

# TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE PERFORMANS YÖNETİMİ: MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI ÖRNEĞİ

Geliş Tarihi (ReceivedDate) 06.03.2018  
Kabul Tarihi (Accepted Date) 06.06.2018

Sinan GÜRCÜOĞLU<sup>1</sup>  
Nail ÖZTAŞ<sup>2</sup>

## Özet

Rekabet, teknoloji ve küreselleşmenin de etkileriyle örgüt yapıları sürekli değişmektedir. Bu değişimler örgütte işgörenin önemini daha da artırmakta, değişen şartlara göre gelişimini zorunlu kılmaktadır. İşgörenlerin örgüte sağladıkları katkı düzeylerini artırmak amacıyla bireysel ve mesleki gelişimlerine yönelik performanslarını etkili biçimde yönetmeleri, örgütler için çok önemli bir konudur. Performans yönetimi, işgörenlerin performanslarını sürekli geliştirmeyi amaçlayan, amaçlara odaklı sistemsel bir yönetim sürecidir. Performans yönetiminin en önemli bileşenlerinden birisi de performans değerlendirmesidir. Performans değerlendirme ise, işgörenin örgütün amaçlarına ulaşmasında yaptığı katkının ölçülmesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmada; Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetiminin durumunu, Milli Eğitim Bakanlığı örneği kapsamında saptamak amaçlanmıştır. Bu doğrultuda Milli Eğitim Bakanlığındaki uygulamalar incelenmiştir. Genel anlamda 2011 yılından itibaren Türk Kamu Yönetiminde performans yönetimine yönelik hukuki düzenlemelerin yapılmaya başlandığı ancak, bu düzenlemelerin performans yönetiminden çok performans değerlendirme üzerinde yoğunlaştığı görülmüştür. Milli Eğitim Bakanlığı özelinde ise performansla ilişkin uygulamaların, “Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği”nin 2011 yılında yürürlükten kaldırılmasının ardından 2015 yılında hız kazandığı, bu uygulamaların da performans değerlendirmesinden öteye geçmediği belirlenmiş ve bu doğrultuda önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler :** Performans, Performans Yönetimi, Performans Değerlendirme, Türk Kamu Yönetimi, Milli Eğitim Bakanlığı

## PERFORMANCE MANAGEMENT IN TURKISH PUBLIC ADMINISTRATION: MINISTRY OF NATIONAL EDUCATION EXAMPLE

### Abstract

Organizational structures are constantly changing with the impact of competition, technology and globalization. These changes further increase the importance of working in the organization and require development according to changing circumstances. Effective management of their individual and professional development performance in order to increase the level of contribution they make to the job is a very important issue for organizations. Performance management is a goal-oriented systemic management process aimed at continuously improving the performances of employees. One of the most important components of performance management is performance evaluation. Performance evaluation, on the other hand, comes at the expense of measuring the contribution the worker has made to the organization's achievement.

In this study; It is aimed to determine the situation of Performance Management in Turkish Public Administration within the scope of Ministry of National Education sample. In this respect, the applications in the Ministry of National Education have been examined. In general terms, since 2011, legal regulations regarding performance management in Turkish Public Administration have begun to be made, but these regulations are seen to focus on performance evaluation rather than performance management. In the case of the Ministry of National Education, it has been determined that the applications related to the performance have accelerated in the year 2015 following the abolition of the Civil Servants Registry Regulation from the enforcement in 2011, and these applications have not passed beyond the performance evaluation, and suggestions have been made accordingly.

**Keywords:** Performance, Performance Management, Performance Evaluation, Turkish Public Administration, Ministry of National Education.

<sup>1</sup>Doktora Öğrencisi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Bölümü, gurcuogul@gmail.com

<sup>2</sup>Prof. Dr., İstanbul Gelişim Üniversitesi, İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü, noztas@gazi.edu.tr

## GİRİŞ

Örgüt unsurları içinde en önemlisinin insan kaynağı olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda, örgütlerin belirledikleri amaç ve hedeflerine yönelik olarak yaptıkları her türlü düzenlemede insan kaynağının çok önemli olduğu ve göz ardı edilmemesi gerektiği kabul edilmektedir.

Zira performans düzeyi yüksek insan kaynağına sahip olan örgütler örgütsel performanslarını da artırmakta, bugün ve gelecekte rekabet üstünlüğü kazanabilmektedirler. Bu çerçevede diğer kamu örgütlerine insan kaynağı üreten Milli Eğitim Bakanlığı'nın uygulamaları önem arz etmektedir. Türkiye'deki sektörlerin ihtiyacı olan insan kaynağının eğitim sürecine, anaokulundan yüksekokula dek Milli Eğitim Bakanlığı'nın yön verdiği düşünülürse, Milli Eğitim Bakanlığı'nın istihdam politikalarının ülke için en önemli konu olduğu söylenebilir.

Eğitim sisteminin unsurları; eğitim programları, öğrenciler, öğretmenler, eğitim yöneticileri, eğitim uzmanları, eğitim teknolojileri, fiziki ve finansal kaynaklardan oluşmakla beraber; bunlar içerisinde öğretmen en temel unsur olarak kabul edilmektedir (Şişman, 2006: 211). Bu bakımdan eğitimin niteliği ve kalitesi de büyük ölçüde öğretmenlerin niteliğiyle doğru orantılı olarak ilerlemektedir. Bu açıdan bakıldığında öğretmen yeterlilikleri ve yeterliliklerinin geliştirilmesi en önemli konulardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Öğretmenlerin eğitim sisteminin nitelikli birer ögesi olmalarının ön koşulu, göreve başlamadan önce iyi eğitilmiş olmalarıdır. Ayrıca görev içinde de güncel gelişmelere uyum sağlayabilmek ve başarı düzeylerini korumak için öğretmenlerin nitelikli yetiştirilmesi hem kendileri için hem de eğitimin kalitesi bakımından büyük önem taşımaktadır.

Türkiye'de son yıllarda dünya genelindeki gelişmelere ayak uydurabilecek insan kaynağını istihdam etme, elde tutma ve mevcutların performansını artırma gibi çeşitli amaçlarla kamu örgütlerinde yeni düzenlemelerin uygulamaya konulduğu görülmektedir. Türk Kamu Yönetiminde 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu kapsamında görev yapanlara ilişkin bir değerlendirme olan ve çalışanların yılda bir kez puanlandığı sicil doldurma yönteminin artık çalışanların performanslarını değerlendirmede etkisiz kaldığı görülmüş ve bu uygulama 15 Haziran 2011 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan bir yönetmelikle yürürlükten kaldırılmıştır. Yerine kamuda performansa dayalı yönetimin öngörüldüğü yeni bir sistem, tüm idareler için zorunlu kılınmıştır.

Bu araştırma ile Milli Eğitim Bakanlığı özelinde performans yönetimi kapsamındaki uygulamaların eğitim kalitesini artırmaya dönük olup olmadığı sorusuna cevap aranmıştır. Bu doğrultuda Milli Eğitim Bakanlığındaki performans uygulamaları incelenmiş ve elde edilen bulgular kapsamında eleştiri ve önerilerde bulunulmuştur.

### 1. Performans Kavramının Tanımı

“Güncellenmiş Türkçe Sözlük”te “başarım” olarak yer alan (TDK, 2018: 87-88) performans kelimesi, İngilizce “performance” kelimesinden türetilmiş ve Türkçe 'de “herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü”, “kişinin yapabileceği en iyi derece”, “herhangi bir eseri, oyunu, işi vb.ni ortaya koyarken gösterilen başarı” anlamları ile yer almıştır. Alanyazında performans ya da başarı olarak ele alınmakta olup, “başarmak eylemi ya da başarılan eylem” olarak tanımlanmaktadır.

