



İLKÖĞRETİM OKULLARINDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME: ÖĞRETMENLERİN SİCİL UYGULAMASINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

PERFORMANCE EVALUATION AT PRIMARY SCHOOLS:
TEACHERS' OPINIONS ABOUT PERSONAL RECORD

Kemal KAYIKÇI¹
Şenol ŞARLAK²

Öz

Bu araştırmanın amacı, sicil uygulaması hakkında öğretmenlerin görüşlerini belirlemek, bu görüşlere dayalı olarak sicil uygulamalarındaki aksaklık ve eksiklikleri saptayarak bundan sonra yapılacak yeni personel değerlendirme çalışmalarında bu aksaklık ve eksikliklerin görülmemesi için uygulayıcılara bilimsel öneriler sunmaktır. Araştırma, betimsel bir çalışmadır. Araştırmanın evrenini, 2009–2010 öğretim yılında Antalya il merkezindeki resmi ilköğretim okullarında görevli öğretmenler oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak araştırmacılar tarafından beşli likert tipinde hazırlanan bir “Sicil Değerlendirme Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı 0.93 olarak hesaplanmıştır. Verilerin istatistiksel analizlerinde aritmetik ortalama, standart sapma, “t” testi ve varyans analizi kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, sicil uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşleri arasında branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bununla beraber öğretmenler, sicil notlarının adil bir şekilde verildiğine, sicillerin amacına uygun olarak objektif ölçütlere göre doldurulduğuna “az” düzeyde katılmışlardır. Bundan sonra yapılacak performans değerlendirme çalışmalarında değerlendirme raporlarındaki kıstaslar kişisel özellikleri değil personelin performansını ölçücü nitelikte olmalıdır.

Anahtar Kelimeler: performans değerlendirme, sicil, ilköğretim okulu, öğretmen, personel

Abstract

The purpose of this study is to reveal how teachers view the use of personal records, to determine shortcomings of the use of personal records on the basis of teachers' opinions, and to contribute to the attempts to come up with new staff evaluation systems. The population of the study comprised of the teachers who worked for the state primary schools in the centre of Antalya during the Educational year of 2009-2010. 367. The data collection tool was a 5-point Likert-scale survey. As for the reliability, the Cronbach's alpha was 0.93. Arithmetic mean, t-test and variance analysis (one-way) were employed for data analysis and interpretation. Branch teachers have a more positive view of personal records than classroom teachers. The teachers somewhat agreed that personal records have an effect on their morale and job satisfaction, and positive personal records motivate them and increase their performance. They disagreed that personal records were arranged fairly, properly or objectively. Not all civil servants should be exposed to the same evaluation form. There should be a focus on evaluating the performance of the personnel not personal characteristics of them in the reports evaluating performance

Key Words: Performance evaluation, personal records, primary school, teacher, personal

¹Yrd.Doç.Dr., Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, kemalkayikci@akdeniz.edu.tr

² Öğretmen, Yozgat Milli Eğitim Müdürlüğü.

1. GİRİŞ

Yönetimin en önemli işlevi yönettikleri örgütleri amaçlarına ulaştırabilmektir. Örgütü etkili kılmanın önkoşulu ise insan ve madde kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanmaktır. İnsan kaynaklarının etkili ve verimli kullanılması öncelikle bu kaynakların gerektiği yerde ve gerektiği şekilde kullanılmasına bağlıdır. Yöneticilerin bunu başarmaları ancak, yönettikleri personelin yeteneklerinin ne tür ve düzeyde olduğunu ve bu personelin işi başarma düzeyinin ne derecede olduğunu bilmelerine bağlıdır. Bu ise personel değerlendirme ile mümkündür. İşgörenlere verilen işlerin ne ölçüde başarıldığı ya da işgörme yeterliliklerinin ne olduğunu saptamak, işletmelerde karşılaşılan en önemli sorunlardan birisidir (Sabuncuoğlu, 1988).

İşi değil işi yapan işgöreni ve onun başarısını ya da işteki başarısızlığını değerlendiren işgören değerlendirme teknikleri, bazı kaynaklarda “performans değerlendirmesi”, verimliliğin değerlendirilmesi, çalışmanın değerlendirilmesi, ya da kamu kuruluşlarında olduğu gibi “tezkiye”, “sicil” olarak adlandırılmaktadır. Değişik adlarla kullanılsa da işgören değerlendirme, genel bir tanı içinde bireyin görevindeki başarısı, işteki tutum ve davranışları, ahlak durumu ve özelliklerini ayrıntılayan ve bütünleyen, bireyin kuruluşun başarısına olan katkısını değerlendiren planlı bir süreçtir (Sabuncuoğlu, 1988). Başarı değerlendirme, aynı zamanda personelin kendisinden beklenen görevleri ne derece iyi gerçekleştirdiğini belirlemeye yönelik bir süreçtir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001). Personel performansından anlaşılan, personelin görev ve sorumluluklarını ne denli etkili bir şekilde yerine getirdiğidir. Performans değerlendirme ise, personelin işletme amaçlarının gerçekleşmesine yapmış olduğu katkının ölçülmesidir (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001).

