

# TÜRKİYE'DE DEVLET MEMURLARININ BAŞARISININ DEĞERLENDİRİLMESİ: MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI ÖRNEĞİ<sup>1</sup>

Derya AKTAŞ<sup>2</sup>

Geliş: 25.10.2019 / Kabul: 31.03.2020

DOI: 10.29029/busbed.638185

## Öz

*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 itibarıyla 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. 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 incelemektir. 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 kapsamı bakımından önemlidir. Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre, öğretmenler çoğunlukla performans değerlendirmesi*

<sup>1</sup> Bu çalışma, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Bölümü'nün Yüksel Lisans programına bağlı olarak, Doç. Dr. İbrahim Arap danışmanlığında yürütülen Yüksek Lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>2</sup> Arş. Gör., İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, derya.aktas@ikc.edu.tr, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1985-536X>.

*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, Öğretmen, Performans Değerlendirme, Personel Değerlendirme, Sicil.*

## **AN EVALUATION OF THE PERFORMANCE OF CIVIL SERVANTS IN TURKEY: THE CASE OF THE MINISTRY OF NATIONAL EDUCATION**

### **Abstract**

*Staff evaluation, which reshapes with changes and transformations in public administration, is one of the basic elements of personnel management. Registration system had been used as to 2011, after that steps have been taken to transition to performance evaluation system. In this regard, the Ministry of Education has been one of the leading institutions. When some of the performance evaluations of teachers were cancelled 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. 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 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. According to the data obtained as a result of the research, teachers mostly shared 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, Personel Evaluation, Registry.*

### **Giriş**

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.

Fordist sistemden post-fordist sisteme geçişle, özellikle 1980 sonrası kamu yönetimi yapı ve işleyişinde ciddi değişikliklere yol açan ve piyasa modeline ve kamuda özel sektör yönetim tekniklerinin kullanılmasına dayalı olan reformlar; devletin yapısını, fonksiyonlarını, kamu kurumlarının işleyişi ve yapılanmasını büyük oranda etkilemiştir (Coşkun, 2004: 153; Eryılmaz, 2010: 15; Güler, 2003: 8-9; Şener, 2013: 565). Bu çerçevede personel rejimi ve bunun içinde yer alan kamu personelinin performanslarının değerlendirilmesiyle ilgili düzenlemeler önemli hale gelmiştir.

Bu çalışma yaşanan değişimi karşılaştırmalı bir şekilde çözümlmeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda 2011 yılında kaldırılan sicil sistemi ve üzerinde çalışmalara devam edilen performans değerlendirme sistemi temel inceleme konusudur. Performans değerlendirmeye geçişte öncü kurumlardan biri olan Milli Eğitim Bakanlığı'nın (MEB) değerlendirme politikaları üzerinden kurgulanan çalışmada, MEB'in performans değerlendirme ile ilgili çalışmaları ve bununla ilgili eğitim paydaşlarının görüşleri kullanılmıştır.

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 (DPT, 2019; MEB, 2019). 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 sürecin parçalarıdır. Dolayısıyla bu konu oldukça geniş bir kesime hitap etmektedir.

Araştırma güncel gelişmeleri içermesi ve sendikaları kapsamı bakımından önemlidir. Konuyla ilgili diğer çalışmalar süreç içerisinde (uygulama aşamasında) performans değerlendirmeyi incelerken (Altun ve Memişoğlu, 2008; Aslanargun ve Göksoy, 2013; Balkar ve Şahin, 2010; Demirtaş, 2005; Ernalbant, 2014; Falak, 2017; Kayıkçı ve Şarлак, 2013; Konan ve Yılmaz, 2019; Tunç vd., 2013) bu çalışma uygulama aşamasının yanında, süreç tamamlandıktan sonraki gelişmeleri de içermektedir. Diğer taraftan öğretmenlerin performans değerlendirmesi konusu çoğunlukla eğitim bilimciler tarafından çalışılmıştır. Personel rejiminin kamu yönetiminin önemli konularından birisi olması nedeniyle konunun bu perspektiften değerlendirilmesi yaklaşım açısından önemlidir. Yapılan bu çalışmalarda genelinde anket yöntemine başvurulduğu görülmektedir. Bu çalışmanın özgünlüğü ise diğer araştırmalardan farklı olarak görüşme tekniği

kullanılması ve görüşmelere sendikaların dâhil edilmesidir. Eğitim kolunda faaliyet gösteren, en çok üyeye sahip üç sendikanın temsilcileri ile görüşülmüştür.