Performans, çeşitli süreç ve eylemlere göre farklı anlamlar yüklenen bir kelimedir. Çok boyutlu olan bu kavramın etkileşim içinde olduğu birçok faktör bulunmaktadır. Performans kavramının tanımı faktörlere göre farklılık gösterdiğinden kesin bir tanımını yapmak oldukça güçtür. Her tanım bir önceki tanımdaki eksik ve kusuru giderirken, yeni bir eksiklik olarak karşımıza çıkmaktadır (Çalık, 2003: 7). Kişinin yeteneği ile motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucu şeklinde de ifade edilen (Işığışık, 2008: 11) “Performans”, bir süreç boyunca üretilen “mal ya da hizmet ”in nicelik olarak ölçüsü şeklinde ve alanyazında fonksiyonuna göre “etkinlik”, “verim” ve/veya “çıktı” kavramlarıyla tanımlanmaktadır (Bilgin, 2015).

Bingöl'e (1990:170) göre performans; bir işin üstesinden gelmek, bir işgörenin kendisine verilen görevi tamamlamayı başarmasıdır. İşlevsel açıdan bakıldığında ise, verilen görevin, bu görevi yerine getirecek kişiyle ilgili olması şartıyla, görevin kapsamında önceden ortaya konulan hedefleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amaca ne ölçüde ulaşıldığının tespit edilmesidir.

Bir örgütün performansı, o örgütte bir süreç boyunca elde edilen “çıktı ya da faaliyetler”in sonucuna göre, örgütün amaçlarına yönelik olarak önceden belirlenen görevlerin yerine getirilme seviyesini gösterir. Bu sonuç, örgütü oluşturan öğelerin koordineli ve bütünsel olarak ortaya koyduğu sonuç olmakla birlikte, bilimsel ilkelere göre yapılan sistematik bir ölçme ve değerlendirmeye dayalı da olmalıdır (Akal, 2003: 1). Bir amaca yönelik olarak belirlenen hedeflere ulaşmak üzere yapılan planların izlenmesi sonucunda, ortaya çıkan durumun nicel verilerle ifadesi olarak tanımlanabilen performans kavramı, ayrıca disiplinler arası bir kavram olarak da karşımıza çıkmaktadır.

Akalp (2003: 24) ise performansı; görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak şekilde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi doğrultusunda ortaya konan “mal, hizmet ya da düşünce” olarak tanımlamaktadır.

### **1.1. Performans Yönetimi Kavramının Tanımı**

Performans yönetimi hem özel, hem de kamu sektörü örgütlerinde, hedeflenen amaçlara yönelik örgütün şimdiki ve geleceğe ilişkin durumunu dikkate alarak bilgi toplamak, bu bilgileri karşılaştırmak ve örgütsel performansın sürekli gelişimini sağlayacak gerekli düzenlemeleri uygulamayı hedefleyen, örgütsel sistemlerin her düzeyinde uygulanabilen bir yönetim süreci olarak tanımlanmaktadır (Akal, 2005: 75; Bilgin, 2015).

Bilgi, beceri, gerekli yeterlikler, çalışma ve geliştirme planları performans yönetiminin odaklandığı konulardır. Performans yönetimi, amaçlara ve bu amaçlara ulaşmak üzere yapılan plan ve anlaşmalara sadık kalmayı bununla birlikte sürekli olarak gözlem yapmayı gerektirmektedir. Ayrıca, işgörenlerin sürekli öğrenmesi ve geliştirilmesi üzerine kurulu sistemsel bir süreci de ifade etmektedir (Canman, 1995: 261). Performans yönetimi; örgüt, takımlar ve bireylerin daha etkili ve verimli hale gelmesini amaçlamaktadır. Bu amaca yönelik olarak da çeşitli uygulamaların başarılı bir şekilde yönetilmesini gerektirir. Performans yönetimi, devamlılık arz eden ve oldukça geniş kapsamı bulunan bir süreçtir. Bu süreçte yönetici ve işgörenler karşılıklı olarak beklentilerini birbirlerine aktarmakta ve kişinin performansı birlikte planlanmaktadır. Ayrıca yönetici, planlarda belirlenen hedeflere ulaşılmasında işgörene geri-bildirim sağlayarak yardımcı olmakta ve sürecin değerlendirmesini birlikte yapmaktadırlar (Armstrong, 2007: 501). Kamu sektörü açısından ele alındığında performans yönetimi, kamu yönetiminde örgütsel amaçlar doğrultusunda “yetki, görev ve sorumluluk alınan mal ve hizmet üretiminde, iş başarımının sağlanması süreç ve etkinlikleri” şeklinde tanımlanabilmektedir (Bilgin, 2015).

Bu belirlemeler doğrultusunda performans yönetiminin işgörene, kendisinden beklenenleri, üzerinde uzlaşılan hedeflere dair yapması gerekenleri, şu anki durumuyla, olması beklenen durumunu bilmesini sağlamak gibi çeşitli yararlarının bulunduğu söylenebilir. Ayrıca performans yönetimi, işgörenin eğitime ihtiyacı bulunup bulunmadığını, eğitime ihtiyacı var ise hangi konularda olduğunu belirleyerek hem bireysel performansın hem de örgütsel performansın geliştirilmesine önemli katkılar sağlayabilmektedir.

### **1.2. Performans Yönetim Sisteminin Tanımı**

Performans yönetim sistemi basit anlamda, işgörenlerin, örgütün amaç ve hedeflerine yönelik olarak belirlenen kriterler doğrultusunda “izlenmesi, değerlendirilmesi, derecelendirilmesi, ücretlendirilmesi ve geliştirilmesi” sürecine yönelik altyapıyı oluşturan bir insan kaynakları işlevi olarak görülebilir (Barutçugil, 2015: 125). Öztürk (2010) tarafından yapılan geniş kapsamlı bir tanımlamada ise “performans yönetim sistemi”; “örgüte güvenilir ve geçerli veriler sağlayarak, örgüt stratejilerinin belirlenmesinde önemli rol oynayan ve örgüt yöneticilerinin planlama ve kontrol işlevlerini daha etkin bir biçimde yerine getirmelerine imkân veren bir sistem” olarak ifade edilmektedir.

Performans yönetim sistemi; örgütte işgörenler arasındaki ilişkilerin olumlu yönde gelişmesine katkı sunan, örgüt içi iletişimin geliştirilmesini mümkün kılan, yetki devrini kolaylaştıran ve bu sayede olumlu bir örgütsel iklimin oluşmasına yönelik destek sağlayan bir sistemdir. Ayrıca yöneticilerin yönetsel becerilerinin geliştirilmesine ve bu becerilerin kolay bir şekilde uygulanabilmesine yönelik şartların sağlanabilmesi doğrultusunda da olumlu etkileri bulunmaktadır (Oana, 2012).

Performans yönetim sistemi; örgütlerde stratejik planlama, ücret yönetimi, kariyer geliştirme sistemi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, işten ayırma kararlarının verilmesi vb. gibi birçok sürecin temelinde yer alan bir sistem olarak tanımlanabilmektedir (Uyargil, 2013: 7-9). Bu süreçlerin örgütte etkili bir şekilde işletilebilmesi için, performans yönetim sisteminin etkin bir biçimde uygulanması gerektiği söylenebilir.

Performans yönetim sisteminin ana amacı Barutçugil (2015: 127)'e göre; “bireysel performansın standartlar ve kriterler aracılığıyla belirlenmesi, ölçülmesi ve taraflara bilgi verilmesi yoluyla bireysel performansın ve örgütsel etkinliğin birlikte geliştirilmesidir”. Bu belirlemeler doğrultusunda “performans yönetim sistemi”; örgüt yöneticilerinin, işgörenlerinin ve dolaylı olarak örgütün yarar elde edebilmesi amacıyla insan kaynağı ile ilgili faaliyetlerin planlanmasını, örgüte yönelik standartların belirlenmesini ve belirlenen bu standartlar çerçevesinde değerlendirmede bulunulabilmesini, işgörelere geri bildirimde bulunulabilmesini, işgörelerin eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının doğru bir şekilde tespit edilebilmesini ve örgütte etkili bir iletişim sistemi oluşturulabilmesini olanaklı kılan temel sistem olarak tanımlanabilmektedir (Waxin ve Bateman, 2009).