Performans değerlendirme, ücret yönetiminde, kariyer yönetiminde, stratejik planlamada, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, rotasyon, iş genişletme ve iş zenginleştirme çalışmalarında, sözleşme yenileme veya işten çıkarma ve diğer insan kaynakları yönetimi uygulamalarında önemli bir veri olarak kullanılır (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001). Ücret artışı, ödüle dayalı çalışan performansını belirleme ve meslekte yükselme, performans değerlendirme yoluyla yapılmaktadır. Performans değerlendirme, aynı zamanda personelin performansına ilişkin dönüt vererek gelişmesine katkı sağlar (Stroh, Northcraft ve Neale, 2002). Personel değerlemenin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Yalçın, 1994):

- Terfilere (ücret artışı, nakiller vb.) dayanak sağlar.
- Her asta, amirinin kendisi hakkında ne düşündüğünü öğrenmesini sağlar.
- Çalışanlara kendisini geliştirme ve yetiştirme olanağı sağlar.

- Amirlere, çalışanlarıyla olan ilişkilerinde gerekli girişimlerde bulunmak için sorumluluklarını yüklenme olanağı sağlar.
- Amirlerle çalışanlarının birbirlerini daha iyi tanımalarını ve aralarındaki iş ilişkilerinin gelişmesini sağlar.
- Amirlerin çalışanlarını ne derece ciddi ya da hoşgörülü olarak değerlendirdikleri hakkında genel bilgi sağlar.

Yetersiz personelin yeterli hale getirilmesi ya da işten atılması performans değerlendirme sonuçlarına göre yapılmaktadır. Performans değerlendirmenin en önemli amaçlarından biri de yetersiz performansın tespit edilerek geliştirilmesidir (McClellan, Bateman, ve Bailey, 2005).

Personele ilişkin performans düzeyinin tespit edilmesinde ise çok sayıda yaklaşım kullanılmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır:

- ✓ Karşılaştırmalı standartlar yaklaşımı (personeli birbiriyle karşılaştırmaya dayanır)
- ✓ Mutlak (absolute) standartlar yaklaşımı
- ✓ Amaç-sonuç yönelimli yaklaşım
- ✓ Doğrudan ya da nesnel indeksler yaklaşımı
- ✓ 360 derece yaklaşımı (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001).

Stroh, Northcraft ve Neale (2002) ise bazıları personel özellikleri bazıları ise personel davranışlarını ölçen sekiz ayrı performans değerlendirme tipinden söz etmektedir. Bu değerlendirme tipleri; (1) özellik ölçeği, (2) grafik oran ölçeği, (3) davranış gözleme ölçeği, (4) derecelendirme, (5) ikili karşılaştırma, (6) güç dağıtımı, (7) önem kontrol listesi ve (8) davranışsal oran ölçeği şeklinde sıralanabilir.

Personel değerlendirilmesinin bir denetim tekniği olduğunu öne süren Tortop, İsbir, Aykaç, Yayman ve Özer' e (2007) göre, personel değerlendirilmesine ilişkin görüşler klasik ve modern olmak üzere iki ana grupta toplanabilir. Bunlardan klasik görüşe göre, personel değerlendirilmesi; çalışanların özelliklerini değerlendirir. Bu değerlendirme kişinin sadakati, teşebbüs yeteneği, görüntüsü, çalışma arkadaşlarıyla ilişkisi, gibi bir takım subjektif ölçütlere dayanır. Modern görüşte ise, işin bilfiil görülmesiyle ortaya çıkan sonuçların daha önce üst tarafından belirlenen hedeflere uygunluğun ölçüldüğü ve böylece örgüt amaçlarının elde edilmesi için herkesin harcadığı çabaların belirlenmesi esasına dayanır. Modern görüş bu yönüyle “sonuçlara yönelmiş değerlendirme sistemi” adını alır.

