [MEN], 2012).

Müfettiş öğretmenle ilgili bireysel denetim raporunu yazar. Bu rapor düşünce ve eleştirileri içerebilir ama genellikle gelişme alanlarını ve/veya hizmet içi eğitimi tavsiye eder. İlköğretim öğretmenleri 20 puan üzerinden değerlendirilir. Ortaokul öğretmenleri iki not üzerinden değerlendirilir. “*İdari not*”, 40 puan üzerinden, okul müdürü tarafından “dakiklik ve katılım, faaliyet ve verimlilik, otorite ve idare” gibi kriterlere göre verilir. “*Pedagojik not*” 60 puan üzerinden, müfettiş tarafından belirlenir. Öğretmenlerin notları onların kariyer gelişim oranlarını belirlese de, değerlendirme ve ücret arasındaki ilişki zayıftır: maaş ölçeğinde ilerleme öncelikle hizmet ve kıdem yıllarına bağlıdır (MEN, 2012).

Fransa’daki öğretmen değerlendirme Türkiye’den bazı farklılıklar içermekle beraber değerlendiriciler açısından benzeşmektedir. Türkiye’de 2011’e kadar öğretmenlerin değerlendirmesini okul müdürleri ve müfettişler gerçekleştirmiştir. Fark şudur: Fransa’da öğretmenleri değerlendirmede müfettişler asıl rolde iken, Türkiye’de müfettiş değerlendirmesinin etkililiği düşüktür. Fransa’daki öğretmenlerin performans değerlendirme sistemleri ile ilgili düşünceleri, Türkiye’deki öğretmenlerle benzeşmektedir.

Fransa’daki öğretmenlerin bu değerlendirme hakkındaki düşüncelerine göre, öğretmenlerin %56’sı bireysel teftişte mevcut formun yalnızca izole olmuş bir anı yansıtabileceğini ve günlük pratiğe bakabileceğini düşünmektedir. %48

değerlendirmenin öğretmenlerin motivasyon ve bağlılığını hesaba katmada yetersiz kaldığını düşünmektedir. %42'ye göre teftişler yeterli sıklıkta yapılmamaktadır. %40'ı değerlendirme sisteminin hak eden öğretmenleri ödüllendirmediği görüşündedir. %36'sı bireysel teftişin şova dönüştüğünü (müfettişe fazla hazırlıklı görünmek, öğretmenin düzenli pratiğinin sahte gösterilmesi) sınıfın gerçek ortamından farklı olduğunu belirtmektedir. Ancak bu olumsuz görüşlerin yanında öğretmenlerin %49'u dışarıdan gözlemin önemli olduğunu düşünmektedir. %46 müfettiş değerlendirmesinin tavsiye almak için bir fırsat sunduğunu düşünmektedir. %40 bireysel teftiş ve pedagojik görüşmenin anlık analiz, yansıma ve ilerleme olduğunu düşünmektedir (Directorate General for Human Resources (DGRH)-MEN, 2011).

2010/2011'de, ortaokul öğretmenlerinin değerlendirme sisteminde bir reform yapılmıştır: İşaretleme/sınıflandırma sistemi kaldırılmış ve yerine öz değerlendirme ve okul müdürüyle üç yıllık mesleki görüşme (professional interviews) birleşimi bir sistem getirilmiştir. Protesto ve gösterilere rağmen kararname 7 Mayıs 2012'de yürürlüğe girmiştir (MEN, 2012).

### **1.6.3. Finlandiya'da Öğretmen Değerlendirme**

Finlandiya, PISA'daki (Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı) başarısı nedeniyle dikkat çeken bir ülkedir. Finli öğrencilerin “matematik, fen bilimleri ve okuma becerisi alanlarında” üstün başarı göstermeleri nedeniyle Fin eğitim sistemine ilgi artmıştır (OECD, 2004; OECD, 2007; OECD, 2015).

Finli öğrencilerin bu başarılarında Finli öğretmenlerin payı büyüktür. Finlandiya'da öğretmenlik mesleği kutsaldır ve öğretmenler “toplumun önünde onlara yol gösteren ışık” olarak görülmektedir (Simola, 2005). “Yüksek statülü ve orta gelir seviyesinin üstünde” yer alan bir meslek olarak öğretmenlik, liseden mezun olan en başarılı öğrenciler tarafından tercih edilmektedir (Valijärvi ve diğerleri, 2002). Bu öğrenciler çok aşamalı bir “öğretmen yetiştirme programına” tabi tutulur.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup>Öğretmen olmak isteyen bir öğrenci öncelikle matriculation (Türkiye'de ÖSS benzeri) sınavında ve daha sonra üç aşamalı (kitap sınavı, mülakat, örnek ders) kabul testinden başarılı olmalıdır. Bu aşamadan sonra öğretmenliğe başvuranların %10'u öğretmen yetiştirme programına kabul edilir. 4 yıllık bu lisans programı süresince teori ve uygulama dengeli ve birbirini tamamlayacak şekilde, adayların kendilerini yetiştirmelerine yardımcı olur. Bu süre içerisinde adaylara staj yapma imkanı



Yüksek motivasyona sahip, yetenekli öğrenciler programa kabul edilmektedir. Bu sayede öğretmen eğitiminin kalitesinde süreklilik sağlanmaya çalışılmaktadır (Malaty, 2006).

Öğretmenler, mesleğini icra ederken aktif, özgür ve de sorumludur. Ulusal müfredata uygun olmak üzere her öğretmen kendi müfredatını geliştirebilir ve okutacağı kitabı seçebilir (Malaty, 2006). “Öğretmenlerin okullarda yaptıkları öğretim herhangi bir denetleme ya da kontrole tabi değildir” (Simola ve Hakala, 2001). Başka bir deyişle öğretmenin dersteki performansına ilişkin bir değerlendirme söz konusu değildir.

Öğretmenlerin değerlendirilmesi yerine, öğretmeni temelden yetiştirme ve geliştirme sağlayacak bir sistem mevcuttur. Öğretmen olduktan sonra da hizmet içi eğitimlere devam edilerek başarının devamı sağlanmaktadır (Malaty, 2006). Finli öğretmenler için “hizmet içi eğitim bir zorunluluktan ziyade kendilerini geliştirmek için bir fırsat ve bir hak” olarak düşünülmektedir (Sahlberg, 2007).

Görüldüğü üzere Finlandiya’daki sistem, Türkiye’den oldukça farklıdır. Bu farklılık mesleki statüden değerlendirme aşamasına kadar açıkça görülmektedir. En başta yüksek motivasyonlu ve yetenekli öğrencilerin programa alınması, bu öğrencilerin çok aşamalı bir eğitim sürecinden geçirilmesi, uygulama ve teorinin dengeli yürütülmesi gibi unsurlar, Finlandiya’daki sistemin başarılı olmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca öğretmenlere mesleği icra ederken özgürlük tanınması ve herhangi bir değerlendirme yapılmaması da önemlidir.

Yukarıdaki üç farklı ülkenin öğretmen değerlendirme usullerini gördükten sonra varabileceğimiz sonuç, her ülkenin kendi ihtiyacı doğrultusunda farklı değerlendirme usulleri geliştirdiğidir. Bu usuller benzerlik ya da farklılıklar içermektedir. Ortak noktaları ise her sistemin belli aşamalarında bir değerlendirme ihtiyacının olmasıdır.

Ülke örneklerinden bağımsız olarak bir de tarihsel olarak değerlendirme usullerinin nasıl değiştiğini görmekte fayda vardır. Örgütlerin yapı ve işlevlerinin değişmesi, artan rekabet ortamı, örgüt içinde personelin öneminin artmasına, personele bakış tarzının farklılaşmasına neden olmaktadır. Bunun yanında personelin

---

sağlanır. Öğretmen olabilmek için bu programı bitirmek yeterli değildir (Malaty, 2006). Lisans programı bittikten sonra adaylar kendi alanlarında tezli yüksek lisans yapmak zorundadır (Sahlberg, 2007; Simola, 2005).

kurumlarına katkısının artırılması, mesleki ve kişisel gelişimi de önem kazanmaktadır. Bu da personelin performansının etkin bir şekilde yönetilmesini gerekli kılmaktadır (Helvacı, 2002: 156).

Personelin etkin ve verimli çalışması her dönem beklenen bir durum olmuştur. Örgütler amaçları doğrultusunda personelin sağladığı emek ya da hizmetten en iyi şekilde yararlanmak için personeli değerlendirmektedir. Bu değerlendirmenin usulü ise dönemden döneme farklılaşabilmektedir. Fordist kamu personel rejimi ile post-fordist kamu personel rejimi arasındaki farklılıklar aşağıda incelenmektedir. Öncelikle fordizm ve post-fordizm kavramlarından ne anlaşıldığına bakmakta yarar vardır.

## **1.7. FORDİZM – POSTFORDİZM**

Kapitalist sistemin başlıca amacı kapitalistin gittikçe daha fazla sermaye biriktirmesidir ve bu amaca ulaşmaları birikim rejimleri aracılığıyla olmaktadır (Wallerstein, 1992: 13-14). Birikim rejimi, “net toplumsal üretimin tüketim ve birikim arasındaki oransal dağılımını belirlemektedir.” Ayrıca, kapitalist sistemin yeniden ve yeniden üretimi, birikim rejiminin düzenli biçimde işlemesine bağlıdır. Bu ise, “tüm ekonomik ve politik öge ya da ajanların birbiri ile uyumlu bir davranış seti sergilemeleri” ile olur (Şaylan, 1998: 50). Bu uyumun uzlaşma, gönüllü katılım ya da zorlama ile olmasının bir önemi yoktur. Uyumun gerekliliği yasalarda, yönetmeliklerde, toplumsal normlarda ve kültürel değerlerde yansıtılmaktadır (Şaylan, 2016: 174-175).

Kapitalizm, tarihsel açıdan birbirini izleyen dört temel birikim rejimine ayrılmaktadır. Bunlar: 1) Yaygın birikim, 2) Taylorizm- Kitlesele tüketim olmaksızın yoğun birikim, 3) Fordizm- Kitlesele tüketimle beraber yoğun birikim ve 4) Post-fordist birikim rejimidir (Aslan,2005: 9; Hirst ve Zeitlin, 1991: 18). Aşağıda fordist ve post-fordist birikim rejimleri kısaca açıklanacaktır.

### 1.7.1. Fordizm

Ondokuzuncu yüzyılın ikinci yarısından itibaren Batı'da sanayileşmenin hızlanmasına koşut olarak, işletmelerde işlemlerin ussallaştırılması ihtiyacı Taylorizmin doğuşuna neden olmuştur (Baransel, 1993: 116-117). Taylorizmin değişik tanımları olmakla birlikte en genel anlamda, "...belli amaçların gerçekleştirilmesi için, mevcut kaynak ve bilgilerin en iyi şekilde kullanılması..." şeklinde tanımlanmaktadır (Baransel, 1993: 125).

Varoluş amacı verimliliği arttırmak olan Taylorizm, Henry Ford tarafından kitlesel üretime uyarlanmıştır. Ford'un uygulamaları sonucu doğan Fordizm, Taylorizmin derinleştirilmiş, ideolojik ve sosyal bir boyut kazanmış biçimi olarak ortaya çıkmıştır (Belek, 1999: 51). Diğer bir ifadeyle birikim rejimi yeni bir boyut kazanmıştır.

Yaşanan 1929 Bunalımı, Fordist birikim rejiminde büyük değişikliklere yol açmamıştır. Yaşama geçirilen Keynezyen politikalar ve refah devleti uygulaması ile Fordist birikim rejimi belli bir uyumluluk içinde olmuştur. Başka bir ifadeyle, refah devleti kuram ve uygulaması içinde Fordist birikim rejimi yeniden üretilebilmiştir (Şaylan, 1998: 52).

Fordizmin başlıca özellikleri şunlardır (Belek, 1999: 249):

- 1) Bant tipi, kitlesel üretim;
- 2) Kitlesel tüketim amacı doğrultusunda yüksek ücret politikaları;
- 3) Büyük ölçekli işyerleri;
- 4) Sanayi, ekonomide ağırlıklı sektör;
- 5) Devletin ekonomiye ve sosyal politikalara müdahalesi;
- 6) Refah Devleti ya da sosyal devlet;
- 7) Emek sermaye ilişkisinde sendikalar ve devletin ilişkilerinin düzenleyici rolü.

Bu temel özellikler üzerine inşa edilen fordist dönemin devleti, kendine özgü bir personel yapısına ihtiyaç duymaktadır. Buna uygun olarak da personelin değerlendirme usulleri, hak ve yükümlükleri oluşturulmuştur.

### 1.7.1.1. Fordist Sistemde Memurun Değerlendirilmesi

Fordist kamu personel rejiminin temelini memurun statü hukukuna dayalı çalışması oluşturur.<sup>8</sup> Memurun çalıştırılma rejimi anayasal/yasal kurallara uygun yönetsel düzenlemelerle çerçevelenmiştir. Memur, alınan kararlara karşı üst makamlara başvurmanın yanında yargıya başvurabilir. Bir yandan Taylorist diğer yandan Weberci olarak nitelenen rasyonelleştirme çabalarının nesnesi durumundaki Fordist kamu personel rejiminde, işe almadan sınıflandırmaya değin bütün personel rejimi bu rasyonelleştirmeye göre yeniden düzenlenmiştir. Genişleyen kamu hizmetlerinin yansması olarak büyüyen bürokrasi, hiyerarşik emir-komuta zinciri içerisinde rasyonelleştirme ile yönetilmiştir. Memurluk statüsü, gelişkin iş güvencesi şeklinde düzenlenmiştir. İdarenin memurun işine son verebilmesi ayrıntılı ve objektif kurallara bağlanmıştır. Sicil değerlendirme düzeni oluşturularak değerlendirme yükselme ve ilerleme için bir kriter olmuştur. Bu sistemin temeli memuru disipline etme üzerine olmuştur (Aslan, 2005: 79, 91, 92).

1929 Krizi ve İkinci Dünya Savaşı öncesi koşullarda biçimlenen ve savaş sonrasında ortaya çıkan Fordist birikim rejiminin devlet anlayışı 1970'lere kadar varlığını sürdürmüştür (Aslan, 2005: 67; Belek, 1999: 246-247). Fordizm kapitalizmin özel bir formudur ve bu form işçi sınıfının taleplerini içselleştirmiştir. Bunun için kitlesel talebi destekleyecek sosyal ve ekonomik refah programları uygulanmış ve işçi sınıfının taleplerinin sistemle entegrasyonunu sağlamaya çalışmıştır (Belek, 1999: 247). Ancak 1970'lerden itibaren eski geçerlilik düzeyini yitirmiştir. Bu nedenle de sermaye yeni bir birikim rejimi arayışına girmiştir (Belek, 1999: 247). 1980'lerle birlikte yeniden yapılanma dönemi sonrasında yerini Post-Fordist devlete bırakmıştır (Aslan, 2005: 67).

### 1.7.2. Post-Fordizm

Yukarıda belirtildiği gibi bir dünya sistemi olarak kapitalizm, 1970'li yıllarda derin ve kapsamlı bir krizle karşılaşmış ve yine kapsamlı bir yeniden yapılanma ile kriz aşılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamlı değişim “kapitalist üretim sürecinin

---

<sup>8</sup> “Statü hukuku, memurun, kamu personel rejiminin bütün aşama ve süreçlerinde objektif hukuk kurallarına dayalı, nesnel düzenlemelere bağlı çalıştırılmasıdır” (Aslan, 2005: 79).

mekânsal boyutu olarak tanımlanan Taylorist-Fordist düzenlemenin post-fordist bir düzenlemeye dönüşümü” şeklinde yorumlanmaktadır. Değişimin etkileri sadece ekonomik alan (üretim, tüketim, bölüşüm süreçleri) ile sınırlı kalmamış ekonomik alandan politik, jeopolitik vb. alanlara kaymıştır. Bu duruma örnek olarak refah devletine yöneltilen eleştiriler, küreselleşme ya da ulusal devletin giderek aşınması gösterilebilir (Şaylan, 2016: 173-174).

Krize üretilen yanıt olarak, post-fordist dönüşümler, “teknolojinin, emeğin, işbölümünün, organizasyon yapılarının *esnekleşmesi* ile karakterize bir süreçtir ve özelleştirme gibi devletin küçültülmesi politikaları ile birlikte gelişmektedir.” Asıl amaç ise sermaye mobilizasyonunun hızlanmasıdır (Witheyford ve Gruneu, 1993: 83-84).

Yeni arayışlar birikim rejimindeki tıkanıklıkları çözecek düzenleyici müdahaleleri gerektirmektedir. Bozulmuş olan dengenin yeniden tesis edilmesi gerekmektedir ve bu da hegemonik ortam yaratacaktır. Emek ve teknolojinin örgütlenme tarzları; tüketim kalıpları; işyeri ortamındaki ilişkiler; sınıflar arası ilişkiler ve bütün bunların ulusal ve uluslararası boyutlarda ele alınması denge arayışlarının unsurlarıdır (Belek, 1999: 247).

Post Fordizm; 1) Mikroelektronik teknolojilerle oluşturulan yeni üretim organizasyonları; 2) “Esnek” üretim teknikleri, 3) Sendikaların toplumsal işlevinde azalma; 4) Devlet müdahalelerinde azalma, dolayısıyla sosyal devletin gerilemesi; 5) Üretici ile tüketici arasındaki ilişkilerin “esnekleşmesi” olarak da ifade edilmektedir (Bonefeld ve Hollaway, 1991: 1).

Esnek örgüt yapılarında işbölümü önemini yitirmekte, hiyerarşi azalmakta, enformasyon sistemi bürokrasiden kurtulmaktadır. Bu kurumsal yapılar içinde “düşünme” ile “eylem” yeniden birleşmektedir. Esnek örgütler, rekabet edebilmek için örgüt içinde yenilikçi bir iklim yaratmak zorundadırlar. Ayrıca, yüksek kalitede ve düşük fiyatlı ürün yaratma arayışındadırlar. Girdilerle talepteki değişimlere anında cevap verebilecek biçimde yapılanılmışlardır. Sorumluluk ve inisiyatif en alt çalışanlara kadar yaygınlaştırılmıştır (Belek, 1999).

Post-fordist birikim rejiminin başlıca özellikleri şunlardır (Belek, 1999: 255-256):

1) Yeni bilişsel ve iletişim teknolojilerini kullanarak, yeni üretim ve emek örgütlenmesine geçilmesi. Bunun sonucu kütleli üretimde yeniden yapılanma ve emek gücüne gereksinimin azalması.

2) Yeni teknolojilerle birlikte hizmet sektöründe endüstrileşmesinin artması. Böylelikle “yeni kentsel hizmet-endüstri merkezlerinin” gelişimi.

3) Tarımda endüstrileşme ve buna bağlı olarak tarımın ulusal gelire katkısı ve istihdam ettiği emek faktörü açısından önem kaybetmesi.

4- Üretkenlikle beraber kitlelerin gelirinde farklılıkların olması. Bu nedenle gelirden ve tüketimde farklılıklarının artması. “Düşük büyüme düzeyli bir birikim rejimine geçiş.”

5- Ücret-iş arasındaki ilişkide parçalanma, enformasyon temelinde sosyalizasyon ve tüketim eğilimlerinin farklılaşmasının beraberinde getirdiği “bireyselleşme ve çoğulculuşma eğilimleri”.

Buraya kadar fordizm ile post-fordizmin temel özellikleri belirtilmiştir. Buradan hareketle, Tablo 3’de fordizm ile post-fordizmin bir karşılaştırmasına yer verilmiştir (Belek, 1999: 171):

**Tablo 3:** Fordizm ile Post-fordizmin Karşılaştırması

|                           | <b><u>Fordizm</u></b>                                                                                    | <b><u>Post Fordizm</u></b>                                                                                              |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Teknoloji</b>          | Elektronik kimya, petrol, otomobil, plastik                                                              | Mikroelektronik, biyoteknoloji, yeni hammaddeler                                                                        |
| <b>Üretim biçimi</b>      | Kütleli üretim, Bant tipi, Büyük ölçekli işyerleri                                                       | Farklılaşmış üretim, Mikroelektronik teknolojilerle oluşturulan yeni üretim örgütlenmeleri; Taşeronlaşma                |
| <b>Tüketim biçimi</b>     | Kütleli üretim ile kütleli nitelikte tüketim kalıplarının bağdaştırılması için yüksek ücret politikaları | Yüksek derecede farklılaşmış tüketim: Esnek üretim teknikleri, üretici ile tüketici arasındaki ilişkilerin esnekleşmesi |
| <b>İstihdam</b>           | Tam istihdam, Homojen, Kütleli işçi                                                                      | Değişik istihdam biçimleri, İş kaybına neden olan büyüme                                                                |
| <b>Emek ilişkileri</b>    | Sendikaların ve devletin emek sermaye ilişkilerini düzenlenmesinde üstlendikleri önemli rol              | Sendikaların toplumsal işlevinin azalması; Şirket ve bireysel sözleşmeler toplu sözleşme                                |
| <b>Hükümet politikası</b> | Keynezyen, Sosyal devlet, devletin ekonomiye ve sosyal politikalara müdahalesi                           | Devlet müdahalesinin deregülasyonu; Devlet müdahalelerinde azalma, kendini yöneten toplum                               |

### 1.7.2.1. Post-Fordist Kamu Personel Rejiminde Değerlendirme

Hükümetler post-fordist dönemde; “mal, hizmet ve sermayenin serbestçe dolaşabileceği”, “küresel pazarın önündeki ulusal engelleri kaldıracak” ve “düşük vergiler”, “etkin altyapı”, “eğitilmiş ama uysal bir işgücünün” var olduğu “yerel ekonomik çevre” geliştirecektir. Çünkü sermayenin serbestçe dolaştığı ortamda sermayeye en çok karı sağlayacak ekonomik yapıya sahip ülke “rekabetçi üstünlük” elde edecektir (Erdoğan, 2005: 53). Hükümetlere düşen bu yeni rol çerçevesinde personel rejimleri yeni yapıya uygun şekillenmektedir.

Post-fordist kamu personel rejimi, “güvencesiz ve sözleşmeye dayalı memurluk düzeni” öngörmektedir. Memurun yaşam boyu istihdam ilkesine dayanan iş güvencesi bütünüyle ortadan kalkmaktadır. Memur, belirli süreye bağlı ve çalışma performansına göre işini koruyabilmektedir. Fordist dönemde en yetkin biçimine ulaşan memur statü güvencesi, post-fordist rejimde ortadan kalkmaktadır. Post-fordist personel rejimde memurun performansı ile işini koruması arasında doğrudan bağlantı kurularak iş güvencesi yok edilmektedir (Aslan, 2005: 191).

Aslan’a göre memurun iş güvencesini amirin değerlendirmesine bırakmak “evet efendimci” memur tipini doğurmaktadır. Kamu personel yönetimi hizmetleri metalaşmakta, hizmetin sermayeye doğrudan devrini getirmektedir. Az gelişmiş ülkelerin kamu personel rejimleri (IMF ve Dünya Bankası tarafından) esneklik temelinde biçimlendirilmektedir. Esnek kamu personel rejimi, kamu kurumlarının niteliklerine göre farklılaşmış ve parçalanmış niteliktedir. Böylelikle parçalı ve kurumsal olan yapının her bir parçası kolaylıkla piyasaya açılabilir ve hizmet piyasadan satın alınabilecektir (Aslan, 2005: 191-193).<sup>9</sup>

Özetle, fordist dönemde oluşturulan sicil değerlendirme sistemi (liberal dönemde de var, kurulmaya başlanmış), post fordist dönemin gereklerine göre yeniden şekillenmektedir. Post-fordist dönemin personel değerlendirme sistemi esneklik ve performans temeline dayanmaktadır. Aşağıdaki bölümde bu dönemlerin etkilerinin Türkiye’de kamu yönetimine ve dolayısıyla kamu personel rejimine nasıl yansıdığına yer verilmektedir.

---

<sup>9</sup> Liberal, Fordist ve Post-fordist KPR’de Değerlendirme Sistemi için bkz. (Ek 2).

### **1.7.3. Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanmanın Türkiye’de Personel Değerlendirmeye Etkileri**

Türkiye’de idari reformlar yeni karşılaşılan bir durum değildir. Osmanlı döneminden günümüze kadar çeşitli reform arayışları içinde olunmuş ancak bu konu özellikle 1980 sonrası daha da önemli hale gelmiştir. Konumuz itibarıyla idari reformlar içinde personel değerlendirmenin yeri ve değerlendirme sisteminde yaşanan değişim ve dönüşüm ele alınacaktır.

#### **1.7.3.1. 1980 Öncesi İdari Reformlar**

Türk kamu yönetiminde idari reformlar Osmanlı döneminden günümüze kadar gündemde yer alan önemli bir konu olmuştur. 1600’lerden itibaren devlet yönetiminin düzeltilmesi ile ilgili birçok risale hazırlanmış ve yönetimdeki yozlaşma ve reform gereksinimi vurgulanmıştır. Yozlaşmanın nedeni olarak eski kanunun bozulması gösterilmiş ve risalelerde mevzuatçı bir yaklaşım hakim olmuştur. Batılılaşma ile birlikte ise batı kurumlarının ve standartların oluşturulması yönünde çaba gösterilmiştir. Cumhuriyet yönetimi de büyük ölçüde Osmanlı yönetim mirasını devralmıştır (Tutum, 1994: 66-67).

Cumhuriyetle birlikte Türkiye’de idari reformlar konusunda pek çok çalışma yapılmış ve raporlar hazırlanmıştır. Özellikle İkinci Dünya Savaşı sonunda uluslararası konjonktürün etkisiyle yeni bir dönem başlamıştır. Bu dönemde idarenin rasyonel işleyişine yönelik Yabancı Uzman Raporları dikkati çekmektedir. 1960 sonrası dönemde MEHTAP, İdari Reform Danışma Kurulu Raporu, KAYA Raporu bu yönde yapılan çalışmalardır (Tortop ve diğerleri, 2007: 461-462).

Bu çalışmalar Türk kamu yönetimi ve personel rejiminin yetersizliklerine çözümler getirebilmek amacıyla yapılmış ve bu doğrultuda personel sistemindeki problemler ile ilgili raporlar hazırlanmıştır (Altan ve Kerman, 2007: 320). Ancak Türkiye’de yapılan reform uygulamaları birbirinin tekrarı niteliğindedir. Hemen hepsinde aynı saptamalar ve çözüm önerileri getirilmektedir. Bu durum bir önceki çalışmanın yerindeliği ve doğruluğunu gösterirken aynı zamanda söz konusu



Çalışmaların uygulanmadığını ve sonuçlarının alınmadığını da göstermektedir (Tortop ve diğerleri, 2007: 477).

### **1.7.3.2. 1980 Sonrası Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma**

Türkiye’de 1980’li yıllar “temel ekonomik ve sosyal politikaların dönüşüme uğradığı ve bir bütün olarak kamu alanının yeniden yapılandırıldığı bir süreç” olmuştur (Aslan, 2005: 297; Erdoğdu, 2005: 53-54; Güler, 2003: 2-3). Devlet hantal, verimsiz, beceriksiz bir kurum olarak görülmüş ve devletin faaliyet alanının daraltılması amaçlanmıştır (Eryılmaz, 2010: 23). Geleneksel kamu yönetimi anlayışının yerini yeni kamu işletmeciliği anlayışı almaya başlamıştır. Yeni yönetim paradigması; devletin toplumdaki rolünü yeniden tanımlamayı ve biçimlendirmeyi amaçlamaktadır. Amaç ise “devleti asli klasik fonksiyonlarınaekerek daha etkin ve verimli” hale getirmektir (Erdoğdu, 2005: 53-54; Eryılmaz, 2010: 15; Güler, 2003: 9-12).

Bu yeni anlayış, “işletmecilik (manageralism), yeni kamu işletmeciliği, piyasa temelli kamu yönetimi ya da girişimci idare” gibi kavramlarla da ifade edilmektedir (Eryılmaz, 2010: 17). Kısaca yeni kamu işletmeciliği anlayışı, özel sektör değer ve ilkelerinin kamu yönetimine uygulanmasını savunmaktadır (şener, 2014: 565).

Geleneksel kamu yönetimi anlayışında kamu mal ve hizmetlerinin üretilmesi ve halka sunulmasında bürokrasi doğrudan rol almaktadır. Yeni kamu işletmeciliği anlayışında ise devletin faaliyet alanının minimum düzeyde olması, piyasa mekanizmasından dahaok yararlanılması, devletin hakemlik rolü üstlenmesi önerilir. Devletin dmene hakim olmasının krekekmesinden daha iyi olduğu savunulur. Bu anlayışerevesinde rekabet, performans, esneklik, müşteri, sonuç odaklılık, desantralizasyon, kaynak yaratan ve girişimci yönetici gibi kavramlar ne çıkmaktadır (Osborne ve Gaebler, 1992).

Hood yeni kamu işletmeciliğinin unsurlarını yedi maddede toplamıştır. “Bunlar (Hood, 1991: 4-5):

1. Kamu sektöründe yöneticiye geniş yönetme serbestliğinin tanınması
2. Açık standartlar ve performans lm
3. Sonuçlara dahaok önem verilmesi

4. Kamu sektöründeki birimlerin yeni yapılara dönüştürülmesi
5. Kamu sektöründe rekabetin artırılması
6. Kamuda özel sektör yönetim tekniklerinin uygulanması
7. Kaynakların kullanımında disiplin ve tutumluluktur.”

Neoliberal anlayışla şekillenen yeni kamu işletmeciliğinde neoliberal devlet reformu, “bütçe, personel, merkezi yapı, yerel yönetim” olmak üzere dört esas alanda gerçekleşmektedir (Güler, 2003a: 1). Konumuz itibariyle asıl ele alınan kısım personele ilişkin reformlardır.

1980’li yıllar pek çok ülkede statü hukukuna bağlı kamu personel rejiminden yeni kamu işletmeciliği anlayışının esnek personel rejimlerine dönüşme sürecinin başladığı yıllar olarak ifade edilebilir. Bu dönüşüm kapitalizmin yeni liberal doğrultudaki küreselleşmesi, özel sektördeki çalışma ilişkilerinin dönüşüm biçimi ve devletin küresel kapitalizmdeki yeni rolünden bağımsız değildir (Erdoğan, 2005: 53; Özsalmanlı ve diğerleri, 2005).

Kamu personel yönetiminde uygulanan bu kapsamlı reformlar Uluslararası Para Fonu (International Monetary Fund-IMF) ve Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (Organisation for Economic Co-operation and Development-OECD) gibi kuruluşlardan transfer edilmektedir. Dünya Bankası’nca açılan kredilerle hem kamu yönetimi hem personel reformu yönlendirilmektedir (Güler, 2003a: 1-2). IMF niyet mektuplarında “kamuda istidamın daraltılması, maaşların baskılanması, kamu personel yönetiminde sözleşmeli ve performans dayalı ücretlendirmeli bir yapının kurulması” istenmektedir (Güler, 2003b: 2).

Neo-liberal personel sistemi, kamu kesiminde istihdamının özel sektörden “farklı, korumalı, güvenceli, üstünlük sahibi” olmasını istememektedir. Kamu sektörü ile özel sektör arasındaki farklılıkların giderilmesini istemektedir. Bunu da özel sektör özelliklerinin kamuya aktarılması yoluyla gerçekleştirme çabasıdır. Bu doğrultuda kamuda oluşturulmak istenen sistemin temel özellikleri şu şekildedir (Güler, 2003b: 9):

- 1) “Sözleşmeli istihdam
- 2) Performansa dayalı ücret sistemi
- 3) Esnek çalışma koşulları
- 4) Çalışma usulünde toplam kalite yönetimi sistemi.”

Bu gelişmelere koşut olarak Türkiye’de personel rejimi değişime uğramıştır. 1980 ve 1990’lı yıllarda kamu personel rejimi uygulamaları, “memurluğu sözleşmelilik ve kamu işçiliğini geçici işçilik” ile aşmaya çalışmıştır. Ayrıca “personel alımını sınırlandırma, emekliliğe özendirme ya da zorlama” gibi yollarla kamuda istihdam hacminin küçültülmesi amaçlanmıştır. Kamu kesiminde yeni bir personel sistemi kurma çalışmaları 1993 yılında bir “ilkeler metni” ile belgelenmiştir. 2000’li yıllarda hızlandırılan çalışmaların ardından 2003 yılında yeni bir yasa tasarısı gündeme oturmuştur: “Kamu Yönetimi Temel Kanunu (KYTK) Taslağı” (Güler, 2003b: 1).

#### **1.7.3.3. Kamu Yönetimi Temel Kanunu (KYTK) Taslağı**

Türk kamu yönetiminde yeniden yapılanmayı sağlama amacı ile oluşturulan KYTK Taslağı 2003 yılında hazırlanmış ve Meclis’te görüşülerek 15.07.2004 tarihinde kabul edilmiştir (www.tbmm.gov.tr). Kabul edilirken adı değişmiş ve “Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun” adını almıştır. Cumhurbaşkanı söz konusu kanunu veto ederek tekrar görüşülmesi için Meclis’e iade etmiştir. Ancak Kanun tekrar görüşülmemiş ve yürürlüğe girmemiştir.

Bu kanun sadece kamu yönetimini değil kamu personel sistemini de esastan etkileyecek hükümler barındırmaktadır. Söz konusu tasarı yürürlüğe girmese de içerdiği anlaşıyor parça parça uygulamaya koyulmuştur (Şener, 2013: 593).

Kamu Yönetimi Temel Kanunu Taslağı yeni kamu işletmeciliği ilkelerine göre kurgulanmıştır ve yönetimde yaşanan sorunların asıl kaynaklarından biri olarak kamu personel rejimi görülmüştür. Kamu personel rejiminin temel sorun alanları belirlenirken kullanılan terminolojiden anlaşılan KYTK’nın temel amacı bu alanda “verimlilik” esasına dayalı bir işleyişin sağlanması, “performansa” dayalı çalışma ve ücret rejiminin kurulması, aşırı görünümdeki “personel sayısının azaltılması”, “personel mevzuatının sadeleştirilmesi”dir. KYTK sonrasında geliştirilen personel politikaları da bu anlayışın belirli ölçülerde hayata geçtiğini göstermektedir (Albayrak, 2017: 5).

Kamu personel rejiminde var olduğu iddia edilen temel sorun alanları KYTK'nın genel gerekçesinde sayılmaktadır (KYTK Tasarısı, Genel Gerekçe):

- “Liyakat sisteminin kurulamayışı ve gereği gibi işletilemeyişi,
- Performansa dayalı olmayan çalışma ve ücret sistemi,
- Verimliliğe dayalı olmayan ve haksız ücret farklılıkları,
- Aşırı ve dengesiz personel yapısı,
- Hizmet içi eğitime gereken önemin verilmeyişi,
- Personel konusunda aşırı ve karmaşık mevzuat düzenlemeleri.”

KYTK iyi yönetim ilkelerini hayata geçirme iddiasındadır. Avrupa Birliği kendi yönetim tanımının yaparak Beyaz Kitap'ta iyi yönetim ilkelerini açıklamıştır. Bu ilkeler: 1) “Açıklık”, 2) “Katılım”, 3) “Hesap verilebilirlik”, 4) “Etkinlik” ve 5) “Uyum”. Bu beş ilkenin hayata geçmesi için ise orantılılık ve hizmette yerellik gerekmektedir (Commission Of The European Communities, 2001: 10). Buna göre etkin hizmet, şeffaflık, hesap verilebilirlik gibi kavramlar yeni tip iktidarın talep ettiği bürokratik yapıyı ortaya koymaktadır. Performans yönetimi ve denetimi “yönetişim tipi iktidarın bürokrasisinde geçerli olan idari usul ve personel sistemini” işaret etmektedir (Güler, 2003a; Commission Of The European Communities, 2001: 10). Gerek KYTK gerek KYTK sonrası çalışmalarda bu ilkelerin yer aldığı görülmektedir.<sup>10</sup>

KYTK henüz yasa taslağı iken kitap olarak basılmış bunun devamında Dinçer ve Yılmaz tarafından “Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim” adlı kitap kaleme alınmıştır. Bu çalışmalar reformun düşünsel temelleri ve genel gerekçelerini içermektedir. Burada idarenin kuruluş ve işleyiş ilkeleri yeni ilkelere bağlanmaktadır (Güler, 2004: 4-5). Bu çalışmalar sosyal devletten vazgeçiş, düzenleyici devleti, kamu istihdamının azaltılmasını, yönetim sisteminin kurulmasını, yerellik esasını, sonuç odaklı yönetimi, performans denetimi ve esnekliği öngörmektedir (Dinçer ve Yılmaz, 2003: 1-31; Güler, 2004: 6-30).