### **1.3. Performans değerlendirme**

Performans değerlendirme bilimsel anlamda ilk olarak F. Taylor'un iş ölçümü yoluyla işgörelerin verimliliklerini ölçmesi neticesinde örgütlerde kullanılmaya başlanmıştır (Taylor, 2003). Performans değerlendirme; performans yönetimi sürecinin bir boyutu olmakla birlikte, performansı artırmaya yönelik somut veriler sağlayan en temel unsurdur. Performans değerlendirme (alanyazında “başarı değerlendirme” olarak da adlandırılmaktadır) genel itibariyle; bireyin, örgütün ya da grubun herhangi bir konudaki etkinliğini önceden belirlenen kriterlere göre ölçmeye ve ne derece başarılı olduğunu tespit etmeye yönelik çalışmaları ifade etmektedir (Ersen, 1997: 113). Bu nedenle performans değerlendirme kavramını başlı başına bir sistem olarak değil, performans yönetim sisteminin temel boyutlarından biri ve en önemlisi olarak değerlendirmenin doğru bir yaklaşım olacağı söylenebilir.

Performans değerlendirmesi, “gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, gerek hatalar ve gerekse başarılar bakımından sorumluluğun paylaşılmasına ve eğitim-gelişmeye imkân sağlayan dinamik bir sistem” olarak tanımlanmaktadır (Barutçugil, 2015:178; Uyargil, 2013: 2). Performans değerlendirme sürecinde, değerlendirilen işgörel hem bir yön duygusu kazanmakta, hem de enerjisini amaca yöneltmesi kolaylaşmaktadır. Zira performansın, politika ve kişisel yakınlık gibi faktörlerden çok, yetkinlik temelinde nesnel bir şekilde değerlendirilmesini güvence altına almaktadır (Werner, 1993).

Performans değerlendirme, çalışma sonuçlarını daha iyi bir seviyeye ulaştırmak için performansa ilişkin bilgileri elde etme ve bu bilgileri yayma işlemlerini içerir. Performans değerlendirme, örgütte işgörelere ve diğer çalışma gruplarına geri bildirim veren çok önemli bir insan kaynakları yönetimi işlevini yerine getirmektedir. Ayrıca amaçlara yönelik olarak örgütte yürütülen çalışmalara ilişkin başarılı ve güçlü yönlerin yanında, başarısız ve zayıf yönleri de ortak bir şekilde değerlendiren sistemsal bir süreçtir (Helvacı, 2002: 158). Performans değerlendirme, işgörelin belirlenen hedef ve kriterler doğrultusunda yaptığı işlerin değerlendirilmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Performans değerlendirme ile işgörelin yaptığı işler nicel olarak ölçülmekte, ne derece etkin ve verimli çalıştığı ortaya konulmakta bu sayede örgüt yönetimine önemli veriler sağlanmaktadır. Bu veriler ışığında örgütte işgörelin eksik ve zayıf yönlerini en aza indirmek ya da ortadan kaldırmak üzere gerekli eğitimlerin düzenlenmesine de imkan sağlanmaktadır.

## **2. Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi ve Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı**

Tarihsel süreç içerisinde kamu örgütlerince yürütülen hizmetlerin sayısı giderek artmış, bu hizmetlerin niteliği ve niceliği değişmiş ve kaliteli hizmet anlayışı güç kazanmıştır. Bununla birlikte kamu örgütleri yapı olarak da geniş ve daha karmaşık bir fonksiyonu yerine getirmeye başlamıştır. Küresel ölçekte insanların istek ve ihtiyaçlarının değişmesi, kamu örgütlerini de yapısal olarak etkilemiş ve değiştirmiştir. Kamu örgütleri bünyesinde daha çok insan istihdam edilmeye başlanmış, hizmet verilen kişi sayısındaki artışa paralel olarak da kamu örgütlerinin yapıları genişlemiştir.

Kamu yönetimi, toplumun tamamını ilgilendiren karmaşık ve çoğunlukla birbirleriyle çelişen sorunları içinde işleyen, idari bir mekanizma olarak görülmektedir. Toplumsal ilişkilerdeki artan yoğunluk, devletlerin de yapısal ve fonksiyonel olarak büyümesine, örgütlerde çeşitliliğe ve uzmanlaşma düzeyinin artmasına yol açmaktadır. Bu doğrultuda yönetim faaliyetlerini yerine getiren kamu örgütleri işleyiş ve yapısal olarak daha da karmaşık bir hale dönüşmektedir. Kamu yönetiminin akademik bir disiplin, bir faaliyet ve meslek olduğu bilinmektedir. Kamu yönetimi; “İktisat’tan Maliye’ye, Hukuk’tan Siyaset Bilimi’ne, İstatistik ’ten İşletme Bilimi ’ne dek çok geniş kapsamlı bilim dallarının bulunduğu noktada yer almakta ve bu anlamda disiplinler arası bir yönü bulunmaktadır. (Eryılmaz, 2017:7).

Kamu yönetimi, bir yönetim dalı olarak yasama ve yargı dışındaki bütün kamu örgütlerini kapsamaktadır. Başlıca kamu yönetimi türleri; “geleneksel kamu yönetimi, kalkınma yönetimi, yeni kamu yönetimi ve kalkınmacı kamu yönetimi” şeklinde sayılabilir (Genç, 1998: 21). Kamu hizmetleri ise, kamu örgütlerinin yerine getirmekle yükümlü oldukları süreklilik, genellik, bedelsizlik, eşitlik gibi özellikleri bulunan, memurlar ve diğer kamu görevlileri tarafından yerine getirilen hizmetler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kamusal nitelik taşıyan bir faaliyette istenen sonuçlara ulaşamaması durumunda, kamusal anlamda bir başarısızlıktan söz edilebilmektedir (Çevik, 2002). Devletin, bu tür başarısızlıkların önlenmesine dair çeşitli yöntemler kullandığı görülmektedir. Bu yöntemlerden en bilenen ve yaygın kullanılanı özelleştirme dir. Özelleştirme yoluyla devlet, başarısız olduğu kamusal mal ya da hizmetin üretiminden çekilmekte ve bu alanları özel sektöre devretmektedir. Her ne kadar devlet, başarısız olduğu kamusal mal ya da hizmetin üretiminden özelleştirme yoluyla çekilebilse de, başarısız olsa bile hiçbir şekilde bir başka örgüte devredemeyeceği alanlar bulunmaktadır (ulusal güvenlik, adalet hizmetleri, diplomatik hizmetler gibi.). Devletin devredemeyeceği ve bu nedenle üretmek zorunda olduğu bu mal ve hizmetlerin kalitesini iyileştirmekten başka bir çözümü bulunmamaktadır. Bir başka ifadeyle, devletin bu gibi zorunlu olarak mal ya da hizmet sunması gereken alanlara ilişkin performansının yükseltilmesi elzemdir. Devletin, özelleştiremeyen ve performansının yükseltilmesinin zorunlu olduğu bu alanları başarılı bir şekilde yönetebilmesinin bir yolu olarak “Yeni Kamu Yönetimi (New Public Management-NPM)” yeni bir yönetim yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır (Çiçek, 2012: 62).