Her ülke kendi koşullarını ve ihtiyaçlarını dikkate alarak modern, klasik veya her iki görüşten faydalanan çeşitli personel değerlendirme sistemleri kullanmaktadır. Bu sistemlerden birisi de sicil sistemidir. Sicil sistemi çeşitli ülkelerde değişik şekilde uygulanmaktadır. Bazı ülkeler tek sicil amiri, bazıları iki dereceli sicil amiri uygulamasını

kabul etmişlerdir. Bazılarında açık sicil (Almanya, Avusturalya, Finlandiya, İsveç gibi) bazı ülkelerde de gizli sicil sistemini kabul etmişlerdir. Fransa’da memurların yıllık sicili, onların yükselmelerinde esas alınmaktadır. Sicil verme yetkisi daire amirine ve servis şefine aittir (Tortop, Aykaç, Yayman ve Özer, 2010). Yıllık gizli sicil raporu (annual confidential report) uygulaması epey eskidir; Yıllık Gizli Rapor (YGR) yaklaşımı hala gelişmekte olan ülkelerin kamu kesiminde uygulanmaktadır. İngiliz hükümeti bu raporu, kolonilerinde 1940’lı yıllardan bağımsızlıklarına kadar kullanılıyordu. YGR, temelde çalışanların disiplinsiz davranışlarını önlemek için bir kontrol yoludur. Kamu örgütlerinde kurum içi terfilerde, kıdemde ve süreçlerin puanlanmasında sıklıkla tatmin edici raporlara bağlı kalınır. Böylece raporu takip eden kurumlar ödeme ve terfi kararlarını alırlar. Ayrıca bu raporlar gizlidir, bunun da sebebi çalışanla yöneticinin tartışmasını engellemektir. YGR’de çalışanların notu izlenimlere veya psikolojik özelliklere (dürüstlük, devamlılık) dayanmaktadır. Buna rağmen YGR hala İsveç, Güney Afrika ve Sirilanka gibi ülkelerde uygulanmaktadır (McCourt ve Eldridge, 2003).

Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı eğitim kurumlarında görevli öğretmen ve yöneticiler denetim yoluyla müfettişler tarafından teftiş formları ile değerlendirilirken aynı zamanda yakın tarihe kadar sicil formları yoluyla da değerlendirilerek ikili bir değerlendirmeye tabi tutulmuşlardır. Gerek müfettişler tarafından yapılan denetimlerde ve gerekse sicil işlemleri yoluyla yapılan personel değerlendirme işlemlerinde ortak performans kriter ve standartlara dayalı yaklaşımlardan biri olan geleneksel değerlendirme skalalarına (Mohrman, Resnick-West ve Lawler,1989) uygun değerlendirme yöntemlerinin kullanıldığı söylenebilir.

1. Denetim yoluyla müfettişler tarafından yapılan değerlendirme:

Anayasa’ya göre, “(...) Eğitim ve öğretim, Atatürk ilkeleri ve inkılapları doğrultusunda; çağdaş bilim ve eğitim esaslarına göre, devletin gözetim ve denetimi altında yapılır (md:42). İlköğretim okullarında denetim yapmak eğitim müfettişlerinin (il eğitim denetmenleri) görevleri arasındadır. Eğitim müfettişleri başkanlıkları yönetmeliğine göre ilköğretim kurumlarının denetimi eğitim müfettişleri (il eğitim denetmenleri) tarafından yapılır (MEB Eğitim Müfettişleri(İl Eğitim Denetmenleri) Başkanlıkları Yönetmeliği, 2011). Ortaöğretim kurumlarının denetimi ise milli eğitim bakanlığı müfettişleri (bakanlık denetçileri) tarafından yapılmaktadır. Bu denetimlerde dikkate alınan ölçütler daha çok eğitim personelinin iş performansını (edim-performans) değerlendirmeye yöneliktir. Bu formdaki sorular sicil formundakilere göre hem daha objektif bir değerlendirme yapılmasına elverişli, hem de okul müdürü ve öğretmenlerin görev özellikleriyle örtüşmektedir (Başaran, 2003).

2. Sicile dayalı personel değerlendirme:

Bu değerlendirme 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 109-121. maddeleri; Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği (18/10/1986 tarih ve 19255 sayılı RG) ve Milli Eğitim Bakanlığı Sicil Amirleri Yönetmeliği doğrultusunda yapılmıştır. Devlet memurları kanununda Sicil dosyasının tutulacağı, Devlet memurlarının ehliyetlerinin tespitinde, kademe ilerlemelerinde, derece yükselmelerinde, emekliye çıkarma veya hizmetle ilişkilerinin kesilmesinde özlük ve sicil dosyaları başlıca dayanak olacağı belirtilmiştir (md:110-111). Teftiş notları öğretmen ve yöneticilerin meslekteki performanslarını ölçme ve değerlendirmeye yönelik iken, sicil işlemleri ise öğretmen ve yöneticilerin performansları yanında bu personelin kişilik özelliklerini, güvenilirliklerini, insan olarak tutum, davranış ve alışkanlıklarını değerlendirmeye yöneliktir (Kayıkçı, 2008).