Tasarıda yer verilen modern yönetim anlayışıyla, çalışanların “niteliklerinin sürekli olarak geliştirilebileceği ve performanslarının arttırılabileceği bir insan kaynağı anlayışına” geçilmiştir. Ancak düzenleme kamu personeli için önemli

---

<sup>10</sup> Kamu Mali Yönetimi ve Kontrolü Kanunu, Kamu Personel Rejimi Kanun Tasarısı, Bilgi Edinme Kanunu, İl Özel İdaresi Kanunu, Belediye Kanunu, Büyükşehir Belediyesi Kanunu... bu çerçevede hazırlanan çalışmalara örnek gösterilebilir.

değişiklikler öngörürken onların bu değişikliklere hazırlanmasına yönelik bir ifadeye yer verilmemesi bir eksikliktir. Personelin yeterlilik, kapasite ve performanslarına yönelik ifadelere yer verilirken personelin güdülenmesi, iş tatmini ve liderlik konusu yoktur. Yeniden yapılanma sürecinde yapılan çalışmaların aksamaması ve başarılı bir şekilde uygulanması için personelin düzenlemeyi bilmesi, anlaması, benimsemesi ve desteklemesi gerekmektedir (Memişoğlu, 2006: 146-147).

#### **1.7.3.4. Kamu Personeli Kanunu Taslağı (14.10.2005)**

AKP Hükümet Programında ve Acil Eylem Planında yer alan ve 657 sayılı DMK'nın yerini alması amacıyla düzenlenen Kamu Personeli Kanunu Taslağı da kamu personel rejimi ile ilgili önemli değişiklikler öngörmektedir. Düzenleme ile getirilmesi düşünülen en önemli değişiklik sicil sisteminden personel ve başarı değerlendirme sistemine geçilmesini öngörmesidir. Kamu Personeli Kanunu Taslağı'nda performans değerlendirme ile ilgili önerilen düzenlemeler aşağıda belirtilmektedir.

Türk kamu personel yönetiminin temel ilkelerinde değişikliğe gidilmektedir. 657 sayılı DMK'nda "sınıflandırma", "kariyer" ve "liyakat" ilkeleri yer almaktadır. Kamu Personeli Kanunu Taslağı'nda ise "eşitlik ve tarafsızlık", "kariyer", "yeterlilik", "başarı değerlendirmesi" ve "hesap verilebilirlik" ilkeleri öngörülmüştür. Tüm kamu kurumları kanun kapsamına alınmaktadır. Sicil sisteminden personel ve başarı değerlendirme sistemine geçilmektedir. Değerlendirmede açıklık ilkesi esas olacaktır. Değerlendirme sonuçları eğitim ile ilişkilendirilmiştir. Performansa dayalı ücret sistemi getirilecektir. Ayrıca performans değerlendirmede katılım sağlanmak istenmektedir (Altan ve Kerman, 2007: 325-328). Bu sistemin oluşturulabilmesi için, sistem içinde yer alan kamu personelinin çalışma statüsü ve çalışma koşullarının yeniden düzenlenmesi önem arz etmektedir (Özsalmanlı ve diğerleri, 2005).

Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde bu anlayış çerçevesinde şekillenen performans değerlendirmeye ilişkin mevzuat ve yürütülen çalışmalara değinilecektir. Buradan hareketle MEB'in personel değerlendirmeye ilişkin politika ve çalışmaları incelenecektir.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **TÜRKİYE’DE PERSONEL DEĞERLENDİRMENİN GELİŞİMİ**

Bu bölümde personel değerlendirme üç ayrı dönemde incelenecektir. Sicil değerlendirme düzeninin temelleri liberal dönemde atılmış, fordist dönemde devam etmiştir. Post-fordist dönemde ise performans değerlendirme sistemi gündeme gelmiştir. Araştırma kapsamında esas olarak ele alınan kısım, fordist dönemden post-fordist döneme geçiştir. Bu nedenle aşağıda, özellikle fordist dönemin sicil sistemi ve post-fordist dönemin performans değerlendirme sistemine yer verilmiştir.

#### **2.1. SİCİL SİSTEMİ**

Türk Dil Kurumu (TDK)’da sicil üç farklı şekilde tanımlanmaktadır. Bunlar, “1. Resmi belgelerin kaydedildiği kütük, 2. Görevlilerin meslek yaşamlarındaki çalışma durumları, 3. Görevlilerin meslek yaşamlarındaki çalışma durumlarının işlendiği dosya” şeklindedir (TDK, 2018).

Sicil, Osmanlı döneminde de var olan bir uygulamadır. Osmanlı Devlet yapısında görev yapan “memurların, görevde bulundukları süre içerisindeki hallerinin, özel veya memuriyetle ilgili durumlarının kaydolunduğu sicil-i ahval defterleri” bulunmaktadır. Bu uygulama 1879 yılına dayanmaktadır (Aslan, 2005: 236; Gazel, 2007: 204). 1800’lerde kurulmaya başlanan sicil sistemi, cumhuriyetin kurulmasından sonra da varlığını korumuştur. Başka bir ifadeyle liberal dönemde başlayan sicil uygulaması fordist dönemde büyük ölçüde korunarak devam etmiştir.

Modern Türkiye Cumhuriyeti’nde, 1986’da, 657 sayılı DMK’nın öngördüğü sicil yönetmeliği yürürlüğe girene kadar iki tüzük kamu kesiminde sicil sistemini düzenlemiştir. Bunlar, 1947 tarihli “Memurların Yeterliklerinin Takdiri Hakkında Tüzük” ile 1951 tarihli “T.C. Emekli Sandığı ile İlgili Memur ve Hizmetlilerin Sicilleri Üzerine Emekliye Sevkleri Hakkında Tüzük”tür (Canman, 1993: 81-82; Tortop, 1994: 139-140).

Bu dönemin sicil sistemi personelin ve örgütün performansını geliştirici olamamıştır. Sistem değerlendirme açısından objektifliği sağlayıcı öğelerden yoksundur ve bu da uygulamayı başarısız yapan etmenlerin başında gelmiştir. Sicil

kağıtlarının doldurulması, giderek yararına inanılmayan bir formalite olarak görülmüştür (Canman, 1993: 81-84). Söz konusu tüzüklerdeki açık hükümlere rağmen uygulamada sicil formlarının doldurulması ciddi bir iş sayılmayarak hemen tüm memur ve hizmetliler için “iyidir” şeklinde doldurulmuştur (Tortop, 1994: 142).<sup>11</sup>

1986’da DMK’da yapılan düzenleme ile bu kanuna dayanılarak çıkarılan Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği ile değerlendirmenin esasları belirlenmiş ve eski uygulamalara son verilmiştir (Canman, 1993: 84; Tortop, 1994: 144). Daha öncesinde, 1979 yılında, Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği yürürlüğe koyulmuş ancak 12 Eylül sonrası uygulanamamıştır.<sup>12</sup> 1986 yönetmeliğinden farklı olarak bu yönetmelikte gizlilik ibaresi bulunmamaktadır. Ayrıca 1979 yönetmeliğinde değerlendirme kurullarına yer verilmektedir. Bu değerlendirme kurulunda “merkezde ve illerde, en üst sicil amiri (Bakan hariç) ya da görevlendireceği memur başkanlığında; memurlar arasından seçilecek iki memur temsilcisi ve özlük işleri amirinin” yer alacağı belirtilmektedir. Bu kurullara değerlendirilecek memur katılamaz (md.18). Bu düzenleme ile aslında 2011 sonrası getirilmeye çalışılan sistemin kısmen de olsa daha eskilere dayandığını görülmektedir.

Yine 2011’de DMK’nın 122. maddesine eklenen ibarenin benzeri 1979 yönetmeliğinin dokuzuncu maddesinde yer almaktadır. Buna göre “kurumlar özelliklerine göre, sicil raporuna...gereken değerlendirme niteliklerini ekleyebilirler” (md.9). Görüleceği üzere 1979 yönetmeliği personel değerlendirme konusunda ciddi değişiklikler öngörmektedir ancak uygulanamamıştır.

1986 yönetmeliği ile öngörülen değerlendirme sistemi, yükseltilmesi gereken devlet memurlarının ayırt edilmesi, emekliye ayrılması, hizmetle ilişkisinin kesilmesi ve görev değiştirmede başlıca dayanak olmuştur (Canman, 1993: 84).

657 sayılı DMK’ya tabi olan devlet memurlarının performans değerlendirmesi sicil amirleri tarafından yapılmaktadır. Gizli sicil raporuna göre denetimin esasları ilgili yönetmelikte belirtilmiştir.<sup>13</sup> Aşağıda bu konu incelenmektedir.

<sup>11</sup> Sicil not defteri için bkz. (Ek 3). Sicil not defteri 1989’da yürürlükten kaldırılmıştır.

<sup>12</sup> 26 Temmuz 1979 tarihli yönetmelikte yer alan değerlendirme formu için bkz. (Ek 4).

<sup>13</sup> 1986 yılında yürürlüğe giren yönetmeliğin sicil formu için bkz. (Ek 5).

### 2.1.1. Sicil Sisteminin İlkeleri

Sicil sistemi beş temel ilkedен oluşmaktadır. Aşağıda bu ilkeler açıklanacaktır.

1. Sicil yıllıktır (Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği, md.12).

2. Sicil verme yetkisi amir(ler)e aittir. Her personel kendisine en yakın yöneticiden başlayarak yukarıya doğru (varsa) üç amir tarafından değerlendirilir (Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği, md.13, md.16). Birinci ve ikinci sicil amirlerinin verdikleri notlar arasında 10 ya da daha fazla fark olması halinde varsa üçüncü sicil amirinin değerlendirmesi esas alınır (Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği, md.20).

*Memurların sicil amirleri, memurların mesleki yeterliliğinin belirlenmesini sağlayan soruları not ile, kişilik ile ilgili konuları mütalaa yoluyla değerlendirerek sicil raporlarını doldurur. İlköğretim okulu öğretmenlerinin birinci sicil amiri okul müdürü, ikinci sicil amiri ilköğretim müfettişi, üçüncü sicil amiri merkez ilçede ilgili il milli eğitim müdür yardımcısı (yoksa şube müdürü), diğer ilçelerde ilçe milli eğitim müdürüdür (EARGED, 2001: 49).*

3. Puanlama usulü esastır (60-75 arası orta, 76-89 iyi, 90-100 arası çok iyi biçimindedir. 59 ve altında not alanlar olumsuz sicil almış sayılmaktadır) (Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği, md.16).

4. Sicil gizlidir. (4982 sayılı Bilgi Edinme Kanunu ile birlikte gizlilik ilkesi değerlendirilen açısından kaldırılmıştır).

5- Olumsuz sicilın sonucu olarak, iki yıl üst üste olumsuz sicil alan memur bir başka amirin emrine verilir. Bu durumda da olumsuz sicil alırsa memuriyetle ilişkisi kesilir (Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği, md. 24).

1989 yılında, Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği'nin 16. maddesinde değişikliğe gidilerek sicil sistemine esneklik getirilmiştir. Yönetmeliğin ilk halinde yalnız iki soru olanağı varken, 1990 yılındaki, değişiklikle beraber ek soru sorma imkanı tanınmıştır. Buna göre, hizmet özelliklerinin gerektirmesi ve Devlet Personel Başkanlığının olumlu görüşünün alınması kaydıyla, kurumlar Devlet Memurları Sicil Raporunun Sicil Amirlerinin Memurun Mesleki Ehliyeti Hakkında notlar bölümüne soru ilave edebilirler (Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği, md. 16).



### 2.1.2. Sicil Değerlendirmesinin Niteliği ve Değerlendirme Ölçütleri

Devlet memurları “Devlet Memuru Sicil Raporu”nda yer alan aşağıdaki 11 kıstasa göre değerlendirilmekteydi. Bunlar (Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği):

- 1) “Sorumluluk duygusu
- 2) İş heyecanı, işe bağlılığı
- 3) Meslek bilgisi, yazılı ve sözlü ifade kabiliyeti, kendini yenileme gayret
- 4) İntizam ve gayreti
- 5) İşbirliği yapma ve değişen şartlara, görevlere uymada gösterdiği başarı
- 6) Tarafsızlığı
- 7) Amirlerine, mesai arkadaşlarına, iş sahiplerine karşı tutum ve davranışı
- 8) İnsan haklarına saygısı
- 9) Disipline riyeti
- 10) Görevini yerine getirmede çalışkanlığı, kabiliyeti ve verimliliği
- 11) Yurtdışı görevlerde temsil yeteneği, mesleki ehliyeti ve yabancı dil bilgisidir.”

Değerlendirme ölçütlerinden anlaşılacağı üzere değerlendirmede daha çok memurun kişiliği ve mesleki yeterliliği temel alınmaktadır. Sicil formu örneği incelendiğinde, başarı değerlendirmesine ilişkin sorular işindeki başarısından çok personelin işyerindeki düzen ve iş arkadaşlarıyla uyumu ile üstün verdiği emirlere riyeti gibi “kişilik” özelliklerini değerlendirmektedir. Mesleki yeterlilik kriteri ile başarı ölçülmek istenmektedir (Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği). Ancak bu durum uygulamada başarılamamaktadır. Başarı ve amaçları gerçekleştirme derecesini ölçmemektedir (Ekinci, 2008:182).

### 2.1.3. Sicil Sistemine Yöneltilen Eleştiriler

Sicil sisteminin eleştirildiği yönlerin başında objektif olmaması ve gizliliği gelmektedir. Gizlilik ilkesi her ne kadar Bilgi Edinme Kanunu (2003) sonrası değerlendirilen açıdan kaldırılrsa da sicil sisteminin eksikliklerini giderememiştir. Bu tez kapsamında yürütülen görüşmelerde sicil sisteminin sübjektif olduğu, somut verilere dayanmadığı gerekçeleri öne çıkmaktadır.

Tortop’a göre sicilin açık olması, sicil veren amirin daha nesnel olmasını sağlar. Amir açık olarak memura durumunu anlatır. Memur durumunu öğrenir ve eksikliklerini gidermeye çalışır. Böylelikle amirin duygusal görüşlerinden ve haksızlıktan uzak kalınabilecektir. Ancak sicilin açık olması halinde tam tersi olarak amir çekinebilir, memurun bazı kusurlarını görmezlikten gelebilir ya da daha iyimser davranabilir. Sicilin gizli olması durumunda, amirin daha rahat ve her şeyi olduğu gibi yansıtabileceği beklense de, duygularının ve kişisel görüşlerinin etkisinde kalmayacağı söylenemez. Ayrıca memur için yetiştirici bir nitelik de taşımayacaktır. Bu nedenle sicilin açık olması tercih edilir (Tortop, 1994: 138).

Sicil sisteminde memur değerlendirmesinin temel özelliği kişilik ve bireysel yeterlilik temelinde yapılmasıdır. Değerlendirme dönemi içinde yapılan işle ilgili herhangi bir somut veri ya da belge bulunmamaktadır. Değerlendirmede bilgi ve gözlemler esastır. İş odaklı olmadığı gibi performans ölçme amacı taşımamaktadır (Arap, 2017: 6).

MEB, 2001 yılında hazırlattığı “Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları” adlı çalışmada sicil sistemine ve müfettiş değerlendirmesine eleştiriler getirerek çoklu veri kaynağına dayalı performans değerlendirmesi modelini ortaya koymuştur. Bu raporda sicil sistemine yöneltilen eleştirilerde de yine sicilin gizli oluşu, subjektifliği, geliştirici olmayışı üzerinde durulmaktadır.

Gizli sicil raporunun birinci bölümünde sicil amirlerinin memurun genel durumu ve davranışlarının değerlendirilmesi yer almaktadır. Buradaki sorular “kişilik değerlendirmesi” ile ilgilidir. “Dış görünüş, zeka derecesi ile kavrayış, azim ve sebatkarlık, alkol, kumar vb alışkanlıklar, güvenilir olup olmama” gibi özelliklerle ilgili sorular sorulmaktadır (md.17). İkinci bölümde, memurun “mesleki ehliyeti” ile ilgili sorular bulunmaktadır. Burada, “sorumluluk duygusu, görevine bağlılığı, mesleki bilgisi, intizam ve dikkati, işbirliği yapmada ve değişen şartlara uymada gösterdiği başarı, tarafsızlığı, disipline riyeti, amirlerine, mesai arkadaşlarına karşı tutum ve davranışı, çalışkanlığı, kabiliyeti” ile ilgili sorular bulunmaktadır (Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği).<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Yukarıda belirtilen kriterler Ek 5’deki formda açıkça görülmektedir.

Sicil raporu ile değerlendirilen öğretmenler raporun sonucundan habersizdir. Yalnızca 6 yıllık ortalaması 90'ın üzerinde olanlar ile 60 puanın altında olanlar haberdar olmaktadır. Birinci durumda, memur kademe ilerlemesi ödölü kazanmaktadır. İkinci durumda memur gizli bir yazı ile uyarılmakta ve savunması istenmektedir. Bu durum haricinde memurlar raporların gizliliği nedeniyle sicil amirlerince yetersiz bulundukları konuları öğrenememektedir. Bu da memurların yetersiz bulunduğu konularda kendisini yetiştirmesi, hatalarını ve eksikliklerini gidermesine imkan vermemektedir (EARGED, 2001: 50).

Özellikle “gizliliği” ve değerlendirmedeki “objektifliği” eleştirilen sicil sistemi yerine daha objektif bir personel değerlendirme sisteminin kamu yönetimi ve eğitim yönetiminde uygulanması gerektiği son dönemlerin gündeminde yer alan bir konudur (Kayıkçı ve şarlak, 2013: 28; Konan ve Yılmaz, 2018: 151). 2000’li yıllardan itibaren hazırlıkları süren çalışmaların sonucunda 2011 yılında sicil sisteminden performans değerlendirmesi sistemine geçiş için adım atılmıştır.

## **2.2. PERFORMANS DEğERLENDİRME SİSTEMİNE GEçİş**

2011’de yapılan düzenleme ile 657 sayılı DMK’da yer alan sicile ilişkin maddeler mülga edilerek sicil uygulaması kaldırılmıştır. Ardından Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği yürürlükten kaldırılmıştır. Yine 657 sayılı DMK’nın 122.maddesinin son fıkrasında “Kamu kurumları yürütmekte oldukları hizmetlerin özelliklerini göz önünde bulundurarak memurlarının başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere, Devlet Personel Başkanlığı’nın uygun görüşü alınarak, değerlendirme ölçütleri belirleyebilir (m.122/4).” ifadesine yer verilerek performans değerlendirme kamu kurumlarının isteklerine bırakılmıştır.

Bu düzenlemenin temellerine bakmak için bir on sene geriye gitmek gerekmektedir. Kamuda performans değerlendirmeye geçme çalışmaları 2000’li yıllardan itibaren hız kazanmış ve bu süreçte uluslararası örgütlerin ve yabancı kuruluşların etkisi önemli olmuştur. Yardım ve kalkınma programları az gelişmiş ölkelerde “hızlı, etkin ve verimli çalışan bir bürokratik yapı” ve “istikrarlı bir hükümet” istemeleri, idari reform yaklaşımını geliştirmiştir. Özellikle Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planıyla (2001-2005) birlikte kamu yönetiminde performans

değerlendirme önemli bir konu halini almış ve bu doğrultuda kamu yönetiminde yasal düzenlemeler ortaya konulmuştur. Ayrıca Avrupa Birliği de bu süreçte düzenlediği ilerleme raporları ile idari reformları teşvik etmektedir. İdari reformlarla birlikte kamu personel rejimi ve dolayısıyla personel değerlendirme sisteminde reformlar gündeme gelmektedir. Aşağıdaki bölümde bu konu incelenecektir.

### 2.2.1. Kalkınma Planlarında Performans Değerlendirme

Türkiye’de kalkınma planları 1960’lı yıllarda hazırlanmaya başlanmış olup performans ile ilgili çalışmalar yedinci beş yıllık kalkınma planıyla birlikte gündeme gelmiştir. Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda (1996-2000) yer alan hukuki ve kurumsal düzenlemelere göre “performans ölçülmesine yönelik denetim” sistemine geçilmesi öngörülmektedir. Denetim yoluyla idareyi geliştirerek, “kamu hizmetlerinde etkinliğin artırılması, verimli ve süratli hizmet sunumu sağlanmasına yönelik değişiklikler yapılması” amaçlanmaktadır. Ayrıca KİT yönetimlerinde performans değerlendirme sisteminin geliştirilmesine yönelik yapılacak düzenlemelere yer verilmiştir (VII. Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1995: 282, 301).

Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda yer alan performans değerlendirmeye geçişe yönelik yaklaşım sonraki kalkınma planlarında da yer bulmuştur. Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda (2001-2005) “etkinliği ölçen temel araçlardan birisi olarak performans denetimine geçilecektir” ifadesine yer verilmiştir (md.206).

*Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında verimlilik, etkinlik ve tutumluluğun dolayısıyla da performansın artırılması; kamu kurum ve kuruluşlarında görev ve teşkilat yapıları arasında uyum sağlanması, gerekli sayı ve nitelikte personel istihdamı, personelin bilimsel ve teknolojik gelişmeler ışığında eğitiminin sağlanması, çalışanlarının performansını etkin bir şekilde ölçen bir sisteme kavuşturulması, yetki devri ve esneklikle beraber hesap verme sorumluluğunun ve yönetsel saydamlığın güçlendirilmesi; kamu yöneticilerinin ve çalışanlarının politika ve strateji oluşturma kapasitesinin geliştirilmesi ve kamu hizmetlerinin sunumunda kalite anlayışının ve bu amaca yönelik yönetsel yöntemlerin yerleştirilmesi temel ilkeler olacaktır (md.1837) (VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı,2000: 191).*

Kalkınma planında yer alan ilkelere bakıldığında yeni kamu işletmeciliği mantığını ve ilkelerini taşıdığı görülmektedir. Verimlilik, etkinlik, hesap verilebilirlik, saydamlık, kalite, performans ve esneklik gibi yeni kamu işletmeciliği

ilkeleri kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında temel ilkelerdir. Örneğin özelleştirmeye gidilerek devletin doğrudan mal ve hizmet üretimini bırakarak “asli görevlerine yoğunlaşması” ve “kaynakların etkin bir biçimde kullanılması” amaçlanmaktadır. Özelleştirme kapsamı dışında kalan kamu kuruluşlarında ise bu kuruluşların verimli çalışmaları sağlamak amacıyla kurum yapılarının yeniden düzenlenmesi, “performansa dayalı bir yönetim ve işletme anlayışı” geliştirilmesi öngörülmektedir (md.39) (VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı, 2000: 222).

*Kamu yönetiminde performansın artırılması, yetki, işbölümü ve sorumlulukların açık bir şekilde tanımlanması, yetki devri ve esneklikle birlikte hesap verme sorumluluğunun ve yönetsel saydamlığın güçlendirilmesi, kamu yönetici ve çalışanlarının niteliklerinin geliştirilmesi ve kamu hizmetlerinin sunumunda bilgi ve iletişim teknolojilerinden yaygın bir şekilde yararlanılması sağlanacaktır (VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı, 2000:230).*

Konumuz açısından asıl önemli nokta personelin “performansını etkin bir şekilde ölçen” bir sistem oluşturma çabalarıdır. Bu plan doğrultusunda kamu yönetiminde yasal düzenlemeler hız kazanmıştır. 2000’li yıllarla birlikte kamu yönetiminde yeniden yapılanmaya yönelik yapılan yasal düzenlemelere birinci bölümde yer verilmişti. Özellikle KYTK Taslağı bu konuda önemli yer tutmaktadır. KYTK’nın içerdiği mantık sonraki yasal düzenlemelerde ve kalkınma planlarında da mevcuttur.

Bu planda ayrıca “Eğitim kurumlarının başarı değerlendirmesi için toplam kalite yönetimini de dikkate alan, performans ölçümüne dayalı bir model” geliştirileceği de belirtilmektedir (md.683). (VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı, 2000: 28, 83).

Dokuzuncu Kalkınma Planı’nda (2007-2013) “kaliteli eğitim imkanlarının yaygınlaştırılması amacıyla eğitim kurumlarında kalite standartları belirlenerek yaygınlaştırılacağı, eğitim kurumlarının yetkileri ve kurumsal kapasiteleri artırılacağı, performans ölçümüne dayalı bir model geliştirileceğine” yer verilmektedir (IX. Kalkınma Planı, 2006: 87).

Kamu yönetiminde başlatılan reformlarla kamu idarelerine güvenin artırılması, mali güvenliğin oluşturulması ve etkili kamu hizmeti sunumuna odaklanılmıştır. Bu doğrultuda 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çıkarılmıştır. Bu kanun kapsamında kamu kaynaklarının öncelikli kamu hizmetlerine

tahsis edilmesi ve bu kaynakların “etkin, etkili ve ekonomik” kullanımına ilişkin düzenlemeler yer almaktadır. “2004 yılında seçilmiş kamu kuruluşlarında stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme pilot çalışmaları başlatılmıştır. Kamu idarelerinde performans kültürünün oluşturulması çerçevesinde ölçme, izleme ve değerlendirme süreçleri geliştirilecektir.” Bu kapsamda personel değerlendirme sisteminin gözden geçirilerek, personelin performansını “objektif ve saydam” şekilde değerlendirmeyi sağlayacak standartların geliştirilmesi ve uygulanması amaçlanmaktadır (IX. Kalkınma Planı, 2006: 50-51, 95-96).

Onuncu Kalkınma Planı’nda (2014-2018) “eğitime erişim başta olmak üzere kaydedilen iyileşmelere rağmen, eğitim kalitesinin yükseltilmesi, bölgeler ve okul türleri arasındaki başarı düzeyi farklılıklarının azaltılması ihtiyacının önemini koruduğu” belirtilmiştir. Bu çerçevede “öğretmen yetiştirme ve geliştirme sisteminin yeterlilikleri esas alan bir şekilde yeniden yapılandırılması, kariyer gelişim ve performans değerlendirme sisteminin oluşturulması, izleme ve değerlendirme faaliyetlerinde etkinlik sağlanması ihtiyacı devam etmektedir.” ifadesine yer verilmiştir (X. Kalkınma Planı, 2013: 31).

“Eğitim sisteminin performansının değerlendirilmesine imkân tanıyacak şekilde...ulusal düzeyde çoklu değerlendirme ve denetleme mekanizması” geliştirileceği belirtilmektedir. Ayrıca kamu personel yönetimi alanında gelişmelere yer verilerek, sicil sisteminin kaldırılması ve yerine personel bilgi sistemi getirilmesi öngörülmüştür (X. Kalkınma Planı, 2013: 32, 52). Bu gelişmelerle birlikte,

*Kamuda istihdam türleri arasındaki farklılıkların giderilmesi, liyakata dayalı ve objektif işe alma ve terfi sisteminin oluşturulması, kısmi zamanlı çalışma imkânlarının geliştirilmesi, performans değerlendirme sisteminin oluşturulması, kurumlar arası ve kurumların merkez-taşra örgütleri arasında personel dağılımının dengeli hale getirilmesi, kamu çalışanlarının kariyer planlaması ve hizmet içi eğitim faaliyetlerine erişiminin artırılarak niteliğinin yükseltilmesi ihtiyacının devam ettiği (X. Kalkınma Planı, 2013: 52).de belirtilmektedir.*

Planda ayrıca hizmet içi eğitimlerin yaygınlaştırılması, kamu personelinin bilgi ve becerilerinin artırılması, liyakatin esas alınması, esnek çalışma usullerinin yaygınlaştırılması ve “işlevsel bir performans değerlendirme sisteminin geliştirilmesi” hedeflenmektedir. Bu doğrultuda kamu personeli için etkin bir

performans sisteminin oluşturulması öngörülmektedir. Bu sistemin amacı personelin verimliliğinin artırılmasıdır (X. Kalkınma Planı, 2013: 52-53).

Son olarak, Onbirinci Kalkınma Planı'nda "performans denetimleri aracılığıyla kaynak kullanımının verimliliğine etkililiğine ve ekonomikliğine dair kamuoyuna güvenilir bilgi sunularak kamuda hesap verebilirlik güçlendirilecektir" ifadesine yer verilmiştir.<sup>15</sup> Ayrıca öğrenci kazanımlarını dikkate alarak öğretmenler ve okul yöneticileri için teşvik edici mekanizmalar kurulacağı belirtilmiştir (tbmm.gov.tr, 2019).

Özetle, 1990'lerden itibaren performans değerlendirme kalkınma planlarında yer almaktadır. Kamu yönetiminde reform çalışmaları doğrultusunda, Türkiye'de kamu personel sistemindeki eksiklikler ve personel sistemini geliştirmeye yönelik çabalar önemli bir konu olmuştur. Bu çerçevede eğitim kurumlarında da performans değerlendirmeye geçiş öngörülmüştür. Son kalkınma planında da yine bu hedef doğrultusunda bazı ifadeler yer verilmiştir. Ancak doğrudan öğretmen performans değerlendirmesi demek yerine öğrenci kazanımları ile teşvik mekanizmaları arasında bağlantı kurulmuştur.

### **2.2.2. Hükümet Programlarında Performans Değerlendirme**

Hükümet programlarını incelediğimizde ilk defa performans yönetimine Gül Hükümeti (2002-2003) döneminde yer verildiğini görülmektedir. Buna göre "kamuda yöneticiler ile personel arasında yapılacak sözleşmelerle performans yönetimi geliştirilecek ve uzun vadede performansa dayalı ücret sistemine geçilecektir" (58. Hükümet Programı, 2002).<sup>16</sup>

Kamunun yeniden yapılandırılması, özelleştirmenin hızlandırılması, kamu harcamalarının azaltılması, yerli ve yabancı yatırımlar için ortamın iyileştirilmesi şeklinde ilerleyen yapısal reform programlarında yeni kamu işletmeciliği anlayışının izleri açıktır. Bu çerçevede personel sisteminde değişim öngörülmemesi kaçınılmazdır ki bu anlayışın bir parçası olarak performans kavramı Hükümet

<sup>15</sup> 11. Kalkınma Planı, 16.07.2019 tarihinde TBMM Plan ve Bütçe Komisyonu'nda kabul edilmiş ve teze son anda dahil edilmiştir.

<sup>16</sup> 58. Hükümet döneminde yeni kamu işletmeciliği anlayışına uygun bir program hazırlanmıştır. Kamuda merkeziyetçi ve katı hiyerarşik yapılara, kırtasiyeciliğe, şekilcilığe ve verimsizliğe eleştiri getirilerek rekabetçi piyasa anlayışı benimsenmektedir.

programına girmiştir. Aynı anlayış Erdoğan Hükümetleri Döneminde de devam etmektedir. 2002 yılından itibaren kesintisiz iktidara sahip olan AKP döneminde bakanlıkların sayısı azaltılmış, yerel yönetim reformları gerçekleştirilmiş, etkinlik ve verimlilik esaslı bir yönetim anlayışı benimsenmiştir. Erdoğan Hükümetlerinin döneminde (2003-2014) 657 sayılı DMK'da değişikliğe gidilerek sicile ilişkin maddeler mülga edilmiştir (59. Hükümet Programı, 2003; 60. Hükümet Programı, 2007; 61. Hükümet Programı, 2011).

Davutoğlu Hükümeti (2015-2016) dönemi programında da yine kamu hizmetlerinin adil, etkili, süratli ve kaliteli sunumunu sağlayacak şekilde merkezi birimleri daha küçük ama daha etkin bir yapıya dönüştürecekleri ve bu birimlerin performanslarını artıracakları ifade edilmiştir. Yönetişim esaslı bir devlet anlayışıyla birlikte kamu yönetiminde, katılımcılık, şeffaflık, hesap verebilirlik, etkililik, sonuç odaklılık, bürokratik işlemlerde sadelik, bilgi teknolojilerinden yararlanma gibi ilkeler uygulanacaktır. Bu çerçevede daha etkin bir personel rejimi hedeflenmektedir. Nitelikli personel istihdamı amaçlanmaktadır (62. Hükümet Programı, 2014). Yıldırım Hükümeti döneminde yine etkin bir personel sistemi kurma hedeflenmektedir (65. Hükümet Programı, 2016).

Hükümet programlarından anlaşılacağı üzere yeni kamu işletmeciliği anlayışının ilkelerini esas alan bir reform süreci yaşanmıştır. Bu anlayışın bir sonucu olarak personel sisteminde de reform çalışmalarına başlanmıştır.

### **2.2.3. Avrupa Birliği İlerleme Raporlarında Performans Değerlendirme**

Kamu yönetiminde yeniden yapılanma ya da neoliberal devlet reformunda yabancı kuruluşların rolünden birinci bölümde bahsedilmişti. Güler (2003) bu sürecin asıl olarak Dünya Bankası, OECD, Avrupa Birliği ve Birleşmiş Milletler'in müdahale alanı olduğunu ifade etmektedir (Güler, 2003). Bu doğrultuda Avrupa Birliği İlerleme Raporlarında Türkiye'de kamu yönetimi reformu ve bu reformlar içinde personel değerlendirmenin nasıl ele alındığı incelenecektir.

Türkiye'nin AB adaylık statüsü kazanmasıyla hazırlanmaya başlanan "İlerleme Raporları"ndan ilki 1998 yılı raporudur. Günümüze kadar toplam 20 rapor (1998-2018) hazırlanmıştır. Bu raporları incelediğimizde hemen her raporda personel



eğitimi konusundaki eksiklikler ve personel eğitiminin gerekliliği ifade edilmektedir. Eğitimi uzman personel eksikliği önemli bir sorun alanıdır ve idari kapasite hem yapısal hem personel eğitimi yönünden modernize edilmelidir.

2000 İlerleme Raporunda kamu sektöründe işletme yeniden yapılanmasının öneminden bahsedilmiştir. Kamu işletmelerinin çoğunda personel mevcudunun gereğinden fazla olduğu belirtilmiştir (AB, 2000, 23). 2001 yılı raporunda, idari kapasitenin etkili yürütme ve uygulamayı sağlayacak biçimde iyileştirilmesi gerektiği (AB, 2001: 68), 2002 yılı raporunda, idarenin her düzeyinde önemli bir reform gereksinimi bulunduğu ifade edilmektedir. Ayrıca “kamu yönetimi alanında, yönetimin ve personel istihdamının kalitesinin artırılmasına yönelik çabalar sarf edildiği” de belirtilmektedir (AB, 2002: 2, 12, 54).

2003 yılı raporunda devletin ekonomiye müdahalesindeki azalmanın devam ettiği ifade edilmekle birlikte sermayenin serbest dolaşımının önündeki kısıtlamaların kaldırılması ve uygun bir piyasa gözetim sistemi kurulması gerekliliği de belirtilmektedir. Personel istihdamı hakkında kanunun kabulündeki önemli gecikmelere rağmen, kanunun çıkartılmış olduğu ancak uygulama yönetmeliklerinin henüz kabul edilemediği de raporda geçen başka bir konudur (AB, 2003: 51, 53, 60, 95).

2004 raporuna göre, kamu sektörünün Türkiye ekonomisindeki payı oldukça küçüktür (%20) ancak işletmelerin çoğu için personel fazlası ve verimsizlik söz konusudur. Özelleştirmede kaydedilen ilerleme kısıtlı kalmıştır. “İşleyen bir piyasa ekonomisi için gereken hukuki sistem büyük ölçüde yerine oturmuşsa da kanunların uygulanması ve sözleşmelerin icra edilmesinde sorunlar” yaşandığına ve bürokratik süreç ve yavaşlığına yer verilmiştir (AB, 2004: 54-55).

2005 raporunda kamu idaresi alanındaki reformlarda bir miktar ilerleme kaydedildiği ancak kapsamlı bir reform uygulamasının zorluklarla karşılaştığı ve de bölünmüş bir yaklaşımın olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca KYTK ile ilgili gelişmelere de yer verilmiştir (AB, 2005: 12).

*2004’te kabul edilen kamu sektörü reformu çerçeve yasası, devletin üniter yapısına dair Anayasa hükümleriyle çeliştiği gerekçesiyle Temmuz 2004’te Cumhurbaşkanınca veto edilmiştir. Bu kanun, reform sürecinin ana unsuru olarak tasarlanmıştı. Kanun özellikle, görev ve yetkilerin merkezi ve yerel idareler arasında yeniden bölüştürülmesini; idari yapıların rasyonel hale*

*getirilmesini; idarenin vatandaşlara karşı daha duyarlı ve şeffaf olmasını sağlamaktaydı. Meclis halen söz konusu mevzuatı gözden geçirme sürecindedir. Bununla birlikte, yerel idareye ilişkin bir dizi kanun kabul edilmiştir. Belediye kanunu, il özel idaresi kanunu, mahalli idare birlikleri kanunu, büyük şehir belediyeleri kanunu ile birlikte dört temel yerel idare reform kanunu yürürlüktedir. Reformalar özellikle... performans dayalı bütçelendirme... unsurlarını getirmiştir. Tasarlanan hedeflere ulaşılması bu kanunların uygulanmasının etkin biçimde planlanması ve yürütülmesi gerekecektir (AB, 2005: 13).*

2009 raporuna göre, “kamu hizmeti konusunda çok sınırlı bir ilerleme” kaydedilmiştir. “İnsan kaynakları yönetimini modernize etmek” ve “şeffaflığa”, “hesap verilebilirliğe” ve “liyakate dayalı kariyer perspektiflerine dayanan tutarlı bir personel politikası” oluşturma noktasında kamu yönetimi reformu yapılması gerekmektedir (AB, 2009: 9).