Özelleştirmeler sonrasında “geride kalan bu daha da yoğunlaşmış yapıyı ne tür bir yönetim anlayışı ile nasıl daha etkin ve verimli hale getirebiliriz?” sorusu, 1990’lı yıllardan beri cevabı aranan bir soru olmuştur (Ömürgönülşen, 2002). Diğer bir deyişle, özelleştirmeler yoluyla devletin hantallaşmış yapısının küçültülmesi amaçlanmış, özelleştirmeler sonrası mevcut yapının performansının artırılması ve etkinliğinin güçlendirilmesi sağlanmaya çalışılmıştır. 1990’lı yılların başında ortaya çıkan “Yeni Kamu Yönetimi” anlayışıyla, özel sektörün uyguladığı ve bu sayede kamu sektörüne göre daha etkili sonuçlar elde ettiği yönetim yöntemi ve tekniklerinin, kamu sektöründe de verimliliğin sağlanması amacıyla kullanılabileceği anlayışı benimsenmeye başlanmıştır.

Yeni kamu yönetimine yönelik tavsiyeler, kamuda etkinlik ve verimliliği artırmak için uygulanacak yöntemlerin bir bütünü şeklinde ortaya konulsa da, gerçekte piyasa aktörlerinin uygun koşullarda işlerliğinin devlet tarafından desteklenerek geliştirilmesi, devletin önemli siyasal araçlarından biri olmuştur. Bir başka deyişle devlet, küreselleşmenin yoğun olarak yaşandığı bir dönem olan bu yıllarda, özel sektörün uzun vadeli strateji ve politikalarını tekrar düzenleyen ve etkinliğini arttıran bir yönetim anlayışı ortaya koymak zorunda kalmıştır (Güzelsarı, 2004:95).

1980 ve 1990’lı yıllar, yeni kamu yönetimi anlayışının, “kamu yönetimi normatif prosedürlerinden, politika yapım sürecinden ve özel sektör yönetim stratejilerinden” etkilendiği yıllar olmuştur (Özer, 2005). 1990’lı yıllarda tartışmalara konu olan sadece devletin faaliyet alanının daraltılması ve özelleştirmeler değil; aynı zamanda, devletin değişen yapısı ve rolü de önemli tartışma konuları arasında yer almıştır. Yapılan bu tartışmaların, özel sektörün teşebbüs ruhunu kamu sektörüne de taşıma üzerine yoğunlaştığı görülmektedir.

## **2.1. Türkiye’de Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı**

Türkiye’de yeni kamu yönetimi anlayışı doğrultusunda ilk adımlar, 1980 sonrası kamusal alanın küçültülmesinde yönelik özelleştirme ve ekonomik liberalizasyon politikalarının hayata

geçirilmesi ile atılmıştır. Birinci dalga reform süreci olarak adlandırılan bu dönemde devletin, tekel olarak faaliyet gösteren kamu örgütlerini kaldırarak üst kurullar oluşturulmaya başladığı ve serbest piyasa oluşumuna (deregülasyon) önem verdiği görülmektedir (Eryılmaz, 2013: 164). Türk kamu yönetiminde yeni yaklaşımlar ilk olarak mali disiplinin oluşturulması amacıyla, yerine getirilen kamu hizmetlerinin yürütülmesinde “Kamu Mali Yönetimi Projesi” adı ile başlamıştır. 1993’de hazırlanan bu projenin üzerinde çok fazla durulmamış ve kısa zaman içinde projeyi uygulamaktan vazgeçilmiştir. Sonraki yıllarda oluşan bir ekonomik kriz sonucunda IMF ile imzalanan stand-by anlaşmaları sırasında IMF’nin şart koşması ile proje tekrar gözden geçirilmiş ve 1999’da yeniden gündeme gelmiştir. 2000’de “Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı (DPT)” tarafından hazırlanan “Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı” rehberine konulmuş ve “Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu” toplantı raporunda yer almıştır. Son olarak da 2002 yılında Dünya Bankası tarafından yapılan ortak toplantıda rapor haline getirilmiştir (Kesik ve Canpolat, 2010: 72).

Kamu yönetiminde yeniden yapılandırma faaliyetleriyle beraber mali yapılanma yeniden gündem konusu olmuştur. 2003’te ilk defa bu yönde çıkartılan ancak 2006 yılında yürürlüğe konulan “5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” ile “Yeni Kamu Yönetimi” anlayışının mali anlamda gerçekleştirilmesi için önemli bir adım atılmıştır (Lamba, 2014). 5018 sayılı kanunla “Türk Kamu Mali Sisteminde” çok önemli ve köklü bir değişim yaşanmıştır. Türkiye’de yeni kamu yönetimi anlayışına yönelik yeniden yapılandırma üzerinde fikir birliğine varılan ana ilkeler ise şunlardır (Başbakanlık, 2003: 127-135);

- *“İhtiyaca uygunluk*
- *Yönetişim ve Demokratik Yönetim*
- *Halka odaklılık*
- *Denetimde etkililik*
- *Etik kurallar ve insana güven*
- *Hizmetlerin yürütülmesinde yerindelik*
- *Stratejik yönetime geçiş*
- *Performansa dayalı oluş”*

5018 sayılı kanun ile kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve harcanması gerektiğini vurgulayan önemli yapısal değişiklikler ve yenilikler getirilmiştir. Kanunda performansa dayalı çok yıllık bütçeleme sistemine geçilmesi, mali yönetim ve kontrol görevinin ve yetkisinin ilgili kamu idarelerine devredilmesi, mali saydamlık ve hesap verebilirlik ilkeleri öngörülmüştür (Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu). Ayrıca kamu harcamalarında iç ve dış denetimin yeniden düzenlenmesi ile birlikte, bütçe ve muhasebe uygulamalarında birlik ve bütünlüğün sağlanmasına yönelik köklü düzenlemeler yapılmıştır (Arcagök vd, 2004: 3-19). 1980’li yıllardan günümüze kadar birçok ülke tarafından ele alınan kamu yönetiminde etkililik ve verimlilik artışı için Yeni Kamu Yönetimi anlayışı 2000’li yıllarda ana unsurunu “kamu performans yönetim ve ölçüm kavramı” oluşturmak üzere (Dinçer ve Yılmaz, 2003: 65) Türkiye’de de gündeme alınmış ve bugüne kadar birçok yeniden yapılandırma çalışmaları yapılmıştır.

## **2.2. Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimi**

Türkiye’de 2002 yılından itibaren kamu yönetiminde kamu personel rejimi ve performans yönetimini içeren yapısal değişiklikler uygulanmaya başlanmıştır. Yapılan bu değişikliklerden “Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı” ile kamu örgütlerine performans esaslı bütçelemeyi getiren ve 2003 yılında kabul edilen “5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” temel düzenlemelerdir. Ayrıca “sekizinci, dokuzuncu ve onuncu kalkınma planlarında” kamu çalışanlarının objektif kriterlere göre değerlendirildiği bir performans yönetim sistemi kurulmasına dair çalışmaların da yer aldığı görülmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2018).

***Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu:*** Kanunun temel olarak amacı: *“kalkınma planları ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve*

verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve malî saydamlığı sağlamak üzere, kamu malî yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, tüm malî işlemlerin muhasebeleştirilmesini, raporlanmasını ve malî kontrolü düzenlemektir.” Kanunun “stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme” başlığı altında “Kamu idareleri, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar.” ifadelerine yer verilmiştir. Aynı bölümde ayrıca: “Kamu idareleri, yürütecekleri faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren performans programı hazırlar.” (Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu) denilmektedir. Kanunda, kamu örgütlerinin işleyişlerini performans esaslarına dayalı olarak yürütmeleri gerektiği, gerek örgütsel gerekse bireysel performanslara vurgu yapıldığı görülmektedir

**Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı:** Tasarıda, kamu hizmetlerinde sonuç yönelimli bir yapıya vurgu yapılmaktadır. Bu anlamda tasarının 27. maddesinde: “günlük sorunların çözülmesi ve geçmişin denetlenmesi yaklaşımından, geleceğin planlanması ve sonuç odaklı bir yönetim yaklaşımına geçilmiş olacaktır” denilmektedir. Tasarıda “liyakat” ilkesi önemle vurgulanmakta, ayrıca performansa ilişkin kavramlar da tanımlanmaktadır. Bu anlamda “ memurlar ve diğer kamu görevlilerinin işe alınmaları ve görevde yükselmeleri ehliyete dayalı seçme sınavı ve liyakat esasına göre yapılır” ve “memur ve diğer kamu görevlileri, performans ölçütlerine göre değerlendirilir ve ödüllendirilir” ifadeleri yer almaktadır (Dinçer vd., 2003: 52). Tasarının gerekçesi genel olarak, halkın artan ve değişen taleplerinin karşılanması, etkililiğin artırılması ve katılımcılık ekseninde kamu yönetiminde geniş ölçüde bir yeniden yapılanma ihtiyacının varlığından bahsedilmiş ve hem merkezi hem de yerel kamu örgütlerinde iyi yönetim ilkelerinin uygulamaya konulmasının amaçlandığı belirtilmiştir (Lamba, 2014). Tasarıda yönetimde yaşanan bazı sorunların temel kaynakları ise şöyle sıralanmıştır

- *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.”*

Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı ile birlikte kamu yönetimi sisteminde örgütsel yapının yanında yönetim anlayışında da Yeni Kamu Yönetimi ilkeleri doğrultusunda bir değişim ve dönüşümün hayata geçirilmesi amaçlanmıştır (Şencan, 2006).

**Belediye Kanunu:** Amacı, belediyenin çalışma usul ve esaslarını düzenlemek olan ve 2005 yılında yürürlüğe giren “5393 sayılı Belediye Kanunu”nda da işgörenlerin performanslarının ölçülmesine dair düzenlemelerin bulunduğu görülmektedir. Kanunla belediye başkanlarına “belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak.” görevi verilmiştir (Belediye Kanunu, 2005). 2004 yılında kabul edilerek yürürlüğe konulan “5216 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu”nun 18. maddesinde de aynı görev yukarıda yer verilen aynı kanun metniyle “Büyükşehir Belediye Başkanı’na” verilmiştir (Büyükşehir Belediyesi Kanunu, 2004).

**Sekizinci Kalkınma Planı (2001-2005):** Planın dokuzuncu bölümü olan “Kamu Hizmetlerinde Etkinliğin Artırılması” başlığı, “Amaçlar, İlkeler ve Politikalar” kısmında “Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında verimlilik, etkinlik ve tutumluluğun dolayısıyla performansın artırılması, kamu örgütlerinde işgörenlerin performansını etkin bir şekilde ölçen bir sisteme kavuşturulması, temel ilkeler” arasında sayılmaktadır. Ayrıca planın eğitim başlığı altında “eğitim kurumlarının başarı değerlendirmesi için toplam kalite yönetimini de dikkate alan, performans ölçümüne dayalı bir model geliştirilecek ve bölgeler arası dengesizlikler giderilecektir” (Kalkınma Bakanlığı, 2018) denilmektedir. Planda görüldüğü üzere tüm kamu örgütlerinde performans değerlendirmesine dayalı bir sisteme geçilmesi öngörülmüştür

**Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013):** Planın “Kamu Kesiminde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi” başlığı altında, “*personel değerlendirme sistemi gözden geçirilecek, personel performansını objektif ve saydam biçimde ölçmeyi sağlayacak standartlar, görevlerin özellikleri de dikkate alınarak geliştirilecek ve uygulanacaktır*” ifadesi yer almıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2018). Plan doğrultusunda hazırlanan yıllık planlarda da kamuda görev yapan işgörenlerin performansının ölçülmesine ilişkin ifadelere yer verilmiştir.

**Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018):** 2014-2018 yılları arasını kapsayan “Onuncu Kalkınma Planı”nda da kamu örgütlerinde performans yönetimi sisteminin oluşturulması ihtiyacının devam ettiği ve kamu örgütlerinde etkili bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulması gerektiği belirtilmiştir. Bu amaca yönelik olarak planın “İnsan Kaynakları” başlığı altında yer alan 384. maddesinde “*kamu personelinin verimliliğinin artırılması amacıyla etkin bir performans sistemi oluşturulacak ve hizmet, personel, ücret ilişkisi daha sağlıklı hale getirilecektir*” (Kalkınma Bakanlığı, 2018) ifadesine yer verilmiştir .

### **3. Milli Eğitim Bakanlığı’nda Performans Yönetimi ve Değerleme Sistemi**

Milli Eğitim Bakanlığı 2010 – 2011 Eğitim Öğretim yılı itibariyle İlköğretim Okullarında “İlköğretim Kurumları Standartları” adı verilen veri toplamaya dayalı bir yönetim sistemini uygulamaya başlamıştır. Sistemin amacı genel olarak; “*ilköğretim kurumları için “niteliklilik” tanımını yapmak, ilköğretim kurumlarına tanımlanan bu “niteliklilik” durumuna ulaşabilmek için yol göstermek, her bir okulun “niteliklilik” durumunun öz değerlendirmesini yapabileceği bir model geliştirmek ve Milli Eğitim Bakanlığı’nun yerel ve merkezi planlamalarına esas oluşturmak*” şeklinde dört ana başlık altında toplanmıştır. Sistem, öğrenciye yönelik bütün hizmetlerin e-okul tarafından desteklenen bir yazılım yoluyla toplanması, toplanan bu bilgilerin analiz ve değerlendirme sürecini içeren iç denetim ve değerlendirme sistemi olarak karşımıza çıkmaktadır (Zayimoğlu Öztürk, 2014: 1158). Bu sistem Milli Eğitim Bakanlığınca önceki yıllarda eğitimde kalitenin artırılmasına yönelik olarak uygulanan çok sayıda çalışmanın sonuçlarını da içine alacak ve bunları bütünleştirecek şekilde yürütülmüştür. Sistemin uygulama kılavuzlarında “Performans Yönetim Sistemi”ne de atıf yapılmaktadır. Bu kapsamda önceki yıllarda uygulanan çalışmalar şunlardır: “Müfredat Laboratuvar Okulları (MLO) ve Planlı Okul Gelişimi çalışmaları, Öğrenci Merkezli Eğitim çalışmaları, Öğretmen Yeterlikleri, Okul Temelli Mesleki Gelişim ve Okulda Performans Yönetimi çalışmaları, Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite Ödülü çalışmaları, Çocuk Dostu Okul çalışmaları vb.”dir (MEB, 2010: 4).

Türkiye’de Milli Eğitimde mesleki eğitim ve öğretim sisteminin güçlendirilmesine ilişkin çalışmalara 2001’de başlandığı, 2005-2006 eğitim öğretim yılında ise “Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi”nin (MEGEP) okullarda uygulamaya konulduğu görülmüştür (MEGEP, 2018). MEGEP Avrupa Birliği (AB) desteğiyle uygulanan bir proje olup, toplam bütçesi 58,2 milyon avrodur. Bu bütçenin 51 milyon avroluk bölümü Avrupa Birliği tarafından hibe olarak verilmiştir. 7,2 milyon avroluk bölümünü ise Türkiye finanse etmiştir. Projenin amacı; “*özel sektörün talepleri ve katılımı doğrultusunda, meslekî eğitim ve öğretim sisteminin modernizasyonu ve Türkiye’nin sosyal ve ekonomik gereksinimlerine ve yaşam boyu öğrenim ilkelerine uyumu çerçevesinde yeni teknolojilerin ışığında ulusal bir sınıflandırma standardının kapsamında modüler eğitim sistemine dayalı uluslararası geçerliliği olan bir mesleki eğitim sisteminin oluşturulmasıdır*” şeklinde belirlenmiştir. Bu amaçla, 2005 yılından önce meslek liselerinin bazılarının 9. sınıflarında okutulan meslek dersleri, MEGEP’le birlikte tüm liselerin 9. sınıfında ortak dersler olarak kabul edilmiş ve aynı dersler okutulmaya başlanmıştır. Meslek liselerinde okuyan öğrenciler mesleki dersleri 10. sınıftan itibaren almaya başladılar ve 11. sınıfla birlikte de dal derslerini seçebildiler. Ayrıca yine MEGEP ile birlikte bütün meslek liseleri 4 yıla çıkartılmış ve meslek lisesi öğrencileri 12. sınıfı tamamlamalarının ardından mezun olabilecek duruma gelmişlerdir (MEGEP, 2018). Proje çerçevesinde kullanılacak kitaplar, alanında uzman öğretmenler tarafından modül (ünite) olarak yazılmış ve bu modüller Milli Eğitim Bakanlığı’nın MEGEP sitesinde yayınlanmıştır.