Devlet Memurları Kanunu'nda, sicil amirlerinin, belli zamanlarda düzenleyecekleri sicil raporlarında, memurların liyakat derecesini not esasına göre kıymetlendirerek tespit edeceği (md:113), Sicil amirlerinin maiyetlerindeki memurların sicil raporları ile birlikte, bunların genel durum ve davranışları bakımından da olumlu ve olumsuz nitelikleri, kusur ve eksiklikleri hakkında mütalaalarını bildirecekleri (md:115) belirtilmektedir. Aynı kanunda, devlet memurlarının yetersizlikleri halinde sicil raporlarında yazılı bulunan kusur ve eksikliklerinin uyarılmaları bakımından, gizli bir yazı ile atamaya yetkili sicil amirleri tarafından kendilerine bildirileceği (md:117) belirtilmektedir. Aynı kanunun sicil notları ile ilgili bölümünde ise, sicil raporlarındaki sicil notu ortalaması 100 üzerinden 60 ve daha yukarı olanların olumlu sicil almış sayılacağı, sicil raporlarındaki sicil notu ortalaması 60'ın altında olanların olumsuz sicil almış sayılacağı, sicil amirleri hakkında, daha üst amirlerce düzenlenecek sicil raporlarında, maiyetlerinde çalışan memurların sicil notu takdirindeki başarı derecelerinin göz önünde bulundurulacağı (Md:119) belirtilmektedir. Ayrıca, iki defa üst üste olumsuz sicil alan memurların başka bir sicil amirinin emrine atanacağı, burada da olumsuz sicil almaları halinde memuriyetle ilişkileri kesilerek haklarında T.C. Emekli Sandığı Kanununun emeklilikle ilgili hükümleri uygulanacağı (md:120) belirtilmektedir.

Devlet Memurları Sicil yönetmeliğindeki "Devlet Memurları Sicil Raporu" nda bir eğitim personelinin değerlendirileceği 11 adet değerlendirme kıstası bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanmıştır:

1. Sorumluluk duygusu (...)
2. İş heyecanı, işe bağlılığı (...)
3. Meslek bilgisi, yazılı ve sözlü ifade kabiliyeti, kendini yenileme gayreti
4. İntizam ve gayreti

5. İşbirliği yapmada ve değişen şartlara, görevlere uymada gösterdiği başarı
6. Tarafsızlığı
7. Amirlerine, mesai arkadaşlarına, iş sahiplerine karşı tutum ve davranışı
8. İnsan haklarına saygısı
9. Disipline riyeti
10. Görevini yerine getirmede çalışkanlığı, kabiliyeti ve verimliliği
11. Yurtdışı görevlerde temsil yeteneği, mesleki ehliyet ve yabancı dil bilgisi

Yukarıda verilen kıstaslardan (ölçütlerden) da anlaşılacağı gibi 11 kıstas içerisinde sadece 3 ve 10 maddeler performans ya da mesleki yeterlilikle ilgilidir. Diğer 9 madde ise daha çok kişilik özellikleri ve kişisel tutumla ilgili görülmektedir. Sicil formu örneği incelendiğinde, "görevde gösterilen başarının değerlendirilmesine ilişkin soruların, iş başarısından ziyade personelin işyeri düzeni ve iş arkadaşlarına uyumu ile amirin emirlerine riyeti gibi "kişilik" yönünü değerlendiren sorular olduğu, başarıyı ve amaçları gerçekleştirme derecesini ölçen görevsel ölçütler olmadığı görülmektedir (Ekinci, 2008).

Devlet Memurları Sicil yönetmeliğine göre sicil ortalaması,

- 59 puandan az alan memurlar “yetersiz” görülür ve kötü sicil almış sayılırlar
- 65-75 puan alan memurlar “orta”
- 76-89 puan alan memurlar “iyi”
- 90-100 puan alan memurlar “çok başarılı” olarak değerlendirilirler.

Memur sicilleri, memur yeterliklerinin belirlenmesinde, kademe ilerlemesinde, derece yükseltmelerde, emekliye ayırma ve ilişkilerinin kesilmesinde dayanak kabul edilir. Türkiye’de sicil verme işlemi üç kademe yapılmaktadır. Birinci ve ikinci sicil amirlerinin yaptıkları değerlendirme puanları arasında on puana kadar bir fark olmadığında her iki sicil amirinin not ortalaması personelin sicil notu olarak kabul edilmektedir. Birinci ve ikinci sicil amirinin bir personel ile ilgili sicil değerlendirme puanları arasında on puanın üstünde bir fark olduğunda ise üçüncü sicil amirinin puanı geçerli sayılmaktadır. Siciller gizlidir ancak memurun, dilekçe ile ilgili mercilere başvurması durumunda bilgi edinme yasasına göre sicil kayıtlarını alabilir (Başbakanlık, 2003). Memurun sicile itiraz hakkı da saklıdır.