2010 yılında da yine kamu yönetiminde reforma yönelik teşvik devam etmektedir. “Kamuda insan kaynakları yönetimini geliştirmeyi amaçlayan ve liyakate dayalı terfiyi sağlayan kapsamlı bir kamu reformuna duyulan ihtiyacın devam ettiği” vurgulanmaktadır (AB, 2010: 10, 46).

2013 yılındaki raporda ise mevzuat kalitesinin artırılmasına ilişkin düzenleyici etki değerlendirmelerinin geliştirilememesi ve kilit konumdaki mevzuatın kabul edilmesinden önce düzenleyici etki değerlendirmesi yapılmaması eleştirilmektedir. “Mevzuat taslaklarının sivil toplum ve diğer paydaşlarla gerekli istişarelerde bulunmadan hazırlanması ve kabul edilmesi yönünde giderek artan bir eğilimin” mevcut olması eleştirilen başka bir husustur. Bu duruma eğitim reformu da dahildir denilmektedir (AB, 2013: 7-9).

2014 raporunda “Türkiye’nin, kamu yönetimi reformuna yönelik kapsamlı bir stratejik çerçevesi bulunmadığı”, kamu hizmeti ve insan kaynaklarının yönetimi konusunda “gelişmeyi amaçlayan ve liyakate dayalı terfi sağlayan kamu reformlarına” ihtiyacın devam ettiğine yer verilmektedir (AB, 2014: 10).

2015 raporunda ise kamu yönetimi reformu konusunda planlama belgelerine değinilmektedir (AB, 2015: 12-13):

*Türkiye’nin kamu yönetimi reformu için genel bir stratejisi olmayıp bunun yerine birkaç planlama belgesi bulunmaktadır. Bunlar başta 10. Kalkınma planı, 2014 yılı programı ve kamu kurumlarının stratejik planları olmak üzere, farklı birkaç alanı kapsamaktadır. Türkiye kamu yönetimi reformu alanında*

*kısmen hazırlıklıdır. Türkiye’de, güçlü bir kamu hizmeti ve idari kapasite mevcuttur. Daha kapsamlı bir reform gündemi için yeterli siyasi destek ve idari ivme olmayışı bir zorluk olarak ortaya çıkmaktadır.*

*Kamu hizmetinin genel olarak etkin bir biçimde yönetilmesinin sağlanması için kamu hizmetleri ile ilgili gerçek zamanlı veri sağlayan modern bir insan kaynakları yönetimi bilgi sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Kamu hizmetleri ücretlendirme sistemi, “eşit işe eşit ücret” ilkesine göre düzenlenmektedir. Ancak uygulamada şeffaflık bakımından bazı kusurlar bulunmaktadır. Kamu görevlilerinin mesleki gelişimlerini sağlamak için eğitim stratejileri ve planları mevcuttur, ancak bunların daha fazla geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.*

Son olarak 2018 raporunda da benzer ifadelere yer verildiği görülmektedir. Kamu hizmeti ve insan kaynakları yönetimi konusunda gerilemeye dikkat çekilmiş, yasal çerçevenin “tarafsızlığı, devamlılığı veya liyakate dayalı personel alımı ve terfi usullerini güvence altına alamadığı” vurgulanmıştır. Ayrıca kamu görevlilerinin mesleki gelişimlerini teşvik edecek araçlardan yoksun olduğu belirtilmiştir.

Özetle, AB İlerleme Raporlarında kamu yönetiminde reform çalışmaları teşvik edilmektedir. Performans değerlendirmesi konusuna doğrudan değinilmese de personel yönetimi konusundaki eksikliklere yer verilmekte ve kamu yönetimine ilişkin reformlar desteklenmektedir. Özellikle de AB ile ilişkiler ve müktesebata uyum çerçevesinde uzman personel gerekliliği ifade edilmektedir.

Buraya kadar kamu yönetimindeki reform çalışmaları ve bu çalışmaların temelindeki etkenler belirtilmeye çalışılmıştır. Sonraki başlıkta ise getirilmek istenen performans değerlendirme sistemi ve bu doğrultuda MEB’de uygulanan performans değerlendirmesi sisteminin içeriği ile ilgili bilgi verilecektir. Ayrıca sicil sistemi ile arasındaki farklar incelenmeye çalışılacaktır.

### **2.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN İLKELERİ VE NİTELİĞİ**

Sicil sisteminde olduğu gibi performans değerlendirme sistemi de bazı temel ilkeler üzerine inşa edilmektedir. Bu ilkeler sicil sisteminden bir takım farklılıklar içermektedir. Ayrıca nitelik olarak da bazı farklılıklar öngörülmektedir. Bu doğrultuda performans değerlendirmeye ilişkin mevzuatta yer alan düzenlemelere değinilmiştir.

### 2.3.1. Devlet Memurları Kanununa Göre Performans Değerlendirme

DMK md.122/son'da belirtildiği üzere, kurumlar kendi değerlendirme ölçütlerini belirleyebilir. DMK'da açıkça performans değerlendirme sistemine yer verilmemiştir. Bu nedenle kanunda performans sistemine geçildiği sonucuna varabilecek açık bir düzenleme bulunmamaktadır (Arap, 2017: 7). Sicil sisteminin kaldırılmasının ardından devlet memurlarının genelini kapsayan bir değerlendirme sistemi getirilmemiştir. Ancak yeni düzenlemenin getirilmesinin ardından bazı bakanlıklar ve bazı köklü kurumlar kendi bünyelerinde performans değerlendirme sistemini kurmaya başlamışlardır. Bu kurumlardan biri de Milli Eğitim Bakanlığı'dır. MEB'in performans değerlendirmeye geçişte öncü kurumlardan birisi olmasının nedenlerinden biri bu sisteme yönelik hazırlıklarının daha öncesine dayanmasıdır.

MEB, 2000'li yıllardan itibaren sicil sistemi ve öğretmenlerin müfettiş değerlendirmesini eleştirmekte ve performans değerlendirmesine geçiş için çalışmalar yapmaktadır. Hatta yapılacak değerlendirmenin çoklu veri kaynağına dayalı yani öğrenci, veli ve iş arkadaşlarının dahil olduğu bir değerlendirmeyi 2000'li yıllarda öngörmekte ve bu doğrultuda çalışmalar yapmaktadır. Bu konu üçüncü bölümde daha ayrıntılı açıklanacaktır.

MEB'in uyguladığı performans değerlendirme sistemine geçmeden önce Devlet Personel Başkanlığı'nın tüm kamu kurumlarını kapsayan bir değerlendirme sistemi oluşturmak amacıyla hazırladığı yönetmelik taslağını incelemekte fayda vardır.

### 2.3.2. Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağı<sup>17</sup>

“Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağı” Ocak 2017'de Devlet Personel Başkanlığı tarafından düzenlenerek kamuoyu ile paylaşılmıştır (<http://www.dpb.gov.tr>). Yönetmelik taslağı ile yöneticiler dahil tüm memurlar ve sözleşmeli personel için performans değerlendirmesi öngörülmektedir (md.7, md.13).

<sup>17</sup> Taslakta yer alan performans değerlendirme formu için bkz. (Ek 6).

Yönetmelik taslağı incelendiğinde başarı değerlendirme yani performans değerlendirme sisteminin temel ilkeleri şunlardır (md.5);

- a) “Adalet ve nesnellik
- b) Saydamlık ve alenilik
- c) Belirlilik
- d) Katılımcılık ve uzlaşma
- e) Stratejik planlar ve ilgili mevzuat ile uyumluluk
- f) Ölçülebilirlik
- g) İşlevsellik ve çok yönlülük.”

657 sayılı DMK’nın 3. maddesinde ise temel ilkeler olarak “sınıflandırma”, “kariyer” ve “liyakat” ilkelerine yer verilmiştir. Taslakta kamu personel yönetiminin temel ilkelerinde değişikliğe gidilerek yeni kamu işletmeciliği anlayışının benimsendiği söylenebilir. Performans, kalite, etkinlik, verimlilik, vatandaş memnuniyeti gibi yeni kamu işletmeciliği kavramlarına yer verildiği görülmektedir.

- Düzenleme ile getirilen değişikliklerden bir diğeri personelin en yakın “amirinin yanında iş arkadaşları, en yakın astları ve hizmetten faydalananlar” tarafından değerlendirilmesidir (md.7).
- Amirlerce verilecek puanlar izleme formuna dayanacaktır (md.17).<sup>18</sup> (Personele en yakın amirlerin değerlendirmeyi “doğru, tarafsız, adil ve objektif” bir şekilde yapabilmesi amacıyla, personelin yetkinliği hakkında değerlendirmesine temel oluşturabilecek olumlu ya da olumsuz olarak gördüğü durumlar hakkında kendi gözlemini aktaracağı izleme formu).
- Arka arkaya üç başarı değerlendirme döneminde yüksek başarı puanı alan (A ve B düzeyinde) personelin bu durumu “görevde yükselmelerinde, göreviyle ilgili kişisel gelişim imkânlarının desteklenmesinde, yer değiştirme uygulamalarında, yurt dışı görevlendirmelerde ve insan kaynakları planlamasının diğer alanlarında” esas alınacaktır (md.27).
- Düşük başarı puanı (C ve D düzeyinde) alan personelin eksikliklerinin saptandığı alanlarda amir ile personel arasında görüşme yapılarak “gelişim planlarının hazırlanması ve uygulanması” zorunludur (md.27).

---

<sup>18</sup> Puanlar: (A) düzeyi (90-100 Puan), (B) düzeyi (76-89 Puan), (C) düzeyi (60-75 Puan), (D) düzeyi (0-59 Puan) (md.9).

- Arka arkaya üç başarı değerlendirme döneminin en az ikisinde de başarı puanı düşük olan (D düzeyinde) personele ilişkin “kurumlar görev veya görev yeri değişikliği” gibi gerekli tedbirleri alır (md.27).
- “Personelin hedef, görev ve yetkinliklerinin değerlendirilmesi esastır.” Değerlendirme ölçütleri olarak “kalite”, “miktar”, “zaman” ve “kaynakların etkin kullanımı” belirtilmiştir (md.10-11).
- Vatandaş memnuniyeti (md.14)
- Geri bildirim (md.18)
- Performans ölçümü için “iş bilgisi ve kalitesi, iletişim ve işbirliği, görev bilinci ve iş alışkanlıkları, disiplin ve kurallara uyma, gelişime açıklık” ölçütleri belirlenmiştir.

Arap (2017: 8)’a göre bu tip bir değerlendirme sistemi, sicil sisteminden farklılıklar içermekle birlikte, temel bir farklılık getirmemektedir. Bir başka ifadeyle, sicil sisteminden vazgeçme nedenlerini ortadan kaldırmamaktadır. Sicil sisteminden vazgeçilmesinin temel nedenlerinden biri olan objektifliğin sağlanamaması öngörülen yeni sistemde de devam ediyor görünmektedir.

## **2.4. SİCİL SİSTEMİ İLE PERFORMANS DEĞERLENDİRME ARASINDA FARKLAR**

Bu başlık altında altı unsur değerlendirilecektir. Bu unsurlar sicil sistemine ilişkin mevzuat ile performans değerlendirmesine ilişkin mevzuat karşılaştırılarak oluşturulmuştur. Bu çerçevede sicil sistemi ile performans değerlendirmesi sistemi arasındaki temel farklılıklar; değerlendiriciler, gizlilik, objektiflik, eğitim, hedef ve süre açısından incelenmektedir.

### **2.4.1. Değerlendiriciler Açısından**

Sicil sisteminde değerlendirme tek yönlü iken performans değerlendirmesi sisteminde çoklu değerlendirme söz konusudur. Sicilde değerlendirme memurun en yakın amiri tarafından yapılmaktadır. “Her personel kendisine en yakın yöneticiden başlayarak (varsa) üç amir tarafından değerlendirilir.” Diğer bir ifadeyle sicil

sisteminde değerlendirme tek yönlü olarak sadece yönetici tarafından yapılmaktadır. Ancak bu değerlendirmede fren ve dengeyi sağlaması için üç amirin değerlendirilmesi gereklidir. Amirlerin verdiği puanlar arasında on puandan fazla fark olamaz. MEB üzerinden bu durum örneklendirilirse; okul müdürü, ilçe milli eğitim müdürü ve il milli eğitim müdürü öğretmenin sicil amirleri olmaktadır. Böylece tek kişinin değerlendirmesinin sakıncaları giderilmeye çalışılmıştır. Ancak uygulamada okul müdürünün verdiği puana göre diğer yöneticilerin puanlama yaptığı şeklinde örneklerle de karşılaşılmaktadır.

Performans değerlendirmede ise “en yakın amirinin yanında iş arkadaşları, en yakın astları ve hizmetten faydalananlar da” değerlendirmeye dahildir. Pratikte öngörülen performans değerlendirmesinin çok yönlü olmasına karşın MEB performans değerlendirmesi uygulamasına baktığımızda değerlendirmenin sadece okul müdürleri tarafından yapıldığı görülmektedir. Bu uygulamanın ardından “kurum müdürünün tekli değerlendirmesi yerine çoklu veri kaynağına dayalı performans değerlendirme sistemine geçilmesi” yönünde çalışmalar başlatılmış ancak hayata geçirilememiştir.

Bu yönüyle 2011’de kaldırılan sicil sisteminden farklı bir uygulama söz konusu olmamıştır. Hatta sicil sistemi bu yönüyle daha ileridir. Kaldı ki MEB Müsteşarı Yusuf Tekin tarafından yapılan açıklamaya göre “beş yıldır üzerinde çalışılan” performans değerlendirmesi sistemi, kamuoyuna duyurulduğu günden itibaren yoğun eleştirilerle karşılaşmıştır. Yapılan görüşmelerde de bu şekilde bir değerlendirmeye olumsuz bakıldığı tespit edilmiştir. Olumsuz görüşler sadece değerlendirilenler açısından değil aynı zamanda değerlendirmeyi yapanlar açısından da söz konusudur. Performans değerlendirmeye ilişkin getirilen kriterler soyut bulunmakta ve değerlendirmeyi yapabilmek için ayrı bir uzmanlık gerektiği düşünülmektedir.

#### **2.4.2. Gizlilik Açısından**

Sicil sisteminde gizlilik esastır. Sicil raporu ile değerlendirilen öğretmenler raporun sonucundan habersizdir. Yalnızca altı yıllık ortalaması 90’ın üzerinde olanlar ile 60 puanın altında olanlar haberdar olmaktadır (EARGED, 2001:

50).Tortop’a göre yetersiz sicil alan memurların kusur ve eksikliklerinin gizli bir yazı ile kendilerine bildirilmesi ile açıklık sistemine yer verilmiş olmaktadır (Tortop, 1994: 143). Ancak sicil sisteminin gizliliği ve bu yönüyle memur için geliştirici olamaması MEB’in hazırlattığı raporlarda da yer almakta ve sicil sistemi bu açıdan eleştirilmektedir.

4982 sayılı Bilgi Edinme Kanunu ile birlikte gizlilik ilkesi değerlendirilen açısından kaldırılmıştır. Bilgi Edinme Değerlendirme Kurulunun 25.10.2004 tarihli 2004/139 sayılı, Devlet Memurları Sicil Yönetmeliğinin ilgili maddesine ilişkin gerekçeli kararında değerlendirilenin “kendisiyle ilgili bilgi ve belgelere erişim hakkının bulunduğu” belirtilmektedir. Buna göre;

*Kurum ve kuruluşların kendi personeli hakkında sahip oldukları bilgi ve belgelerin üçüncü kişilere karşı gizli tutulması, ancak bu bilgi ve belgeler ilgili kişinin çalışma hayatını ve meslek onurunu etkileyecek nitelikte ise o kişiye açık olması, bir başka deyişle bilgi edinme hakkı kapsamında ilgili personelin kendisiyle ilgili bilgi ve belgelere erişim hakkı bulunmaktadır.*

Performans değerlendirmesi sisteminde ise yöneticilerce verilen notların paylaşıldığı Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemi (MEBBİS) sistemi bulunmaktadır. Okul müdürünün yaptığı değerlendirme sonucunda verdiği puanlar MEBBİS sistemi üzerinden değerlendirilen tarafından görülebilmektedir.

#### **2.4.3. Objektiflik Açısından**

Gerek bu araştırma kapsamında yapılan görüşmelerden elde edilen sonuçlarda gerek literatürde sicil sisteminin objektif olmadığı yönünde genel görüş bulunmaktadır. MEB’in 2001 yılında yaptığı çalışmasında da bu durum şöyle yer almaktadır:

*Sicil raporları devlet memurlarının bir üst göreve getirilmelerinde dikkate alınan bir ölçüttür. Burada yapılan değerlendirmeler memurların aleyhine kullanılabilir. Değerlendirene bağlı olarak, bir memur bir yıl ara ile yüksek puan ile düşük puan alabilmektedir (EARGED, 2001: 52).*

Bu doğrultuda “değerlendirmedeki objektifliği tartışılan sicil sistemi yerine daha objektif bir personel değerlendirme sistemi” getirme çabalarının ürünü olarak performans değerlendirmesi sistemi karşımıza çıkmaktadır. MEB 2001’den beri sürdürdüğü çalışmalar doğrultusunda ilk olarak 2015-2016 döneminde performans



değerlendirmesini uygulamıştır. Sicil sisteminin sakıncalarını gidermek adına getirilmek istenen performans değerlendirmesinde de benzer sorunlar devam etmiştir. Görüşme sonuçlarında bu durum açıkça ifade edilmektedir. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde bu görüşlere yer verilecektir. Bu kısımda ise performans değerlendirmesi ile ilgili seçili yargı kararlarına değinilecektir.

#### **2.4.3.1. Performans Değerlendirme ile İlgili Yargı Kararları**

Uygulamada objektif kriterlere uyulmaması nedeniyle birçok performans değerlendirmesi iptal kararları ile karşılaşmaktadır. Örneğin İstanbul 11. İdare Mahkemesi tarafından verilen kararla öğretmenin düşük performans notu iptal edilmiştir. “Mahkeme düşük performans notunun gerekçelerinin ortaya konulamaması ve objektif kriterlere dayanılmaması nedeniyle dava konusu performans değerlendirme puanında hukuka uygunluk bulunmadığı” sonucuna vararak işlemi iptal etmiştir (<http://ebs.org.tr>, 10.04.2019).

Bir başka olayda Trabzon İdare Mahkemesi, okul müdürünce verilen “81 puanın öğretmenin itirazı üzerine 71’e düşürülmesine dair işlemde iptal kararı” vermiştir. Mahkeme “değerlendirme işleminin nesnel, somut ölçme ve değerlendirme kriterlerine dayanmadığı ve bu haliyle değerlendirmenin objektif olmadığı” ve dayanaklarının ortaya konulmadığı anlaşıldığı gerekçesiyle iptal kararı vermiştir ([www.egitimis.org](http://www.egitimis.org), 10.04.2019).

İzmir ilinde yer alan bir öğretmenin 2015/2016 eğitim-öğretim yılı değerlendirme puanının 66 olarak belirlenmesine dair işleme ilişkin yine iptal kararı verilmiştir. İzmir 3. İdare Mahkemesi, “değerlendirmenin somut bilgi ve belgeye dayanmadığı ve düşük puan verilmesinin sebeplerinin hukuken kabul edilebilir şekilde açıklanmadığına” hükmetmiştir (İzmir 3. İdare Mahkemesi, 2018).

Bursa’da bir öğretmenin başvurusu üzerine verilen performans notu mahkeme tarafından iptal edilmiştir. Bursa 3. İdare Mahkemesi kararında değerlendirmenin “sübjektif ve haksız şekilde somut bilgi ve belgeye dayanmadan verildiğine hükmetmiştir.” Okul müdürü ile davacı arasında yaşanmış önceki olaylar nedeniyle değerlendirmenin kişisel husumetle hazırlandığı ve bu halde değerlendirme puanının tarafsız, objektif şekilde tespit edilip edilemeyeceği irdelenmiş ve yapılan

performans değerlendirmesinin objektif olmadığına karar verilmiştir (Bursa 3. İdare Mahkemesi, 2016).

Performans değerlendirmesi ile ilgili iptal kararları sadece öğretmenlerin performans notları cephesinden gelmemektedir. Örneęin, bir belediye çalışanının görev yaptığı süre içerisinde “bir sosyal paylaşım sitesinde belediye başkanlığı aleyhine yapılan olumsuz yorumu beğenmesi eylemi nedeniyle” performansına “38 puan verilmesi” (Danıştay, 12. Daire), bir polis memurunun aralarında husumet bulunan amirinin değerlendirmesi sonucu dūřuk puan alması (Erzurum 1. İdare Mahkemesi, 2016) gibi örnekler mevcuttur.

Performans deęerlendirmesi iptali ile ilgili birçok yargı kararına ulařmak mūmkūndūr. Bu konuda bireysel olarak ya da eęitim sendikalarının ūyeleri adına açılmıř ve kazanılmıř davalara baktıęımızda performans deęerlendirmesi sisteminin objektiflięi saęlayamadıęı grūlmektedir.

#### **2.4.4. Eğitim Boyutu Açısından**

Sicil sisteminden farklı olarak performans değerlendirmesi sisteminde başarısız olan personel için eğitim boyutu söz konusu olmaktadır. Ancak daha önceki sistemde de bir hizmet içi eğitim bulunmaktadır. DMK’ya göre “devlet memurlarının yetişmelerini sağlamak, verimliliğini artırmak ve daha ileriki görevlere hazırlamak amacıyla hizmet içi eğitim” uygulanacaktır. Performans değerlendirmesinde anlatılmak istenen ise değerlendirme sonucunda başarısız olan personele eğitim ngrūlmesidir.

Sicil sisteminde memur olumsuz değerlendirme alması durumunda, “atamaya yetkili amir tarafından yazıyla uyarılırdı.” İki kez ūst ūste olumsuz sicil alan memur “başka bir sicil amirinin emrine atanırdı.” Burada da olumsuz sicil almaları halinde “memuriyetle ilişkileri kesilirdi” (Devlet Memurları Sicil Yönetmelięi, md. 24).

Performans değerlendirmesi sisteminde ise dūřuk başarı gösteren personel eğitime alınacaktır. “Buna rağmen başarısız olmaya devam eden personel...başarılı olabileceği başka bir görevde veya görev yerinde değerlendirilecektir. Dūřuk başarı puanı alan memurun eksikliklerinin tespit edildiği alanlarda amir ile memur arasında grūřme yapılarak gelişim planlarının hazırlanması ve uygulanması zorunludur.”

“Birbirini takip eden üç başarı değerlendirme döneminin en az ikisinde de başarısız olan personel hakkında kurumlar görev veya görev değişikliği gibi tedbirler alacaktır” (Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağı, md.27).

Ayrıca MEB Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği’nde yer alan düzenlemeye göre, aday öğretmenler ile değerlendiricilere “mesleki ölçütler ve yazılı sınav konuları ile ilgili olarak çerçeve eğitim” verilebilecektir (md.26).

#### **2.4.5. Hedef Açısından**

Performans değerlendirme ile işe yönelik hedefler öngörülmektedir. “Hedefler, kurumların misyon, vizyon ve amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik, temel olarak stratejik planlarında ve yıllık performans programlarında yer alan, ilgili değerlendirme döneminde personelden gerçekleştirmesi beklenen ve somut olarak ifade edilen stratejik görevlerdir.” Hedefler en yakın amirlerce değerlendirilir (Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağı, md.11).

Başarılı personelin durumu ise “görevde yükselmelerinde”, “yurt dışı görevlendirmelerde”, “görevleriyle ilgili kişisel gelişim imkanlarının desteklenmesinde” ve “insan kaynakları planlamasının diğer alanlarında” değerlendirilecektir (Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağı, md.27).

#### **2.4.6. Değerlendirme Süresi Açısından**

Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağı’na göre “kamu kurum ve kuruluşları hizmet gerekleri ve iş yükünü dikkate alarak altı aylık veya bir yıllık değerlendirme dönemleri belirleyebilir” (md.8). Sicil sisteminde ise değerlendirme yıllık ve aralık ayında yapılmaktadır. Dolayısıyla sicil sisteminden farklı olarak performans yıllık olabileceği gibi ara dönemlerde de yapılabilir. Bu açıdan bir esneklik getirmiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ALAN ARAŞTIRMASI

### MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI ÖRNEĞİ

#### 3.1. MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI'NDA ÖĞRETMENLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

“Eğitim ve öğretim hizmetlerinin devlet eliyle yürütülmesi düşüncesi” ilk olarak “II. Mahmut döneminde” (1808-1839) ortaya çıkmıştır.<sup>19</sup> Cumhuriyet döneminde de yine ilk kurulan bakanlıklardan biri Milli Eğitim Bakanlığı’dır (<http://www.meb.gov.tr>). Eğitim hizmeti ve dolayısıyla öğretmen değerlendirme her dönem önemli bir konu olmuştur. Bu bölümde Osmanlı döneminden günümüze kadar çeşitli şekillerde uygulanan öğretmen değerlendirme uygulamaları incelenecektir.

##### 3.1.1. Osmanlı Döneminde Öğretmenlerin Değerlendirilmesi

Türk eğitiminde öğretmenlerin değerlendirmesi 1838’li yıllara dayanmaktadır. Teftiş hizmeti ilk defa 1838 yılında “mahalle okullarının düzene sokulması ve bu okullarda görev yapan öğretmenlerin mesleki yeterliliklerinin saptanması” amacıyla yapılmıştır (Su, 1974: 2).

1911 yılında “Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütü Tüzüğü” yürürlüğe girmiş ve denetim ve yönetim Milli Eğitim Bakanlığı’nın görevleri arasına alınmıştır. Tüzüğün ikinci bölümünde, “bütün okullar ile memurların ve öğretmenlerin ahvalini teftiş etmek üzere Maarif Nazırının (Milli Eğitim Bakanı) doğrudan doğruya emri altında on iki genel müfettiş bulunacağı” belirtilmiştir. 1912 yılında düzenlenen yeni bir tüzükle “Genel Müfettişlik Dairesi” kurulmuştur. 1914’de yayınlanan “İl Eğitim Müfettişlerinin Görevlerine İlişkin Yönetmelik” ise münhasıran Genel Müfettişlik Dairesi teftiş hizmetlerinden bahseden ilk yönetmelik olarak ifade edilmiştir (EARGED, 2001: 38-39; Su, 1974: 11-14).

---

<sup>19</sup> Bu dönemden önce eğitim ve öğretim hizmetleri vakıflar tarafından yürütülmüştür. 17 Mart 1857 tarihinden itibaren Maarif-i Umumiye Nezareti bünyesinde sorumlu bir bakan görevlendirilmiştir.

Müfettişler denetleme işi ile görevli olup yönetime karışamaz, bir memurun işten el çektilirilmesi gerektiren hususlar dışında memurlara ve öğretmenlere emir veremez. Müfettişler teftiş bölgelerindeki öğretmenlerin kötü idareleri ve isimlerini, iktidarsızlıklarını, ahlaka aykırı hal ve hareketlerini, ihmalleri yüzünden meydana çıkaramadıkları veya örtbas ettikleri takdirde işten uzaklaştırmaktaydı. Müfettişler senede en az dokuz ay memur oldukları bölgeyi dolaşmak ve denetlemek zorundaydı. Yılda en az iki defa teftiş bölgelerindeki okulları teftiş ederek sonucu okulun teftiş defterine kaydederlerdi. Önceki teftişe oranla gördükleri farkı, okulun temizlik ve düzenini, öğrenimin nasıl yürütüldüğünü, öğrencilerin bilgileri ile genel sağlık durumlarını, idare ve öğretim elemanlarının iktidar, liyakat ve başarılarını, vazifeye bağlılık derecelerini düzenledikleri rapora kaydedip bu raporu bakanlığa göndermek zorunda idi (Su, 2001: 14-16).

### **3.1.2. Cumhuriyet Döneminde Öğretmenlerin Değerlendirilmesi**

23 Nisan 1920’de TBMM’nin açılmasının hemen akabinde, 1 Mayıs 1920 tarihinde “eğitim hizmetlerinin tümü MEB’e bağlanmıştır”. Ancak bu dönemde “Bakanlık merkez örgütünde bir denetleme birimi yoktur”. Öğretmenlerin denetimini ise “Bakanlıkta görevli üç müfettiş” yapmıştır. 1923’de ayrı bir örgütlenme olarak Bakanlık bünyesinde Teftiş Kurulu kurulmuştur (EARGED, 2001: 39; Su, 1974: 17).

3 Mart 1924 tarihinde Tevhid-i Tedrisat yasası çıkarılarak tüm eğitim hizmetleri Maarif Vekaleti<sup>20</sup> çatısı altına toplanmıştır. Tüm eğitim kuruluşlarını kanun, tüzük ve yönetmeliklere uygun olarak denetlemek üzere Müfettiş-i Umumiye (Genel Müfettiş) ve muavinlerin atanması öngörülmüştür (EARGED, 2001: 39).

Cumhuriyetin ilanından sonra teftiş hizmetlerine daha fazla önem verilmiş ve müfettiş sayısında artışa gidilmiştir. Ancak Teftiş Kurulu kadroları hiçbir zaman

<sup>20</sup> Millî Eğitim Bakanlığı, cumhuriyetin kuruluşundan günümüze kadar şu isimler altında çalışmalarına devam etmiştir: 1923-1942 yılları arasında “Maarif Vekâleti”, 1942-1946 yılları arasında “Maarif Bakanlığı”, 1946-1954 yılları arasında “Millî Eğitim Bakanlığı”, 1954-1961 yılları arasında “Maarif Vekaleti”, 1961-1977 yılları arasında “Millî Eğitim Bakanlığı”, 1977 yılında “Millî Eğitim ve Kültür Bakanlığı”, 1977-1983 yılları arasında “Millî Eğitim Bakanlığı”, 1983 yılında “Millî Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı”, 1989 yılından günümüze kadar da “Millî Eğitim Bakanlığı”. İlgili tarihler hükümet programlarında yer alan bakanlar kurulu listelerine bakılarak oluşturulmuştur (<http://www.tbmm.gov.tr>).

eğitim kuruluşlarının ve öğretmenlerin artışı ile orantılı olarak artırılamamıştır (Su, 1974: 18-19).

Teftiş raporlarından ayrı öğretmenler bir de gizli sicil raporu ile değerlendirilmekteydi. Böylelikle teftiş raporu ve gizli sicil raporu olmak üzere öğretmenlerin değerlendirilmesinde iki farklı değerlendirme ölçütü kullanılmıştır.

Sicile dayalı değerlendirme 657 sayılı DMK'nın 109-121. maddeleri, "Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği" ve "MEB Sicil Amirleri Yönetmeliği" doğrultusunda yapılmıştır. "Teftiş notları öğretmen ve yöneticilerin meslekteki performanslarını ölçme ve değerlendirmeye yöneliktir." Sicil değerlendirmesi ise öğretmen ve yöneticilerin "performanslarının yanında kişilik özellikleri, güvenilirlikleri, insan olarak tutum, davranış ve alışkanlıklarını da" ölçmektedir (Kayıkçı, 2008).

657 sayılı DMK'ya tabi devlet memurlarının değerlendirmeleri sicil amiri tarafından yapılırken, öğretmenlerin değerlendirilmesinde ayrıca müfettişlerin olması ikili bir durum oluşturmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin terfi ve atamalarında; değerlendirilenlerden gizli tutulan ve sonucuna itiraz edilemeyen gizli sicil raporları önemliyen, değerlendirme sonucunun öğretmene bildirildiği ve sonucuna itiraz edebildiği müfettiş değerlendirmesinin etkililiğinin düşük olması da sorun oluşturmaktadır (EARGED, 2001: 48).

Sicil raporlarında olduğu gibi müfettiş raporları yoluyla denetimde de birçok problem görülmektedir. Birkaç saatlik ders süresinde öğretmenin performansının değerlendirilmesinin ve teftiş formlarındaki soruların davranış olarak gözlenmesinin zorluğunun yanında denetçinin yeterlilikleri de ayrı bir konudur. Ayrıca "sınıfta üçüncü bir şahsın bulunması dersin yapay bir ortama dönüşmesine" yol açabilmektedir (EARGED, 2001: 53).

Ayrıca Milli Eğitim sistemimizde öğretmenlerin mevzuatta yapacakları işlerin ve sorumlulukların açık olmaması nedeniyle görevi açıkça tanımlanmayan öğretmenlerin başarılı şekilde değerlendirilmesi beklenememektedir (EARGED, 2001: 43).

Özellikle gizliliği ve objektif değerlendirme konusundaki sıkıntıları nedeniyle eleştirilen sicil sistemi yerine daha objektif bir personel değerlendirme sisteminin kamuda ve eğitim camiasında uygulanması gerektiği son dönemlerin gündeminde yer alan bir konu olmuştur (Kayıkçı ve Şarlak, 2013: 28).

MEB 2000’li yıllardan itibaren bu konudaki çalışmalarını hızlandırmıştır. Özellikle Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planıyla birlikte başlayan kamu yönetiminde performans değerlendirmeye geçme çalışmaları doğrultusunda MEB hazırlıklarını sürdürmüştür.<sup>21</sup> 2001’de MEB EARGED “Öğretmen Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları” hazırlamıştır. Bu çalışmanın sonunda ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler için “öğretmen performans değerlendirme modeline” yer verilmiştir. Bu değerlendirme modelinde, çoklu veri kaynaklarına göre öğretmenlerin performansının değerlendirilmesi temel dayanaktır (EARGED, 2001).

MEB aynı doğrultuda çalışmalarını sürdürerek 2002 yılında “Okulda Performans Yönetimi” taslağını hazırlamıştır. 14.10.2005 tarihli Kamu Personel Kanunu Tasarı Taslağı’nda “Personel ve Başarı Değerlendirmesi” sicil sistemi yerine önerilmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı da kamu yönetiminin diğer alanlarına paralel olarak performans değerlendirme çalışmalarını hızlandırmış ve pilot çalışmalara başlamıştır (Kayıkçı ve Şarlak, 2013: 29).

Bu çalışmaların akabinde MEB 2006 yılında “Performans Değerlendirme Yöntemi Modeli” yayımlamıştır. MEB öğretmenlerin performansının değerlendirmesinde çoklu veri kaynağına dayalı “performans değerlendirme modelini” benimsemiştir. Buna göre öğretmenlerin değerlendirilmesinde değerlendirilenin kendisi, üstleri, çalışma arkadaşları ve denetim grubu veri kaynağını oluşturmaktadır (Altun ve Memişoğlu, 2008a: 8).

2011’de yapılan düzenleme ile 657 sayılı Kanunda yer alan sicile ilişkin maddeler mülga edilerek sicil uygulaması kaldırılmıştır. Ardından Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği yürürlükten kaldırılmıştır. Sicil sisteminin kaldırılmasının ardından müfettiş değerlendirmesi de kaldırılmıştır. Artık müfettişler derse gelip öğretmenleri denetlememektedir. Müfettişler idari teftişe gelerek okulun değerlendirmesini yapmaktadır.

Yine 657 sayılı DMK’nın 122. maddesinin son fıkrasında “kamu kurumları yürütmekte oldukları hizmetlerin özelliklerini göz önünde bulundurarak memurlarının başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere, Devlet Personel

---

<sup>21</sup> Performans değerlendirmeye geçiş ile ilgili çalışmalar Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planıyla başlamış ancak özellikle Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı sonrasında kamu yönetiminde performans değerlendirme çabaları hız kazanmıştır.

Başkanlığı'nın uygun görüşü alınarak, değerlendirme ölçütleri belirleyebilir (DMK.m.122/4)." ifadesine yer verilerek performans değerlendirme kamu kurumlarının isteklerine bırakılmıştır. Milli Eğitim Bakanlığı performans değerlendirmeye geçişte öncü kurumlardan biri olmuştur.

### **3.1.3. 2011 Sonrası Öğretmenlerin Değerlendirilmesi**

2011 yılında sicil sisteminin kaldırılmasının ardından MEB Sicil Amirleri Yönetmeliği'nin yürürlüğü sona ermiştir. MEB sicil sistemini uygulamayı sonlandırdıktan sonra 17 Nisan 2015 tarihinde "Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği"ni yayımlamıştır. Bu yönetmelik performans değerlendirme sistemini öngörmektedir.

#### **3.1.3.1. MEB'de Performans Değerlendirmeye İlişkin İlk Uygulamalar**

Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nin 54'üncü maddesinde "öğretmenlerin başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere her ders yılı sonunda, görev yaptığı eğitim kurumunun müdürü tarafından değerlendirmesi yapılır" denilmek suretiyle öğretmen performans değerlendirmesine yer verilmiştir.