Bu kapsamda çalışma üç bölüm olarak kurgulanmıştır. Birinci bölümünde personel değerlendirme genel olarak ele alınacaktır. İkinci bölümde, Türkiye’deki personel değerlendirme sisteminde yaşanan değişimler ve getirilmek istenen yeni sistemin özellikleri incelenmektedir. Son bölümde performans değerlendirme ile ilgili yarı yapılandırılmış mülakatlar ile elde edilen öğretmen, yönetici ve sendika görüşleri analiz edilecektir.

## **1. Genel Olarak Personel Değerlendirme**

Personel değerlendirme “personelin işteki başarı düzeyinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen ve çoklukla, işgörene, önceden belirlenmiş ve tanımlanmış birtakım faktörlere göre pekiyi, iyi, orta, zayıf gibi sıfatlar ya da rakamsal puanlar takdir edilerek yapılan işlem” olarak ifade edilmektedir (Bozkurt vd, 1998: 204). Performans değerlendirme, örgüt içinde işgörenleri kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayarak, örgütlerden ve işgörenlerden daha etkin sonuçlar almak için hedef belirleme, değerlendirme, geribildirim, ödüllendirme aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracı olan performans yönetiminin en önemli boyutudur (Helvacı, 2002: 155).

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

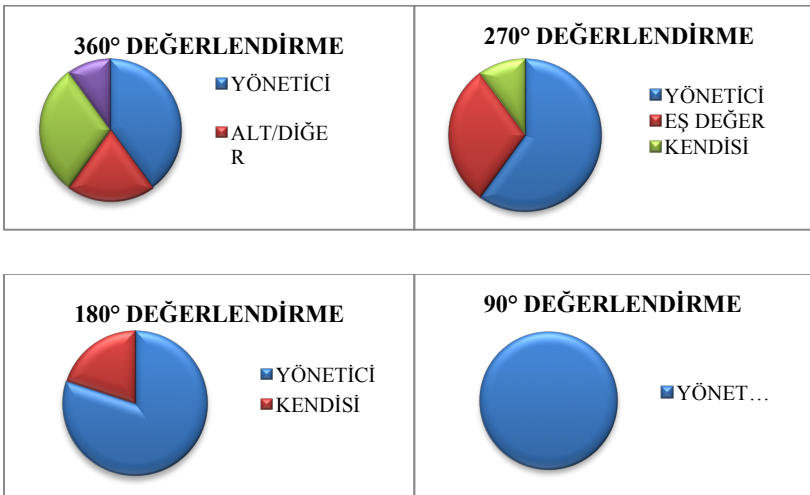
Hedeflere ne derece ulaşıldığının kontrol edilmesi, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, gerekli eğitim programlarının düzenlenmesi, insan kaynağının daha etkin ve verimli kullanılması, iş başarısını görme ve böylece iş tatmini sağlama, ücret yönetimi için gerekli verileri sağlama ve işten ayrılacak kişilerin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

Personel 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.

Mevcut personel 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 (çoklu veri kaynağına göre değerlendirme) sistemi öne çıkmıştır.

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). 360 derece performans değerlendirme sisteminde paydaşlar Tablo 1’de gösterilmektedir:

**Tablo 1:** Değerlendirme Sisteminde Paydaşlar



## 2. Türkiye’de Personel Değerlendirme Sistemi

Türkiye’de personel değerlendirmeyi üç ayrı döneme ayırmak mümkündür. 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. Sicil Sistemi**

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, 2019).