Özellikle gizliliği ve değerlendirmedeki objektifliği sürekli tartışılan sicil sistemi yerine daha objektif bir personel değerlendirme sisteminin kamu yönetimi ve eğitim yönetimine getirilme çalışmaları son yıllarda sürekli gündeme getirilmektedir. Sekizinci beş yıllık kalkınma planında “eğitim kurumlarının başarı değerlendirmesi için toplam kalite yönetimini de dikkate alan performans ölçümüne dayalı bir modelin geliştirileceği belirtilmektedir (md

683). Aynı kalkınma planında çalışanların performanslarını etkin bir şekilde ölçen bir sisteme kavuşturulması (md:1837) öngörülmektedir (DPT, 2000). Bu plan doğrultusunda kamu yönetiminde yasal düzenlemelere hız verilmiştir. 14.10.2005 tarihli kamu personel Kanunu Tasarısı Taslağı'nda yer alan adıyla "Personel ve Başarı Değerlendirmesi" yani "performans değerlendirme" 657 sayılı DMK da yer alan "sicil" sisteminin yerine önerilmiştir (Sayan, 2007)

Kamu yönetiminin diğer alanlarına paralel olarak Milli Eğitim Bakanlığı'nda da performans değerlendirme çalışmaları hızlandırılmış ve bazı bölgelerde pilot çalışmalar yapılmıştır. Bu alandaki çalışmalara EARGED (2001) "öğretmen performans değerlendirme modeli ve sicil raporları" çalışmasıyla öncülük etmiştir. 2006 yılında ise Milli Eğitim Bakanlığı "performans değerlendirme yöntemi modeli"ni yayımlamıştır. Milli Eğitim Bakanlığı ilköğretim okullarında çoklu veri kaynağına dayalı olarak hazırlanan performans değerlendirme çalışmalarını bazı pilot okullarda uygulamaya koymuştur.

Türkiye'de eğitim alanında yapılan çeşitli araştırmalar, gerek performans değerlendirme uygulamalarında gerekse sicil uygulamalarında çeşitli sorunlar yaşandığını ortaya koymuştur. Memişoğlu ve Altun'un (2008) araştırmasına göre, performans değerlendirme uygulaması ile ilgili olarak öğretmen, yönetici ve müfettişler paydaşların denetim değerlendirme sürecine katılmalarını olumlu bulmuşlardır. Ancak, aynı katılımcılar, veli ve öğrencilerin performans değerlendirmeye katılmasını okul iklimi açısından olumsuz bulmuşlardır. Katılımcılar, çoklu veri kaynağına dayalı performans değerlendirmenin veli –öğretmen arasında ve öğrenci – öğretmen arasında çatışmaya neden olacağını ifade etmişlerdir. Cemaloğlu (2002), Dündar (2007), Alay (2006) ve Uçar'ın (2001) araştırmalarına göre okul yöneticileri, öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesinde yeterli ve gerekli bir bilgiye sahip değildir. Bu nedenle yöneticiler hizmet içi eğitim yoluyla eğitim görmelidir. Anagün'ün (2002) araştırmasına göre, ilköğretim okulu yöneticileri, il eğitim denetmenleri ve milli eğitim müdürlüğü yöneticileri sicil raporları ile değerlendirmenin gerçek performansı yansıtamayacağı konusunda görüş birliği içerisinde oldukları saptanmıştır. Uçar'ın (2001) araştırmasına göre, öğretmenlerin çoğu, sicil değerlendirmesi yapan yönetici ve müfettişlerin bu alanda yeterli olmadıklarını ve müfettişlerin değerlendirdikleri öğretmenler ile aynı branştan olması gerektiğini belirtmişlerdir. Erken'in (1990) araştırmasına göre öğretmenler yeni bir sicil sistemi istediklerini, sicil değerlendirmesinin açık olarak yapılması gerektiğini, bunların sonuçlarının ilgililere bildirilmesi ve bu sonuçların öğretmenleri ödüllendirmede kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir. Taşdan ve Oğuz'un (2007) araştırmasına göre ise