#### **Değerlendirme Ölçütleri**

Yönetmeliğe göre değerlendirme ölçütleri olarak şu unsurlar esas alınmaktadır:

- "Eğitim ve öğretimi planlayabilme"
- "Eğitim ve öğretim ortamlarını düzenleyebilme"
- "İletişim becerilerini etkili kullanabilme"
- "Öğrencileri hedef kazanımlar doğrultusunda güdüleyebilme"
- "Çevre olanaklarını öğrenme sürecini destekleyecek biçimde kullanabilme"
- "Zamanı yönetebilme"
- "Öğretim yöntem ve tekniklerini etkin biçimde kullanabilme"



- “Eğitim öğretim sürecini değerlendirebilme”
- “Okulun eğitim öğretim politikalarına uyum ve katkı sağlayabilme”
- “Öğretmenlik mesleğinin gerektirdiği genel tutum ve davranışları sergileyebilme.”

Burada belirtilen mesleki ölçütlerin her biri ayrıca beş ölçüte ayrılmaktadır. Böylece toplamda 50 ölçüte göre öğretmenlerin değerlendirmesi yapılmaktadır.<sup>22</sup>

“Değerlendirmeler ders yılı bitiminden itibaren bir ay içinde” gerçekleştirilmektedir.

Değerlendirmelerin “zamanında, nesnel ve tarafsız” şekilde yürütülmesinden “ilgili il millî eğitim müdürü sorumludur”. Değerlendirme sonuçları öğretmene başarı belgesi verilmesinde göz önünde bulundurulur (md.54)

İlgili yönetmelik çerçevesinde 2015-2016 döneminde öğretmenlerin performans değerlendirmesi yapılmıştır. Bu kapsamda performans değerlendirmesinin akabinde kurumlardan geri bildirimler alınmıştır. Bu doğrultuda “kurum müdürünün tekli değerlendirmesi yerine çoklu veri kaynağına dayalı performans değerlendirme sistemine” geçilmesine yönelik çalışmalar başlatılmıştır.

Devlet Personel Başkanlığı tarafından da bu süreçte çoklu değerlendirmeye dayalı “Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağı” hazırlanmıştır (www.dpb.gov.tr, 2019). Bu çalışmalar doğrultusunda MEB tarafından “çoklu veri kaynağına dayalı değerlendirmeyi esas alan öğretmen performans değerlendirme sistemi” güncelleme çalışmalarına başlanmıştır.

Üniversitelerden gelen görüşlerin ve analiz çalışmalarının devam etmesi nedeniyle MEB, Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği’nin 2017-2018 eğitim öğretim döneminde uygulanmayacağı bildirmiştir. Özetle, okul müdürünün tekli değerlendirmesi 2015-2016 eğitim öğretim yılında bir defa uygulanmasının ardından gelen tepkiler üzerine rafa kaldırılmıştır.

---

<sup>22</sup> Performans değerlendirme formu için bkz. (Ek. 7).

### 3.1.3.2. Çoklu Veri Kaynağına Dayalı Performans Değerlendirme Sistemi

23 Şubat 2018 tarihinde Yüksek Öğretim Kurulu'nun (YÖK) internet sitesinde yayınlanarak görüşe açılan “Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Performans Değerlendirme ve Aday Öğretmenlik İş ve İşlemleri Yönetmeliği” taslağı ile çoklu performans değerlendirme sistemi ortaya konmaktadır. Bu yönetmelik “657 sayılı Devlet Memurları Kanunu” ve “1739 sayılı Milli Eğitim Kanunu” hükümlerine dayanılarak hazırlanmıştır (<https://www.yok.gov.tr>, 2019).

Yönetmelik performans değerlendirmesi ile eğitim öğretim hizmetlerinin etkin ve verimli şekilde yürütülmesini amaçlamaktadır. Buna göre;

Performans değerlendirme sürecinde beş temel ilke esas alınmaktadır (md.4):

- “Adalet
- Şeffaflık
- Katılımcılık ve uzlaşma
- Belirlilik
- İşlevsellik ve çok yönlülük”

Performans değerlendirmesi ile amaçlanan, aday öğretmen ve öğretmenin;

- a) “Görevindeki gayret, verimlilik ve başarısının tespit edilmesi,
- b) Bilgi ve beceri düzeyinin belirlenerek, gerekli eğitim ihtiyacının tespit edilmesi ve buna yönelik tedbirlerin alınması,
- c) Ödüllendirilmesinin sağlanmasıdır” (md.5).

Buna göre bir öğretmeni değerlendirecek kişiler;

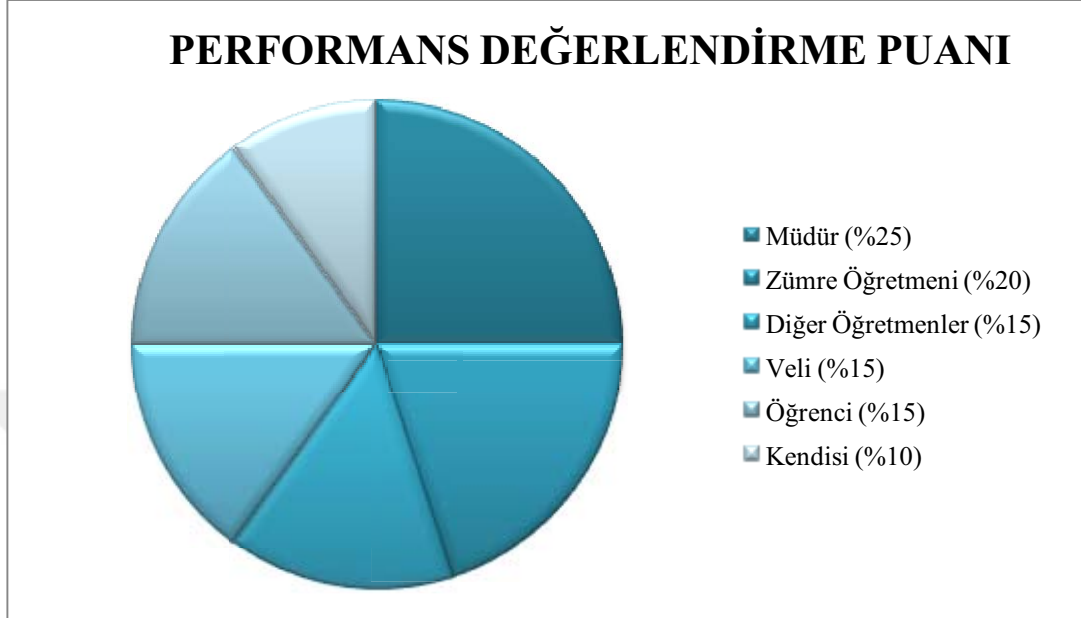
Öğretmenin görev yaptığı eğitim kurumunda

- “Okul müdürü,
- Zümre öğretmenleri
- Zümre öğretmenleri dışındaki öğretmenleri
- Sorumlu olduğu öğrencilerin velileri
- Sorumlu olduğu öğrencileri
- Kendisidir.”<sup>23</sup>

<sup>23</sup>Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Performans Değerlendirme ve Aday Öğretmenlik İş ve İşlemleri Yönetmeliği Taslağı (md.18).

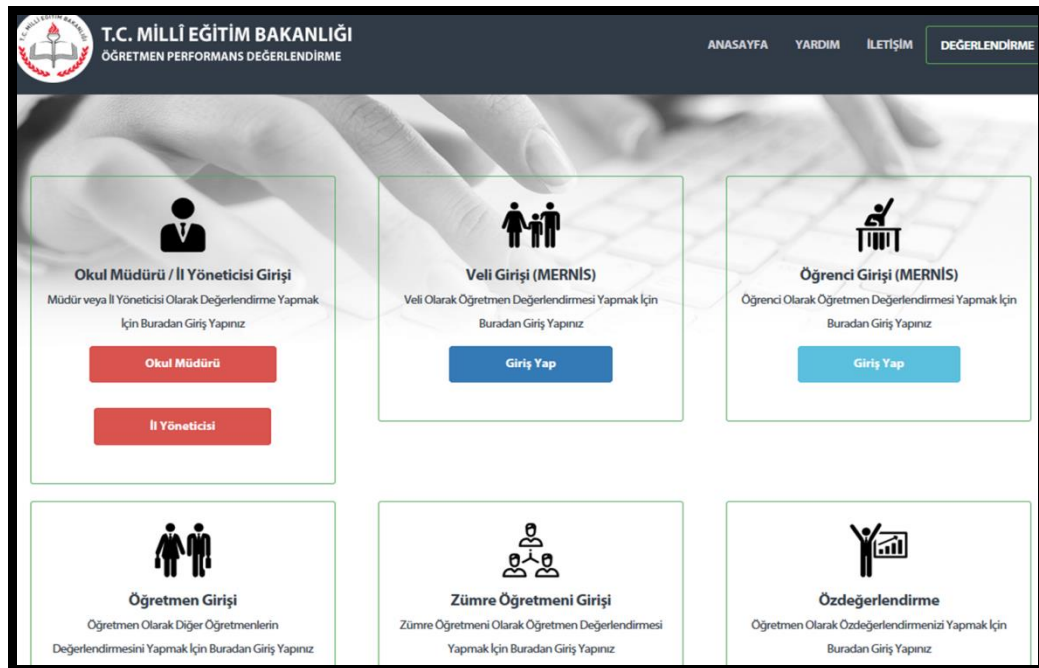
Öğretmenlerin değerlendirmesine katılacak olan paydaşların değerlendirmeye katılım yüzdesi Tablo 4’de gösterilmektedir.

**Tablo 4:** Performans Puanı Verecek Olan Paydaşların Değerlendirmeye Katılım Yüzdesi



Öğretmenlerin değerlendirilmesi, Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemi üzerinden gerçekleştirilecektir. Tablo 5’de öğretmen performans değerlendirme sisteminin giriş ekranı görülmektedir.

**Tablo 5:** Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemi



Kaynak: <https://meb.gov.tr>.

Değerlendirme, her eğitim öğretim yılında Bakanlıkça yayınlanan takvim doğrultusunda MEBBİS üzerinden bir defa yapılır (md.19). Öğretmenler, dört yılda bir “Öğretmenlik Mesleği Yeterlikleri” kapsamında sınava tabi tutulurlar (md.24).

“Öğretmenlerin başarı düzeyi, nihai performans değerlendirme puanı;

- a) 90-100 puan arasında olanlar için (A) düzeyi,
- b) 76-89 puan arasında olanlar için (B) düzeyi,
- c) 60-75 puan arasında olanlar için (C) düzeyi,
- d) 0-59 puan arasında olanlar için (D) düzeyi olarak belirlenir” (md.29).

Performans değerlendirme sonucunda öğretmenler hizmet içi eğitime alınır (md.30). Başarılı olan öğretmenlere herhangi bir ücret ödemesi öngörülmemektedir. Başarılı öğretmenler için başarı belgesi verilecektir.

İlgili yönetmelik taslağı eğitim camiası, sendikalar ve sosyal medyadan gelen yoğun eleştiriler dolayısıyla hayata geçirilememiştir ve taslak olarak kalmıştır. Öğretmenler müdürlerince uygulanan performans değerlendirmesi sisteminin objektifliği sağlayamadığı ve sicil sisteminden bir farklılık yaratmadığı görüşündedirler. Çoklu veri kaynağına dayalı ya da 360 derece performans değerlendirmesi sisteminin ise sakıncalarının çok daha büyük olacağını ifade etmektedirler. 2018 seçimlerinin ardından göreve gelen yeni Milli Eğitim Bakanı Ziya Selçuk’un ilk icraatlarından birisi performans değerlendirme sistemini uygulamayacaklarını açıklamak olmuştur.<sup>24</sup>

### 3.2. OKULLARDA MEVCUT DURUM VE İŞLEYİŞ

Mevcut duruma baktığımızda “Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” kapsamında bir değerlendirme sistemi mevcuttur. MEB tarafından hazırlanan ve yayımlanan “Öğretmen Strateji Belgesi 2017-2023” çerçevesinde 12 ilde seçilen pilot okullarda performans değerlendirmesi sistemi

---

<sup>24</sup> Milli Eğitim Bakanı Ziya Selçuk’un ilgili basın açıklaması için bkz. <https://youtu.be/MH-MXDrBtRU>, 2019.

uygulamaya koyulmuştur.<sup>25</sup> Ancak elde edilen verilere göre böyle bir sistem sadece bir kez aday öğretmenler için uygulanmıştır.

Öğretmenler en son 2015-2016 eğitim-öğretim döneminde, sadece müdürün puan verdiği bir değerlendirmeye tabi tutulduklarını ifade etmişlerdir. Bu uygulamadan sonra başka bir değerlendirmeye tabi tutulmadıklarını belirtmişlerdir. Mevcut durumda işleyiş okullarda idare tarafından, ilgili mevzuat çerçevesinde yürütülmektedir. Bunun dışında öğretmenler için uygulanan bir değerlendirme söz konusu değildir.

Son geline nokta Milli Eğitim Bakanı Ziya Selçuk, performans sistemini işlevsel bulmadığı ve Bakanlık olarak uygulamayacaklarını ifade ettiği, 20 Temmuz 2018 tarihli, konuşmasında en geç 2 ay içinde yaklaşık 3 yıllık bir program açıklayacaklarını belirtmiştir.<sup>26</sup>

MEB bu doğrultuda 3 yıllık hedef ve yaklaşımlarını içeren “2023 Eğitim Vizyonu” belgesini açıklamıştır. Bu vizyon doğrultusunda teftiş sisteminin okul geliştirme amaçlı rehberlik boyutu öne çıkarılacaktır. Buna göre teftiş sisteminde kurumsal rehberlik ile inceleme, araştırma ve soruşturma bileşenleri ayrılacaktır. Okul gelişimine yönelik kurumsal rehberlik, özel bir uzmanlık olarak yapılandırılacaktır (meb.gov.tr, 2019).

“Teftiş süreci ve müfettişlik rolleri, öğretmen ve okulların ihtiyaç duyduğu rehberlik hizmetlerini sunmak için yeniden yapılandırılacaktır.” MEB müfettişlerinin “araştırma, inceleme ve soruşturma” görevlerine ek olarak yerinde yaptıkları “yapılandırılmış gözlemler, paydaşların görüşleri ve analiz raporlarını” doğrudan okula ve MEB’e sunacaklardır. Bu raporlar, paydaşlar ve ilgili birimlerle paylaşarak hem hata ve eksikliklerin tespiti hem gelişimsel veri olarak kullanılacaktır (meb.gov.tr,2019).

---

<sup>25</sup> Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı tarafından 12 ilde pilot olarak başlatılan ve ardından Türkiye geneline yaygınlaştırılması planlan performans değerlendirmesi uygulaması için seçilen 12 pilot il yazısı için bkz. (Ek 8).

<sup>26</sup> Milli Eğitim Bakanı Ziya Selçuk’un ilgili basın açıklaması için bkz. <https://youtu.be/MH-MXDrBtRU>, 2019.

### **3.3. ÖĞRETMEN, YÖNETİCİ VE SENDİKALARIN PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

Aşağıdaki bölümde araştırmanın metodolojisine ve araştırma sonucunda elde edilen verilere yer verilecektir.

#### **3.3.1. Veri Toplama Tekniği**

Bu çalışma kapsamında İzmir'in farklı ilçelerinde bulunan 8 ayrı okuldan 33 öğretmen ile yarı yapılandırılmış görüşme yapılmıştır. Okul tipi olarak farklı okullar seçilmiştir. Yine farklı okul ve ilçelerden 3 yönetici ile görüşülmüştür. Ayrıca eğitim kolunda önde gelen sendikaların (Eğitim Sen, Eğitim Bir-Sen ve Türk Eğitim-Sen) yetkilileri ile görüşme yapılmıştır. Böylece toplam görüşülen kişi sayısı 39'a ulaşmıştır.

Araştırma kapsamında temel olarak şu sorulara yanıt aranmıştır: Sicil sisteminden performans değerlendirme sistemine geçişe neden ihtiyaç duyuldu? Performans değerlendirme sistemi sicil sisteminden farklı bir uygulama getirdi mi? Performans değerlendirme öğretmenleri nasıl etkiledi? Bu temel üç sorunun akabinde katılımcılara, nasıl bir değerlendirme olması gerektiği ile ilgili soru yöneltilmiş ve katılımcılardan gelen cevaplar çalışmaya eklenmiştir.

Çalışma nitel araştırma yöntemiyle yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak derinlemesine bilgi edinilmeye çalışılmıştır. Araştırma yukarıdaki sorular çerçevesinde, görüşmecilerden alınan bilgiler doğrultusunda yeni sorular ekleyerek ya da çıkarılarak sürdürülmüştür. Elde edilen verilerin tekrarlaması ve benzer nitelikte çalışmalarda yer alan bulguların aynı paralelde tekrarlaması nedeniyle veri toplama aşamasına son verilmiştir.

Katılımcılarla en az 15 dakika, en çok 2 saat süren görüşmeler yapılmıştır. Veriler içeriklerine göre gruplanmış olup, alıntılarla desteklenerek aktarılmıştır. Tablo 6'da görüşme yapılan öğretmenlerin profilleri yer almaktadır:

**Tablo 6:** Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Profilleri

| Katılımcı  | Cinsiyet | Branş                | Okul Türü    |
|------------|----------|----------------------|--------------|
| Ö1         | K        | Matematik            | Ortaokul     |
| Ö2         | K        | Matematik            | Mesleki Lise |
| Ö3         | E        | Tarih                | Lise         |
| Ö4         | K        | Edebiyat             | Lise         |
| Ö5         | K        | Matematik            | Lise         |
| Ö6         | K        | Tarih                | Lise         |
| Ö7         | K        | Fizik                | Lise         |
| Ö8         | E        | Almanca              | Lise         |
| Ö9         | K        | Kimya                | Lise         |
| Ö10        | K        | Müzik                | Lise         |
| Ö11        | E        | Matematik            | Lise         |
| Ö12        | E        | Matematik            | Lise         |
| Ö13        | K        | Sınıf öğretmeni      | İlkokul      |
| Ö14        | K        | Sınıf öğretmeni      | İlkokul      |
| Ö15        | K        | Sınıf öğretmeni      | İlkokul      |
| Ö16        | E        | Sınıf öğretmeni      | İlkokul      |
| Ö17        | E        | Tarih                | Ortaokul     |
| Ö18        | E        | Biyoloji             | Lise         |
| Ö19        | E        | Matematik            | Lise         |
| Ö20        | K        | Edebiyat             | Lise         |
| Ö21        | K        | Tarih                | Lise         |
| Ö22        | K        | Kimya                | Lise         |
| Ö23        | E        | Tarih                | Lise         |
| Ö24        | E        | Grafik tasarım       | Teknik Lise  |
| Ö25        | K        | Sosyal bilgiler      | Ortaokul     |
| Ö26        | K        | Yabancı dil          | Ortaokul     |
| Ö27        | K        | Teknoloji ve tasarım | Ortaokul     |
| Ö28        | K        | Matematik            | Ortaokul     |
| Ö29        | K        | Matematik            | Ortaokul     |
| Ö30        | K        | Din kültürü          | Ortaokul     |
| Ö31        | K        | Yabancı dil          | Ortaokul     |
| Ö32        | K        | Fen bilgisi          | Ortaokul     |
| Ö33        | K        | İngilizce            | Ortaokul     |
| Toplam: 33 |          |                      |              |

### 3.3.2.Öğretmenlerin Performans Değerlendirmeye İlişkin Görüşleri

Öğretmenlerin performans değerlendirmeye ilişkin görüşleri dört başlık altında toplanmıştır.

1) Sicil sisteminden performans değerlendirme sistemine geçişe neden ihtiyaç duyuldu?

Yapılan görüşmeler sonucunda öğretmenlerin büyük çoğunluğu sicil sisteminin objektif olmadığını, değerlendirmenin sicil amirinin inisiyatifine bağlı olduğunu belirtmiştir. Sicil amirinin kişisel ilişkilere, siyasal görüşe ve duygusal eğilimlere göre değerlendirme yapabildiğini bu yüzden sistemin şeffaf ve objektif bulmadıklarını dile getirmişlerdir.

*Sicil sistemi sıkıntılı bir süreçti. Şeffaf değildi. Sicil notunu veren amirler kişisel hareket ediyordu. Örneğin kendi giyimi kötü olduğu halde benim kılık kıyafetimi eleştiriyor ya da her akşam içki içtiğini bildiğimiz kişi benim ahlakımı değerlendiriyor...(Ö19)*

*Ahbap çavuş ilişkisi geçerli... Şov yapan, siyasi davranabilen, müdürle arasını iyi tutan ama ders anlatmayan kişi takdir, teşekkür alabiliyor. Öğrenciye ağırlık veren görülüyor. Objektif değildi...(Ö5)*

*Objektif değil... İdareciler dünya görüşlerine göre kendine yakın bulduklarına yüksek puan veriyor kendi görüşünden olmayana düşük puan veriyor (Ö20).*

Bazı öğretmenler devletin kamu hizmetinden elini çekme ve verdiği hizmetleri özele aktarma politikalarının bir parçası olarak sicil sisteminden performans değerlendirme sistemine geçildiğini ifade etmiştir.

*Devlet kamudan elini çekmeye çalışıyor. Özele aktaracak, azaltmak için. Liberal politikalarla eğitimin içi boşaltılıyor...(Ö21)*

Eğitimin kalitesini artırmak adına böyle bir değişikliğe gidildiği ancak eğitimin kalitesini artırmanın sadece öğretmenin performansı ile alakalı olmadığı da belirtilen hususlardan biri olmuştur.

*Öğretmenin performansını artırmak için değişikliğe gidildi. Eğitimin kalitesini artırmak sadece öğretmen performansı ile alakalı değil. Öğrencinin ailesi ilgilenmiyor. Okula çağırıyoruz veliyi. Veli çocuğunun kaçınıcı sınıfa gittiğini bilmiyor...(Ö24).*



*Öğrencinin somut durumu önemli öğretmeni değerlendirmede ancak tek başına bir şey göstermez. Çevre, aile de önemli. Eve gidince burada öğrendiği yok oluyor. Batıda yozlaşan çocukların davranışları yıldırıyor. Çocukların başarısızlığından ziyade davranış bozukluğu performansı olumsuz etkiliyor (Ö1).*

Performansı ölçmek için birçok evrak ve dosya kalabalığı ile uğraşmak zorunda kaldıklarını hatta bu evrak kalabalığının öğrencilerin önüne geçtiği de ifade edilmiştir.

*Eğitim öğretimden ayrı birçok şeyle uğraşıyoruz. Proje adı altında öğrenci ve öğretmeni ilgilendirmeyen, ilgisini de çekmeyen sözde çalışma yaptırılıyor. Bunların geribildirimini olsun da ne olursa olsun. Anlamadan yaz gönder. İçi boş... Öğrenci vs. bir kenara bırakılıyor (Ö2).*

Ayrıca öğretmenin performansını artırmak için değişikliğe gidildiğini de ifade eden öğretmenler olmuştur. Hakkaniyetli bir şekilde işini iyi yapan öğretmenlerin ayırt edilip ödüllendirilmesinin öğretmenleri motive edeceği ve performanslarını artıracaklarını belirtmişlerdir.

*Öğretmenlerde bir gevşeme olduğu için performans değerlendirmeye geçilmiş olabilir (Ö9).*

*Bazı öğretmenler görevini layıkıyla yaparken bazıları öğretmenliği yan gelip yatma işi olarak görüyor. Ölçmede hakkaniyet lazım. İş yapan ayırt edilse motive eder (Ö5).*

*Performans değerlendirme iş ehliyetini, iş başarısını ölçüyor. Performans değerlendirme olmalı. Denetleyecek bir sistem olmalı. Bizde sistem garantici. Öğretmenin atılması zor. Mutlaka adam kayırmacılık oluyor. Değerlendirme kişiye çeki düzen verir. Yapılanlarla tam anlamıyla değerlendirme olmuyor. Öğretmenlerin performansını düşük bulduğum yerler var. Bizim meslekte tatmin duygusu önemli. Tatmin olamayan öğretmen boş vermişliğe bırakıyor. Gerektiği gibi çalışmaya uyum da olabiliyor (Ö1).*

Bazı öğretmenler ise eğitimin verilere bakılarak ölçülemeyeceğini bu yüzden değerlendirme olmaması gerektiğini söylemişlerdir.

*Performans ölçülmemeli. Sayısal verilerle eğitimde performans değerlendirilemez. Öğrencinin kaç doğru yaptığı mı önemli, iletişim hayata hazırlamak mı önemli? Öğrencinin sınıf içindeki durumu, motivasyonu önemli. Bazen öğrenciye ders vermek gerekir hayata hazırlamak için. Örneğin derste notu yüksek olabilir ama davranışlarında problem olabilir. Ona ders vermek*

*için düşük not verilebilir ya da notları düşüktür ama ahlaki, davranışları gelişmiş bir öğrenci olabilir. Onu cesaretlendirmek için yüksek not verilebilir. İnsan ruhuna dayalı bir alanda böyle değerlendirmeleri doğru bulmuyorum (Ö21).*

*Öğretmenlerin performansı ölçülmemeli. Öğretmen kendi performansını artırmak için çalışmalı (Ö23).*

2) Performans değerlendirme sistemi sicil sisteminden farklı bir uygulama getirdi mi?

Literatür taraması ve görüşmelerden elde edilen verilere göre sicil sisteminin yetersizlikleri kabul edilmekle birlikte, sicil sistemi yerine getirilmek istenen performans değerlendirmesi sistemi bu yetersizlikleri giderebilecek yeterlikte değildir. Yapılan görüşmelerde yeni sistemin objektifliği sağlamadığı, değerlendirmenin sadece adının değiştiği ifade edilmiştir.

*Sicilde aynı performans değerlendirme de aynı. Sadece adı değişti. Değişen bir şey yok. Verilerin yine ayakları yere basmıyor. İdare ile personel karşı karşıya kaldı. Performans değerlendirmesi bu yüzden uygulanmak istenmiyor. Kimlik, cinsiyet nedeniyle performans notu uygulanıyor. Objektifliği sağlamadı (Ö18).*

*Objektif olmaması nedeniyle sicil sisteminden performans değerlendirmeye geçildi. Ama yine objektiflik sağlanamadı (Ö3).*

*Bilgi Edinme Kanunu çıktıktan sonra [değerlendirilen açısından gizlilik kalktıktan sonra] objektif değerlendirme yapılmadığı ortaya iyice çıktı. Bu nedenle performans değerlendirmesi getirildi ama değişen bir şey olmadı (Ö19).*

Performans değerlendirme sadece bir kez uygulanmıştır ve değerlendirmeyi sadece müdür yapmıştır. Bu yönüyle de eski sistemden farklı bir uygulama getirmemiştir. 2011’de sicil sisteminin kaldırılmasıyla birlikte müfettiş denetimi de kaldırılmıştır. Artık müfettişler derse gelip öğretmenleri denetlememektedir. Müfettişler idari teftişe gelip okulun değerlendirmesini yapmaktadır. Böylece öğretmenlerin değerlendirilmesi yalnızca okul müdürünce yapılmaktadır. Yapılan bu değerlendirmenin sonucunda verilen notlar MEBBİS sistemi üzerinden paylaşılmıştır.

Değerlendirme sonucunda herkese 100 puan verildiği, düşük not alanların müdüre itiraz etmesi üzerine notların geri alınıp yükseltildiği ya da öğretmenlerin

kendilerince bu değerlendirmeyi yapması gibi örneklerle karşılaşılmıştır. Uygulamadan anlaşılan öğretmenler ve yöneticiler performans değerlendirmeye inanmamaktadır ve bir formaliteden ibaret görmektedir.

*Performans değerlendirmesi başından sonuna fiyasko. Bir kere yapıldı. Liyakat sistemi işlemediği için performans hiçbir zaman değerlendirme olamaz. İki sene önce not verildi sadece. Öğretmenler çok tepki gösterdi. Çok iyi olana 50 verdi sağlıklı olmadı. Tepkiler zerine notlar geri alındı herkese 100 verildi (5).*

*Müdür ğretmeni karşısına almamak için yüksek not veriyor. Verilen notu değiştiriyor. Okuldan okula verilen notlar değişebiliyor. nceki alıştığım okulda daha zor koşullarda daha çok çalıştığım halde düşük not alıyordum. şehirde çok da yorulmadan daha yüksek not alıyorum (7).*

*Sicilde müdürler not veriyordu ama kaç verdiğini bilmiyordun. şimdi kaç puan verdiğini görebiliyorsun MEBBİS'den. Sorun çıkıyor daha kötü sonuçlanabiliyor (6).*

Öğretmenler genel olarak sicil sisteminden performans değerlendirmeye geçişin önemli bir fark yaratmadığını ifade etmişlerdir. Sicil sisteminde temel sorun objektif ve şeffaf olmaması iken, performans değerlendirme ile de objektifliğin sağlanamadığını dile getirmişlerdir. Hatta eksikliklerinin olduğunu kabul etmekle beraber sicil sistemi ve müfettiş denetimini şuan ki uygulamadan daha iyi bulduklarını belirtmişlerdir.

Öğretmenler, ğrenci, veli, iş arkadaşlarının dahil olduğu bir değerlendirme sisteminin ise daha da kötü olacağını belirterek karşı çıkmaktadır. Böyle bir değerlendirmenin i barışı bozacağını, daha uygulama gelmeden öğrencilerin öğretmenleri tehdit ettiğini dile getirmektedirler. Bununla birlikte öğretmenler en iyi müfettişin ğrenci olduğunu düşünmektedirler. Ancak ğrencilerin öğretmene puan vermesini çok sakıncalı bulmaktadırlar. Öğrencilerin ve velilerin yeterince bilinçli şekilde davranamayacağını, ğrenci ğretmen arasında not alışverişine dönen bir ilişki olacağını belirtmektedirler. Öğretmenlerin birbirini değerlendirmesine ise aralarındaki işbirliği ve uyumu bozacağı, rekabet ortamı yaratacağı gerekçesiyle karşıdırlar.

*Veli ve öğrencinin dahil olduğu sistem daha da kötü. Velinin eğitim seviyesi düşük. Veli ğretmen karşı karşıya geliyor (1).*

*Çoklu değerlendirme doğru olabilir ama Avrupa da. Eğitim seviyesi yüksek, sorumlu vatandaş, kültürün buna uygun olması lazım. Siyasi erkin her yere nüfuz ettiği bir yerde objektif değerlendirme söz konusu değil. Görüşleri dikkate alınabilir ama tamamen katılamaz (Ö8).*

*Okul müdürü sürekli değişiyor. Öğretmeni tanımıyor. Kişisel ilişkiler, siyasal görüş, eğitimin siyasallaşması kendi adamım hikayesi... Müfettiş 1 saatte kontrol edemez. Öğretmenin performansını sadece öğrenci değerlendirir. Ancak bir puanlamaya gerek yok. Hoca çok iyi olabilir ama çocukla çok mesafelidir, dersi sevmez öğrenemez. Öğrenci öğretmen ilişkisine göre, iletişime göre öğrenci performansı artar. Hiç ders anlatmayan öğretmeni de sevebilir öğrenci. Ya da ders işleyişini sevmeyebilir. Öğrenci tehdit eder hale de gelebilir. İntikam alabilir. Kötü davrandı diye düşük not verebilir (Ö21).*

*Notu kıt olan öğretmenin dersi bile seçilmiyor. Öğrenci çıkarları ile ölçecek (Ö7).*

*Performans değerlendirmenin objektifliği sağlayacağını düşünmüyorum. Veli ve öğrencinin sisteme dahil olması bir not alışverişi dönüşürecek. Performans değerlendirme sicilden de olumsuz bu yönüyle. Daha uygulama başlamadan öğrenci tehdit ediyor. Öğretmenin itibar kaybı, motivasyon düşüklüğü olacak. Öğretmenlerin kendi arasında bir iş birliği var. Performans değerlendirme ile rekabete dönecek. Gücü birleştirmek değil tamamen çarpıştırmak çok tehlikeli (Ö2).*

Özetle sicil sisteminden farklı olarak öğretmenler kendilerine verilen notları görme imkanına sahiptir. Ancak sorun notların verilmiş aşamasındadır. Değerlendirmeyi yapan müdürün objektifliği yine soru işareti yaratmaktadır. Değerlendirme kriterleri sağlıklı bulunmadığı gibi notların görülmesinden sonra ayrı sorunlar çıkabilmektedir. Ayrıca sicil sistemindeki ödüllendirme öğretmenleri motive edici bir uygulama olarak görülmektedir. Altı yıl üst üste 90 puan üstü alan öğretmene bir kademe ilerlemesi verilmektedir. Bu da daha erken emeklilik hakkı kazanmalarını sağlamaktadır. Yeni uygulamada sadece sekiz sene hiçbir ceza almayan öğretmene bir kademe ilerlemesi verilmektedir. Ayrıca şu anda bir ödül verilmediği, sadece başarı belgesi verildiği, bunun da düzenli olmadığı dile getirilmiştir.

### 3) Performans değerlendirme öğretmenleri nasıl etkiledi?

Performans değerlendirme yalnızca bir kere uygulandığı ve bunun sonuçları da kullanılmadığı için öğretmenler üzerinde somut bir etki yaratmadığı görülmektedir. Performans değerlendirmede en çok karşı çıkılan uygulama

değerlendirmeye veli, öğrenci ve iş arkadaşlarının dahil edilmesidir. Özellikle velilerin ve öğrencilerin puanlama yapmasının çok sakıncalı olacağı belirtilmiştir. Daha sistem taslak halindeyken bile öğrencilerin öğretmenleri tehdit eder hale geldiği, öğretmenliğin itibarının zedelendiği ifade edilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre genel olarak eğitimciler değerlendirmenin kendisine karşı değildir. Öğretmenlere yönelik bir değerlendirmenin yapılmaması gerektiğini ifade edenler bulunduğu gibi, çoğunluk değerlendirmenin olması gerektiğini ve yararlı olduğunu ifade etmiştir. Değerlendirme yapılması gerektiğini ifade eden öğretmenler genel olarak performans değerlendirmenin uygulama biçimine karşı çıkmaktadır. Değerlendirecek kişilerin bu değerlendirmeyi yapacak uzmanlığa sahip olması, bu konuda profesyonel eğitim almış olması gerekmektedir. Değerlendirmenin yapılması konusunda değerlendirilenlerin de içinin rahat olması gerekmektedir.

Öğretmenlerin performansında tatmin duygusu ve motivasyon çok önemli yere sahiptir. Tatmin olamayan öğretmen boş vermişliğe bırakabilmektedir. Veli ve öğrenci öğretmene saygı duymalıdır. Öğrenciden alınan dönütler çok önemli olmakla birlikte öğrencinin öğretmene puan vermesi sakıncalı sonuçlar doğurabilecektir. En tehlikelisi de öğretmenin öğrenciye yaklaşımını olumsuz etkileyecek olmasıdır. “Öğrenci benim itibarımla oynuyor ben de ona böyle davranırım.” şeklinde düşüncelerin olabileceği ifade edilmiştir. Bir öğretmen çoklu değerlendirmede en sakıncalı sonucun bu olacağını belirtmektedir.

Başka bir öğretmen ise öğrenci ve velilerin verdiği notun kendisini etkilemeyeceğini belirtmiştir:

*Öğretmen yüksek not verince öğrenci susuyor. Veli öğrenci öğretmen müdür not verebilir. Onların notu beni etkilemiyor. Arkası kuvvetli biri için etkilemez ama siyasi görüşe göre atılabiliyor. Öğretmenler vicdanen zaten yapması gerekeni yapıyor. Kadrolu öğretmenler zaten etkilenmiyor. Sözleşmeli öğretmenler asıl etkilenecek olan. Göz korkutma politikası olabilir. Kötü not veren öğrenciler onlar için sorun olabilir (Ö6).*

Performans değerlendirmenin olumlu yönleri olabileceği gibi yararından fazla olumsuzluklar barındırdığı gerekçesiyle, eğitim camiası, sendikalar ve sosyal medyada performans değerlendirmeye tepki gösterilmiştir. Özellikle eğitim iş

kolundaki sendikaların uygulamaya karşı tepkisi uygulamanın kaldırılmasında etkili olmuştur.

#### 4) Nasıl bir değerlendirme olmalı?

Öğretmenler öncelikle bir değerlendirme olacaksa bu değerlendirmenin objektifliği konusunda değerlendirenin de içinin rahat olması gerektiğini ifade etmektedir. Objektifliği sağlayamadıktan sonra getirilen sistem en iyi sistem olsa dahi beklenen sonuç alınamayacaktır.

Sicil sisteminde tekli değerlendirme yani sadece amir(ler)in değerlendirmesi söz konusudur. Böyle olunca amirin sübjektifliği konusunda genel olarak değerlendirme sağlıklı bulunmamaktadır. Getirilmeye çalışılan performans değerlendirmesi sisteminde ise ilk uygulama yine sadece okul müdürleri tarafından yapılan bir değerlendirme olmuştur. Bu noktada önceki sistemden farklılaşan bir nokta görülmemektedir. Takip eden çalışmalarda ise veli, öğrenci ve iş arkadaşlarının da dahil olduğu bir sistemde yine objektif bir değerlendirme yapılamayacağı genel görüştür. Buradaki asıl sorun değerlendirmenin kişilerce yapılmasıdır. İnsan unsuru devreye girdiği anda değerlendirmenin yüzde yüz objektif olması mümkün olamamaktadır. Bu yüzden de değerlendirmenin kişilerce yapılmasına olumsuz bakılmaktadır.