Sicil, Osmanlı döneminde de var olan bir uygulamadır. Osmanlı Devlet yapısında görev yapan “memurların, görevde buldukları 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 Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği ile değerlendirmenin esasları belirlenmiş ve eski uygulamalara son verilmiştir (Canman, 1993: 84; Tortop, 1994: 144). 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. Öğretmenler, bu kanunun birinci maddesinin birinci fıkrası kapsamına giren devlet memurlarıdır. Bu nedenle gizli sicil raporu ile değerlendirilmekteydiler.

### **2.1.1. Sicil Sisteminin İlkeleri**

Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği’ne göre sicil sistemi beş temel ilkeden oluşmaktadır.

1. Sicil yıllıktır (md.12).

2. Sicil verme yetkisi amir(ler)e aittir. Her personel kendisine en yakın yöneticiden başlayarak yukarıya doğru (varsa) üç amir tarafından değerlendirilir

(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 (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 (Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı [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) (md.16).

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

5- İki yıl üst üste olumsuz sicil alan memur bir başka amirin emrine verilir. Bu durumda da olumsuz sicil alırsa memuriyetle ilişkisi kesilir (md. 24).

### **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 riayeti,
- 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 riayeti 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).

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 eleştiriler getirilerek sicilin gizli oluşu, subjektifliği, geliştirici olmayışı üzerinde durulmaktadır.

Sicil raporu ile değerlendirilen öğretmenler raporun sonucundan habersizdir. Yalnızca 6 yıllık ortalaması 90’ın üzerinde olanlar ile 60 puanın altında olanlar haberdar olmaktadır. Bu da memurların yetersiz bulunduğu konularda kendisini yetiştirmesi, hatalarını ve eksikliklerini gidermesine imkan vermemektedir (EARGED, 2001: 50).

## **2.2. Performans Değerlendirme Sistemi**

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). Bu doğrultuda 2000’li yıllardan itibaren hazırlıkları süren çalışmaların sonucunda 2011 yılında sicil sisteminden performans değerlendirmesi sistemine geçiş için adım atılmıştır.

Bunda Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planıyla (2001-2005) birlikte başlayan kamu yönetiminde performans değerlendirmeye geçme çalışmalarının payı büyüktür. Buna göre, “eğitim kurumlarının başarı değerlendirmesi için toplam kalite yönetimini de dikkate alan performans ölçümüne dayalı bir model geliştirilecektir (Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, md.683). Bu doğrultuda kamu yönetiminde yasal düzenlemeler hızlandırılmıştır.



“Öğretmen Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları” hazırlanmıştır. 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 (EARGED, 2002).

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 Şarлак, 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, 2008: 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. 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 (DMK.m.122/4).” ifadesine yer verilerek performans değerlendirme kamu kurumlarının isteklerine bırakılmıştır.

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, 17 Nisan 2015 tarihinde “MEB Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği’ni yayımlamıştır. Bu yönetmelik performans değerlendirme sistemini öngörmektedir.

İlgili Yönetmeliği’nin 54’üncü maddesinde “öğretmenlerin başarı, verimlilik ve gayretlerini ölçmek üzere her ders yılı sonunda, görev yaptığı eğitim

kurumunun müdürü tarafından değerlendirilmesi yapılır” denilmek suretiyle öğretmen performans değerlendirmesine yer verilmiştir.

### **2.2.1. Performans Değerlendirme Sisteminin İlkeleri ve Niteliği**

Sicil sisteminde olduğu gibi performans değerlendirme sistemi de bazı temel ilkeler üzerine inşa edilmiştir. Aşağıda performans değerlendirmeye ilişkin mevzuatta yer alan düzenlemelere değinilmiştir.