öğretmenler, değerlendirmenin çoklu veri kaynağına dayandırılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Yapılan bir araştırmaya göre değerlendirme sisteminin geliştirilmesinde çalışanların katılımının bilişsel ve duyuşsal değerinin betimlenmesinde şu yararlar saptanmıştır. (1) Çalışanların katılımı, personel gelişimi açısından gerekli bir ön koşul olan görevle ilgili otonominin geliştirilmesi için etkili bir araçtır. (2) Değerlendirmeye katılım değerlendirme sürecinde çalışanlara seslerini duyurma olanağı sağlar. Eğer çalışanlar, değerlendirmenin adil olduğuna güvenirlerse, ölçülen performans düzeyini diğerlerine göre daha kolay kabul edecektir. (3) Süreçte yer alan yönetici (işveren), çalışanların kabulünü arttırarak sistemin başarısında personelini pay sahibi yapar.(4) Çalışanların katılımı, çalışanların desteği ve işbirliğini sağlayan bir atmosfer yaratır (Mulvaney, McKinney, ve Grodsky, 2012). Levy ve Williams'ın (2004) çalışmalarına göre, performansa dayalı ödeme sistemleri, personelin performansını arttıran ve onu motive eden en etkili metotlardan biridir. Meksikalı çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada, çalışanların performans değerlendirmeye ilişkin daha yüksek düzeyde adalet ve doğruluk algılarına sahip olmalarının, onların motivasyonlarının ve iş doyumlarının artışına neden olduğu, bunun da çalışanların performanslarının artmasına yol açtığı saptanmıştır (Selvarajan ve Cloninger, 2012).

Sekizinci beş yıllık kalkınma planında öngörüldüğü gibi Şubat 2001 tarihinde çıkarılan bir yasa ile 657 sayılı kanunda yer alan sicile ilişkin maddelerde değişiklik yapılarak sicil uygulamasına son verildi (Başbakanlık, 2011a). Daha sonra ise sicil yönetmeliği yürürlükten kaldırılarak (Başbakanlık, 2011b) özlük dosyası uygulaması devam etmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı, son olarak ilköğretim kurumlarında verilen eğitim ve öğretimin mevcut durumu hakkında kendilerini değerlendirmeleri ve okul gelişim çalışmalarında kullanılmak üzere bir temel oluşturmak amacıyla ilköğretim kurumları standartlarını (İKS) hazırlamış ve uygulama çalışmalarına devam etmektedir. Bu çalışma, okulda çocuğa sunulan her türlü hizmete ilişkin verilerin e-okul destekli bir yazılım aracıyla toplanmasını, analiz edilmesini ve değerlendirilmesini kapsayan bir iç denetim ve öz değerlendirme sistemidir (MEB, 2010). Bu gelişmeler göstermektedir ki ülkemizde sicile dayalı personel değerlendirme sisteminden “performans değerlendirme” ye (belki de daha sonra performansa dayalı ücretlemeye) dayalı bir personel değerlendirme sistemine doğru hızlı bir geçiş yaşanmaktadır. Ancak ne tür bir personel değerlendirme sistemi izlenirse izlensin öncelikle yapılması gereken, sistemin etkili olması ve bilimsel ölçütlere dayanmasıdır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, uzun süreden beri eğitim sistemimizde yer almış bir personel değerlendirme sistemi olan sicil uygulaması hakkında öğretmenlerin görüşlerini belirlemek, bu görüşlere dayalı olarak sicil uygulamalarındaki aksaklık ve eksiklikleri saptayarak bundan sonra yapılacak yeni personel değerlendirme çalışmalarında bu aksaklık ve eksikliklerin giderilmesi için öneriler sunmak, böylece yeni personel değerlendirme çalışmalarına bilimsel katkı sağlamaktır

Araştırmanın bu genel amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Öğretmenlerin sicil uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında;
 - a) Cinsiyetleri,
 - b) Eğitim düzeyleri,
 - c) Branşları,
 - d) Meslekteki hizmet yılı bakımından anlamlı bir farklılık var mıdır?
2. Öğretmenlerin, sicil uygulamalarına ilişkin görüşleri nelerdir?

2. YÖNTEM

Araştırma, konuya ilişkin literatür taraması ve seçili örneklemden toplanan verilerin nicel çözümlemesi yoluyla yapılan betimsel bir çalışmadır.

Çalışma Evreni

Araştırmanın evrenini, 2009–2010 öğretim yılında Antalya il merkezindeki resmi ilköğretim okullarında görevli öğretmenler oluşturmaktadır. Antalya il merkezinde, araştırmanın yapıldığı tarih itibarıyla 254 resmi ilköğretim okulu ve bu okullarda çalışan 7960 öğretmen bulunmaktadır.