Bir değerlendirmenin olmaması gerektiğini ifade edenler olduğu gibi çalışanla çalışmayanı ayırmak için değerlendirme yapılması gerektiği de belirtilmektedir. Bu durumda nasıl bir değerlendirme yapılacaktır? Öğretmenlerle yapılan görüşmeler sonucunda aşağıdaki veriler elde edilmiştir.

*Performansın artırılması için öğretmenin itibarı geri verilmeli. Eskiden öğretmenlere saygı duyulurdu. Veli öğrenci öğretmene saygı duymalı. İtibarsızlaştırıldı. Öğretmenlik ayak altında. Böyle öğretmen de verimli olamaz. Meslek sırf para için yapılmamalı. Bu meslekte tatmin duygusu önemli. İtibar, öğrencinin dönütleri önemli. Öğretmen, öğrenci, müdüre sorulmasın somut verilere dayansın. Somut kriterler... Örneğin, sosyal faaliyet, gezi, deney, sınavlar denemeler...vb. Öğretmenlere ödül...vs verilsin. Şu anda performans değerlendirmesi sonunda ödül yok. Başarı belgesi var ama düzenli verilmiyor (Ö1).*

*MEB dışında bağımsız kuruluşlar tarafından denetim olabilir. Öğretmenlere periyodik zamanlarda seminer, konferans vs ile hizmet içi eğitime alınmalı.*

*Genel olarak sistem iyileştirilirse kalite artar. Öğretmenler motive edilmeli (Ö18).*

*Amerika da başarılı olmayan başka bir memurluğa alınıyor bizde de böyle olabilir. Başka kurumlarda değerlendirilebilir (Ö19).*

*Değerlendirme değil de denetim olmalı. Okul idaresinin denetimine ihtiyaç var. İdarenin belli yaptırımları olmalı. Performans değerlendirme yerine denetim. Belli kriterlere göre, belli somut kriterler lazım. Öğrenci davranışları, akademik bilgiler, üniversite kazanan öğrenciler, karakter...vs bakabilir (Ö21).*

*Değerlendirme profesyonel, objektif kriterlere göre olmalı. Uzman kişiler yapmalı (Ö5).*

*Performans değerlendirme yerine şartları iyileştirip motive edilebilir. Öğretmenler de üzerine düşen görevi yapabilir. Şartlar düzelirse öğretmenler de ona uyum sağlar. Örneğin, Gençlik parkı. İçki içen gençlerin yeriye bir işletme açılıyor parası olan gidiyor çayını, kahvesini içiyor. Artık içkiciler gelmiyor. Şartların düzeltilirse, kütüphane, laboratuvar, konferans salonları... vs yapılırsa öğretmenlerin de performansı artar (Ö22).*

*ÖSYM tarzı bir sınavla öğretmenlerin performansı değerlendirilebilir. Ancak öncesinde hizmetiçi eğitim yapılmalı sonra merkezi sınava göre değerlendirilmeli. Kendi alanında sınav kendini yetiştirme dürtüsü sağlar (Ö20).*

*Sicil değerlendirmesine yakın bir değerlendirme olmalı. Amirin fikri vardır ama öğretmenin değerlendirmesi tamamen buna bağlı olmamalı. Somut çalışmalara bakılmalı. Sicil sistemi düzeltmeye gidilebilir (Ö2).*

*Müdür öğrenciden dönüt olarak değerlendirebilir. Müdürün de bu değerlendirmeyi yapması için yetkin olması lazım. Öğrencilerle konuşurken, muhabbet ederken bilgi alabilir, öğretmenle ilgili bir değerlendirmeye varabilir. Bu şekilde bir değerlendirme olmalı ama performans değerlendirme yanlış (Ö5).*

*Ölçme değerlendirmeyi yapabilecek, vizyonu geniş, öğrencilerden dönüt alabilecek müdür lazım. Müfettiş kadar eğitim almış biri ancak değerlendirebilir. Bunun için aldığı eğitimle özel eğitilmiş kişiler olmalı. Okul yöneticileri değil (Ö11).*

*Okul müdürünün yanında müdür yardımcısı da değerlendirme yapsın. Veli, öğrenci dönütlerine bakılsın (Ö3).*

*1. Liyakat sahibi insanlar iş başına getirilmeli. 2. Yetişmiş eleman lazım. Herkes idareci olamaz. O insanları yetiştirecek kişiler olmalı. Sendika üyeliği vs göre bir yerlere gelmemeli. Müdürler bu alanla ilgili yetiştirilmeli. Müdürlerin öğretmenlere katkısı olmalı, öğrencilerden bile katkı alabiliyorken... Örneğin yüksek lisans programları, hizmetiçi eğitim vs.ile, yöneticilik alanında eğitim alacak. Zorunlu eğitim. Sonrasında sınava tabi olacak. Bilim kurulundan geçebilir ama objektif olmalı (Ö8).*

*Öğretmenlerin psikolojik durumuna bakılmalı. Psikoteknik uygulanmalı. Sadece mesleğin başında oluyor ama sonradan bu insanların psikolojisi değişmiş olabilir. Gözü, sağlığı bozulmuş olabilir. Objektiflik bu şekilde olabilir (Ö12).*

*İletişim, yakınlık, sıkıntılı olduğunda ilk kime gidersen gibi sorabilir mesela müdür. Puan verme ile değil. Sınıf halinde yerinde bakılmalı öğrenciye. Müfettiş anlık performans veriyor ama eğitim uzun soluklu bir süreç. Müdürlerin liyakati önemli. Performans değerlendirmesi sonuçlarını denetleyen bir komisyonda olmalı o zaman. Müdürü denetleyen mekanizma da olmalı. Üstün değerlendirmesinden ziyade kendi içinde dönen bir sistem olmalı (Ö12).*

*Sicil sistemi olumluydu. Objektif değerlendiren müdürler sayesinde daha erken emeklilik hakkı olabiliyor. Performans değerlendirme objektif yapılırsa uygun olabilir. Çoklu grup olursa örneğin 30 kişinin yapması daha iyi. Öğretmenlerin yetiştirilmesinde sorun var. Sadece öğretmen okullarından mezun olanlar öğretmen olmalı. Öğretmen okulu çıkışlılar alınsın. Öğretmenliğe alınmada puanlama daha yüksek olmalı. Hiçbir yere yerleşemeyen geliyor (Ö9).*

*Öğretmenin değerlendirilmesi zurnanın son deliği. Oraya gelene kadar...Öğretmenlerin performansını değerlendirmek yerine öğrencilerin başarı düzeyini artıracak başka yollar aranmalı (Ö24).*

### **3.3.3.Yöneticilerin Performans Değerlendirmeye İlişkin Görüşleri**

Araştırma kapsamında üç yönetici (iki müdür [M1, M2], bir müdür yardımcısı [M3] ) ile görüşme yapılmıştır. Aşağıda bu görüşmelerden elde edilen verilere yer verilecektir. Belirtilen katılımcılardan ayrı olarak çift şapkalı yöneticiler bulunmaktadır. Bu kişiler için M4 ve M5 şeklinde kodlama yapılmıştır.<sup>27</sup>

#### **1) Sicil sisteminden performans değerlendirme sistemine geçişe neden ihtiyaç duyuldu?**

*Sicil sisteminde çalışanların değişik alanlardaki performansını ölçen kriterler vardı. Sınıf içi davranışı, amirlerine karşı tutumu, devlet memurluğunu temsil etme yeteneği, yurt dışında Türkiye Cumhuriyeti'ni temsil etme yeteneği...vb. 100 üzerinden değerlendireceksiniz. Ona da ya tam yüz vereceksiniz ya da 60-70 veriyorsanız gerekçeniz koyacaksınız. Yalnız maddelerin değerlendirilmesi yöneticinin kendi sübjektif görüşlerini içeriyordu. Mesela amirlerine karşı tutum ve davranış. Net olarak ölçülebilecek davranış değil, kişiye göre değişir. Ben 80 veririm başka yönetici 100 verebilir. Burada bireysel ilişkiler devreye giriyordu. Mesela amire karşı tutumu. Günaydın, nasılsınız müdür bey veya selam vermeden geçme durumu notu etkiliyordu. Bu da şikayetlere yol açıyordu (M1).*

*Sicil sistemi gözleme dayalı, müdürün inisiyatifinde, soyut, sübjektifti. Bazı sorulara olumsuz puan veremiyorsun. Ortanın üstüne itiraz ediliyor zaten. Yöneticinin elinde silah. Doğru da kullanılabilir ama yönetici inisiyatifinde.*

<sup>27</sup> Görüşülen iki kişi hem sendika temsilcisi hem yöneticidir. Bu kişilerin ilgili görüşlerine bu kısımda yer verilecektir. M4-müdür, M5-müdür yardımcısıdır.



*Duygusal davranabiliyor. Öğretmenin olumlu davranışlarını görmeyebiliyor. Somut, objektif bir değerlendirme yoktu. Kaldırılması iyi oldu (M4).*

*Sicil sisteminde müdürle birlikte üç sicil amiri bulunuyordu. Bunlar: 1.Sicil amiri: müdür, 2.Sicil amiri: ilçe milli eğitim amiri, 3.Sicil amiri: il milli eğitim müdürü. Okul müdürünün verdiği puana göre diğer ikisi puan veriyordu. Öğretmeni tanımıyor nasıl verecek?(M4)*

*Sicil sistemindeki notları neye göre verdiler bilmiyorum. Verdiği notu ben göremiyorum saçma geliyor. İş motivasyonunu etkileyecek bir uygulama değildi. Sicil sisteminden performans değerlendirmeye geçişin sebebi, personel rejimi değiştirme çalışmaları doğrultusunda bir ön hazırlık olabilir (M3).*

2) Performans değerlendirme sistemi sicil sisteminden farklı bir uygulama getirdi mi?

Genel olarak okul müdürleri performans değerlendirmenin sicil sisteminden farklı bir uygulama getirmediği görüşündedir. Öğretmelerle yapılan görüşmelerde de bu yönde sonuçlar alınmıştır. Performans değerlendirmesi bir kere ve sadece müdürler tarafından yapılmış devamında herhangi bir değerlendirme yapılmamıştır. Yapılan değerlendirme de bir farklılık yaratmamıştır. Performans değerlendirmesi, yapılması gereken bir uygulama olarak görülmüş, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkı sağlayamamıştır. Performans değerlendirme, yararına inanılmayan bir uygulama olarak görülmüş ve aşağıdaki durumlarla karşılaşmıştır:

*Formları öğretmenlere dağıttım kendilerine puan vermeleri için. Öğretmenler kendilerine daha düşük puanlar verdi. Ben daha yüksek verirdim. (M4)*

*İlk uygulama olduğu için yüksek verdim sorun olmadı. Bazı maddeler soyut. İşiyile alakalı sorulara yanıt aranmalı. (M2)*

*Müdür öğretmene 82 puan verdi. Öğretmenin itirazı üzerine puanı yükseltince 90 alan 100 istedi. Okul müdürleri değerlendirmeyi yapmak için herhangi bir eğitimden geçmiyor. Öğretmenlere yapmak zorunda olduğumuz için değerlendirmeyi yapıyoruz dedik ama notları görünce itirazlar oldu. Bir hafta boyunca notlar değişti. Müdürler de bu konuda uzman olmadıkları için verdikleri kararın arkasında duramıyor. İdarecinin kriterlere hakim olması gerekir. Kendisi teknoloji bilmiyor, teknoloji değerlendirecek. Projeye katılmıyor, proje değerlendirmesi yapıyor... bunun gibi örnekler çok.(M3)*

Ayrıca değerlendirme kriterlerinin yeterince açık ve anlaşılır olmadığı gibi soyut kıstaslardan oluştuğu belirtilmiştir.

*Kriterler çok soyut. Bu kriterleri değerlendirecek yönetici de yok. Anlayıp yorumlayacak müdür lazım. Müdürün bilemeyeceği ölçemeyeceği kriterler var. Ölçme ve değerlendirmeyi yapacak uzmanlar olmalı. İşi yapacak kişi bilmiyor. 0.Hiç bir zaman 1.nadiren 2.bazen 3.sıklıkla 4.her zaman şeklinde veriliyor. Bu şekilde bir değerlendirme sağlıklı değil. Aldığı eğitim, yaşam biçimi, hayatı anlama biçimi, hayat felsefesine göre değişir. Benim bazenim ile seninki farklı. Yönetici seçimi ve eğitimi yapılmalı. Önceden yönetici olmak için ayrı süreçlerden geçiyorduk. Belli bir puan üstü alan müdür olabiliyordu. Şuan o yok.(M4)*

*Performans değerlendirmesi Türkiye koşulları için uygun değil. Kriterlerin net olarak belirlenmesi lazım. Değerlendirmenin sağlıklı olabilmesi için ayrıntılı düzenlenmesi lazım. Müdürler kendi kanaatlerine göre değerlendirme ölçeğini dolduruyor. (M5)*

*Çoklu veri kaynağına dayalı değerlendirmede veliye, öğrenciye sormayı çok sağlıklı bulmuyorum. İlkokulda öğrenci konunun değerini anlayarak not veremez. Genel olarak her şeyi şikayet etme eğilimi var. Örneğin velinin biri sosyal etkinlik fazla, diğeri az diyor. Alt yapısı olmayan veliden sağlıklı değerlendirme beklemek yararlı değil. (M3)*

*Performans değerlendirme olmalı ama maddeler muğlak. Kanaate dayanması sakıncalı. Sicil sistemi objektif değil. Performansa dayalı ödül/ceza olmalı. Branşı farklı kişi, farklı branştan öğretmeni değerlendiriyor. Müfettiş değerlendirmesi bir saat. Performansın avantajı daha uzun süreli değerlendirme. Okulda birkaç defa derse girip inceledim. Kriterler açık değil. (M2)*

*Değerlendirmeyi yapacak kişinin bakış açısı, donanımı, eğitim seviyesi, tutumları önemli. Siyasi görüş farkından dolayı sübjektif bir değerlendirme yapan çok yönetici olabilir. Solcu sağcı gibi ayrımlar olabilir. Hem yöneticiden hem öğretmenden kaynaklanan bir takım sıkıntılar vardı. Tam bir objektif değerlendirme olduğunu söyleyemeyiz. Kriterler belli olmalı. Bunun bir skalası olmalı ama 20 yıldır yöneticiyim hiçbir konuda böyle bir ölçüt geliştirilemedi maalesef (M1)*

### 3) Nasıl bir değerlendirme olmalı?

*Kriterler belli olmalı. Skalası olmalı. Bir puan cetveline göre yönetici değerlendirmeyi yapacak kişi puanlasa daha objektif olur. Bu puanı şu sebepten verdim bunun karşılığı var burada diye gösterebilmeli. (M1)*

*Performans değerlendirmesi sistemi geliştirilmeli. Kriterlerin net olması lazım. Uygulanabilmesi lazım. Değerlendiren de kriterleri bilmeli ve kendini geliştirmeli. Bir defa okul müdürü öğretmenleri değerlendirdi objektif olmadı. Şuan kimin gücü kime yeterse derebeylik sistemi var. Değerlendirmeye herkes razı ama kimin değerlendirdiği önemli. Öğrenci, veli, STK kriterlerin*

*oluşturulma aşamasına katılmalı ama puanlama sistemine dahil olmamalı. Her okulun koşulu farklı her okul kendi içinde değerlendirilmeli. (M2)*

*Müfettiş denetimi eksikleri olmasına rağmen çok daha iyiydi. Bir saatte ne kadar değerlendirebilir? Yine de okula çekidüzen sağlıyordu. Müfettiş öğretmenlerin eksiklerini söylüyordu. Elinde veri vardı. Somut. Okul için iyi oluyordu. Ancak onda da pedagoji mezunlarının olduğu değerlendiriciler daha iyiydi. Daha sonradan öğretmenlerin müfettiş olduğu değerlendirmeler iyi değildi. O sistem iyileştirilebilirdi.(M4)*

*Bölgesel değerlendirme olmalı. Örneğin konak 2.bölgede. 40 okul var. Bölgesel koordinatör olmalı. Bu koordinatörlüklerde ölçme değerlendirme birimi olmalı. Bu kişiler alanında uzman olmalı. Ölçme ve değerlendirme yapabilmeli. Her okulun haritası çıkarılmalı. Şu kadar öğrenci-öğretmen var. Bilgisayar vs sayısı... Okul sorunla karşılaştığında oraya başvurmalı. Rehberlik edecek uzman lazım. Yüksek lisans, doktora, pedagoji, PDR...vb. uzman kurul olmalı. O uzman okulları gezecek. Okulun eksikleri tedarik edebilir. Her hafta bir okula gidecek. Verileri olmalı, analiz etmeli bölge bazında. Okulun özelliklerini bilen bir sistem. MEB’de koordinatörlüğe gidip bilgileri isteyebilir. Değerlendirme daha kolay olur.(M4)*

Altun ve Memişoğlu (2008) tarafından gerçekleştirilen benzer iki çalışmanın bulguları, bu araştırma kapsamında elde edilen verilerle uyumludur. Bu araştırmacıların çalışmasında yer alan katılımcılar tekli değerlendirmenin sıkıntı yarattığını, farklı olarak çoklu değerlendirme olması gerektiğini, bunun eğitimde kaliteyi artıracağını belirtirken, değerlendirmeye veli ve öğrencinin dahil edilmemesini istemişlerdir. Performans değerlendirmenin en güçlü yanı “kaliteyi artıracağına dair inanç” iken en zayıf yanı “okul iklimini bozması” olarak belirtilmiştir (Altun ve Memişoğlu, 2008a; Altun ve Memişoğlu, 2008b).

Ernalbant’a ait çalışmada da yine benzer şekilde öğretmen ve yöneticiler mevcut sistemin sıkıntılarını belirtmiş ve 360 derece performans değerlendirmesi sistemine olumlu bakmıştır. Veli ve öğrencinin değerlendirmeye katılımı ise olumlu karşılanmamıştır (Ernalbant, 2014).

Milli Eğitim Dergisi’nde yayınlanan Konan ve Yılmaz’ın çalışması da bu araştırma ile uyumludur. Performans değerlendirme ile ilgili olumsuz görüşler çoğunluktadır (Konan ve Yılmaz, 2019).

Bu üç çalışma da performans değerlendirmesi sistemi uygulanmadan önce yapılan çalışmalardır. Bu çalışmalarda dikkati çeken, çoklu performans değerlendirmesi sistemiyle mevcut sistemin olumsuzluklarının giderileceğine

dair umuttur. Ancak çalışmaların karşılaştırılmasından ortaya çıkan sonuç, değerlendirme sistemindeki yetersizlikler ve sorunlar performans değerlendirme öncesinde de sonrasında da varlığını korumaktadır. Güncel verilere baktığımızda, performans değerlendirmesi sistemi sorunlara çözüm olamamış, hatta çözülmesine katkı sağlayacağına dair inanç da giderek azalmıştır. Uygulama sonrası ortaya çıkan genel düşünce performans değerlendirme sisteminin önceki sistemden farklı bir uygulama getirmediği yönündedir.

### 3.3.4. Sendikaların Performans Değerlendirmeye İlişkin Görüşleri

Bu bölümde eğitim iş kolundaki en çok üyeye sahip üç sendika ile yapılan görüşmelerin sonuçları aktarılmaktadır. Bu sendikalar; “Eğitim-Bir-Sen (Eğitimciler Birliği Sendikası), Türk Eğitim-Sen (Türkiye Eğitim, Öğretim Ve Bilim Hizmetleri Kolu Kamu Çalışanları Sendikası) ve Eğitim-Sen (Eğitim Ve Bilim Emekçileri Sendikası)”dır.<sup>28</sup> Ayrıca sendikaların performans değerlendirmeye ilişkin yaptığı basın açıklamaları ve eylem kararları incelenmiştir.

Eğitim kolundaki sendikalar performans değerlendirmeye karşı çıkmaktadır. Özellikle de velilerin ve öğrencilerin öğretmeni değerlendirmesine karşı çıkmaktadır. Eğitim kolundaki tüm sendikalar bu konuda ortak bir tutum sergilemişlerdir. MEB’in öğretmenlerin çoklu veri kaynağına dayalı performansının değerlendirmesine ilişkin yayınladığı “Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Performans Değerlendirme ve Aday Öğretmenlik İş ve İşlemleri Yönetmeliği Taslağı” yoğun tepkilerle karşılaşmıştır. Sendikalarca bu konuda çeşitli basın açıklamalarında bulunulmuş, imza kampanyası başlatılmış, eylem kararı alınmıştır.<sup>29</sup>

MEB’in uyguladığı politikalar yeni kamu işletmeciliği mantığının bir ürünü olarak görülmektedir ve kamusal bir hizmet olan eğitimin “piyasalaştırıldığı”, eğitimde nitelikten ziyade “kaliteye” odaklanılarak eğitim emekçilerinin daha fazla

<sup>28</sup> “Kamu Görevlileri Sendikaları İle Konfederasyonların Üye Sayılarına İlişkin 2018 Temmuz İstatistikleri Hakkında Tebliğ” göre eğitim kolunda en çok üyeye sahip üç sendikanın üye sayıları şu şekildedir: 1) Eğitim-Bir-Sen, 426645; 2) Türk Eğitim-Sen, 201475; 3) Eğitim-Sen, 83131 (<https://www.ailevecalisma.gov.tr>).

<sup>29</sup> Türk Eğitim-Sen’in Öğretmen Performans Değerlendirme Yapılmaması Hakkında Kararı için bkz. (Ek 9).([www.turkegitimsen.org.tr](http://www.turkegitimsen.org.tr))

çalıştırılmak istendiği, “mutlak bağımlılığı” artıracak ifade edilmektedir (egitimsen.org.tr).

Görüşme yapılan sendikalar performans değerlendirme uygulamasının bilimsel ve objektif olarak yapılamayacağını, böyle bir sistemin öğretmenlik mesleğini değersizleştirdiği gibi öğretmen ve öğrenci ilişkisini bozacağını, öğretmen ve velileri karşı karşıya getireceğini belirtmektedir.

Türk-Eğitim-Sen yetkilisinin yaptığı açıklamalar uygulamadaki durumu örneklemeaktadır:

*Performans değerlendirmeye biz de itiraz ettik. Velinin öğretmene performans puanı vermesi bizim kabul edemeyeceğimiz bir şey çünkü milli eğitim temel kanunu gayet açık. Öğretmenlik bir ihtisas mesleğidir. Bu mesleğin işleyişinden, içeriğinden, altında yatan onlarca argümandan habersiz bir velinin değerlendirmesi olmaz. Sonuçta velilerle de arkadaş da olabiliyoruz. Çok yakın bir arkadaşım da olsa bana puan vermesini doğru bulmam çünkü çok yakın görüştüğünüz biriye doğal olarak 100 verecek. Anlaşamadığınız veli, acısını buradan çıkarmaya çalışacaktır. Nitekim bunlar yaşandı. 2014 yılında yönetici görevlendirme ile ilgili bir mevzuat çıktı. Mevcut okul müdürlerinin tamamının görevi sona erdi. Ancak devam edebilmeleri için bir kriter getirildi. Öğretmen performans değerlendirmesine benzer bir belgeye puanlar verilecek. İlçe milli eğitim müdürü, şube müdürü, okul öğretmenler kuruluna seçilen iki öğretmen, okul aile birliği başkanı, okul öğrenci meclisi başkanı gibi çokta bilimsel yaklaşamayacak kişiler okul müdürünü değerlendirdiler. 70’i geçerseniz müdürlüğe devam edebilirsiniz tamamlayamazsanız kalırsınız. O dönem sendikalar arasında bir rekabet vardı. Çoğunluğu bizim sendikamızdan olmak üzere okul müdürlerine geçer not verilmedi. Bu süreç mahkemelik oldu. Bugün halen devam eden mahkemeler oldu. Kriterler objektif verilere dayanmayan bir şekilde dolduruldu. Özellikle ilçe milli eğitim müdürleri okul müdürlerine sıfır puan verdi. 70’in üzerinde alanlar bir sendika mensubuydu alamayanlar başka sendika mensubuydu. Milli eğitimde çalışma barışı bozuldu. İç huzur kalmadı. Bunun akabinde öğretmene performans getirilince tabi insanlar 2014’e döndü. Siz müdürlere ne yaptılar bize ekim bilir ne yaparlar dedi insanlar. Performans uygulaması pilot olarak başladı. İlimiz de bunlardan birisiydi. Anında itiraz ettik. Bunun böyle olamayacağını söyledik. Okul müdürlerinin değerlendirilmesine itirazımız olmuştu sonra öğretmenlerin değerlendirilmesine veli, öğrenci gireceğine tamamen itiraz ettik çünkü ihtisas sahibi mesleğin erbablarıyız. İşin içinden olmayan insanların değerlendirmesi olmaz. Nitekim uygulama pilotunu dahi uygulayamadan yarım kaldı.*

Eğitim-sen yetkilisinin ifadeleri aşağıda yer almaktadır:<sup>30</sup>

*Ortada plan, program yok. Asıl sorun bu. Zaman denetimi, net karar yok. Karar ilgili kişilere sorulmalı. Bütün sendikalar karşıydı. Bütün sendikaların görüşleri alınmalı ona göre karar olmalı. Sicil sistemi müdürün inisiyatifine dayalıydı,*

<sup>30</sup> Eğitim-sen yetkilisi aynı zamanda okul müdürlüğü görevini yerine getirmektedir. Uygulama ile ilgili görüşlerine yönetici görüşleri kısmında yer verilmiştir.

*müfettiş değerlendirmesinin de eksikleri vardı. Ancak müfettiş değerlendirmesi eksikleri olmasına rağmen çok daha iyiydi. Elinde somut veri vardı. Şimdi başı boş bir durum var.*

“Performans değerlendirme taslağının geri çekilmesi” talebiyle 81 ilde imza kampanyası başlatan Eğitim-Bir-Sen, uygulamanın öğretmenlerin mesleki gelişimlerine ve eğitimin niteliğine de faydası olmayacağını belirtmektedir. Tam tersi kurumsal bütünlük bozulacak, öğretmenlerin motivasyonu düşecek, çalışma barışı bozulacak, iş birliği zedeleneyecektir (www.ebs.org.tr).<sup>31</sup>

Eğitim-Bir-Sen yetkilisinin ifadelerine göre:<sup>32</sup>

*Türkiye’de öğretmen değerlendirmek mutlaka gerekiyor. Kendini yenilemesi açısından performans değerlendirme olmalı. Sendika olarak değerlendirmeye karşı değiliz. Dışardan bir göz lazım. Ancak bu şekilde değerlendirme sağlıklı değil. Buna karşıyız. Performans değerlendirmesine tüm sendikalar karşı çıktı. Biz sendika olarak herkese 100 verdik. Diğer sendikalar puan vermedi.*

Sendika temsilcilerinin aynı zamanda mesleğin içinden kişiler olması sebebiyle sicil sistemi, performans değerlendirme sistemi ve uygulamadaki durum ile ilgili ayrıntılı bilgi alınabilmektedir. Görüşmelerden elde edilen sonuçlara göre sendikalar öğretmenlerin değerlendirmesine değil, değerlendirmenin uygulama biçimine karşıdır. Her üç sendika yetkilisi de öğretmenlerin değerlendirilmesi gerektiğini ve mesleki gelişimlerini sağlamak adına çalışmalar yapılması gerektiğini ifade etmektedir.

Sicil sisteminden performans değerlendirmeye geçişin fark yaratmadığı, eski sistemin sorunlarına çözüm getiremediği, hatta daha kötü bir uygulama olduğu yönünde görüşler gelmiştir. Uygulamanın henüz pilot aşamada iken yarım kalması nedeniyle öğretmenler üzerinde çok etkisi olmadığı ifade edilmektedir.

Her üç katılımcı grubunun (öğretmenlerin, yöneticilerin ve sendikaların) araştırma sorularına verdiği yanıtların özeti Tablo 7’de gösterilmektedir.

<sup>31</sup> Eğitim-Bir-Sen performans değerlendirme eylem kararı için bkz. (Ek 10).

<sup>32</sup> Eğitim-Bir-Sen yetkilisi aynı zamanda okul müdür yardımcılığı görevini yerine getirmektedir.

**Tablo 7:** Öğretmenlerin, Yöneticilerin ve Sendikaların Araştırma Sorularına Verdiği Yanıtlar

| Araştırma Soruları                                                                 | Görüş                                                                    | Katılımcı<br>(39 kişi) |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| Sicil sisteminden performans değerlendirme sistemine geçişe neden ihtiyaç duyuldu? | Sicil sisteminin objektif olmaması                                       | 39                     |
|                                                                                    | Devletin kamu hizmetinden elini çekmek istemesi-devlet politikası gereği | 3                      |
|                                                                                    | Öğretmenlerin performansında düşüş olması                                | 2                      |
|                                                                                    | Eğitimin kalitesini artırmak istenmesi                                   | 2                      |
|                                                                                    | Sicil sistemindeki gizliliğin kaldırılması                               | 1                      |
| Performans değerlendirme sistemi sicil sisteminden farklı bir uygulama getirdi mi? | Hayır                                                                    | 39                     |
|                                                                                    | Sadece adı değişti                                                       | 34                     |
|                                                                                    | Sadece şekilsel farklılık                                                | 5                      |
| Öğretmenler nasıl etkilendi?                                                       | Sadece bir kez uygulandığı için çok etkilemedi                           | 39                     |
|                                                                                    | İtibar kaybı, motivasyon düşüşü, kızgınlık                               | 39                     |

Yukarıdaki tablodan görüleceği üzere objektiflik konusunda sicil sisteminin sıkıntılarının olduğu görüşü tüm katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Bu yanıtı ilave olarak bazı katılımcılar performans değerlendirmeye geçişin sebebi olarak öğretmenlerin performans düşüklüğü, eğitimin kalitesinin artırılması, devlet politikası gereği ve gizliliğin kaldırılmasının ardından objektif bir değerlendirme yapılmadığının ortaya çıkması gibi gerekçelerin olabileceğini belirtmiştir. Performans değerlendirmenin önemli bir fark yaratmadığı yönünde de ortak görüş söz konusudur. Burada bazı katılımcılar tek farkın değerlendirmenin adının değişmesinden ibaret olduğunu ifade ederken bazı katılımcılar sadece şekilsel olarak bir takım değişiklikler getirdiğini belirtmiştir. Bu süreç öğretmenler üzerinde genel olarak somut bir etki yaratmamıştır ancak öğretmenlerde sisteme kızgınlığa ve motivasyon düşüşüne yol açmıştır. Bazı öğretmenler, öğrenci ve velilere verilen hakların yanlış kullanılacağını ve itibar kaybı yaşadıklarını dile getirmiştir.

## SONUÇ

Personel yönetiminin temel unsurlarından birisi olarak personel değerlendirme, geçmişten günümüze önemini koruyan bir konudur. Her dönemin kendi koşullarına özgü bir değerlendirme sistemi oluşturulmuş, değişen koşullarla birlikte oluşturulan sistemde değişim ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Tarihsel-toplumsal bir sistem olan kapitalist aşama içerisinde liberal dönemin, fordist dönemin ve post-fordist dönemin kendine özgü ayrı ayrı değerlendirme sistemleri olmuştur. Başka bir ifadeyle değerlendirme her dönem için söz konusudur ancak değerlendirmenin uygulama biçimleri farklılık göstermektedir.

Kamu personel yönetimi kapsamında teknik görünen pek çok kararın arkasında iç ve dış gelişmeler, siyasal ve ekonomik düzenlemeler vardır. Bu değişimlere paralel olarak kamu yönetimi yapısı etkilenmekte ve bir dönüşüm içine girmektedir. Bir diğer ifadeyle kapitalist sisteme uygun bir devlet modeli, o devlet modeline uygun bir kamu yönetimi ve o kamu yönetimine uygun bir kamu personel rejimi oluşmaktadır. Bu süreç bir bütün olarak birbiriyle ilişki içerisinde.

Kapitalist sistemin ihtiyaçlarına uygun olarak hazırlanan değişiklikler birçok ülkeyi etkilemektedir. Bu etkiler uluslararası mekanizmalar aracılığıyla dolaylı ya da doğrudan olabilmektedir. Türkiye de bu değişim ve dönüşümlerden etkilenmekte ve kendine özgü koşulları içerisinde kamu yönetiminde yapısal reformlar uygulamaktadır. Yapısal reformlar içinde kamu personel rejimi önemli yer tutmaktadır. Bu reformların temellerine bakıldığında dünyadaki gelişmelerin paralelinde uygulamalar olduğu görülmektedir. Ancak bu yöndeki gelişmelerin uygulanması ülke içi dinamikler nedeniyle kolay olmamaktadır. Gerçekleştirilmek istenen reformlar Türkiye'nin kendine özgü koşulları nedeniyle bazı zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu zorlukların ardından reformlar yeniden uyarlanıp tekrar gündeme gelmektedir. Türkiye'de personel değerlendirme sisteminde meydana gelen değişiklikler, sicil sisteminden performans değerlendirme sistemine geçiş, bu duruma örnek gösterilebilir.

Fordist dönemin değerlendirme sisteminde aranan temel unsurlar personelin uyumu ve kişilik özellikleridir. Bu dönemin koşullarına uygun olarak hazırlanan sicil sistemi, 1970'li yıllarda bir takım değişikliklere uğramıştır ancak ülkemizin kendi iç



dinamiklerinde yaşanan sorunlar nedeniyle değişiklikler uygulanamamıştır. Tarihsel olarak bu dönem dünyada post-fordist döneme geçiş yılları olarak ifade edilmektedir. Türkiye’de bu süreç daha geç ilerlemekle beraber, post-fordist uygulamalar aşama aşama hayata geçirilmektedir.

Türkiye’de özellikle 2000’li yıllarda post-fordist uygulamaları hayata geçirmeye yönelik çabalarda artış söz konusu olmuştur. Hazırlanan mevzuatta, hükümet programlarında, kalkınma planlarında bu yaklaşımın hâkim olduğu görölmektedir. Yeni kamu işletmeciliği ilkelerine göre kurgulanan metinlerde, yönetimde yaşanan sorunların asıl kaynaklarından biri olarak kamu personel rejimi görölmektedir. Bu doğrultuda verimliliği esas alan bir işleyiş, esneklik, performansa dayalı ücret, performans değerlendirme, personel sayısının azaltılması gibi konular öne çıkmaktadır. Fordist dönemde değerlendirmede aranan temel unsurlar personelin uyumu ve kişilik özelliği iken post-fordist dönemde personelin uyumundan ziyade niteliği önem kazanmaktadır. Post-fordist dönem “performans” ve “esneklik” kavramları temelinde ilerlemektedir. Bu anlayış çerçevesinde personel değerlendirme sistemi güncellenmektedir.

Kamu yönetimi yapı ve işleyişindeki bu gelişmeler çerçevesinde MEB gibi köklü kurumlar kendi bünyelerinde çalışmalar yürütmektedir. MEB, bu yıllarda sicil sistemi ve müfettiş değerlendirmesine eleştiriler getirerek çoklu performans değerlendirmeyi esas alan bir model üzerinde çalışmaktadır. Bu model Amerika’da uygulanan performans değerlendirmesi sistemine benzer bir modeldir. Ancak Türkiye’de öğrenci ve velinin dahil olduğu değerlendirme sistemine başından itibaren kuşkuyla yaklaşılmıştır. Türkiye’nin sosyo-kültürel yapısı bu modelle uyumlu olamamıştır. MEB bazı revizyonlarla bu sisteme ilişkin çalışmalarına devam etmiştir.

Performans değerlendirme sistemine ilişkin çalışmalar yürütölürken süreç katılımcı bir şekilde ilerlememiştir. Öğretmenlerin, eğitim kolunda çalışan sendikaların ve üniversitelerin katılımı ve işbirliği sağlanmamıştır. Bu sonuca görüşmelerde elde edilen verilerden ve performans değerlendirmesine gelen tepkilerden açıkça ulaşılmaktadır. MEB hazırladığı çalışmaları kamuoyuna açtığını ve paydaşların görüşüne sunduğunu ifade etmektedir. Ancak MEB EARGED 2001 raporundan bu yana çoklu veri kaynağına dayalı değerlendirme sistemi oluşturma

alışmaları söz konusudur. Bu süreçte ğrenci ve velilerin öğretmenleri değerlendirmesine karşı çıkılmasına rağmen MEB'in bu konudaki çalışmalarını sürdürdüğü görülmektedir. Öğretmenlerin yanı sıra farklı görüşlerden tüm sendikaların bu konuda ortak tavır sergilemeleri ve performans değerlendirmeye karşı çıkmaları dikkat çekmektedir. Oldukça geniş bir kesimi etkileyecek bir uygulamanın taraflara sorulmadan hayata geçirilmek istenmesi ciddi bir eksikliklerdir.