Devlet Personel Başkanlığı’nın tüm kamu kurumlarını kapsayan bir değerlendirme sistemi oluşturmak amacıyla “Kamu Personelinin Başarılarının Değerlendirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik Taslağı” hazırlamıştır (<http://www.dpb.gov.tr>). Yönetmelik taslağı ile yöneticiler dahil tüm memurlar ve sözleşmeli personel için performans değerlendirmesi öngörülmektedir (md.7, md.13).

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.

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). 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). 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 (md.10)

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.

17 Nisan 2015 tarihinde yayımlanan MEB Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği’nin getirdiği değerlendirme ölçütleri şunlardır:

- 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.

İlgili yönetmelik çerçevesinde 2015-2016 döneminde öğretmenlerin performans değerlendirmesi yapılmış ve akabinde kurumlardan geri bildirimler alınmıştır. Bu süreçte eğitim camiası, sendikalar ve sosyal medyadan yoğun tepkiler gelmiştir. Bu doğrultuda “kurum müdürünün tekli değerlendirmesi yerine çoklu veri kaynağına dayalı performans değerlendirme sistemine” geçilmesine yönelik çalışmalar başlatılmıştır.

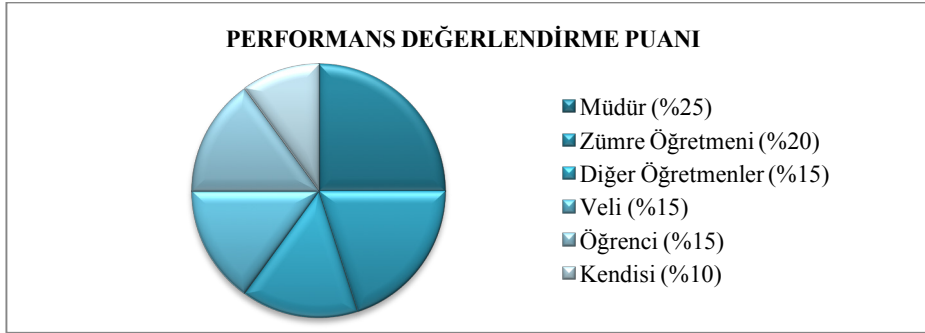
Özetle, okul müdürünün tekli değerlendirmesi 2015-2016 eğitim öğretim yılında bir defa uygulanmasının ardından gelen tepkiler üzerine rafa kaldırılmıştır. Ancak MEB sistem üzerinde çalışmalarına devam etmiştir.

23 Şubat 2018 tarihinde Yüksek Öğretim Kurulu’nun (YÖK) internet sitesinde yayınlanarak görüşe açılan “MEB Öğretmen Performans Değerlendirme ve Aday Öğretmenlik İş ve İşlemleri Yönetmeliği” taslağı ile çoklu performans değerlendirme sistemi ortaya konmaktadır (<https://www.yok.gov.tr>, 2019). 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 (md.18).

Öğretmenlerin değerlendirmesine katılacak olan paydaşların değerlendirmeye katılım yüzdesi Tablo 2’de gösterilmektedir.

**Tablo 2:** Performans Puanı Verecek Olan Paydaşların Değerlendirmeye Katılım Yüzdesi



En son gelinen noktada ise Bakanlık öğretmenlere performans değerlendirmesi uygulanmayacağını açıklamıştır.<sup>3</sup>

<sup>3</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-gitimbakaniziyaselcuk-ogretmenperformanssisteminiuygulamayacagiz,ui7xWDCODU2D4EPoXe3\\_xg](https://www.google.com/amp/s/www.ntv.com.tr/amp/egitim/milli-gitimbakaniziyaselcuk-ogretmenperformanssisteminiuygulamayacagiz,ui7xWDCODU2D4EPoXe3_xg)

### 3. Öğretmen, Yönetici ve Sendikaların Performans Değerlendirmeye İlişkin Görüşleri

#### 3.1. Veri Toplama Tekniği

Bu çalışma kapsamında İzmir'in farklı ilçelerinde bulunan 8 ayrı okuldan 33 öğretmen ile kartopu örnekleme tekniği kullanılarak 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, 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.