Örneklem

Evreni oluşturan ve farklı sosyo-ekonomik bölgelerde yer alan 254 resmi ilköğretim okulundan random usulüyle seçilen 40 okula gidilerek her okula ortalama 12-15 ölçek dağıtılmıştır. Bu okullardaki öğretmenlerin toplam 500'üne veri toplama aracı uygulanmış, ancak bunların 375'i geri dönmüştür. Bunlardan 8 tanesi ise eksik veya yanlış doldurulmasından dolayı değerlendirmeye alınmamıştır. Böylece geri kalan ölçeklerin 367'si değerlendirilmeye alınmıştır. %95 güven düzeyinde 8000 kişilik evrende farklı anakütle büyüklükleri için örneklem hacimleri tablosuna göre ulaşılması gerekli örneklem sayısı 367 olarak belirtildiğinden (Bartlett, Kotrlik and Higgins, 2001) ulaşılan 367 örneklem sayısı tabloya göre yeterli görülmüştür.

Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak kullanılan “Sicil Değerlendirme Ölçeği” araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Ölçme aracının hazırlanmasında literatür taraması, ilgili mevzuat (Devlet memurları kanunu, devlet memurları sicil yönetmeliği, Milli Eğitim Bakanlığı sicil amirleri yönetmeliği vb.), öğretmen ve yönetici görüşleri ile bu alanda çalışan uzman görüşlerinden yararlanılmıştır. Başlangıçta oluşturulan madde havuzunda 60 madde bulunmuş daha sonra benzer ifadelerin birleştirilmesi, konunun içerik ve kapsamı dikkate alınarak araştırmacı ve uzman incelemeleri yapılmış ve madde sayısı 30’a düşürülmüştür. Veri toplama aracında yer alan maddeler bir grup öğretmene (5 öğretmen) okutularak anlaşılabilirlik durumu test edilmiş ve öğretmen görüşleri doğrultusunda bazı ifadeler düzeltilmiştir. Veri toplama aracının I. bölümünde kişisel bilgiler, II. bölümünde ise sicil uygulamalarına ilişkin yargı ifadeleri yer almaktadır. Ölçek tek faktörden oluşmuş olup toplam varyansı açıklama oranı %42’dir. Bu oran sosyal bilimlerde yeterli görülmektedir (Tavşancıl, 2006). Ölçeğin KMO değeri: .892 Bartlett testi değeri 3587,6’dır. Ölçeğin güvenilirliği için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı 0.93 olarak hesaplanmıştır. İlköğretim okulu öğretmenlerin belirtilen ifadelerle ilişkin katılma düzeyleri “Hiç”; “Az”; “Orta”; “Çok”; “Tam” olmak üzere beşli likert tipi dereceleme ölçeği ile saptanmaya çalışılmıştır. Çözümleme için söz konusu seçenekler aynı sırayla 1’den 5’e kadar puanlandırılmış ve her ifadeye ilişkin katılma düzeylerini belirleyebilmek için Tablo1’de belirtilen puan sınırları kullanılmıştır. Belirtilen ifadelerle ilişkin hesaplanan aritmetik ortalamalar (\bar{x}) bu sınır değerlere göre yorumlanmıştır.

Tablo. 1. Öğretmenlerinin İfadelere İlişkin Katılma Düzeyleri ve Puan Sınırları

Maddelere katılma düzeyi	Puan	Puan sınırları
Hiç	1	1,00-1,79
Az	2	1,80-2,59
Orta	3	2,60-3,39
Çok	4	3,40-4,19
Tam	5	4,20-5,00

Verilerin Analizi

Veriler normal dağılım gösterdiğinden parametrik istatistikler kullanılmıştır. Verilerin analizinde ve yorumlanmasında ilişkisiz örneklem için aritmetik ortalama, t-testi ve tek yönlü varyans analizinden (one-way) yararlanılmıştır. İstatistiksel testler $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde test edilmiştir.

3. BULGULAR

Bu bölümde, araştırmanın alt amaçlarına ilişkin bulgular ve yorum yer almaktadır.

3.1. Öğretmenlerin sicil uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında cinsiyetleri bakımından anlamlı bir farklılık var mıdır?

Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin sicil uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için kullanılan t-testi sonuçları Tablo 2.'de verilmiştir.

Tablo 2: Cinsiyetlerine Göre Öğretmenlerin Sicil Uygulamasına İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması

Cinsiyet değişkeni	N	\bar{x}	Ss	t	p
Kadın	184	3,03	,60	,114	,91
Erkek	181	3,03	,58		

P>0.05

Tablo 2 incelendiğinde, kadın ve erkek öğretmenlerin aritmetik ortalamasının $\bar{x}=3,03$ olduğu; sicil uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşleri arasında “cinsiyet” değişkeni bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Tablo 2’de yer alan aritmetik ortalama puanlarına göre hem kadın hem de erkek öğretmenlerin sicil uygulamalarına ilişkin uygulamalara “orta” düzeyde katıldıklarını belirtmişlerdir.