Bu araştırma kapsamında yanıt aranan üç temel soruya ilişkin bulgular değerlendirildiğinde ulaşılan sonuçlar şu şekildedir:

İlk olarak, sicil sisteminin objektif değerlendirme konusunda sıkıntılarının olduğu görüşü tüm katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Sadece ğretmenler değil, değerlendirmeyi yapan müdürler, değerlendirme yapmayan ama mdrlerce yapılan değerlendirmeye şahit olan müdür yardımcıları ve her üç sendika temsilcisi tarafından bu görüşün belirtilmesi yanıtın geçerliliğini göstermektedir.

İkinci olarak, katılımcıların tamamı tarafından performans değerlendirmenin önemli bir değişiklik getirmediği sadece teknik anlamda bazı değişikliklerin öngörüldüğü ama bunun da uygulanmadığı belirtilmiştir. Katılımcılar performans değerlendirmenin mevcut haliyle sicil sisteminin sorunlarına çözüm olabileceğini düşünmemektedir. Bu görüş büyük ölçüde haklılık payı içermektedir. Gerek düzenlemenin içeriği gerekse uygulamada yaşanan sorunlar performans değerlendirmenin sicil sisteminin yetersizliklerine çözüm olamadığını göstermektedir.

Sicil sisteminde temel sorun objektif ve şeffaf olmaması iken performans değerlendirme ile de objektifliğin sağlanamadığı dile getirilmiştir. Hatta eksiklikleri kabul edilmekle beraber sicil sistemi ve müfettiş denetiminin mevcut uygulamadan daha iyi olduğu belirtilmiştir. Sicil sisteminin kendi içinde dengeleyici unsurları olmasının yanında, müfettiş değerlendirmesinin de oluşu bir nevi fren denge mekanizması görevi görmektedir.

Sicil sisteminden farklı olarak öğretmenler kendilerine verilen notları görme imkanına sahiptir. Ancak sorun notların veriliş aşamasındadır. Değerlendirmeyi yapan müdürün objektifliği yine soru işareti yaratmaktadır. Değerlendirme kriterleri sağlıklı bulunmadığı gibi notların görülmesinden sonra ayrı sorunlar çıkabilmektedir.

Her iki sistemin de temel sorunu objektifliği sağlayamamasıdır. Bunun temel nedeni ise değerlendirme kriterlerinin soyut olmasından kaynaklanmaktadır. Değerlendirmenin nesnel ölçütlere dayanmaması süreci zorlaştırmaktadır. Ancak burada ifade etmek gerekir ki; nesnel-somut ölçütlerin oluşturulması oldukça güçtür. Bu nedenle performans değerlendirme kolaylıkla uygulanamamaktadır. Bu ölçütler üzerinde katılımcılığı sağlayarak ciddi bir çalışma yapılması gerekmektedir. Bu kadarı da yeterli olmayacaktır. Değerlendirmeyi yapacak kişilerin niteliği de burada önem kazanmaktadır. Nesnel ölçütler oluşturulsa, değerlendirmeyi yapacak kişilere bu konuda eğitimler verilse dahi yine yüzde yüz objektif bir değerlendirme garanti edilemeyecektir. Bunun bir sebebi değerlendirme yöntemlerinin kendi içinde barındırdığı eksikliklerdir. Başka bir sebebi ise toplumsal yapımızdan kaynaklanmaktadır. Hangi sistem olursa olsun, kültürel nedenlerle değerlendirmede objektifliği sağlama konusunda sıkıntılarımızın devam edeceği söylenebilir.

Ek olarak, MEB'in performans değerlendirme uygulamasındaki ödöl ceza mekanizması yeterli değildir. Sicil sisteminde altı yıl üst üste 90 puan üstü alan öğretmene bir kademe ilerlemesi verilmesi öğretmenleri motive edici bir uygulama olarak görölmektedir. Öğretmenler bunun kendileri için bir ödöl olduğunu ifade etmişlerdir. Yeni uygulamada sekiz sene hiçbir ceza almayan öğretmene bir kademe ilerlemesi verilmektedir. Herhangi bir parasal ödöl öngörölmemektedir. Yüksek performans gösterenlere başarı belgesi verileceği belirtilmektedir ancak uygulamada bunun düzenli olarak verilmediği dile getirilmiştir.

MEB'in öğretmen değerlendirme politikalarının analiz edilmeye çalışıldığı bu araştırmada elde edilen bulgular ışığında denebilir ki; MEB personel değerlendirme politikaları başarısız olmuştur. Altyapısı hazırlanmadan, ölke koşulları, eğitim seviyesi ve kültürel yapısı gözeti lmeden uygulanmak istenen hemen her çalışma başarısızlıkla sonuçlanacaktır. Eğitim uzun soluklu bir süreçtir ve çıktıları hemen elde edilemez. Uygulamaların sık sık değişmesi ciddi bir olumsuzluk yaratmaktadır. Ayrıca bu durumun uygulama konusunda ciddiyetsizliğe yol açtığı da ifade edilebilir.

MEB performans değerlendirme konusunda başarısız olmuştur ancak bu başarısızlık sadece MEB'e özgü bir durum değildir. Bu durum MEB'in kendisi ve ölkenin koşullarından kaynaklandığı kadar, performans değerlendirmenin kendi yapısından da kaynaklanmaktadır. Dünyada performans değerlendirmesine ilişkin

örneklere bakıldığında bir takım sorunların olduğu görülmektedir. Örneğin, kamu görevlilerinin %97'sinin performans değerlendirmeye tabi olduğu Çin'de, personelin sadece %1'i başarısız görülmektedir. Bu yüksek başarının arkasında personelin performansından çok, Çin'in yönetsel kültür yapısı içinde örgütsel uyum ve iyi ilişkilerin önde gelmesi yatmaktadır (Sezen, 2009: 33). Başka bir örneğe uzun yıllar performans değerlendirmeyi uygulayan General Electric'in bu uygulamadan vazgeçmesidir (Rotenberg, 2019).

Post-fordist dönemde personelin uyumu değil niteliği önem kazanmaktadır. Ancak uygulamaya bakıldığında Türkiye'de personelin uyumuna ilişkin yaklaşımın sürdüğü görülmektedir. Bu anlamda post-fordist anlayışın da tam anlamıyla uygulanmadığı ifade edilebilir.

Son olarak, öğretmenlerin bu süreçten nasıl etkilendiğine bakıldığında; performans değerlendirme yalnızca bir kere uygulandığı ve bunun sonuçları da kullanılmadığı için öğretmenler üzerinde somut bir etki yaratmadığı görülmektedir. Performans değerlendirmede en çok karşı çıkılan uygulama değerlendirmeye veli, öğrenci ve iş arkadaşlarının dahil edilmesi olmuştur. Çoklu performans değerlendirmesi hiç uygulanmamıştır. Ancak uygulama daha hayata geçmeden öğrencilerin öğretmenleri tehdit eder duruma gelmesi öğretmenlerde moral bozukluğu oluşturmuştur. Öğretmenlerde sisteme bir kızgınlık ve motivasyon düşüşü gözlemlenmiştir. Öğretmenler kendilerini güvencesiz hissetmekte ve öğrencilerin eline verilen hakkın yanlış kullanılacağını düşünmektedirler. Daha sistem taslak halindeyken bile öğrencilerin öğretmenleri tehdit eder hale geldiği, öğretmenliğin itibarının zedelendiği ifade edilmiştir.

Eğitimciler değerlendirmenin kendisine karşı değildir. Öğretmenlere yönelik bir değerlendirmenin yapılmaması gerektiğini ifade edenler bulunduğu gibi çoğunluk değerlendirmenin olması gerektiğini ve yararlı olduğunu ifade etmiştir. Öğretmenler genel olarak performans değerlendirmenin uygulama biçimine karşı çıkmaktadır. Öğretmenler eksikliklerini görebilecekleri ve kendilerini yenileyebilecekleri bir sistem olmasını istemektedir. Ancak ne sicil sistemi ne performans değerlendirme sistemi öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkı sağlamaktadır.

Sicil sisteminin yetersizlikleri kabul edilmekle birlikte sicil sistemi yerine getirilmek istenen performans değerlendirme sistemi bu yetersizlikleri giderebilecek

nitelikte değildir. Hatta performans değerlendirme sistemi bu haliyle sicil sisteminin de gerisinde kalmıştır.

Performans değerlendirmenin amacı öğretmenlerin başarı düzeyini artırmak ve dolayısıyla eğitimin kalitesini artırarak öğrencilerin başarılarını artırmaktır. Öğrencilerin başarı düzeyindeki düşüş açıktır. Bu durum PISA'nın düzenlediği raporlarda da görülmektedir. Bu durumda öğretmenlerin payı olduğu kadar diğer faktörlerin de payı büyüktür. Bu nedenle sadece öğretmenlerin performansı değerlendirilerek bu soruna çözüm bulunamayacaktır. Eğitimde başarının sağlanması için öğretmenlerin değerlendirilmesinden önce birçok konuda çalışma yapılması gerekmektedir. Sistem bir bütün olarak değerlendirilmeden sadece öğretmenlerden yüksek performans beklemek çözüm değildir. Sistemin diğer unsurları elverişli değilse öğretmen ne kadar nitelikli olursa olsun istenen performansı ortaya koyamayacaktır.

Bir diğer önemli husus, Türkiye’de sistemi iyileştirmek yerine, kaldırıp yenisi getirilmektedir. Ancak yeni gelen sistem de kendine özgü sorunları ile gelmektedir. Eğitim camiası gibi her kesime bir şekilde dokunan bir alanda köklü değişiklikler yapmak yerine, sistemin tüm paydaşlarına danışılarak görüş alınması daha sağlıklı olacaktır. Mevcut durumda alınan görüşlerin etki değerinin olmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenler görüşleri sorulduğunda bile bunların dikkate alınmadığını ya da sonuçlarını göremediklerini ifade etmiştir.

Mevcut durumda öğretmenlere herhangi bir değerlendirme yapılmamaktadır. 2018 seçimlerinin ardından göreve gelen Milli Eğitim Bakanı Ziya Selçuk döneminde performans değerlendirme sistemi uygulanmamaktadır ancak farklı bir Bakanın göreve gelmesiyle bu durumun değişmesi mümkündür. Zira MEB, bu tip bir değerlendirme üzerinde 20 yıla yakın bir süre çalışmıştır. Bu süreçte eğitim camiasından gelen tepkilere rağmen performans değerlendirme üzerinde ısrar edilmiştir. Ancak yukarıda ifade edildiği üzere bu süreç sadece MEB’in kendi tasarrufunda ilerlememektedir. Dünyada gelişen şartlara ve ülkenin koşullarına uygun olarak, post-fordist uygulamaların kurumlarımıza ve dolayısıyla MEB’e bir yansımasıdır.

Özetle, kamu personel rejiminde yaşanan değişim ve dönüşümlerin arka planında içsel ve dışsal birçok unsur yer almaktadır. Fordist dönemden post-fordist

döneme geçişle birlikte dönemin koşullarına uygun bir kamu personel rejimi gerekli olmuştur. Türkiye’de bu doğrultuda kamu personel rejiminde değişikliklere gitmiştir ve gidecektir. Dünya değişmeye devam etmektedir ve post-fordizmin de bu değişimden payını alması kaçınılmazdır. Kapitalizm yeni bir krizle karşılaştığında mevcut sistem de değişecektir. Liberal sistemde farklı, fordistte farklı, post-fordiste farklı bir sistem görülmektedir. Bütün dönemler için geçerli olacak bir sistem de söz konusu değildir. Ancak tüm dönemler için geçerli olan nokta, değerlendirmeden vazgeçilmemesidir. Mevcut durumda MEB’de değerlendirmenin kaldırıldığı söylenebilir ama dünyayla ve farklı bileşenlerin etkileşimine göre, nasıl bir insan modeli, nasıl bir öğretmen profili ve nasıl bir eğitim sistemi istendiğine göre yeni değerlendirme sistemi şekillenecektir. Bu çalışmanın bitme aşamasında TBMM’de kabul edilen Onbirinci Kalkınma Planı’nda da yine performans değerlendirmeye yer verilmiştir. Ancak doğrudan öğretmenlerin performansının değerlendirmesi demek yerine öğrenci kazanımları ile teşvik mekanizmaları arasında bağlantı kurulmuştur. Bu da gösteriyor ki, mevcut durumda öğretmen performans değerlendirmesi kaldırılrsa bile ilerleyen aşamalarda bir biçimde yeniden tezahür etmesi mümkündür.

## KAYNAKÇA

Akal, Z. (2005). *Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Aksoy, Ş. (1998). Yeni Sağ, Kamu Yönetimi Ve Yerel Yönetim: Eleştirel Bir Yaklaşım. *Çağdaş Yerel Yönetimler*. 7(1): 3-13.

Albayrak, S. O. (2017). Kamu Yönetimi Temel Kanunu Sonrası Kamu Personel Rejimi. *Memleket Siyaset Yönetim (MSY)*.12 (27): 1-18.

Altan, Y. ve Kerman, U. (2007). Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Uygulamaları ve Kamu Personeli Kanunu Taslağında Öngörülen Düzenlemeler Üzerine Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 12 (1): 313-332.

Altun, S. A. ve Memişoğlu, S. P. (2008a). Performans Değerlendirmesine İlişkin Öğretmen, Yönetici ve Müfettiş Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. (53): 7-24.

Altun, S. A. ve Memişoğlu, S. P. (2008b). İlköğretim Okullarında Çoklu Veri Kaynağına Dayalı Performans Değerlendirmesine İlişkin Nitel Bir Çalışma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. (54): 151-179.

Arap, İ. (2017). Türkiye’de Kamu Yönetiminde Dijital Personel Değerlendirme: Fırsatlar – Tehditler. 15. *Uluslararası Kamu Yönetimi Forumu*, Düzenleyen Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Isparta. 1-4 Kasım 2017.

Arslan, A. E., Baş, M. ve Özler, D. E. (2016). 360 Derece Performans Değerlendirmenin Bir İşletmedeki Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi*. (49): 78-94.

Aslan, O. E. (2005). *Kamu Personel Rejimi: Statü Hukukundan Esnekliğe*. Ankara: TODAİE.

Aşkun, İ. C. (1976). *İşgören değerlemesi*. Eskişehir: E.İ.T.İ.A. Yayını.

Baransel, A. (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. İstanbul: İİE Yayını.

Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Baş, M. İ. ve Artar, A. (1990). *İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme ve Değerlendirme Modelleri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Beach, D. S. (1980). *Personnel: The Management of People at Work*. Newyork: Macmillan Publishing.

Belek, İ. (1999). *Postkapitalist Paradigmalar*. İstanbul: Sorun Yayınları.

Bilgin, K. U. (2004). *Kamu Performans Yönetimi Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi*. Ankara: TODAİE Yayınları.

Bonefeld, W. ve Hollaway, J.(1991). *Introduction: Post Fordismand Social Form. Post Fordismand Social Form A Marxist Debate on the Post Fordisi State* (ss 1-7). London: Mac Millan Press Ltd.

Boyd, R. T. C. (1989). Improving Teacher Evaluations. *Practical Assesment, Research, And Evaluation*. 1(7): 1-3.

Bozkurt, Ö., Ergun, T. ve Sezen, S. (Ed.) (1998). *Kamu Yönetimi Sözlüğü*. Ankara: TODAİE.

Canıtez, A. B. ve Solmuş, T. (2000). Performans Değerlendirmesi. *Türk Psikoloji Bülteni*.16-17.



Canman, D. (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*. Ankara: TODAİE.

Chruden, H. J. ve Sherman, A. W. (1959). *Personel Management*. Ohio: South-Western Publishing Company.

Commission Of The European Communities. (2001). *European Governance: White Paper*.

Coşkun, S. (2004). *Kamu Reformları: Değişim ve Süreklilik. Çağdaş Kamu Yönetimi II: Konular, Kuramlar, Kavramlar* (ss.129-158). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Dijk, D. V. (2015). *Performance Appraisal and Evaluation. International Encyclopedia of the Social&Behavioral Sciences*. 2(17): 716-721.

Dinçer, Ö. ve Yılmaz C. (2003). *Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim*. Ankara: TC. Başbakanlık.

Drucker, P. F. (1985). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper&Row.

Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı (EARGED), (2001). *Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayını.

Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı (EARGED), (2002). *Okulda Performans Yönetimi (Taslak)*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.

Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı (EARGED), (2006). *Okulda Performans Yönetimi Modeli*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.

Ekinci, F. (2008). Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçisin Çalışanların Verimliliğine Etkisi. *Maliye Dergisi*. (155): 175-185.

Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.

Erdoğan, S. (2005). Yeni Liberal Küreselleşme Sürecinde Esnek Kamu Personel Rejimi. *Toplum ve Hekim*.20(1): 53-64.

Ernalbant, Ö. (2014).360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Hakkında Öğretmen ve Yönetici Görüşleri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Eryılmaz, B. (2010). *Kamu Yönetimi*. Ankara: Okutman Yayıncılık.

Fındıkçı, İ. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Garavan, T. N., Morley, M. ve Flynn, M. (1997). 360 Degree Feedback: Its Role In Employee Development. *Journal Of Management Development*. 16(2): 134-147.

Gazel, A. A. (2007). Sicil-i Ahval Defterlerine Göre Osmanlı Dönemi'nde Görev Yapan Anamurlu Memurlar. *A. Ü. Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi*. (32): 203-213.

Geylan, R. (1995). *Personel Yönetimi*. Eskişehir: Birlik Ofset.

Güler, B. A. (2003a). Devlette Reform. *Mimarlık Dergisi*.

Güler, B. A. (2003b). Kamu Personel Sisteminde Reform Zorlamaları. *Amme İdaresi Dergisi*. 36(4).

Güler, B. A. (2004).Kamu Yönetimi Temel Kanunu Üzerine. *Hukuk ve Adalet-Eleştirel Hukuk Dergisi*. 1(2): 26-61.

Güngör, A. (2015). *Türk Kamu Yönetim Sisteminde Devlet Okullarındaki Yöneticilerin Performanslarının Değerlendirilmesine İlişkin Bir Alan Araştırması: İzmir Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 35 (1-2): 155-169.

Hirst, P. ve Zeitlin, J. (1991). Flexible Specialization Versus Post-Fordism: Theory, Evidence and Policy Implications. *Economy and Society*. 20(1):1-56.

Hood, C. (1991). A Public Management For All Seasons? *Public Administration*. (69): 3-19.

Kasapçopur, A. (2007). *Avrupa Birliği Ülkelerinde Eğitim Denetimi*. Ankara. MEB Teftiş Kurulu Başkanlığı.

Kayıkçı, K. (2008). *Personel Hizmetlerinin Yönetimi*. Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi (ss.189-240). Ankara: Anı Yayıncılık.

Kayıkçı, K. ve Şarлак, Ş. (2013). İlköğretim Okullarında Performans Değerlendirme: Öğretmenlerin Sicil Uygulamasına İlişkin Görüşleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 12 (43): 23-46.

Konan, N. ve Yılmaz, S. (2018). Öğretmen Performans Değerlendirmeye İlişkin Öğretmen Görüşleri: Bir Karma Yöntem Araştırması. *Milli Eğitim Dergisi*. (219): 137- 160.

Lepsinger, R ve Lucia, A. (2009), *The Art and Science of 360 Degree Feedback*. San Francisco: Jossey-Bass.

Maitland, I. (1998). *Personel Yönetimi*. Çev: Duygu Uğur. İstanbul: Epsilon Yayınları.

Malaty, G. (2006). What are the Reasons Behind the Success of Finland in PISA? *Gazettedes Mathematiciens*. (108): 59-66.

Marshall, M. N. (1996). Sampling for Qualitative Research. *Family Practice*. 13(6): 522-526.

Memişoğlu, D. (2006). *Yeni Kamu Yönetimi ve Yerel Yönetimler Reformu*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Milli Eğitim Vakfı. (2004). *Özel Öğretim Kurumlarında Öğretmen Seçme ve Performans Değerlendirme Sistemi*. Ankara: Milli Eğitim Vakfı Yayınları.

Ministre Education Nationale. (2012). [www.sici-inspectorates.eu](http://www.sici-inspectorates.eu) (25.05.2019).

Murat, G. ve Bağrıaçık, İ. (2011). Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 16(1):1-24.

Neuman, L. W. *Social Research Methods: Qualitative And Quantitative Approaches*. Essex: Pearson Education Limited.

Neziroğlu, İ. ve Yılmaz, T. (2013). Hükümetler, Programları ve Genel Kurul Görüşmeleri, [https://www.tbmm.gov.tr/yayinlar/hukumetler/hukumetler\\_cilt\\_1-10.pdf](https://www.tbmm.gov.tr/yayinlar/hukumetler/hukumetler_cilt_1-10.pdf), (25.05.2019).

Osborne, D. ve Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government*. USA: A William Patrick Book.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2004). <http://www.pisa.oecd.org>. (01.06.2019).

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2007). <http://www.pisa.oecd.org>. (01.06.2019).

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2015). PISA Results in Focus, <http://www.pisa.oecd.org>. (01.06.2019).

Yıldız Özsalmanlı, A., Arap, İ. ve Acar, A. (2005). 14.10.2005 Tarihli Kamu Personel Kanunu Tasarısı Taslağı Üzerine İnceleme ve Değerlendirmeler, *Mevzuat Dergisi*. 8(96).

Palmer, M. J. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*. İstanbul: Rota Yayın Tanıtım.

Peterson, K. D. (1995). *Teacher Evaluation: A Comprehensive Guide To New Directions And Practices*. California: Corwing Press.

Peterson, K. D. (2004). Research on School Teacher Evaluation. *NASSP Bulletin*. (88): 60-79.

Robbins, S.P. ve Coulter, M. (2014). *Management*. England: Global Edition.

Rotenberg, Z. (2019). Why GE Ended Annual Performance Reviews (And Why You Should). <https://www.atiim.com/blog/performance-reviews-the-ge-overhaul-and-why-it-matters-to-your-business/>, (12.07.2019).

Sabuncuoğlu, Z. (1997). *Personel Yönetimi: Politika ve Yönetisel Teknikler*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

Sahlberg, P. (2007). Education policies for raising student learning: the Finnish approach. *Journal of Education Policy*. 22 (2): 147-171.

Saydam, M. (2018). Türk Kamu Yönetimi İçin Önerilen Yeni Değerlendirme Sistemi: Personel Başarı Değerlendirme Sistemi (PBDS). *Yasama Dergisi*. (38): 70-109.

Schermerhorn, J. R. (1989). *Management and Productivity*. Third Edition. United States America: John Wiley&Sons Australia, Limited.

Simola, H. (2005). The Finnish Miracle of PISA: Historical And Sociological Remarks On Teaching And Teacher Education. *Comparative Education*. 41(4): 455-470.

Simola, H. ve Hakala, K. (2001). School Professionals Talk About Educational Change-Interviews With Finnish School Level Actors On Educational Governance And Social İnclusion/Exclusion, in: S. Lindblad&T. Popkewitz S. (Eds), *Listening To Education Actors On Governance And Social İntegration And Exclusion* (pp. 103-132). Uppsala: University Of Uppsala.

Su, K. (1974). *Türk Eğitiminde Teftişin Yeri ve Önemi*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.

Şaylan, G. (1998). *Çağdaş Düşünce Akımları: Postmodernizm. Ders Notları*. Ankara: TODAİE.

Şaylan, G. (2016). *Postmodernizm*. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.

Şener, H. E. (2013). *Türkiye'deki Kamu Personel Politikalarının Bir Analizi. Kamu Politikası: Kuram ve Uygulama*. Ankara: Adres Yayınları.

Tortop, N. (1994). *Personel Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınları.

Tortop, N., İsbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M. A. (2007). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Turgut, H. (2001). Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360Derece Performans Değerleme Yöntemi, *Sayıstay Dergisi*. (42): 56-68.

Tutum, C. (1994). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma*. Ankara: Tesev Yayınları.

Tyson, S. ve York, A. (1989). *Personnel Management*. Oxford: Made Simple Books.

Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti.

Valijarvi, J., Linnakyla, P., Kupari, P., Reinikainen, P., & Arffman, I. (2002). *Finnish successin PISA: some reasons behind it*. Jyvaskyla: IER.

Wallerstein, I. (1992). *Tarihsel Kapitalizm*. İstanbul: Metis Yayınları.

Witheyford, N. ve Gruneu, R. (1993). Between the Politics of Production and the Politics of the Sign: Post Marxism, Post Modernism, and “New Times”. *Current Perspectives in Social Theory*. (13): 69-91.

Woods, R. H. (1997). *Human Resources Management*. East Lansing, Mich: Educational Institute of the American Hotel and Motel Association.

## **Mevzuat**

Bilgi Edinme Kanunu. (24.10.2003).  
<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin1.aspx?MevzuatKod=1.5.4982&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=4982&Tur=1&Tertip=5&No=4982>, (16.02.2019).

Devlet Memurları Kanunu, <http://www.mevzuat.gov.tr/> (19.06.2018).

Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği, (18.10.1986 tarih ve 19255 sayılı RG)

Devlet Personel Başkanlığı (DPB), (2017). Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağı. [http://www.dpb.gov.tr/F/Root/daireler/strateji\\_gelistirme/proje/pdf/Kamu\\_Pers.BasarilarininDeg.iliskinGenel\\_YonetmelikTaslagi\\_bakanliklari\\_gorusleri\\_cercevesinde-13.01.2017.pdf](http://www.dpb.gov.tr/F/Root/daireler/strateji_gelistirme/proje/pdf/Kamu_Pers.BasarilarininDeg.iliskinGenel_YonetmelikTaslagi_bakanliklari_gorusleri_cercevesinde-13.01.2017.pdf), (20.01.2019).

Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği. (17.04.2015). <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/04/20150417-4.htm>. (08.03.2019).

Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Performans Değerlendirme ve Aday Öğretmenlik İş ve İşlemleri Yönetmeliği (Taslak). (23.02.2018) <http://www.google.com/amp/s/www.memurlar.net/haber/730414/meb-ogretmen-performans-degerlendirme-yonetmelik-taslagini-goruse-acti.html%3amp=1>, (17.02.2019).

Milli Eğitim Bakanlığı Sicil Amirleri Yönetmeliği. (03.06.1991).

[https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://mevzuat.meb.gov.tr/dosyalar/12.pdf&ved=2ahUKEwiUk7TRx\\_LgAhXuWqYKHZc2BmkQFjACegQIARAB&usg=AOvVaw3fH6A6draVpN7el5jNh1j4](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://mevzuat.meb.gov.tr/dosyalar/12.pdf&ved=2ahUKEwiUk7TRx_LgAhXuWqYKHZc2BmkQFjACegQIARAB&usg=AOvVaw3fH6A6draVpN7el5jNh1j4), (08.03.2019).

### **İnternet Siteleri/Haberler**

<https://www.atiim.com/blog/performance-reviews-the-ge-overhaul-and-why-it-matters-to-your-business/> (12.07.2019).

<https://ucnet.universityofcalifornia.edu>



<http://www.meb.gov.tr/milli-egitim-bakanliginin-kisa-tarihcesi/duyuru/8852>.  
(05.03.2019).

<https://dictionary.cambridge.org>, (04.06.2019).

Türk Dil Kurumu, (Erişim Tarihi: [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr) -08.02.2019).

<http://egitimsen.org.tr/mebin-performans-degerlendirme-dayatmasi-kabul-edilemez/>,  
(06.03.2019).

<http://www.ebs.org.tr/manset/4530/performans-degerlendirme-taslagina-hayir-diyor-siddete-karsi-yasal-duzenleme-istiyoruz>, (06.02.2019).

[https://www.turkegitimsen.org.tr/icerik\\_goster.php?Id=11920](https://www.turkegitimsen.org.tr/icerik_goster.php?Id=11920), (06.02.2019).

<https://www.google.com/amp/www.mavikocaeli.com.tr/amp/haber-veli-der-den-performans-degerlendirmesine-tepki-14272.html>, (06.02.2019).

[http://www.ebs.org.tr/ebs\\_files/files/performansnotu\\_karar.pdf](http://www.ebs.org.tr/ebs_files/files/performansnotu_karar.pdf), 10.04.2019

<http://www.egitimis.org.tr/files/haber/5903126169dde.pdf>, 10.04.2019

[http://www.danistay.gov.tr/upload/yayinlar/14\\_08\\_2015\\_101116.pdf](http://www.danistay.gov.tr/upload/yayinlar/14_08_2015_101116.pdf). (11.04.2019).

<https://www.memurpostasi.com/polisin-dusuk-performans-degerlendirme-puanina-iptal-karari-28638h.htm>, (11.04.2019).

<http://egitimsen.org.tr/mebin-performans-degerlendirme-dayatmasini-kabul-etmiyoruz/>, 20.04.2018.

<http://www.milliyet.com.tr/ogretmen-performans-notuna-gundem-2344038/>,  
20.04.2018.

<http://www.memurlar.net/haber/679541/ogretmenlerin-performansi-bu-yil-olculmeyecek.html>, 20.04.2018.

<https://www.memurlar.net/haber/730414/meb-ogretmen-performans-degerlendirme-yonetmelik-taslagini-goruse-acti.html>, 20.04.2018.

<https://www.ogretmenlericin.com/meb/sendika/egitim-bir-sen-ogretmen-performans-degerlendirmesi-eylem-karari-22567.html>, 20.04.2018.

<https://www.ogretmenlericin.com/meb/sendika/egitim-sen-ogretmenlere-performans-dayatmasini-kabul-etmiyoruz-22446.html>, 20.04.2018.

<https://www.ogretmenlericin.com/meb/meb-personel/meb-ogretmen-performans-degerlendirme-sistemi-icin-pilot-illere-secti-22409.html>, 20.04.2018.

<https://www.ogretmenlericin.com/meb/sendika/egitim-is-meb-ogretmene-performans-sistemi-kabul-edilemez-22439.html>, 20.04.2018.

<https://www.ogretmenlericin.com/meb/sendika/sahindogan-meb-egitimde-cuvaladi-faturayi-ogretmene-kesiyor-22472.html>, 20.04.2018.

<http://egitimsen.org.tr/performans-degerlendirmeye-hayir/>, 06.02.2019.

<http://www.bbc.com/turkce/haberler-turkiye-43544926>, 09.02.2019.

<https://www.memurlar.net/haber/664315/ogretmen-performans-degerlendirmesine-iptal-karari.html>, 14.02.2019.

<https://www.google.com/amp/www.hurriyet.com.tr/amp/egitim/dava-acan-ogretmenin-dusuk-performans-notu-iptal-40642406>, 06.02.2019.

<https://www.google.com/amp/www.mavikocaeli.com.tr/amp/haber-veli-der-den-performans-degerlendirmesine-tepki-14272.html>, 06.02.2019.

<https://kolayik.com/ikutuphane/performans-degerlendirme/360-derece-performans-degerlendirme-nedir>, 06.02.2019.

[https://www.google.com/amp/s/www.ntv.com.tr/amp/egitim/milli-egitim-bakani-ziya-selcuk-ogretmen-performans-sistemini-uygulamayacagiz,ui7xWDCODU2D4EPoXe3\\_xg](https://www.google.com/amp/s/www.ntv.com.tr/amp/egitim/milli-egitim-bakani-ziya-selcuk-ogretmen-performans-sistemini-uygulamayacagiz,ui7xWDCODU2D4EPoXe3_xg), (20.07.2018).

Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1963-1967).  
<http://www3.kalkinma.gov.tr/PortalDesign/PortalControls/WebContentGosterim.aspx?Enc=51C9D1B02086EAFB654E1718CECE5A14>, (20.05.2019).

İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1968-1972).  
<http://www3.kalkinma.gov.tr/PortalDesign/PortalControls/WebContentGosterim.aspx?Enc=51C9D1B02086EAFB654E1718CECE5A14>, (20.05.2019).

Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1973-1977).  
<http://www3.kalkinma.gov.tr/PortalDesign/PortalControls/WebContentGosterim.aspx?Enc=51C9D1B02086EAFB654E1718CECE5A14>, (20.05.2019).

Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979-1983).  
<http://www3.kalkinma.gov.tr/PortalDesign/PortalControls/WebContentGosterim.aspx?Enc=51C9D1B02086EAFB654E1718CECE5A14>, (20.05.2019).

Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1985-1989).  
<http://www3.kalkinma.gov.tr/PortalDesign/PortalControls/WebContentGosterim.aspx?Enc=51C9D1B02086EAFB654E1718CECE5A14>, (20.05.2019).

Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı (1990-1994).  
<http://www3.kalkinma.gov.tr/PortalDesign/PortalControls/WebContentGosterim.aspx?Enc=51C9D1B02086EAFB654E1718CECE5A14>, (20.05.2019).

Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996-2000).  
<http://www3.kalkinma.gov.tr/PortalDesign/PortalControls/WebContentGosterim.aspx?Enc=51C9D1B02086EAFB654E1718CECE5A14>, (20.05.2019).

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005).  
<http://www3.kalkinma.gov.tr/PortalDesign/PortalControls/WebContentGosterim.aspx?Enc=51C9D1B02086EAFB654E1718CECE5A14>, (20.05.2019).

Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013).  
<http://www3.kalkinma.gov.tr/PortalDesign/PortalControls/WebContentGosterim.aspx?Enc=51C9D1B02086EAFB654E1718CECE5A14>, (20.05.2019).

Onuncu Kalkınma Planı (2018-2018).  
<http://www3.kalkinma.gov.tr/PortalDesign/PortalControls/WebContentGosterim.aspx?Enc=51C9D1B02086EAFB654E1718CECE5A14>, (20.05.2019).

Avrupa Komisyonu. Türkiye Düzenli İlerleme Raporu 1998.  
[https://ab.gov.tr/ilerleme-raporlari\\_46224.html](https://ab.gov.tr/ilerleme-raporlari_46224.html), (21.05.2019).

Avrupa Komisyonu. Türkiye Düzenli İlerleme Raporu 1999.  
[https://ab.gov.tr/ilerleme-raporlari\\_46224.html](https://ab.gov.tr/ilerleme-raporlari_46224.html), (21.05.2019).

Avrupa Komisyonu. Türkiye Düzenli İlerleme Raporu 2000.  
[https://ab.gov.tr/ilerleme-raporlari\\_46224.html](https://ab.gov.tr/ilerleme-raporlari_46224.html), (21.05.2019).

Avrupa Komisyonu. Türkiye Düzenli İlerleme Raporu 2001.  
[https://ab.gov.tr/ilerleme-raporlari\\_46224.html](https://ab.gov.tr/ilerleme-raporlari_46224.html), (21.05.2019).

Avrupa Komisyonu. Türkiye Düzenli İlerleme Raporu 2002. [https://ab.gov.tr/ilerleme-raporlari\\_46224.html](https://ab.gov.tr/ilerleme-raporlari_46224.html), (21.05.2019).

Avrupa Komisyonu. Türkiye Düzenli İlerleme Raporu 2003. [https://ab.gov.tr/ilerleme-raporlari\\_46224.html](https://ab.gov.tr/ilerleme-raporlari_46224.html), (21.05.2019).

Avrupa Komisyonu. Türkiye Düzenli İlerleme Raporu 2004. [https://ab.gov.tr/ilerleme-raporlari\\_46224.html](https://ab.gov.tr/ilerleme-raporlari_46224.html), (21.05.2019).

Avrupa Komisyonu. Türkiye 2005 Yılı İlerleme Raporu. [https://ab.gov.tr/ilerleme-raporlari\\_46224.html](https://ab.gov.tr/ilerleme-raporlari_46224.html), (21.05.2019).

Avrupa Komisyonu. Türkiye 2006 Yılı İlerleme Raporu. [https://ab.gov.tr/ilerleme-raporlari\\_46224.html](https://ab.gov.tr/ilerleme-raporlari_46224.html), (21.05.2019).

Avrupa Komisyonu. Türkiye 2007 Yılı İlerleme Raporu. [https://ab.gov.tr/ilerleme-raporlari\\_46224.html](https://ab.gov.tr/ilerleme-raporlari_46224.html), (21.05.2019).

Avrupa Komisyonu. Türkiye 2008 Yılı İlerleme Raporu. [https://ab.gov.tr/ilerleme-raporlari\\_46224.html](https://ab.gov.tr/ilerleme-raporlari_46224.html), (21.05.2019).

Avrupa Komisyonu. Türkiye 2009 Yılı İlerleme Raporu. [https://ab.gov.tr/ilerleme-raporlari\\_46224.html](https://ab.gov.tr/ilerleme-raporlari_46224.html), (21.05.2019).

Avrupa Komisyonu. Türkiye 2010 Yılı İlerleme Raporu. [https://ab.gov.tr/ilerleme-raporlari\\_46224.html](https://ab.gov.tr/ilerleme-raporlari_46224.html), (21.05.2019).

Avrupa Komisyonu. Türkiye 2011 Yılı İlerleme Raporu. [https://ab.gov.tr/ilerleme-raporlari\\_46224.html](https://ab.gov.tr/ilerleme-raporlari_46224.html), (21.05.2019).

Avrupa Komisyonu. Türkiye 2012 Yılı İlerleme Raporu [https://ab.gov.tr/ilerleme-raporlari\\_46224.html](https://ab.gov.tr/ilerleme-raporlari_46224.html), (21.05.2019).