Türk Eğitim Sisteminde Ödül uygulamaları, “Millî Eğitim Bakanlığı Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ödül Yönergesi”, “Millî Eğitim Bakanlığı Personeline Başarı/Üstün Başarı Belgesi Ve Ödül Verilmesine Dair Yönerge”, “Millî Eğitim Bakanlığı Uluslararası Yarışmalarda

Derece Alan Öğrencilerin Ödüllendirilmesine Dair Yönerge" esaslarına göre yapılmaktadır. Genel itibariyle yönergelerin amacı, "MEB'e bağlı okul ve kurumlarda emsallerine kıyasla üstün başarı gösteren öğrenci, personel, okul/ kurum ve ekiplerin ödüllendirilmesine yönelik esas ve usulleri düzenlemektir" (Mevzuat, 2018). Öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesine ilişkin en kapsamlı araştırma Millî Eğitim Bakanlığının araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) birimi olan Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığınca (EARGED) ilk olarak 2001 yılında yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bazı bulgular şunlardır (Demirbaş ve Eroğlu, 2001: 206-212) ;

•“İlköğretim okullarında görevli sınıf ve branş öğretmenlerinin performans değerlendirmelerinin okul müdürleri tarafından yapılması, araştırmaya katılan grupların yarısından fazlası tarafından desteklenmiştir.

• İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin performans değerlendirmelerinin dört ay ve daha kısa bir sürede yapılması gerektiği, öğretmenlerin ve ilköğretim müfettişlerinin yarıya yakını, okul müdürlerinin ve il milli eğitim müdür ve yardımcıları ile ilçe milli eğitim müdürlerinin yarısından fazlası tarafından benimsenmiştir.

• İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sicil raporlarının düzenlenmesinin okul müdürleri tarafından yapılması gerektiği, tüm grupların yarısından fazlası tarafından kabul görmüştür.”

Bu araştırmanın sonuçlarına göre geliştirilen önerilerin en önemlilerinden biri, öğretmenin performansını değerlendirmeye yönelik olarak çoklu veri sağlama gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Buna göre, öğretmenin performansının değerlendirilmesi sürecinde, okul müdürü, ilköğretim müfettişi, zümre öğretmenleri ve öğretmenin kendisinin de yer alması önerilmektedir (Akbaba ve Memişoğlu, 2008: 12). Millî Eğitim Bakanlığı tarafından hazırlanan ve öğretmen yetiştirme ve geliştirme sürecinde bir yol haritası niteliği taşıyan 2017-2023 yıllarındaki eylemleri kapsayan "Öğretmen Strateji Belgesi" 9 Haziran 2017 tarihli Resmi Gazete 'de yayımlanmıştır. Bu belge, Millî Eğitim Bakanlığınca düzenlenen "Ulusal Öğretmen Stratejisi Çalıştayı"nda ortaya konulan görüşler doğrultusunda hazırlanmıştır. Belge, Millî Eğitim Bakanlığı yetkilileri ile birlikte diğer bakanlıkların bürokratları, üniversitelerden akademisyenler, milletvekilleri ve sivil toplum örgütlerinin temsilcilerinin katılımıyla gerçekleştirilen ortak bir çalışmanın ürünü olarak karşımıza çıkmaktadır. Belgede öğretmenlerin yetiştirme, geliştirme ve mesleğe kabul edilme süreçlerine ilişkin olarak "öğretmenliğe yönelik hizmet öncesi eğitim, öğretmenlik mesleğine adayların seçimi ve istihdamı, adaylık ve uyum eğitimi, kariyer geliştirme ve ödüllendirme, öğretmenlik mesleğinin statüsü ve sürekli mesleki gelişim" olarak altı ana bileşen belirlenmiştir. Bu bileşenlere ilişkin amaçlar ve bu amaçlara ulaşmak için "hedef ve eylemlere" yer verilmiştir. Belgede yer alan bu amaç ve hedefler şunlardır (OYGM, 2018: 1-2);

*1.Amaç: Yüksek nitelikli, iyi yetişmiş ve mesleğe uygun bireylerin öğretmen olarak istihdamını sağlamak.*

*Bu amaçla ilişkili hedefler;*

- *Öğretmen yetiştirmeye yönelik programlarda eğitimleri iyileştirmek,*
- *Üniversite mezunları arasından öğretmenlik mesleğine en uygun olanları seçmek.*

*2. Amaç: Öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimini sürekli kılmak.*

*Bu amaçla ilişkili hedefler;*

- *Öğretmenlerin gelişim ihtiyacını tespit için periyodik olarak yapılacak bir performans değerlendirme sistemini hayata geçirmek,*
- *Adaylık sürecinden itibaren öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişim faaliyetlerinin niteliğini arttırmak.*

*3.Amaç: Öğretmenlik mesleğine yönelik algıyı iyileştirmek ve mesleğin statüsünü güçlendirmek.*

*Bu amaçla ilişkili hedefler;*

- *Öğretmenlik mesleğinin statüsünü güçlendirmek,*

- *Öğretmenlerin çalışma şartlarını iyileştirmek,*
- *Kurumlar ve bölgeler arası farklılıklara göre iyileştirici tedbirler almak,*
- *Kariyer ve ödüllendirme sistemini geliştirmek.”*

Kamu örgütlerinde görev yapan devlet memurlarının her yılın Aralık ayının ikinci yarısı içinde doldurulan bir sicil raporuna göre değerlendirilmesine ilişkin usul ve esasları düzenleyen ve 1986 yılından beri Türk kamu yönetiminde uygulanan “Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği” 15.06.2011 tarihli ve 27965 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan bir yönetmelikle yürürlükten kaldırılmıştır. Kamuda sicil raporu uygulamasının kaldırılmasının ardından kamu işgörenlerinin değerlendirilmesine yönelik performansa dayalı bir sistemin oluşturulması yaklaşımı benimsenmiş ve çalışmalar bu doğrultuda yürütülmüştür (MEB Mevzuat, 2018).

Sicil yönetmeliğinin kaldırılmasının ardından Milli Eğitim Bakanlığı, 17.04.2015 tarih ve 29329 sayılı resmi gazetede yayımlanan “Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” ile öğretmenlere yönelik performans değerlendirmesi uygulamasını hayata geçirmiştir (Mevzuat/a,2018). Bu doğrultuda 10 mesleki ölçüt ve her ölçüte yönelik 5 göstergeden oluşan toplam 50 maddelik bir performans değerlendirme formu hazırlanmış ve bütün öğretmenlerin performanslarını ölçme amaçlı ilk kez 2015 yılında uygulamıştır. 50 maddelik göstergeyi içeren 10 mesleki ölçüt şunlardır;

1. *Eğitim Öğretimi Planlayabilme,*
2. *Eğitim ve Öğretim Ortamlarını Düzenleyebilme,*
3. *İletişim Becerilerini Etkili Kullanabilme,*
4. *Öğrencileri Hedef Kazanımlar Doğrultusunda Güdüleyebilme,*
5. *Çevre İmkânlarını Kullanabilme,*
6. *Zamanı Yönetebilme,*
7. *Öğretim Yöntem ve Tekniklerini Etkin Biçimde Kullanabilme,*
8. *Eğitim Öğretim Sürecini Değerlendirebilme,*
9. *Kurumun Eğitim Öğretim Politikalarına Uyum ve Katkı Sağlayabilme,*
10. *Öğretmenlik Mesleğinin Gerekirdiği Genel Tutum ve Davranışları Sergileyebilme.”*

## SONUÇ

Kamu Yönetiminde yakın geçmişte (son 30 yıllık süreçte) küresel boyutta çok önemli gelişmeler, değişimler ve dönüşümler yaşanmıştır. Bunların en önemlilerinden biri Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının kamuda meydana getirdiği yeniliklerdir. Buna bağlı olarak kamu idareleri, şeffaflığı, hesap verebilirliği, etkili kaynak kullanımını ve performansa dayalı insan kaynakları yönetimini kamuda temel ilkeler olarak benimsemişlerdir.