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 etkilendi? Bu temel üç sorunun akabinde katılımcılara, nasıl bir değerlendirme olması gerektiği ile ilgili soru yöneltilmiş ve katılımcılardan gelen cevaplar çalışmaya eklenmiştir. Katılımcılarla en az 15 dakika, en çok 2 saat süren görüşmeler yapılmıştır. Veriler içeriklerine göre gruplanmış olup, alıntılarla desteklenerek aktarılmıştır. Tablo 3'de görüşme yapılan öğretmenlerin profilleri yer almaktadır:

**Tablo 3:** 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

---

### **3.2. Öğretmenlerin Performans Değerlendirmeye İlişkin Görüşleri**

#### **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)*

*Ahbab 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)*

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).*

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

## **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).*

*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).*

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 karşılaşmıştır. 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 üzerine notlar geri alındı herkese 100 verildi (Ö5).*



*Müdür öğretmeni karşısına almamak için yüksek not veriyor. Verilen notu değiştiriyor. Okuldan okula verilen notlar değişebiliyor. Önceki çalıştığım okulda daha zor koşullarda daha çok çalıştığım halde düşük not alıyordum. Şehirde çok da yorulmadan daha yüksek not alıyorum (Ö7).*

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

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. Şuanda 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.

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.

Performans değerlendirmenin olumlu yönleri olabileceği gibi yararından fazla olumsuzluklar barındırdığı gerekçesiyle, eğitim camiası, sendikalar ve sosyal medyada performans değerlendirmeye tepki gösterilmiştir. Bu süreçte yargıdan performans notuna gelen iptaller ve özellikle eğitim iş kolundaki sendikaların uygulamaya karşı tepkisi uygulamanın kaldırılmasında etkili olmuştur.

### **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>4</sup>

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

*Sicil sisteminde çalışanların değişik alanlardaki performansını ölçen kriterler vardı. 100 üzerinden değerlendireceksiniz. Ona da ya tam yüz vereceksiniz ya da 60-70 veriyorsanız gerekçeniz koyacaksınız. Yalnız maddelerin değerlendirilmesi yöneticinin kendi subjektif 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).*

---

<sup>4</sup>Görüşülen iki kişi hem sendika temsilcisi hem yöneticidir. Bu kişilerin ilgili görüşlerine bu kısımda yer verilecektir. M4-müdür, M5-müdür yardımcısıdır.

*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 değerlendirme, yararına inanılmayan bir uygulama olarak görülmüş ve aşağıdaki durumlarla karşılaşılmıştır:

*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. (M2)*

*Müdür öğretmene 82 puan verdi. Öğretmenin itirazı üzerine puanı yükseltince 90 alan 100 istedi. 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. İş 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 bazen'im ile seninki farklı. M4)*

### **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>5</sup>

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 “MEB Öğretmen Performans Değerlendirme ve Aday Öğretmenlik İş ve İşlemleri Yönetmeliği Taslağı” yoğun tepkilerle karşılaşmıştır. Sendikalarca bu konuda çeşitli basın açıklamalarında bulunmuş, imza kampanyası başlatılmış, eylem kararı alınmıştır.<sup>6</sup>

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 örneklemetedir:

*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.*

---

<sup>5</sup> “Kamu Görevlileri Sendikaları İle Konfederasyonların Üye Sayılarına İlişkin 2018 Temmuz İstatistikleri Hakkında Tebliğe” 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>6</sup> Türk Eğitim-Sen’in Öğretmen Performans Değerlendirme Yapılmaması Hakkında Kararı için bkz. (Ek 9).([www.turkegitimsen.org.tr](http://www.turkegitimsen.org.tr))

*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 erbaplarıyız. İşin içinden olmayan insanların değerlendirmesi olmaz. Nitekim uygulama pilotunu dahi uygulayamadan yarım kaldı.*

Eğitim-sen yetkilisinin ifadeleri aşağıda yer almaktadır.<sup>7</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*

---

<sup>7</sup> Eğitim-sen yetkilisi aynı zamanda okul müdürlüğü görevini yerine getirmektedir. Uygulama ile ilgili görüşlerine yönetici görüşleri kısmında yer verilmiştir.