Avrupa Komisyonu. Türkiye 2013 Yılı İlerleme Raporu. [https://ab.gov.tr/ilerleme-raporlari\\_46224.html](https://ab.gov.tr/ilerleme-raporlari_46224.html), (21.05.2019).

Avrupa Komisyonu. Türkiye 2014 Yılı İlerleme Raporu. [https://ab.gov.tr/ilerleme-raporlari\\_46224.html](https://ab.gov.tr/ilerleme-raporlari_46224.html), (21.05.2019).

Avrupa Komisyonu. Türkiye 2015 Raporu. [https://ab.gov.tr/ilerleme-raporlari\\_46224.html](https://ab.gov.tr/ilerleme-raporlari_46224.html), (21.05.2019).

Avrupa Komisyonu. Türkiye 2016 Raporu. [https://ab.gov.tr/ilerleme-raporlari\\_46224.html](https://ab.gov.tr/ilerleme-raporlari_46224.html), (21.05.2019).

Avrupa Komisyonu. Türkiye 2018 Raporu. [https://ab.gov.tr/ilerleme-raporlari\\_46224.html](https://ab.gov.tr/ilerleme-raporlari_46224.html), (21.05.2019).

5227 sayılı Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun.  
[https://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/kanunlar\\_sd.sorgu\\_yonlendirme?Kanun\\_no=5227&k\\_Baslangic\\_Tarihi=&k\\_Bitis\\_Tarihi=&r\\_Baslangic\\_Tarihi=&r\\_Bitis\\_Tarihi=&sorgu\\_kelime=](https://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/kanunlar_sd.sorgu_yonlendirme?Kanun_no=5227&k_Baslangic_Tarihi=&k_Bitis_Tarihi=&r_Baslangic_Tarihi=&r_Bitis_Tarihi=&sorgu_kelime=), (10.04.2019)

Kamu Görevlileri Sendikaları İle Konfederasyonların Üye Sayılarına İlişkin 2018 Temmuz İstatistikleri Hakkında Tebliğ.  
[https://www.ailevecalisma.gov.tr/media/1245/2018\\_temmuzistatistikleri\\_tebliğ.pdf](https://www.ailevecalisma.gov.tr/media/1245/2018_temmuzistatistikleri_tebliğ.pdf), (12.06.2019).

<http://www.dpb.gov.tr/tr-tr/istatistik/kamu-personelinin-butce-turlerine-gore-calisan-sayisinin-dagilimi-504>

[https://sgb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2018\\_09/06123056\\_meb\\_istatistikleri\\_orgun\\_egitim\\_2017\\_2018.pdf](https://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2018_09/06123056_meb_istatistikleri_orgun_egitim_2017_2018.pdf)

<http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/23340.pdf>

<http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/16708.pdf>

<http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/20329.pdf>

<http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/19300.pdf>

<http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/20393.pdf>



**EKLER**



**Ek 1: Araştırma İzin Yazısı**



T.C.  
İZMİR VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 12018877-604.01.02-E.11847323  
Konu : Araştırma İzni

20.06.2019

Sn:Derya AKTAŞ  
Erdem Cd. Menderes Mh. 146/3 Sk.No:10 D:1  
İZMİR

İlgi: :a)MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 22/08/2017 tarihli ve 355862610.06-E.12607291 sayılı yazısı (Genelge 2017/25)  
b)17/06/2019 tarihli dilekçeniz.  
c) Valilik Makamının 20/06/2019 tarihli ve 11837958 sayılı Onayı.

Müdürlüğümüz Balçova, Buca, Çiğli, Karabağlar, Kemalpaşa, Konak, Narlıdere ilçelerine bağlı okullarda "Türkiyede Devlet Memurlarının Başarılarının Değerlendirilmesi : Milli Eğitim Bakanlığı Örneği " konulu araştırma çalışmanız için kullanacağınız ölçekleri uygulama isteğiniz ilgi (c) Valilik Onayı ile uygun görülmüştür.

Araştırmanın tamamlanmasından itibaren en geç iki hafta içinde Araştırmanın Teslimine İlişkin Taahhütname Tutanağı doldurulup, araştırmanın CD'ye aktarılması sağlanarak Müdürlüğümüze gönderilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

İlker ERARSLAN  
Müdür Yardımcısı

Ek:  
1- Valilik Onayı (1 sayfa)  
2- Araştırma Değerlendirme Formu  
3- Anket Formları  
4- Taahhüt Formu

Adres: Fevzipaşa mh. 452 sk. no:15 Konak /İZMİR  
Elektronik Adı: izmir.meb.gov.tr  
e-posta: stratijs5\_1@meb.gov.tr

Bilgi için: Nihal GÜR  
Tel: 0 (232) 280 36 31  
Faks: 0 ( ) \_\_\_\_\_

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden: 1aa7-1aa4-395d-ad7e-2e1f koda ile teyit edilebilir.

**Ek 2:** Liberal, Fordist ve Post-Fordist KPR’de Değerlendirme

| <b>LİBERAL KAMU<br/>PERSONEL REJİMİNDE<br/>DEĞERLENDİRME<br/>(1850-1914)</b>         | <b>FORDİST KAMU<br/>PERSONEL REJİMİNDE<br/>DEĞERLENDİRME<br/>(1945-1973)</b>                                                          | <b>POST-FORDİSTKAMU<br/>PERSONEL REJİMİNDE<br/>DEĞERLENDİRME<br/>(1980 Sonrası)</b>                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sicil değerlendirme sistemi kuruluş aşamasında, Disiplin aracı olarak kullanılmakta. | Sicil değerlendirme düzeni oluşturulmuştur. Değerlendirme, yükselme için kriterdir. Sistem memuru disipline etme üzerine kurulmuştur. | Önceden belirlenmiş performans kriterlerine göre kurumların performansı ölçülmekte, bu kurumsal performansı temel alan bireysel performans haritaları doğrultusunda memurun performansı değerlendirilmektedir. |

**Kaynak:** (Aslan, 2005: 43, 92, 194).

**Ek 3: Sicil Not Defteri**

3 Aralık 1986 — Sayı : 19300

RESMÎ GAZETE

Sayfa : 31

| 1. Dönem<br>Ocak-Şubat-Mart |        | Yılı  | Sayfa No<br>1                                        |
|-----------------------------|--------|-------|------------------------------------------------------|
| Gözetim ve Denetimin Konusu | Tarihi | Yeri  | Amirin Düşüncesi                                     |
|                             | 12 mm  | 18 mm | 50 mm                                                |
|                             |        |       |                                                      |
|                             |        |       |                                                      |
|                             |        |       |                                                      |
|                             |        |       |                                                      |
| Dönem Sonucu                |        |       | Sicil Amirinin adı, soyadı,<br>unvanı, imzası, tarih |

Kaynak: 3 Aralık 1986 Sayılı RG. 19300 (Devlet Memurları Sicil Yönetmeliğine İlişkin Sicil Not Defteri Hakkında Tebliğ)

Sayfa : 18

RESMİ GAZETE 26 Temmuz 1979 — Sayı : 16706

Fotoğraf

## S İ C İ L F O R M U

Ait olduğu yıl :

☐

Adaylığın kaldırılması

☐

Kademe ilerlemesi

☐

Derece yükselmesi

Kurumun adı, birimi (ünitesi), yeri :

I - M E A N U R U N :

Adı, Soyadı : ..... Ünvanı : ..... Sicil : .....  
 Doğum yeri ve yılı : ..... Fikri yaptığı görev : ..... Kademe derecesi : .....  
 Kurum sicil ne : ..... Kademe görevine bağladığı tarih : ..... Kazanılmış hak aylığı : .....

II - S İ C İ L A M İ R A L A R I N I N :

Adı, Soyadı

Görevi

Kademe derecesi

Birinci

İkinci

Üçüncü

III - D E Ğ E R L E N D İ R M E K O N U L A R I :

A - K i s i l i ğ e İ l i ŝ k i n S o r u l a r :

- 1- Görünüşü (kılık, kıyafetinde ölçülülüğü) .....
- 2- Zekası, kavrayışı ve değerlendirmeye yeteneği .....
- 3- Cesareti, azim ve sebatkarlığı .....
- 4- Öznel bilgileri saklama özene ve güvenirliliği .....
- 5- Yalan, dedikodu, kışkırtıcı, kınarlık ve kötü tutkularla davranması .....
- 6- Kişisel çıkarlarına aşırı düşkünlük .....
- 7- Ailesine karşı sorumluluk duygusu .....
- 8- Girişim, yaratıcılık ve yapıcılık yeteneği .....
- 9- Dikkat ve intizamı ve prensiplerine bağlılığı .....
- 10- Davranışlarında dengeli, sabırlı ve hoşgörülü olması .....

| 1. Sicil amirinin notu | 2. Sicil amirinin notu | 3. Sicil amirinin notu | Toplam |
|------------------------|------------------------|------------------------|--------|
| .....                  | .....                  | .....                  | .....  |
| .....                  | .....                  | .....                  | .....  |
| .....                  | .....                  | .....                  | .....  |
| .....                  | .....                  | .....                  | .....  |
| .....                  | .....                  | .....                  | .....  |
| .....                  | .....                  | .....                  | .....  |
| .....                  | .....                  | .....                  | .....  |
| .....                  | .....                  | .....                  | .....  |
| .....                  | .....                  | .....                  | .....  |
| .....                  | .....                  | .....                  | .....  |

**B- Göreve İlişkin Sorular :**

- 1- Sorumluluk duygusu, göreve bağlılığı, gelişkinliği ve özverişi (Pedakarlık) .....
  - 2- Meslek ahlakı ve iş heyecanı .....
  - 3- İş ve meslek bilgisi, kendini yetiştirme ve yenileme etkisi .....
  - 4- İzleme ve takip fikri, kendiliğinden iş yapma yeteneği .....
  - 5- Tarafsızlığı (Görevlerini yerine getirirken dil, ırk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din mezhep ayrımı gözetmeme.) .....
  - 6- Yazılı ve sözlü anlatım yeteneği .....
  - 7- Dym ve ıstırlığı yeteneği .....
  - 8- İş sahıplerine karşı davranışı .....
  - 9- Disipline uyumu, amirlerine ve iş arkadaşlarına karşı tutumu .....
  - 10- İnsanlığı, para ve malzemeyi yerinde, iyi koruma ve kullama yeteneği .....
- (x) Dernek üyeliği, akrabalık, arkadaşlık, homşöhrilik vb. ayırımı gözetmemek.

**C- Yöneticiliğe İlişkin Sorular : (Yalnız yöneticiler için doldurulacak)**

- 1- Yerinde, zamanında, doğru ve kesin karar verme yeteneği .....
- 2- Planlama ve örgütlenme yeteneği .....
- 3- İzleme, gözetim ve denetim yeteneği .....
- 4- Mesleki, kültürel etkinlikleri ve eğitimi (koordinasyon) yeteneği .....
- 5- Temsil ve müzakere yeteneği .....
- 6- İleri ve yeni düşünce ve yöntemleri kabullonma yeteneği .....
- 7- Birlikte çalıştığı kişilere karşı iyi niyetli davranması .....
- 8- Birlikte çalıştığı kişileri yetiştirme, onlara işlerinde ve davranışlarında örnek olma yeteneği .....
- 9- Kendine güven ve eleştirilere açık olma yeteneği .....
- 10- Verimli ve etkin bir iş düzeni kurma yeteneği (İş kolaylaştırma ve kısaltma yeteneği) .....

**D- Yurt Dışı Görevlilerine İlişkin Sorular :**

- 1- Yabancı dil bilgisi .....
- 2- Genel kültür ve çok yönlülüğü .....
- 3- Dokümanizasyon ve ayırcalıklarını iyi kullanabilmesi .....
- 4- Kendisinin ve eşinin temsil görevlerine ve çalıştığı ülkenin değer yargılarına saygılı olması .....
- 5- Ülke çıkarlarını gözetmekteki özünü .....

Sicil Amirleri Net Toplamı :

## IV- GENEL DAVRANIŞLAR BAKIMINDA KURULUŞLAR :

|                       | Tarih ve İmza |
|-----------------------|---------------|
| Birinci Sicil Amiri : |               |
| İkinci Sicil Amiri :  |               |
| Üçüncü Sicil Amiri :  |               |

## V- DEĞERLENDİRME KURULUŞLARI :

| A- Değerlendirme Kurulu Üyelerinin :                | Adı, Soyadı | Düzeni | Kadre Derecesi | Sınıfı | Sicil No | Verdiği Not |
|-----------------------------------------------------|-------------|--------|----------------|--------|----------|-------------|
| Başkan                                              |             |        |                |        |          |             |
| Kemur temsilcisi                                    |             |        |                |        |          |             |
| Kadrolu temsilcisi                                  |             |        |                |        |          |             |
| Çalışık işleri birimi emiri<br>veya kuruma il emiri |             |        |                |        |          |             |

Değerlendirme kurulu not toplamı :

Sicil amirleri not ortalaması : (Sicil amirleri not toplamı  $\div$  (Sicil amir sayısı x veru sayısı) =Değerlendirme kurulu not ortalaması : (Değerlendirme kurulu not toplamı  $\div$  4) =Genel not ortalaması : (Sicil amirleri not ortalaması + Değerlendirme kurulu not ortalaması)  $\div$  2 =

Kemur değerlendirme grubu :

## 3- Genel Davranış Bakımından İurumu :

C- SONUÇ : Olumlu Sicil olmuştur.

|        |                  |                  |                                               |
|--------|------------------|------------------|-----------------------------------------------|
| Beşken | Kemur temsilcisi | Masas temsilcisi | Özlük işleri birimi amiri veya kurum il amiri |
| İzsa   | İzsa             | İzsa             | İzsa                                          |

## FORMUN KULLANIMI :

Bu form, 697 sayılı Levlet Kenurları Kanununun 121. maddesi uyarınca hazırlanan levlet kenurları sicil yönetme - liği esasları dâhilinde ve bu yönetmelik kapsamına giren memurların değerlendirmesinde kullanılır.

## AÇIKLAMALAR :

- 1- Sicil dolduran Amirler özellikle aşağıdaki konularda dikkatli davranmalıdır:
  - A- Amir kişisel soruşturma ve antipatilerinin etkisinde kalmamalıdır.
  - B- Memur işine göre değerlendirilmelidir.
  - C- Memurun yaşantı, kâminin, aylığının stoile etkisi olmalıdır.
  - 1- Memur bütün sicil dönemindeki gelişmelerine göre değerlendirilmelidir. Tek bir olay ve başarısızlık veya başarı gözönünde tutulmamalıdır.
  - E- Eski sicillerin etkisinden uzak olmalıdır.
  - F- Her nitelik ayrı ayrı değerlendirilmelidir.
- 2- Formun I, II, III, IV ve V kısımları sicil amirleri III. kısımdaki toplam ile V. kısımdaki hesaplama işlemleri özlük işleri birimi veya kurum ildeki amirlerince, V. kısımla değerlendirme kurullarınca doldurulur.
- 3- Yurt dışında bulunan görevli memurların kademe ilerlemesi ve derece yükselmesi yapılabilmeleri için ayrıca III (D) bölümü doldurulur.
- 4- Soru değerlendirme yerleri üzerinde bulunan notların (1) memur o konu bakımından çok zayıf olduğunu, (2) yetersiz olduğunu, (3) orta, (4) iyi, (5) çok iyi olduğunu ifade eder.
- 5- Sicil amirleri her bir konu yönünden memur işine en uygun olan netu, soru değerlendirme yerinin kendisine ait bölümüne yazar.
- 6- Değerlendirme kurullarınca V. bölümdeki genel davranış bakımından durumu kısası; sicil raporundaki netlar ile "IV. Genel Davranışlar Hakkında Mütalaa" bölümündeki görüşlerde gözönünde bulundurarak suretiyle doldurulur.

Not: Bu form İMO Form Standardizasyonu Şubesine Komiteye gönderilecektir.

**Ek 5: 1986 yılı Sicil Raporu**

| SİCİL AMİRLERİNİN MEMURUN GENEL DURUM VE DAVRANIŞLARI<br>HAKKINDAKİ DÜŞÜNCELERİ (ŞAHSİYET DEĞERLENDİRMESİ)                                                                                            |                                   |                                    |                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|
| Not: Bu sütun, Yönetmelik'in 17 nci maddesi gereğince tesbit edilebilen iyi veya kötü alışkanlıklar ile kabiliyetleri dikkate alınarak doldurulur.                                                    |                                   |                                    |                               |
| 1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN<br>DÜŞÜNCESİ                                                                                                                                                                    | 2 NCI SİCİL AMİRİNİN<br>DÜŞÜNCESİ | 3 ÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN<br>DÜŞÜNCESİ |                               |
|                                                                                                                                                                                                       |                                   |                                    |                               |
| SİCİL AMİRLERİNİN MEMURUN MESLEKİ EHLİYETİ HAKKINDAKİ NOTLARI<br>(GÖREVDE GÖSTERİLEN BAŞARININ DEĞERLENDİRİLMESİ)                                                                                     |                                   |                                    |                               |
| SORULAR                                                                                                                                                                                               | 1 İNCİ SİCİL<br>AMİRİNİN NOTU     | 2 NCI SİCİL<br>AMİRİNİN NOTU       | 3 ÜNCÜ SİCİL<br>AMİRİNİN NOTU |
| 1- Sorumluluk duygusu?<br>(Görev ve yetki alanına giren işleri kendiliğinden, zamanında ve doğru yapma; takip edip sonuçlandırma alışkanlığı)                                                         |                                   |                                    |                               |
| 2- Görevine bağlılığı, iş heyecanı, teşebbüs fikri?                                                                                                                                                   |                                   |                                    |                               |
| 3- Mesleki bilgisi, yazılı ve sözlü ifade kabiliyeti, kendini geliştirme ve yenileme gayreti?                                                                                                         |                                   |                                    |                               |
| 4- İntizam ve dikkati?                                                                                                                                                                                |                                   |                                    |                               |
| 5- İşbirliği yapmada ve değişen şartlara, görevlere uymada gösterdiği başarı?                                                                                                                         |                                   |                                    |                               |
| 6- Tarafsızlığı? (Görevini yerine getirirken, dil, ırk, cins, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ayrımlıklarından etkilenmeme)                                                                |                                   |                                    |                               |
| *7- Amirlerine, mesai arkadaşlarına, iş sahiplerine karşı tutum ve davranışı?                                                                                                                         |                                   |                                    |                               |
| *8- (Ek: 19/1/1998 tarih ve 98/10964 sayılı BKK/1 md.). "İnsan haklarına saygısı? (İnsanların kişiliğine ve haklarına saygı gösterme, hiç kimseye insanlık onuruyla bağdaşmayan muamelede bulunmama)" |                                   |                                    |                               |
| *9- Disipline riayeti ?                                                                                                                                                                               |                                   |                                    |                               |
| *10-Görevini yerine göstermede çalışkanlığı, kabiliyeti ve verimliliği?                                                                                                                               |                                   |                                    |                               |
| *19/01/1998 tarih ve 98/10964 Sayılı BKK/2.Md ile 7 nci soru 9 uncu soru, 8 inci soru 7 nci soru, 9 uncu soru 10 uncu soru, 10 uncu soru ise 11 inci soru olarak değiştirilmiştir.                    |                                   |                                    |                               |



|                                                                                                                                                                          |                                                                   |                                                                    |                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| *11- Yurtdışı görevlerde temsil yeteneği, mesleki ehliyet ve yabancı dil bilgisi (Sadece yurtdışı teşkilatı olan kurumlar için) ?                                        |                                                                   |                                                                    |                                       |
| <b>SİCİL AMİRLERİNİN MEMURUN YÖNETİCİLİK EHLİYETİ HAKKINDAKİ NOTLARI<br/>(YALNIZ YÖNETİCİ DURUMUNDAKİ MEMURLAR İÇİN DOLDURULUR)</b>                                      |                                                                   |                                                                    |                                       |
| <b>SORULAR</b>                                                                                                                                                           | <b>1 İNCİ SİCİL<br/>AMİRİNİN NOTU</b>                             | <b>2 NCİ SİCİL<br/>AMİRİNİN NOTU</b>                               | <b>3 ÜNCÜ SİCİL<br/>AMİRİNİN NOTU</b> |
| 1- Zamanında, doğru ve kesin karar verme kabiliyeti?                                                                                                                     |                                                                   |                                                                    |                                       |
| 2-Plânlama, organizasyon ve koordinasyon kabiliyeti?                                                                                                                     |                                                                   |                                                                    |                                       |
| 3- Temsil ve müzakere kabiliyeti?                                                                                                                                        |                                                                   |                                                                    |                                       |
| 4- Takip, denetim ve örnek olma kabiliyeti?                                                                                                                              |                                                                   |                                                                    |                                       |
| 5- Mevzuat ve teknolojik gelişmelere intibak kabiliyeti?                                                                                                                 |                                                                   |                                                                    |                                       |
| 6- Maiyetindekileri değerlendirme ve yetiştirmedeki başarısı?                                                                                                            |                                                                   |                                                                    |                                       |
| 7- İş hakimiyeti, kendine güveni ?                                                                                                                                       |                                                                   |                                                                    |                                       |
| 8- Sosyal ve beşeri münasebetleri?                                                                                                                                       |                                                                   |                                                                    |                                       |
| <b>SİCİL AMİRLERİNİN YURT DIŞINDA GÖREVLİ MEMURUN EHLİYETİ HAKKINDAKİ NOTLARI<br/>(ÜLKEYİ TEMSİLDE VE MENFAATLERİNİ KORUMADA GÖSTERİLEN BAŞARININ DEĞERLENDİRİLMESİ)</b> |                                                                   |                                                                    |                                       |
| <b>SORULAR</b>                                                                                                                                                           | <b>1 İNCİ SİCİL<br/>AMİRİNİN NOTU</b>                             | <b>2 NCİ SİCİL<br/>AMİRİNİN NOTU</b>                               | <b>3 ÜNCÜ SİCİL<br/>AMİRİNİN NOTU</b> |
| 1- Yabancı dil bilgisi?                                                                                                                                                  |                                                                   |                                                                    |                                       |
| 2- Gerekli ve yararlı ilişkileri kurma ve geliştirmedeki başarı?                                                                                                         |                                                                   |                                                                    |                                       |
| 3- Ülke menfaatlerini korumada gösterilen itina ve hassasiyet?                                                                                                           |                                                                   |                                                                    |                                       |
| 4- Temsil icaplarını yerine getirmekteki başarı?                                                                                                                         |                                                                   |                                                                    |                                       |
| 5- Görevli olduğu ülkenin şartlarına uyum kabiliyeti, Türk ülkesi ve kültürüne bağlılığı?                                                                                |                                                                   |                                                                    |                                       |
| 1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN SİCİL NOTU:                                                                                                                                        | 2 NCİ SİCİL AMİRİNİN SİCİL NOTU:                                  | 3 ÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN SİCİL NOTU:                                  |                                       |
| <b>MEMURUN SİCİL NOTU ORTALAMASI:</b>                                                                                                                                    |                                                                   |                                                                    |                                       |
| <b>MEMURUN BAŞARI DERECEİ VE SİCİLİ:</b>                                                                                                                                 |                                                                   |                                                                    |                                       |
| 1 İNCİ SİCİL AMİRİNİN<br>Adı :<br>Soyadı :<br>Görevi :<br>İmzası :                                                                                                       | 2 NCİ SİCİL AMİRİNİN<br>Adı :<br>Soyadı :<br>Görevi :<br>İmzası : | 3 ÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN<br>Adı :<br>Soyadı :<br>Görevi :<br>İmzası : |                                       |

\*19/01/1998 tarih ve 98/10964 Sayılı BKK/2.Md ile 7 nci soru 9 uncu soru, 8 inci soru 7 nci soru, 9 uncu soru 10 uncu soru, 10 uncu soru ise 11 inci soru olarak değiştirilmiştir.

T.C.  
DEVLET MEMURLARI  
SİCİL RAPORU

|                  |   |
|------------------|---|
| Memurun          | F |
| Adı ve Soyadı :  | O |
| Doğum Tarihi :   | T |
| Görevi :         | O |
| Sicil Numarası : | Ğ |
| Sicil Raporunun  | R |
| Ait Olduğu Yıl : | A |
|                  | F |

DEVLET MEMURLARI SİCİL YÖNETMELİĞİNİN 16 NCI MADDESİ:

Sicil Raporlarının Doldurulmasında Uygulanacak Not Usulü  
ve Notların Derecelendirilmesi

Madde 16- Sicil amirleri, sicil raporunun memurların mesleki, yöneticilik ve yurt dışı görevlerdeki ehliyetlerinin belirlenmesini sağlayan soruların herbirini, ihtiva ettikleri unsurları esas almak suretiyle 100 tam not üzerinden değerlendirir ve sorulara verdikleri notların toplamını soru sayısına bölerek memurların sicil notunu tesbit ederler. Her bir sicil amirince bu şekilde belirlenen sicil notlarının toplamının sicil amiri sayısına bölünmesi sureti ile memurların sicil notu ortalaması bulunur ve buna göre sicil notu ortalaması:

- a) 60'dan 75'e kadar olanlar orta,
  - b) 76'dan 89'a kadar olanlar iyi,
  - c) 90'dan 100'e kadar olanlar çok iyi,
- derecede başarılı olmuş, olumlu; 59 ve daha aşağı not alanlar ise yetersiz görülmüş, olumsuz sicil almış sayılır.

Sicil notu ortalaması hesaplanırken kesirler tam sayıya tamamlanır. Hizmet özelliklerinin gerektirmesi ve Devlet Personel Başkanlığının olumlu görüşünün alınması kaydıyla, kurumlar sicil raporundaki memurların mesleki, ehliyetleriyle ilgili konularda en fazla iki soru ilâve edebilirler. İlâve edilen sorular da 100 not üzerinden değerlendirilir.

*\* 25/9/1989 tarih ve 89/14578 sayılı BKK/3 md. ile Devlet Memurları Sicil Raporu Formunda yer alan "SİCİL NOT DEFTERİ HAKKINDA ÜST SİCİL AMİRLERİNİN NOTU" ibaresi metinden çıkarılmıştır.*

**Ek 6:** Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Taslakta Yer Alan Değerlendirme Formu

**EK-3**

**PERSONELİN EN YAKIN AMİRİ TARAFINDAN YAPILACAK YETKİNLİK DEĞERLEMESİNDE KULLANILACAK FORM**

| YÖNETİCİLERİN ÖLÇÜTLERİ                                                                                                                             | PUAN AĞIRLIĞI | DİĞER PERSONELİNİN ÖLÇÜTLERİ       | PUAN AĞIRLIĞI |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------------------------|---------------|
| Doğru Karar Alma, Problem Çözme ve Sonuç Odaklılık                                                                                                  | %30           | İş Bilgisi ve Kalitesi             | %25           |
| İletişim ve Temsil                                                                                                                                  | %25           | İletişim ve İşbirliği              | %20           |
| Planlama, Organizasyon ve Koordinasyon                                                                                                              | %25           | Görev Bilinci ve İş Alışkanlıkları | %25           |
| Görev Bilinci ve İş Alışkanlıkları                                                                                                                  | %10           | Disiplin ve Kurallara Uyuma        | %20           |
| Gelişime Açıklık                                                                                                                                    | %10           | Gelişime Açıklık                   | %10           |
| <b>TOPLAM PUAN</b>                                                                                                                                  | <b>%100</b>   | <b>TOPLAM PUAN</b>                 | <b>%100</b>   |
| <b>YÖNETİCİLERİN ÖLÇÜTLERİ (%40 GÖSTERGE)</b>                                                                                                       |               |                                    |               |
| <b>DOĞRU KARAR ALMA, PROBLEM ÇÖZME VE SONUÇ ODAKLILIK ÖLÇÜTÜ (10 GÖSTERGE)</b>                                                                      |               |                                    |               |
| Yerine getirmesi gereken işler ve sorumluluğu altındaki memurlar hakkında doğru ve hızlı kararlar verir.                                            |               |                                    |               |
| Konunun önemini, ciddiyetini, taraflarını ve kendine özgü durumunu dikkate almak suretiyle karar verir.                                             |               |                                    |               |
| Araştırmalar ve analizlerden yararlanarak elde ettiği bilimsel veriler ışığında karar alır.                                                         |               |                                    |               |
| Gerekten durumlarda ve yetkisi dahilinde inisiyatif kullanmaktan çekinmez.                                                                          |               |                                    |               |
| Ortaya çıkan sorunları doğru bir şekilde her yönüyle anlar; bu sorunları ortaya çıkaran nedenleri uygun metotlarla tespit eder.                     |               |                                    |               |
| Bilimsel, nesnel, katımcı ve sistematik çalışmalarla elde ettiği verileri kullanarak makul ve pratik çözümlere ulaşır.                              |               |                                    |               |
| Sorumluluğu altındaki memurların/birimlerin işlerini zamanında, tam ve doğru bir şekilde yapabilmelerine ilişkin gerekli ortam ve koşulları sağlar. |               |                                    |               |
| Ayrıntıları gözden kaçırmaksızın bütünsel bir yaklaşım ve kavrayış sergiler.                                                                        |               |                                    |               |
| Olağan üstü durumlarda bile strese kapılmadan ve strese yol açmadan sağlıklı değerlendirmeler yapar, kararını verir ve uygular.                     |               |                                    |               |

1

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Kendi veya sorumluluğu altındaki memurun işlerinin sonucu ulaşma durumunu düzenli ve sürekli olarak izler, işlerin beklenen sonuca ulaşmasını engelleme ihtimali bulunan sorunlarla ilgili gereken önemleri zamanında ve doğru bir şekilde alır.                                                                                          |            |
| <b>İLETİSİM VE TEMSİL ÖLÇÜTÜ (8 GÖSTERGE)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>%25</b> |
| Gerek kişiler gerekse topluluk karşısında duygu, düşünce, görüş ve taleplerini yanlış anlamalara veya tereddütlere yol açmayacak biçimde yalın, akıcı, açık, anlaşılır, özgüvenli, iletken ve düzgün bir dille aktarır.                                                                                                                   |            |
| Duygu, düşünce, görüş ve taleplerini kurallara uygun ve doğru bir şekilde yazıya aktarır.                                                                                                                                                                                                                                                 |            |
| Görevi gereği temas halinde bulunduğu kurum içindeki veya dışındaki kişilerle olumlu, etkin, nesnel, önyargısız ve düzeyli ilişkiler kurar; bu ilişkilerini istikrarlı bir şekilde devam ettirir.                                                                                                                                         |            |
| Görevi gereği temas halinde bulunduğu kurum içindeki veya dışındaki kişilerin duygu, düşünce, ihtiyaç ve problemlerini empati kurarak anlamaya çalışır; beklentileri ve taleplerine hızlı, doğru ve yapıcı yanıtlar verir.                                                                                                                |            |
| Memurlarına nezaket, sevgi, saygı, sabır ve hoşgörü çerçevesinde sergilediği hareket, tutum, davranışları ve insancıl ilişkileri ile örnek olur.                                                                                                                                                                                          |            |
| Görevi gereği temas halinde bulunduğu diğer kurumların ilgilileriyle yaptığı görüşmelerde üslubuyla ve kullandığı uygun yöntemlerle muhataplarını etkiler ve ikna eder.                                                                                                                                                                   |            |
| Gerek tutum ve davranışlarıyla gerekse kılık ve kıyafetiyle makamının gerektirdiği saygınlık ve ciddiyeti yansıtmak şekilde Devleti ve kurumunu temsil eder; kendine bağlı yönetici ve memurların da aynı şekilde temsil etmesini sağlar.                                                                                                 |            |
| Gerek resmi gerekse sosyal organizasyonlarda protokol kurallarına uyar.                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |
| <b>PLANLAMA, ORGANİZASYON VE KOORDİNASYON ÖLÇÜTÜ (12 GÖSTERGE)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>%25</b> |
| İşlerin yürütülmesi için gerçekçi zaman planları hazırlar, planlardaki muhtemel değişikliklere hızlı bir şekilde uyum sağlamak suretiyle değişen koşullar çerçevesinde işlerin önem ve önceliklerine göre sıralanarak yapılmasını gözetir; işlerin yürütülmesi için gerekli her türlü kaynağın temin edilmesini ve kullanılmasını sağlar. |            |
| Kendisine bağlı birimlere/memurlara dönük iş beklentilerinin gerçekleştirilmesi için izlenecek yol haritasını belirler; memurları birimin ve kurumun ortak hedefleri doğrultusunda yönlendirerek bütünlendirir.                                                                                                                           |            |
| Kendine bağlı birimler/memurlar arasındaki işbirliği ve eşgüdümü etkin ve doğru bir şekilde organize eder.                                                                                                                                                                                                                                |            |
| Birimler/Memurlar arasındaki iş yükünün adil bir şekilde dağıtılmasını gözetir; sorumluluğun kapsamını açıkça belirlemek ve ilgili memuru uygun yöntemlerle ve düzenli olarak kontrol etmek kaydıyla birtakım sorumluluklarını gerektiğinde astlarına devretmekten kaçınmaz.                                                              |            |
| Kendine bağlı memurların mesleki becerileri ve kişisel özelliklerini dikkate alarak planlama yapar.                                                                                                                                                                                                                                       |            |
| Kendisine bağlı memurların mesleki gelişim ile kariyer gelişimi fırsatlarından yararlanmalarını eşitlik ve hakkaniyet çerçevesinde destekler; memurlarını yetiştirir; onlara koçluk ve rehberlik yapar.                                                                                                                                   |            |
| Kendisine bağlı memurların performanslarını sistematik olarak sürekli izler; başarı durumunu ile geliştirilmesi gereken yönleri hakkında gereken amarlarda ve uygun yöntemlerle onlara geribildirim verir; adil ve nesnel bir biçimde onları değerlendirir.                                                                               |            |
| Kendisine bağlı birimler/memurlar arasında sinerji oluşturarak kamu hizmetinin kalite, etkinlik ve verimliliğinin artırılması için çaba gösterir.                                                                                                                                                                                         |            |

|                                                                                                                                                                                                                                                                 |             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Memurların yeni fikir, teklif ve projelerini destekler; bunların hayata geçirilmesine dönük uygun ortamları ve imkânları sağlar.                                                                                                                                |             |
| Kendisine bağlı memurların motivasyonlarını artırıcı önlemleri uygun yöntemlerle, zamanında ve tam olarak alır.                                                                                                                                                 |             |
| Kendisine bağlı memurların kurum kaynaklarını etkin, verimli ve ekonomik kullanmalarını sağlamaya dönük uygun denetim ve yönlendirme mekanizmalarını kullanır.                                                                                                  |             |
| Kendisine bağlı memurların etik davranış ilkelerine ve disiplin kurallarına uygun hareket etmelerini gözetir.                                                                                                                                                   |             |
| <b>GÖREV BİLİNCİ VE İŞ ALIŞKANLIKLARI ÖLÇÜTÜ (6 GÖSTERGE)</b>                                                                                                                                                                                                   | <b>%10</b>  |
| Görevinin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olup görevlerini yerine getirirken bu bilgi ve beceriyi yerinde ve etkin bir şekilde kullanır.                                                                                                                   |             |
| Mevzuat çerçevesinde kendisine verilmiş olan görev ve emirleri zamanında ve tam olarak yerine getirir.                                                                                                                                                          |             |
| Sorumluluğundaki işlerin önceliklerini doğru belirleyerek zamanı etkin ve verimli bir şekilde kullanır.                                                                                                                                                         |             |
| Görevlerini zamanında ve düzgün bir biçimde yerine getirme hususunda gayretlidir.                                                                                                                                                                               |             |
| Görevinin gerektirdiği etik davranış ilkelerine ve disiplin kurallarına uygun hareket eder.                                                                                                                                                                     |             |
| Görevlerini yerine getirirken muhataplarının din, dil, ırk, mezhep, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi görüş veya dış görünüş gibi farklılıklarını dikkate almaksızın; yaş, gelenek, örf veya engelli olma gibi farklılıklarını ise dikkate alarak hareket eder. |             |
| <b>GELİŞİME AÇIKLIK ÖLÇÜTÜ (4 GÖSTERGE)</b>                                                                                                                                                                                                                     | <b>%10</b>  |
| Yenilikleri ve gelişmeleri dikkatle takip eder; meslek hayatını ilgilendiren her türlü değişime uyum sağlayarak kendini daha ileri noktalara taşımaya çalışır.                                                                                                  |             |
| Amirlerince performansını artırmaya dönük verilen geribildirimleri ve yönlendirmeleri olgunlukla karşılar; yapıcı eleştirileri kendini geliştirmek için bir fırsat olarak görür; gerektiğinde öz eleştirisini yapmaktan çekinmez.                               |             |
| Hizmet içi eğitim programlarına katılmak suretiyle kendini geliştirme konusunda isteklidir.                                                                                                                                                                     |             |
| Mesleki konularda bilimsel çalışmalar yapmaya ve toplantı, seminer ve konferanslara katılmaya isteklidir; fırsat bulduğunda bunları gerçekleştirir.                                                                                                             |             |
| <b>TOPLAM PUAN</b>                                                                                                                                                                                                                                              | <b>%100</b> |