Temel amacı, çalışanların performansının artırılarak örgütün amaç ve hedeflerine daha kolay ulaşmasını sağlamak olan performans yönetimi, kamuda yaşanan bu gelişmeler doğrultusunda yeni bir yönetim tekniği olarak karşımıza çıkmaktadır. Türk Kamu Yönetiminde 18.10.1986 tarihli ve 19255 sayılı Resmi Gazete ’de yayımlanarak yürürlüğe giren “Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği” uzun yıllar kullanılmıştır. Çalışanların yılda bir kez puanlandığı sicil doldurma yöntemini zorunlu kılan bu yönetmelik, çalışanların performanslarını değerlendirmede etkisini yitirmiş ve 15 Haziran 2011 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan bir yönetmelikle yürürlükten kaldırılmıştır. Yerine kamuda performansa dayalı yönetimin öngörüldüğü yeni bir sistem, tüm idareler için zorunlu kılınmıştır.

İnsan kaynakları hacmi bakımından bir milyona yakın çalışanıyla kamunun yaklaşık üçte birini oluşturan Milli Eğitim Bakanlığı da bu konuda, sicil uygulamasının kaldırılmasının ardından 2015 yılında ilk kez bir düzenlemeyi uygulamaya koymuştur. Bu düzenlemeyle öğretmenlere performans değerlemesi uygulaması getirilmiş, Milli Eğitim Bakanlığında kısmen de olsa uygulanan

performans yönetimi kapsamındaki uygulamalara ad verilmiş ve gerçek anlamda performans yönetimine geçişte önemli bir adım atılmıştır.

Performans Yönetimi Sistemi çeşitli alt boyutları bulunan bir süreci ifade eder ve sistemin başarıya ulaşmasına yönelik olarak sürecin başından sonuna değin bu alt boyutların belli bir sıra dâhilinde başarılı bir şekilde uygulanmasını gerektirir. Milli Eğitim Bakanlığında 2015 yılından itibaren eğitim kalitesini yükseltme ana amacına yönelik olarak öğretmen performansını artırmak için sistemli çalışmalar hayata geçirilmiş, ancak bu çalışmaların performans yönetim sisteminin yalnızca bir boyutu olan performans değerlendirme üzerine yoğunlaştığı görülmüştür.

Temel olarak çözümün Milli Eğitim Bakanlığının performans yönetim sistemine geçmesiyle sağlanabileceği söylenebilir. Sistemin kurulması aşamasında yararları, tüm paydaşlara akıllarda soru işareti bırakmayacak şekilde açık ve net bir şekilde anlatılmalıdır. Bakanlığın bu süreçte yönetim anlayışıyla hareket ederek herkesin desteğini sağlaması gerekmektedir. Kurulacak performans yönetim sistemi okul bazlı oluşturulmalı, performans hedef ve kriterleri nesnel bir şekilde belirlenmelidir.

Her okul türüne ve branşlara göre ayrı ayrı performans hedef ve kriterleri belirlenmelidir. Eğitim-öğretim yılı başında seminer döneminde yapılacak toplantılarda uygulanacak bu kriterler üzerinde okul müdürü (değerlendiren) ve okulda görev yapan öğretmenlerin (değerlendirilen) uzlaşmaları sağlanmalıdır. Sene başında üzerinde uzlaşılan kriterler doğrultusunda sürecin ilerletilmesiyle, örgütsel çatışmanın da önüne geçilebilecektir. Sürecin her kademesi kayıt altına alınarak performanslarına ilişkin belirli aralıklarla öğretmenlere geri bildirimde bulunulması gereklidir. Yılı sonu seminer döneminde bütün idareci ve öğretmenlerin katılımı ile performans yönetimi sürecinin değerlendirileceği toplantılar düzenlenmelidir. Bu toplantılarda öğretmenlerin motivasyonunu kırmayacak şekilde mevcut ve olması gereken performansları, eksik ve güçlü yönleri açıklanmalıdır. Eksik yönlerini tamamlamaya yönelik hizmet içi eğitim planları oluşturularak Bakanlığa teklif edilmelidir. Performans hedef ve kriterlerini sağlamış başarılı öğretmenler ödüllendirilmeli, böylece başarı teşvik edilmelidir. Okul Müdürlüğü, İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve Bakanlık bünyesinde performans yönetim sistemi birimleri oluşturulmalı, bu birimlerde performans yönetimi iş ve işlemlerini yürütmek üzere konuya ilişkin eğitim almış uzman kişiler görevlendirilmelidir.

Ayrıca Bakanlığın konuya ilişkin olarak üniversitelerle yakın işbirliğine gitmesi ve bu alanda çalışan akademisyenlerle sürekli irtibat halinde olması gerekmektedir. Yapacağı hizmet içi eğitimlere akademisyenleri davet etmek suretiyle performans yönetim sisteminin bireysel ve örgütsel yararlarının idareci ve öğretmenlere anlatılmasını sağlamalıdır.

Performans yönetimi konusunu Milli Eğitim Bakanlığı özelinde araştırmak isteyenlere, 50 maddelik göstergeleri ayrı ayrı irdeleyerek ne derece nesnel ve objektif kriterler olduğunu, öğretmenin performansını artırarak eğitimin kalitesini yükseltmeye ne derece katkı sağlayabileceğini incelemeleri önerilebilir. Ayrıca son yıllarda Milli Eğitim Bakanlığının öğretmen performansını değerlendirmek üzere “360 Derece Çoklu Veri Kaynaklı Performans Değerlendirme Yöntemi”ni kullanmak istediği görülmektedir. Konuya ilişkin taslak yönetmelik yayımlanarak 12 ilde pilot uygulaması yapılmıştır. Ülke çapında eğitim sendikaları bu yöntemin uygulanmaması için eylemler yapmış ve konu gerek ulusal medyada gerekse sosyal platformlarda gündeme gelmiştir. Bu konunun da araştırma konusu olarak, eğitime sağlayacağı katkılar ya da olumsuz yönleri perspektifinden bilimsel olarak ele alınması önerilebilir.

## KAYNAKÇA

- Akal, Z. (2003). *Performans Kavram ve Performans Yönetimi*, Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara.
- Akal, Z. (2005). *İşletmelerde Performans Ölçümü ve Denetimi*, Altıncı Baskı, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 473.
- Akalp, G. (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret Sistemine Genel Bakış. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(1), 21 – 27.
- Akbaba, A, S. ve Memişoğlu, S., P. (2008). Performans Değerlendirmesine İlişkin Öğretmen, Yönetici ve Müfettiş Görüşleri, *Educational Administration: Theory and Practice*, Winter 2008, Issue 53, pp: 7-24
- Arcagök, M. S., Yörük, B. Oral, E ve U. Korkmaz (2004). Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nda öngörülen Düzenlemeler, *Bütçe Dünyası*, Sayı:18, İlkbahar, s. 3-19.
- Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management*. London and Philadelphia: Kogan Page.