*sistemi müdürün inisiyatifine dayalıydı, müfettiş değerlendirmesinin de eksikleri vardı. Ancak müfettiş değerlendirmesi eksikleri olmasına rağmen çok daha iyiydi. Elinde somut veri vardı. Şimdi başıboş 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 zedelenecektir (www.ebs.org.tr).

Eğitim-Bir-Sen yetkilisinin ifadelerine göre.<sup>8</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.*

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. Her üç katılımcı grubunun (öğretmenlerin, yöneticilerin ve sendikaların) araştırma sorularına verdiği yanıtların özeti Tablo 4’de gösterilmektedir.

**Tablo 4:** Öğretmenlerin, Yöneticilerin ve Sendikaların Araştırma Sorularına Verdiği Yanıtlar

Araştırma Soruları	Görüş	Katılımcı
		(39 kişi)
	Sicil sisteminin objektif olmaması	39

<sup>8</sup>Eğitim-Bir-Sen yetkilisi aynı zamanda okul müdür yardımcılığı görevini yerine getirmektedir.

Sicil sisteminden performans değerlendirme sistemine geçişe neden ihtiyaç duyuldu?	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.

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.

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. Ancak Türkiye’de öğrenci ve velinin dahil olduğu değerlendirme sistemine başından itibaren kuşkuyla yaklaşmıştır. Türkiye’nin sosyo-kültürel yapısı bu modelle uyumlu olamamıştır. MEB bazı revizyonlarla bu sisteme ilişkin çalışmalarına devam etmiştir.

Performans değerlendirme sistemine ilişkin çalışmalar yürütülürken 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 çalışmaları söz konusudur. Bu süreçte öğrenci 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 öğretmenler değil, değerlendirmeyi yapan müdürler, değerlendirme yapmayan ama müdürlerce yapılan değerlendirmeye şahit olan müdür yardımcılı 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 verilmiş 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.

MEB’in öğretmen değerlendirme politikalarının analiz edilmeye çalışıldığı bu araştırmada elde edilen bulgular ışığında denebilir ki; MEB personel değerlendirme politikaları başarısız olmuştur. Altyapısı hazırlanmadan, ülke koşulları, eğitim seviyesi ve kültürel yapısı gözetenmeden 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.

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.

Özetle, kamu personel rejiminde yaşanan değişimlerin 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, fordizminde farklı, post-fordizminde 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.

## KAYNAKLAR

- ALTUN, S. Akbaba ve Memişoğlu, S, Paşa (2008), Performans Değerlendirmesine İlişkin Öğretmen, Yönetici ve Müfettiş Görüşleri, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (53), 7-24.
- ARAP, İbrahim (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.
- ASLAN, O. Ender (2005), *Kamu Personel Rejimi: Statü Hukukundan Esnekliğe*, Ankara: TODAİE.
- ASLANARGUN, Engin ve Göksoy, Süleyman (2013), Öğretmen Denetimini Kim Yapmalıdır? *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 98-121.
- BALKAR, Betül ve Şahin, Sevilay (2010), The Opinions of Secondary School Teachers on Teacher Performance Appraisal Model and Implementations, *Elementary Education Online*, 9(1), 396–412.
- BOZKURT, Ömer, Ergun, Turgay ve Sezen, Seriyi (Ed.) (1998), *Kamu Yönetimi Sözlüğü*, Ankara: TODAİE.