| DİĞER PERSONEL İÇİN ÖLÇÜTLER (40 GÖSTERGE)                                                                                                                                                                                                        |  | PUAN |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------|
| <b>İŞ BİLGİSİ VE KALİTESİ ÖLÇÜTÜ (10 GÖSTERGE)</b>                                                                                                                                                                                                |  | %25  |
| Görevinin gerektirdiği bilgi ve beceriyi sahip olup görevlerini yerine getirirken bu bilgi ve beceriyi yerinde ve etkin bir şekilde kullanır.                                                                                                     |  |      |
| Topladığı, kontrol ettiği ve değerlendirdiği bilgiler ışığında işlerini yapar veya raporlarını hazırlar.                                                                                                                                          |  |      |
| Kendisine verilen görevleri kanun, yönetmelik, genelge, talimat ve diğer mevzuata uygun olarak zamanında tamamlar.                                                                                                                                |  |      |
| İşlerini uygun yöntemler kullanmak suretiyle zamanında, özenli ve hatasız bir biçimde tamamlar.                                                                                                                                                   |  |      |
| Ayrıntıları gözden kaçırmaksızın bütünsel bir yaklaşım ve kavrayış sergiler.                                                                                                                                                                      |  |      |
| Olağan üstü durumlarda bile strese kapılmadan ve strese yol açmadan sağlıklı değerlendirmeler yapar, kararını verir ve uygular.                                                                                                                   |  |      |
| Kendi veya sorumluluğu altındaki memurun işlerinin sonuca ulaşma durumunu düzenli ve sürekli olarak izler; işlerin beklenen sonuca ulaşmasını engelleme ihtimali bulunan sorunlarla ilgili gereken önlemleri zamanında ve doğru bir şekilde alır. |  |      |
| Gereken durumlarda ve yetkisi dahilinde inisiyatif kullanmaktan çekinmez.                                                                                                                                                                         |  |      |
| Ortaya çıkan sorunları doğru bir şekilde her yönüyle anlar; bu sorunları ortaya çıkaran nedenleri uygun metotlarla tespit eder.                                                                                                                   |  |      |
| Bilimsel, nesnel, katılcı ve sistematik çalışmalarla elde ettiği verileri kullanarak makul ve pratik çözümlere ulaşır.                                                                                                                            |  |      |
| <b>İLETİŞİM VE İŞBİRLİĞİ ÖLÇÜTÜ (10 GÖSTERGE)</b>                                                                                                                                                                                                 |  | %20  |
| Gerek kişiler gerekse topluluk karşısında duygu, düşünce, görüş ve taleplerini yanlış anlamalara veya tereddütlere yol açmayacak biçimde yalın, akıcı, açık, anlaşılır, özgüvenli, ölçütlü ve düzgün bir dille aktarır.                           |  |      |
| Görevi gereği temas halinde bulunduğu kurum içindeki veya dışındaki kişilerle olumlu, etkin, nesnel, önyargısız ve düzeyli ilişkiler kurar ve bu ilişkilerini istikrarlı bir şekilde devam ettirir.                                               |  |      |
| Görevi gereği temas halinde bulunduğu kurum içindeki veya dışındaki kişilerin beklenti ve taleplerini zamanında ve doğru bir şekilde yerine getirir.                                                                                              |  |      |
| Görevi gereği temas halinde bulunduğu kurum içindeki veya dışındaki kişilere nezaket, sevgi, saygı, sabır ve hoşgörü çerçevesinde sergilediği hareket, tutum, davranışları ve insancıl ilişkileri ile örnek olur.                                 |  |      |
| Görevi gereği temas halinde bulunduğu kurum içindeki veya dışındaki kişilerle ilişkilerinde memuriyet ciddiyetine uygun davranışlarda bulunur.                                                                                                    |  |      |
| Duygu, düşünce, görüş ve taleplerini kurallara uygun ve doğru bir şekilde yazıya aktarır; rapor, yazışma, doküman ve sunumlarını uygun biçim ve çerçekte hazırlar.                                                                                |  |      |
| Amirlerini ve iş arkadaşlarını ortaya çıkması muhtemel sorunları önlemeye yönelik olarak zamanında ve açık bir biçimde bilgilendirir.                                                                                                             |  |      |
| İş arkadaşlarıyla dayanışma ve işbirliği içerisinde çalışır.                                                                                                                                                                                      |  |      |
| İş arkadaşlarıyla bilgi ve deneyimlerini paylaşır; çalışma arkadaşlarının bilgi ve deneyimlerinden etkin bir biçimde faydalanır; çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerini açık, içten, saygılı, yapıcı, önyargısız ve olumlu bir düzeyde sürdürür.     |  |      |

|                                                                                                                                                                                                                                                                 |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Birim veya çalışma grubu içerisinde görev ve sorumluluk almaktan kaçınmaz.                                                                                                                                                                                      |            |
| <b>GÖREV BİLİNCİ VE İŞ ALIŞKANLIKLARI ÖLÇÜTÜ (10 GÖSTERGE)</b>                                                                                                                                                                                                  | <b>%25</b> |
| Kurumsal vizyon ve misyonu benimser; kurum ve birimi hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkı sağlar.                                                                                                                                                            |            |
| Sorumluluğundaki işlerin önceliklerini doğru belirleyerek zamanı etkin ve verimli bir şekilde kullanır.                                                                                                                                                         |            |
| Kurum kaynaklarını verimli ve dikkatli bir biçimde kullanır.                                                                                                                                                                                                    |            |
| Kişisel temizlik, bakım ve görüntüsüne dikkat eder; işyerinin temizlik ve düzeninin korunmasına özen gösterir.                                                                                                                                                  |            |
| Sorumluluğu altında bulunan evrak ve bilgilerin güvenliğini gözetir; gizlilik gerektiren iş ve işlemlerde gerekli hassasiyeti gösterir.                                                                                                                         |            |
| Çalışma alanına ilişkin yapıcı öneriler ve yenilikler getirir; bu yönde yapılacak faaliyetlere katkı sağlar.                                                                                                                                                    |            |
| Görevini yaparken kurum kültürünü gözetir.                                                                                                                                                                                                                      |            |
| Sorumluluğu altındaki işleri benimseyerek bu işleri en iyi biçimde sonuçlandırır.                                                                                                                                                                               |            |
| Sorumluluğu altındaki işleri gerçekleştirmek için düzenli ve sistematik bir çalışma programına sahiptir.                                                                                                                                                        |            |
| Görevlerini yerine getirirken muhataplarının din, dil, ırk, mezhep, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi görüş veya dış görünüş gibi farklılıklarını dikkate almaksızın; yaş, gelenek, örf veya engelli olma gibi farklılıklarını ise dikkate alarak hareket eder. |            |
| <b>DİSİPLİN VE KURALLARA UYMA ÖLÇÜTÜ (5 GÖSTERGE)</b>                                                                                                                                                                                                           | <b>%20</b> |
| Kurumun giriş ve çıkış saatlerine dikkat eder; mazeretsiz ve izinsiz olarak devamsızlık yapmaz, görev yerini terk etmez.                                                                                                                                        |            |
| Mevzuat ile belirlenen disiplin kurallarına uyar.                                                                                                                                                                                                               |            |
| Göreviyle ilgili araç ve gereçleri mevzuata uygun ve yerinde kullanır.                                                                                                                                                                                          |            |
| Görevinin gerektirdiği etik davranış ilkelerine uygun hareket eder.                                                                                                                                                                                             |            |
| Genelge ve yönergelerle belirlenen kurum içi kurallara uyar.                                                                                                                                                                                                    |            |



**GELİŞİME AÇIKLIK ÖLÇÜTÜ (5 GÖSTERGE)**

|                                                                                                                                                                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Yenilikleri ve gelişmeleri dikkatle takip eder; meslek hayatını ilgilendiren her türlü değişime uyum sağlayarak kendini daha ileri noktalara taşımaya çalışır.                                                                  | %10 |
| Amirlerince performansını artırmaya dönük verilen geribildirimleri ve yönlendirmeleri olgunlukla karşılar; yapıcı eleştirileri kendini geliştirmek için bir fırsat olarak görür; gerektiğinde özleştirisini yapmaktan çekinmez. |     |
| Hizmet içi eğitim programlarına katılmak suretiyle kendini geliştirme konusunda isteklidir.                                                                                                                                     |     |
| Mesleki konularda bilimsel çalışmalar yapmaya ve toplantı, seminer ve konferanslara katılmaya isteklidir; fırsat bulduğunda bunları gerçekleştirir.                                                                             |     |
| Kurumda değişime neden olan yeni politika ve uygulamaları zamanında öğrenerek faaliyetlerini söz konusu yeni yaklaşımlarla uyumlu hale getirir.                                                                                 |     |

**TOPLAM PUAN****%100**



## EK-4

| PERSONELİN İŞ ARKADAŞLARI TARAFINDAN YAPILACAK YETKİNLİK DEĞERLEMESİNDE KULLANILACAK FORM                                                                                                                                                                                                    | %.. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Çalışma arkadaşlarıyla dayanışma ve işbirliği içerisinde çalışır; kurum/daire/birim performansına gereken katkıyı sağlar.                                                                                                                                                                    |     |
| Çalışma arkadaşlarıyla bilgi, kaynak ve deneyimlerini paylaşır; çalışma arkadaşlarının bilgi, kaynak ve deneyimlerinden etkin bir biçimde faydalanır.                                                                                                                                        |     |
| Görev ve sorumluluk almaktan kaçınmaz; üstlendiği görevleri zamanında ve tam olarak yerine getirir.                                                                                                                                                                                          |     |
| Çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerini açık, içten, saygılı, yapıcı, önyargısız ve olumlu bir düzeyde sürdürür; çalışmalarında kendi görüşü veya düşüncesi hilafına alınan kararlara saygı gösterir; söz konusu karar çerçevesinde yürütülen çalışmalara olgunlukla katkı sağlamaya devam eder. |     |
| Kurum/daire/birim performansının arttırılmasına dönük olarak çalışma arkadaşlarının motivasyonunu yükseltmek için çaba gösterir.                                                                                                                                                             |     |
| Kurum kaynaklarını verimli ve dikkatli bir biçimde kullanır.                                                                                                                                                                                                                                 |     |
| Kurumsal vizyon ve misyonu benimser, kurum ve birim hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkı sağlar.                                                                                                                                                                                          |     |
| Kişisel temizlik, bakım ve görünümüne dikkat eder; işyerinin temizlik ve düzeninin korunmasına özen gösterir.                                                                                                                                                                                |     |
| Yenilikleri ve gelişmeleri dikkatle takip eder; meslek hayatını ilgilendiren her türlü değişime uyum sağlayarak kendini daha ileri noktalara taşımaya çalışır.                                                                                                                               |     |
| Görevi gereği temas halinde bulunduğu kurum içindeki veya dışındaki kişilere nezaket, sevgi, saygı, sabır ve hoşgörü çerçevesinde sergilediği hareket, tutum, davranışları ve insancıl ilişkileri ile örnek olur.                                                                            |     |
| Görevi gereği temas halinde bulunduğu diğer kurumların ilgilileriyle yaptığı görüşmelerde üslubuyla ve kullandığı uygun yöntemlerle muhataplarını etkiler ve ikna eder.                                                                                                                      |     |
| Gerek tutum ve davranışlarıyla gerekse kılık ve kıyafetiyle mesleğinin gerektirdiği saygınlık ve ciddiyeti yansıtabilecek şekilde Devleti ve kurumunu temsil eder.                                                                                                                           |     |

## EK-5

**PERSONELİN EN YAKIN ASTLARI TARAFINDAN YAPILACAK  
YETKİNLİK DEĞERLEMESİNDE KULLANILACAK FORM**

%..

Çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerini açık, içten, saygılı, yapıcı, önyargısız ve olumlu bir düzeyde sürdürür; çalışmalarında kendi görüşü veya düşüncesi hilafına belirtilen görüşlere saygı gösterir.

Kurum/daire/birim performansının artırılmasına dönük olarak çalışma arkadaşlarının motivasyonunu yükseltmek için çaba gösterir.

Kurum kaynaklarının verimli ve dikkatli bir biçimde kullanılmasını gözetir.

Kişisel temizlik, bakım ve görünümüne dikkat eder; işyerinin temizlik ve düzeninin korunmasına özen gösterir.

Yenilikleri ve gelişmeleri dikkatle takip eder; meslek hayatını ilgilendiren her türlü değişime uyum sağlayarak kendini daha ileri noktalara taşımaya çalışır.

Görevi gereği temas halinde bulunduğu kurum içindeki veya dışındaki kişilere nezaket, sevgi, saygı, sabır ve hoşgörü çerçevesinde sergilediği hareket, tutum, davranışları ve insanca ilişkileri ile örnek olur.

Görevi gereği temas halinde bulunduğu diğer kurumların ilgilileriyle yaptığı görüşmelerde üslubuyla ve kullandığı uygun yöntemlerle muhataplarını etkiler ve ikna eder.

Gerek tutum ve davranışlarıyla gerekse kıyak ve kıyafetiyle mesleğinin gerektirdiği saygınlık ve ciddiyeti yansıtabilecek şekilde Devleti ve kurumunu temsil eder.

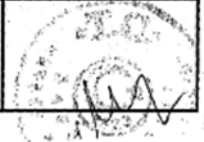
Görevi gereği temas halinde bulunduğu kurum içindeki veya dışındaki kişilerle olumlu, etkin, nesnel, önyargısız ve düzeyli ilişkiler kurar; bu ilişkilerini istikrarlı bir şekilde devam ettirir.

Olağan üstü durumlarda bile strese kapılmadan ve strese yol açmadan sağlıklı değerlendirmeler yapar, kararını verir ve uygular.

Ayrıntıları gözden kaçırmaksızın bütünsel bir yaklaşım ve kavrayış sergiler.

Sorumluluğu altındaki memurların/birimlerin işlerini zamanında, tam ve doğru bir şekilde yapabilmelerine ilişkin gerekli ortam ve koşulları sağlar.

Sorumluluğu altındaki memurun işlerinin sonuca ulaşma durumunu düzenli ve sürekli olarak izler; işlerin beklenen sonuca ulaşmasını engelleme ihtimali bulunan sorunlarla ilgili gereken önlemleri zamanında ve doğru bir şekilde alır.



## EK-6

PERSONELİN HİZMETTEN YARARLANALAR TARAFINDAN YAPILACAK  
YETKİNLİK DEĞERLEMESİNDE KULLANILACAK FORM

|                                                                                                                    | HİÇ<br>MEMNUN<br>DEĞİLİM | MEMNUN<br>DEĞİLİM | ORTA<br>DÜZEYDE<br>MEMNUNUM | MEMNUNUM | ÇOK<br>MEMNUNUM |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------|-----------------------------|----------|-----------------|
| Personelin hizmet sunumu kalitesini tatmin edici buldunuz mu?                                                      |                          |                   |                             |          |                 |
| Personelden aldığınız hizmetler beklentilerinizi karşıladı mı?                                                     |                          |                   |                             |          |                 |
| Personel eksiksiz ve yeterli miktarda hizmet sundu mu?                                                             |                          |                   |                             |          |                 |
| Personel mümkün olan en kısa sürede hizmeti sundu mu?                                                              |                          |                   |                             |          |                 |
| Personel iş ve işlemlerin durumu hakkında zamanında yeterli bilgilendirme yaptı mı?                                |                          |                   |                             |          |                 |
| Personel hizmet sunumu sırasında kamu kaynaklarının etkin kullanımı ve kamu hizmetinin verimliliğini gözettili mi? |                          |                   |                             |          |                 |
| Personelin ilgi, yardımseverlik ve nezaketi, iletişim kurmadaki başarısı nasıldı?                                  |                          |                   |                             |          |                 |



EK-7

PERSONELİN KENDİ DEĞERLENDİRMESİNİ YAPARKEN ESAS ALACAĞI  
FORM

1. Bu değerlendirme döneminde başarınızı yeterli buldunuz mu?

2. Amiriniz, iş arkadaşlarınız ve varsa astlarınız ile olan ilişkileriniz olması gereken düzeyde miydi?

3. Çalışma ortamınız ve kullandığınız kaynaklar başarınız için yeterli düzeyde miydi?

4. Değerlendirme dönemine ilişkin belirtmek istediğiniz diğer hususlar:



## EK-8

VATANDAŞ MEMNUNİYETİNE İLİŞKİN FORM (KURUM VEYA KURUM  
VE BİRİM BAZINDA)

|                                                                                                          | HİÇ<br>MEMNUN<br>DEĞİLİM | MEMNUN<br>DEĞİLİM | ORTA<br>DÜZEYDE<br>MEMNUNUM | MEMNUNUM | ÇOK<br>MEMNUNUM |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------|-----------------------------|----------|-----------------|
| Aldığınız hizmet beklentilerinizi ne ölçüde karşıladı?                                                   |                          |                   |                             |          |                 |
| Hizmetin kalitesinden memnun kaldınız mı?                                                                |                          |                   |                             |          |                 |
| Hizmeti beklediğiniz miktarda alabildiniz mi?                                                            |                          |                   |                             |          |                 |
| Hizmeti mümkün olan en kısa sürede alabildiniz mi?                                                       |                          |                   |                             |          |                 |
| Takip ettiğiniz işin durumu hakkında yeterli bilgi sunuldu mu?                                           |                          |                   |                             |          |                 |
| Hizmet sunumu sırasında kamu kaynakları verimli şekilde kullanıldı mı?                                   |                          |                   |                             |          |                 |
| Kamu görevlilerinin ilgi, yardımseverlik ve nezaketi, iletişim kurmadaki başarısı yeterli düzeyde miydi? |                          |                   |                             |          |                 |



## EK-9

## BAŞARI DEĞERLENDİRME FORMU

|                             |                            |
|-----------------------------|----------------------------|
| HEDEF (%...)                |                            |
|                             | HEDEF PUANI                |
|                             |                            |
| GÖREV (%...)                |                            |
|                             | GÖREV PUANI                |
|                             |                            |
| YETKİNLİKLER (%...)         |                            |
|                             | YETKİNLİK PUANI            |
|                             |                            |
| VATANDAŞ MEMNUNİYETİ (%...) |                            |
|                             | VATANDAŞ MEMNUNİYETİ PUANI |
|                             |                            |
|                             | BAŞARI PUANI               |



Ek 7: Performans Değerlendirme Formu

|            |              |                              |
|------------|--------------|------------------------------|
| Sayfa : 54 | RESMÎ GAZETE | 17 Nisan 2015 – Sayı : 29329 |
|------------|--------------|------------------------------|

**EK-3**

**PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU**

**Değerlendiricinin:**

Adı Soyadı: \_\_\_\_\_

TC Kimlik Numarası: \_\_\_\_\_

Okulu/Kurumu: \_\_\_\_\_

Branşı: \_\_\_\_\_

Görevi: \_\_\_\_\_

☐ Maarif Müfettişi

☐ Okul Müdürü

☐ Danışman Öğretmen

**Değerlendirilen Adayın:**

Adı Soyadı: \_\_\_\_\_

TC Kimlik Numarası: \_\_\_\_\_

Okulu/Kurumu: \_\_\_\_\_

Branşı: \_\_\_\_\_

**Değerlendirme:**

☐ Birinci Değerlendirme

☐ İkinci Değerlendirme

☐ Üçüncü Değerlendirme

Değerlendirme Sonucunda Toplam Ham Puan:..... (0 -200)

100 üzerinden değerlendirme puanı (Değerlendirme Toplam Ham Puanı/2) :.....(0-100)

(Not: Öğretmen değerlendirme puanı, madde ham puanlarının toplamının ikiye bölünmesi ile elde edilir.)

Değerlendirme Tarihi : \_\_\_\_\_

Değerlendiricinin İmzası: \_\_\_\_\_

**KISIM A**

Bu kısım Rehberlik alanı ile Rehberlik ve Araştırma Merkezinde çalışan Özel Eğitim alanları öğretmenleri hariç tüm öğretmenlerin değerlendirilmelerinde kullanılacaktır.

| MESLEKİ ÖLÇÜTLER |                                                                        | GÖSTERGELER |                                                                                                                   |   |   |   | Hiçbir Zaman | Nadiren | Bazen | Sıklıkla | Her Zaman |
|------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|--------------|---------|-------|----------|-----------|
|                  |                                                                        | Öğretmen;   | 0                                                                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4            |         |       |          |           |
|                  |                                                                        |             |                                                                                                                   |   |   |   |              |         |       |          |           |
| A-1              | Eğitim Öğretimi Planlayabilme                                          | 1           | Planları öğrenme ortamlarını dikkate alarak hazırlar.                                                             |   |   |   |              |         |       |          |           |
|                  |                                                                        | 2           | Planları açık ve anlaşılardır.                                                                                    |   |   |   |              |         |       |          |           |
|                  |                                                                        | 3           | Planları öğrencilerin hazır bulunuşluk düzeylerine göre hazırlar.                                                 |   |   |   |              |         |       |          |           |
|                  |                                                                        | 4           | Planları öğrencilerin bireysel farklılıklarını gözetenek hazırlar.                                                |   |   |   |              |         |       |          |           |
|                  |                                                                        | 5           | Planları ihtiyaca göre günceller.                                                                                 |   |   |   |              |         |       |          |           |
| A-2              | Eğitim ve Öğretim Ortamlarını Düzenleyebilme                           | 6           | Öğrencilerin bireysel farklılıklarına uygun öğrenme ortamları oluşturur.                                          |   |   |   |              |         |       |          |           |
|                  |                                                                        | 7           | Öğrenme ortamlarında güvenliğe ilişkin tedbirleri alır.                                                           |   |   |   |              |         |       |          |           |
|                  |                                                                        | 8           | Öğrenme ortamlarını hedef kazanımların özelliklerine göre düzenler.                                               |   |   |   |              |         |       |          |           |
|                  |                                                                        | 9           | Öğrenme ortamlarını farklı duylara hitap edecek biçimde düzenler.                                                 |   |   |   |              |         |       |          |           |
|                  |                                                                        | 10          | Öğrenme ortamlarında öğrenmeyi destekleyen teknolojik araçları kullanır.                                          |   |   |   |              |         |       |          |           |
| A-3              | İletişim Becerilerini Etkili Kullanabilme                              | 11          | Türkçeyi kurallarına uygun akıcı ve anlaşılır biçimde konuşur.                                                    |   |   |   |              |         |       |          |           |
|                  |                                                                        | 12          | Beden dilini, ses tonunu doğru kullanır.                                                                          |   |   |   |              |         |       |          |           |
|                  |                                                                        | 13          | Yönetici ve meslektaşlarıyla sağlıklı iletişim kurar.                                                             |   |   |   |              |         |       |          |           |
|                  |                                                                        | 14          | Veliyle sağlıklı iletişim kurar.                                                                                  |   |   |   |              |         |       |          |           |
|                  |                                                                        | 15          | Öğrencilerle sağlıklı iletişim kurar.                                                                             |   |   |   |              |         |       |          |           |
| A-4              | Öğrencileri Hedef Kazanımlar Doğrultusunda Güdüleyebilme               | 16          | Öğrencilerin hazır bulunuşluk düzeylerini belirler.                                                               |   |   |   |              |         |       |          |           |
|                  |                                                                        | 17          | Öğrencileri, hedef kazanımlardan haberdar eder.                                                                   |   |   |   |              |         |       |          |           |
|                  |                                                                        | 18          | Öğrenme sürecinde öğrencilerin önceki bilgileri ile bağlantılar kurar.                                            |   |   |   |              |         |       |          |           |
|                  |                                                                        | 19          | Her öğrencinin başarıma duygusunu tadacağı etkinlikler uygular.                                                   |   |   |   |              |         |       |          |           |
|                  |                                                                        | 20          | Hedef kazanımlara ulaşan öğrencilerin üst düzey beceriler geliştirmesini sağlayacak yöntem ve teknikler kullanır. |   |   |   |              |         |       |          |           |
| A-5              | Çevre Olanaklarını Öğrenme Sürecini Destekleyecek Biçimde Kullanabilme | 21          | Çevresel imkânları eğitim - öğretim ortamlarını düzenlemede destekleyici unsurlar olarak kullanır.                |   |   |   |              |         |       |          |           |
|                  |                                                                        | 22          | Çevreyi hedef kazanımların edinilmesinde etkin biçimde kullanır.                                                  |   |   |   |              |         |       |          |           |
|                  |                                                                        | 23          | Eğitim - öğretimin kalitesini artırmak için kişi kurum kuruluşlarla işbirliği yapar.                              |   |   |   |              |         |       |          |           |
|                  |                                                                        | 24          | Eğitim - öğretim sürecinde aile katılımını sağlar.                                                                |   |   |   |              |         |       |          |           |
|                  |                                                                        | 25          | Okulun çevresel olanaklarını geliştirmek için çalışmalar yapar.                                                   |   |   |   |              |         |       |          |           |



| MESLEKİ<br>ÖLÇÜTLER |                                                                                               | GÖSTERGELER      |                                                                                                     | Hiçbir Zaman | Nadiren | Bazen | Sıklıkla | Her Zaman |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|-------|----------|-----------|
|                     |                                                                                               |                  |                                                                                                     | 0            | 1       | 2     | 3        | 4         |
|                     |                                                                                               | <b>Öğretmen;</b> |                                                                                                     |              |         |       |          |           |
| A-6                 | Zamanı<br>Yönetebilme                                                                         | 26               | Görev ve sorumluluklarını zamanında yerine getirir.                                                 |              |         |       |          |           |
|                     |                                                                                               | 27               | Ders giriş-çıkış saatlerine uyur.                                                                   |              |         |       |          |           |
|                     |                                                                                               | 28               | Eğitim öğretim sürecinde zamanı etkin ve verimli kullanır.                                          |              |         |       |          |           |
|                     |                                                                                               | 29               | Eğitim - öğretim sürecini planlarda öngördüğü sürede tamamlar.                                      |              |         |       |          |           |
|                     |                                                                                               | 30               | Eğitim - öğretim süreçlerinde teknolojiden faydalanarak zamanı etkin kullanır.                      |              |         |       |          |           |
| A-7                 | Öğretim<br>Yöntem ve<br>Tekniklerini<br>Etkin Biçimde<br>Kullanabilme                         | 31               | Hedef kazanımlara ulaşmada uygun öğretim yöntem ve tekniklerini kullanır.                           |              |         |       |          |           |
|                     |                                                                                               | 32               | Öğrencilerin gelişim ve hazır bulunuşluk düzeylerine uygun öğretim yöntem ve tekniklerini kullanır. |              |         |       |          |           |
|                     |                                                                                               | 33               | Öğrencilerin bireysel yeteneklerini keşfedebilmelerine olanak sağlar.                               |              |         |       |          |           |
|                     |                                                                                               | 34               | Öğrenme sürecinde günlük yaşantılardan örnekler sunar.                                              |              |         |       |          |           |
|                     |                                                                                               | 35               | Öğrencilerin yaparak yaşayarak öğrenmelerini sağlar.                                                |              |         |       |          |           |
| A-8                 | Eğitim Öğretim<br>Sürecini<br>Değerlendire-<br>bilme                                          | 36               | Ölçme değerlendirme yöntem ve araçlarını öğrenme süreçlerine uygun olarak seçer.                    |              |         |       |          |           |
|                     |                                                                                               | 37               | Ölçme değerlendirme sürecini adil ve şeffaf biçimde yürütür.                                        |              |         |       |          |           |
|                     |                                                                                               | 38               | Ölçme sürecine ilişkin öğrencilerin kaygılarını giderici çalışmalar yapar.                          |              |         |       |          |           |
|                     |                                                                                               | 39               | Süreç odaklı, tamamlayıcı ölçme ve değerlendirme yöntem ve teknikleri kullanır.                     |              |         |       |          |           |
|                     |                                                                                               | 40               | Değerlendirme sonuçlarına ilişkin paydaşlara düzenli geribildirimler verir.                         |              |         |       |          |           |
| A-9                 | Okulun Eğitim<br>Öğretim<br>Politikalarına<br>Uyum ve Katkı<br>Sağlayabilme                   | 41               | Faaliyetlerini yürütürken öğretmenler kurulu ve zümre kurul kararlarını dikkate alır.               |              |         |       |          |           |
|                     |                                                                                               | 42               | Eğitim öğretimin kalitesinin artırılması için projeler üretir veya projelere katılır.               |              |         |       |          |           |
|                     |                                                                                               | 43               | Eğitim öğretimde kalitenin artırılması konusunda meslektaşlarıyla işbirliği yapar.                  |              |         |       |          |           |
|                     |                                                                                               | 44               | Eğitim öğretime ilişkin iyi örnekleri meslektaşlarıyla paylaşır.                                    |              |         |       |          |           |
|                     |                                                                                               | 45               | Eğitim öğretimin kalitesinin artırılmasında yenilikçi bir anlayış sergiler.                         |              |         |       |          |           |
| A-10                | Öğretmenlik<br>Mesleğinin<br>Gerektirdiği<br>Genel Tutum<br>ve Davranışları<br>Sergileyebilme | 46               | Çevresine karşı saygılı davranışlar sergiler.                                                       |              |         |       |          |           |
|                     |                                                                                               | 47               | Mesleki ve kişisel gelişimi ile ilgili çalışmalara katılır.                                         |              |         |       |          |           |
|                     |                                                                                               | 48               | Kılık kıyafetine özen gösterir.                                                                     |              |         |       |          |           |
|                     |                                                                                               | 49               | Çocuk ve insan haklarını gözetir.                                                                   |              |         |       |          |           |
|                     |                                                                                               | 50               | Millî, manevî, ahlakî, evrensel değerleri korur.                                                    |              |         |       |          |           |

**Ek 8: Öğretmen Performans Değerlendirme Sistemi İçin Seçilen Pilot İller**

..... VALİLİĞİNE  
(İl Milli Eğitim Müdürlüğü)

İlgi: 18.10.2017 tarihli ve 387772063-920-E.16998098 sayılı Onay.

Bakanlığımız eğitimin kalitesini arttırmak ve eğitim politikalarına yön verebilmek amacıyla öğretmenlerimiz ile ilgili bir durum değerlendirmesi yapabilmek için Öğretmenlik Mesleği Genel Yeterliklerine dayalı öğretmen performans değerlendirme sistemi ile ilgili çalışmalar yürütülmektedir. Bu bağlamda, ekte isimleri belirtilen personel hazırlanan performans değerlendirmesinin pilot çalışması için yapılacak eğitimde ilgi makam oluru ile görevlendirilmiştir.

Bilgilerinizi ve ilgili/ilgililerin 20.10.2017 Cuma günü saat 09:00'da Ankara Hizmetçi Eğitim Enstitüsünde hazır bulunmalarının sağlanmasını rica ederim.

İlkay AYDIN  
Bakan a.  
Daire Başkanı

Ek: Katılımcı Listesi

DAĞITIM:

- Ankara Valiliğine
- Antalya Valiliğine
- Balıkesir Valiliğine
- Erzurum Valiliğine
- Eskişehir Valiliğine
- İstanbul Valiliğine
- İzmir Valiliğine
- Kayseri Valiliğine
- Malatya Valiliğine
- Mardin Valiliğine
- Samsun Valiliğine
- Trabzon Valiliğine

**Ek 9: Türk Eğitim-Sen Öğretmen Performans Değerlendirme Yapılmaması Hakkında Kararı**

163

**KARAR**

| KARAR SIRA NO.                        | TARİHİ     | KARARA ESAS OLAN EVRAKIN NO. | NEREDEN GÖNDERİLDİĞİ | GÜNDEM                                                                                                |
|---------------------------------------|------------|------------------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 156                                   | 25.10.2017 |                              |                      | Performans değerlendirme çerçevesinde üyelerimizin öğretmenler için değerlendirme yapmaması hakkında. |
| Toplantı Tarihi: 25.10.2017           |            |                              |                      |                                                                                                       |
| Başkan: İsmail KONCUK,                |            |                              |                      |                                                                                                       |
| Üyeler: Musa AKKAŞ, Seyit Ali KAPLAN, |            |                              |                      |                                                                                                       |
| Talp GEYLAN, Cengiz KOCAKAPLAN,       |            |                              |                      |                                                                                                       |
| Mehmet Yaşar ŞAHİNDÖĞAN, Sami ÖZDEMİR |            |                              |                      |                                                                                                       |

**KARAR**

Merkez Yönetim Kurulumuz 25.10.2017 tarihinde toplanarak; Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Yetistirme ve Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından 12 ilde pilot olarak başlatılan ve daha sonrasında Türkiye geneline yaygınlaştırılacak olan performans değerlendirilmesi çerçevesinde; okul müdürünün, meslektaşının, velinin ve öğrencinin öğretmeni değerlendireceği uygulamanın öğretmenler arasında çalışma borsasını bırakacağı, ayrıca böyle bir değerlendirmenin Türk Milli Eğitimine yarardan çok zarar vereceği kanaatiyle, üyelerimizin 2017-2018 Eğitim - Öğretim yılı süresince, öğretmenler için değerlendirme yapmalarında ısrarlıdır.

**İsmail KONCUK**  
Türk Eğitim-Sen  
Genel Başkanı

**Musa AKKAŞ**  
Türk Eğitim-Sen  
Genel Sekreteri

**Seyit Ali KAPLAN**  
Türk Eğitim-Sen  
Genel Mali Sekreteri

**Talp GEYLAN**  
Türk Eğitim-Sen  
Genel Teşkilatlandırma  
Sekreteri

**Cengiz KOCAKAPLAN**  
Türk Eğitim-Sen  
Genel Eğitim ve Sosyal  
İşler Sekreteri

**Mehmet Yaşar ŞAHİNDÖĞAN**  
Türk Eğitim-Sen  
Genel Mevzuat ve Toplu  
Sözleşme Sekreteri

**Samir ÖZDEMİR**  
Türk Eğitim-Sen  
Genel Basın ve Dış İlişkiler  
Sekreteri

**Ek 10: Eğitim-Bir-Sen Performans Değerlendirme Eylem Kararı****DEFTERİ**

2

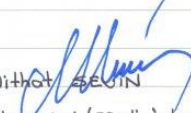
| KARAR<br>SIRA NO.                                                                                     | TARİHİ | KARARA ESAS OLAN EVRAKIN |                      | GÜNDEM |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------------------------|----------------------|--------|
|                                                                                                       |        | NO.                      | NEREDEN GÖNDERİLDİĞİ |        |
| 567                                                                                                   |        |                          |                      |        |
| Toplantı Tarihi : 27 / 10 / 2017                                                                      |        |                          |                      |        |
| Başkan : Ali YALGIN                                                                                   |        |                          |                      |        |
| Üyeler : Latif SELVİ, Ramazan ÇAKIRCI, Mithat SEVİN, Şükrü KOLUKİSA, Hasan Yalçın YAYLA, Atilla ÖLGÜM |        |                          |                      |        |
| Performans Değerlendirmesine Karşı Eylem Kararı                                                       |        |                          |                      |        |

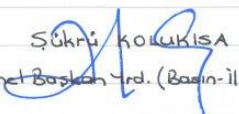
**KARAR**

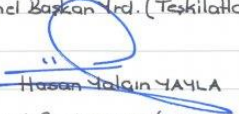
Yönetim Kurulumuz Genel Başkan Ali YALGIN başkanlığında toplanarak, Milli Eğitim Bakanlığınca Öğretmen Strateji Belgesi kapsamında yürürlüğe konulmaya başlanan ve pilot uygulaması başlatılan öğretmenlerin performanslarının değerlendirmesine karşı kamuoyu desteği oluşturmak ve bu hatalı uygulamanın mağduriyet oluşturmamasını önlemek amacıyla Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nin 54 üncü maddesi ve/veya Öğretmen Strateji Belgesi çerçevesinde uygulamaya konulacak performans değerlendirme süreçleri kapsamında yapılacak değerlendirmelerde, tüm değerlendirme kriterleri bazında tüm eğitim çalışanlarına tam puan verilmesi yönünde Sendikamız üyesi yönetici ve öğretmenlere çağrıda bulunulmasına karar vermiştir.

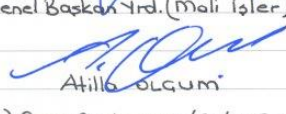
  
Latif SELVİ  
Genel Başkan Yrd.(Gen.Bşk.V.)

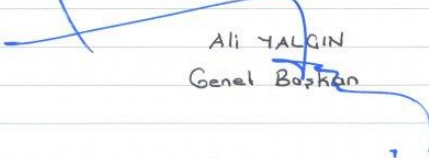
  
Ramazan ÇAKIRCI  
Genel Başkan Yrd.(Teskilatlanma)

  
Mithat SEVİN  
Genel Başkan Yrd.(Mali İşler)

  
Şükrü KOLUKİSA  
Genel Başkan Yrd.(Basın-İletişim)

  
Hasan Yalçın YAYLA  
Genel Başkan Yrd.(Havz.ve Toplu Söz)

  
Atilla ÖLGÜM  
Genel Başkan Yrd.(Eğtve Sö.İş.)

  
Ali YALGIN  
Genel Başkan

BAYINDIR®