- Armstrong, M. (2007). *Handbook of Human Resource Management Practice*, London:Kogan Press Limited.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Başbakanlık (2003). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma I, Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim*, Ankara, Başbakanlık.
- Barutçugül, İ. (2015). *Performans Yönetimi*, Üçüncü Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Belediye Kanunu (2005). <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5393.pdf>, erişim: 09/04/2018.
- Bilgin, K. U. (2015). Kamu Personel Yönetiminde Ölçüt ve Gösterge Odaklı Performans Yönetimi, *Strategic Public Management Journal (SPMJ)*, Issue No: 2, October 2015 - ISSN 2149-9543, pp. 24-39
- Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Yayınları, No.676.
- Büyükşehir Belediyesi Kanunu (2004). <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5216.pdf>, erişim: 09/04/2018.
- Canman, D. (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Çalık, T. (2003). Performans Yönetimi: Tanımlar, Kavramlar, İlkeler. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Çevik, H. H. (2002). Kamu Yönetiminde Başarısızlık Teorisi ve Eleştirisi, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 35, Sayı 3, Eylül, s. 39- 53.
- Çiçek, A. C. (2012). "Neoliberalizmin 'Yeni Kamu Yönetimi' Anlayışını Meşrulaştırma Aracı Olarak 'Yönetişim' ve Türkiye Kamu Yönetimi Üzerine Yansımaları", Ed, Y. Koçak ve A. C. Çiçek, *Kamu Yönetimi, Yönetim ve Siyaset Ekseninde Yeniden Yapılanma*, Gazi Kitabevi, Ankara, ss. 62-70
- Demirbaş, A ve Eroğlu, E. (2001). Öğretmen Performans Değerlendirme ve Sicil Raporları, (İnayet Pehlivan Danışmanlığında), Milli Eğitim Basımevi, Ankara.
- Diñçer, Ö. ve Yılmaz, C (2003). *Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim*, Başbakanlık Yayınları, Ankara.
- Diñçer, Ö, Eryılmaz, B., Çetin, M., Zararsız, M.E., Yılmaz, C., Şarbak, Z., Kavas, K., Atbaş, M., Topaca, E. ve B. Korkmaz (2003). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: 2, Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı*.
- DPT (2000). *Uzun Vadeli Strateji ve 8. Kalkınma Planı (2001-2005)*, TBMM Kararı, Karar N. 697, Karar Tarihi: 27.6.2000.
- DPT (Devlet Planlama Teşkilatı). (2007). *Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013) 2007 Yılı Programı*, Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.
- Ersen, H. (1997). *Toplam Kalite Yönetimi Ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*. İstanbul: Alfa Yayınevi.
- Eryılmaz, B. (2013). *Bürokrasi ve Siyaset*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Eryılmaz, B. (2017). *Kamu Yönetimi- Düşünceler, Yapılar, Fonksiyonlar, Politikalar*, İstanbul: Umuttepe Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınevi.
- Genç, T. (1998). *Kamu Yönetimi*, Başkent Matbacılık, Ankara
- Güzelsarı, S. (2004). *Kamu Yönetimi Disiplininde Yeni Kamu İşletmeciliği ve Yönetişim Yaklaşımları*, Öktem K. ve Ömürganülşen U. (der.), *Kamu Yönetimi Gelişimi ve Güncel Sorunlar İçinde*, Ankara: İmaj Yayınevi.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1 – 2), 155 – 169.
- İşığışok, E. (2008). Performans Ölçümü, Yönetimi Ve İstatistiksel Analizi, *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı. 12, ss. 1 – 17.
- Kalkınma Bakanlığı (2018). *Kalkınma Planları*, Ankara, Kalkınma Bakanlığı. <http://www.kalkinma.gov.tr/Pages/KalkinmaPlanlari.aspx>, erişim: 03/04/2018.
- Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, (24/12/2003). Resmi Gazete, 5018/ 25326.
- Kesik, A. ve Canpolat, H. (2010). *Küresel Krizin Ortasında Stratejik Yönetimi Yeniden Düşünmek*, Prof. Dr. Aytaç Eker'e Armağanı Kamu Maliyesinde Seçme Yazılar, (Ed.) Saruç, T., Gürdal, T. ve Altun, N., Sakarya Üniversitesi Yayınları.
- Lamba, M. (2014). Yeni Kamu Yönetimi Perspektifinden Türkiye'de Kamu Yönetimi Reformları: Genel Gereklçeler Üzerinden Bir İnceleme, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.19, S.3, s.135-152.
- MEB, (2005). *Millî Eğitim Bakanlığı Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ödül Yönergesi*,[http://sgb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2014\\_01/15025110\\_mebeksyonergesi.pdf](http://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2014_01/15025110_mebeksyonergesi.pdf), erişim:19 Şubat 2018.
- MEB, (2010). *İlköğretim Kurumları Standartları Eğitim Dokümanı*, İlköğretim Genel Müdürlüğü, Ankara.
- MEB Mevzuat. (2018). Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği, <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/119.html>, erişim: 10/04/2018.
- MEGEP, (2018). <https://megepmodulleri.co/mesleki-egitim-ve-ogretim-sisteminin-guclendirilmesi-projesi-megep-nedir/>, erişim: 09/04/2018.
- Mevzuat, (2018) <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/%C3%B6d%C3%BCly%C3%B6ner/%C3%B6d%C3%BCly%C3%B6nerge.pdf>, erişim: 04/04/2018.
- Mevzuat/a.(2018).<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Asp?MevzuatKod=7.5.20694&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=yer%20de%C4%9Fi%C5%9Firme>, erişim: 10.04.2018.
- Oana, P. M. (2012). Performance Evaluation: Literature Review And Time Evolution. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, Sayı. 21(1), ss. 753 – 758.
- Ömürganülşen, U. (1997). The Emergence Of A New Approach To The Public Sector: The New Public Management. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Sayı. 52(01), ss. 518-565.
- Ömürganülşen, U. (2002). Performance Measurement in the Public Sector: Rising Concern, Problems in Practice and Prospects. *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı. 20(1), ss. 99-134.
- OYGM, (2018). Öğretmen Strateji Belgesi 2017-2023, MEB Öğretmen Yetiştirme Ve Geliştirme Genel Müdürlüğü, Ankara, erişim:[http://oygm.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2017\\_06/09140719\\_Strateji\\_Belgesi\\_Resmi\\_Gazete\\_sonrasY\\_ilan.pdf](http://oygm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_06/09140719_Strateji_Belgesi_Resmi_Gazete_sonrasY_ilan.pdf), 09/04/2018.
- Özer, M. A. (2005). Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 59, Ekim/Aralık, s 3-46.
- Öztürk, Ü. (2010). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınevi.

- Öztürk, Zaimoğlu, F. (2014). İlköğretim Kurumları Standartları'nın Uygulanmasına Yönelik İl Eğitimcilerinin Görüşleri, *Elementary Education Online*, 13(4), 1156-1170.
- Şişman, M. (2006). *Eğitim Bilimine Giriş*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şencan, H. (2006). "Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun", *Yasama Dergisi*, Sayı:1: 96-128.
- Taylor, F. (2003). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*, Çev. H. Bahadır Akın, 2. Baskı, Çizgi Kitabev Yayınları, Konya.
- TDK, (2018). [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bati&view=batikategori=terim&hngl=md&kelime1=performans](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bati&view=batikategori=terim&hngl=md&kelime1=performans), erişim: 14/03/2018.
- Waxin, M. F. ve Bateman, R. (2009). Public Sector Human Resource Management Reform Across Countries: From Performance Appraisal To Performance Steering? *European Journal of International Management*, Sayı. 3(4); ss. 495 – 511.
- Werner, I. (1993). *Liderlik Ve Yönetim*. Çeviren: Şahiner, D., İstanbul: Rota Yayınevi.