- CANITEZ, A. Burcu ve Solmuş, Tarık (2000), Performans Değerlendirmesi, *Türk Psikoloji Bülteni*, 16-17.
- CANMAN, Doğan (1993), *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar Ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, Ankara: TODAİE.
- COŞKUN, Selim (2004), *Kamu Reformları: Değişim ve Süreklilik, Çağdaş Kamu Yönetimi II: Konular, Kuramlar, Kavramlar* (ss.129-158), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- DEMİRTAŞ, Zülfü (2005), İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Performanslarını Değerlendirme Ölçütleri, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (44): 489-506.
- EARGED (2001), *Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Modeli Ve Sicil Raporları*, Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayını.
- EARGED (2002), *Okulda Performans Yönetimi (Taslak)*, Ankara: Milli Eğitim Basımevi,
- EARGED (2006), *Okulda Performans Yönetimi Modeli*, Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- EKİNCİ, Filiz (2008), Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçisin Çalışanların Verimliliğine Etkisi, *Maliye Dergisi*, (155), 175-185.
- ERNALBANT, Özden (2014), 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Hakkında Öğretmen ve Yönetici Görüşleri, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- ERYILMAZ, Bilal (2010), *Kamu Yönetimi*, Ankara: Okutman Yayıncılık.
- FALAK, Ömer (2017), 2016 Yılı Öğretmen Performans Değerlendirme Sisteminin Öğretmen ve Yöneticilerin Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Uşak: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- FINDIKÇI, İlhami (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.

- GAZEL, A. Ali (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. Ayman (2003), Devlette Reform, *Mimarlık Dergisi*,
- HELVACI, M. Akif (2002), Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35 (1-2), 155-169.
- KAYIKÇI, Kemal ve Şarlak, Şenol (2013), İlköğretim Okullarında Performans Değerlendirme: Öğretmenlerin Sicil Uygulamasına İlişkin Görüşleri, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (43), 23-46,
- KONAN, Necdet ve Yılmaz, Salih (2018), Öğretmen Performans Değerlendirmeye İlişkin Öğretmen Görüşleri: Bir Karma Yöntem Araştırması, *Milli Eğitim Dergisi*, (219), 137- 160.
- ŞENER, H. Engin (2013), *Türkiye'deki Kamu Personel Politikalarının Bir Analizi, Kamu Politikası: Kuram ve Uygulama*.Ankara: Adres Yayınları.
- TORTOP, Nuri (1994), *Personel Yönetimi*, Ankara: Yargı Yayınları.
- TUNÇ, Binali, İnandı, Yusuf, Öksüz, Fidel ve Çal, Serdar (2013), Eğitimde Çok Bileşenli Değerlendirme: Velilerin Okul Yöneticilerinin Performans Değerlendirmesine Katılımı, *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(1): 90-99.
- TYSON, Shaun ve York, Alfred (1989), *Personnel Management*, Oxford: Made Simple Books.
- UYARGİL, Cavide (2008), *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti,
- WOODS, Robert H. (1997), *Human Resources Management*, East Lansing, Mich: EducationalInstitute of theAmerican Hotel and Motel Association.
- 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).

<http://ebs.org.tr>, 10.04.2019

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

Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği, (18.10.1986 tarih ve 19255 sayılı RG) (19.06.2018).

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).

Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), <http://www.dpb.gov.tr/>, (20.05.2019).

<https://www.yok.gov.tr/>, (20.05.2019).

<https://www.ailevecalisma.gov.tr/>, (20.05.2019).

[https://www.google.com/amp/s/www.ntv.com.tr/amp/egitim/milli-egitimbakaniziyasalcukogretmenperformanssisteminiuygulamayacagiz,ui7xWDCODU2D4EPoXe3\\_xg](https://www.google.com/amp/s/www.ntv.com.tr/amp/egitim/milli-egitimbakaniziyasalcukogretmenperformanssisteminiuygulamayacagiz,ui7xWDCODU2D4EPoXe3_xg), (20.07.2018).

MEB, <https://sgb.meb.gov.tr/>, (20.05.2019),

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).

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

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

[www.turkegitimsen.org.tr](http://www.turkegitimsen.org.tr), (6.02.2019).

[www.ebs.org.tr](http://www.ebs.org.tr), (6.02.2019).