3.2. Öğretmenlerin sicil uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında eğitim düzeyleri bakımından anlamlı bir farklılık var mıdır?

Eğitim düzeyi değişkenine göre öğretmenlerin Sicil uygulamalarına ilişkin görüşlerinin ortalama ve standart sapma sonuçları Tablo 3’te görülmektedir.

Tablo 3: Eğitim Düzeylerine Göre Öğretmenlerin Sicil uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Eğitim düzeyi	N	\bar{x}	Ss
Ön lisans	71	3,00	,60
Lisans	274	3,04	,58
Yüksek lisans	11	3,02	,69
Toplam	356	3,03	,58

Tablo3’de görüldüğü gibi; öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre sicil uygulamalarına ilişkin aritmetik ortalama puanları 3,00 ile 3,04 arasında değişmektedir. Öğretmenlerin eğitim düzeyleri değişkenine göre sicil uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında gözlenen farkın anlamlı olup olmadığını saptamak için varyans analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4’te görülmektedir.

Tablo 4: Eğitim Düzeylerine Göre Öğretmenlerin Sicil uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Varyans Analizi Sonuçları

Varyans kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	P
Gruplar arası	,096	2	,048	,141	,87
Gruplar içi	120,85	353	,342		
Toplam	120,94	355			

$p > 0.05$

Tablo 4 incelendiğinde, öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre sicil uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre, sicil uygulamalarına ilişkin görüşleri “orta” düzeyde bulunmuştur. Buna göre değişik eğitim düzeyindeki öğretmenlerin sicil uygulamaları hakkındaki görüşlerinin benzer olduğu ve sicil uygulamaları konusunda bazı beklentilerinin yeterince karşılanmadığı söylenebilir.

3.3. Öğretmenlerin sicil uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında branşları bakımından anlamlı bir farklılık var mıdır?

Branş değişkenine göre öğretmenlerin Sicil uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için t-testinden yararlanılmış ve sonuçlar Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5: Öğretmenlerin Branşlarına Göre Sicil Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması.

Branş Değişkeni	N	\bar{x}	ss	“t”	P
Sınıf öğretmenleri	199	2,98	,57	2,06	,04
Branş öğretmenleri	164	3,10	,60		

$P < 0.05$

Tablo 5 incelendiğinde, öğretmenlerin branş değişkenine göre sicil uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre branş öğretmenleri ($\bar{x}=3,10$), sicil uygulamalarını sınıf öğretmenlerine göre ($\bar{x}= 2,98$) daha olumlu düzeyde bulmaktadır.

3.1.4 Öğretmenlerin sicil uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında meslekteki hizmet yılları bakımından anlamlı bir farklılık var mıdır?

Hizmet yılı değişkenine göre öğretmenlerin sicil uygulamalarına ilişkin ortalama ve standart sapma sonuçları Tablo 6’da görülmektedir.

Tablo 6: Öğretmenlerin Hizmet Yıllarına Göre Sicil Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Hizmet Yılı	N	\bar{x}	Ss
1-5 yıl	38	3,09	,78
6-15 yıl	165	2,99	,56
16-20 yıl	69	3,04	,56
21 yıl ve üstü	94	3,08	,58
Toplam	366	3,03	,59

Tablo 6’da görüldüğü gibi; öğretmenlerin hizmet yılı değişkenine göre görüşlerin aritmetik ortalama puanları 2.99 ile 3,09 arasında değişmektedir. Öğretmenlerin hizmet yılı değişkenine göre sicil uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında gözlenen farkın anlamlı olup olmadığını saptamak için varyans analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo7’de görülmektedir.

Tablo7: Öğretmenlerin hizmet yıllarına Göre Sicil uygulamalarına ilişkin İlişkin Görüşlerinin Varyans Analizi Değerleri

Varyans kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	P
Gruplar arası	,61	3	,20	,59	,62
Gruplar içi	125,71	362	,35		
Toplam	126,32	365			

p>0.05

Tablo 7 incelendiğinde, öğretmenlerin hizmet yılı değişkenine göre sicil uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark saptanmamıştır. Öğretmenlerin hizmet yılı değişkenine göre sicil uygulamalarına ilişkin görüşleri “orta” düzeyde bulunmuştur. Bu sonuca göre, her kıdem gurubundaki öğretmenlerin bazı sicil uygulamalarını olumlu bazılarını da olumsuz gördükleri saptanmıştır. Örneğin, öğretmenler, sicillerin amacına uygun doldurulduğuna, sicillerin objektif ölçütlere göre doldurulduğuna, ikinci ve üçüncü sicil amirlerinin onları tanıdığına “az” düzeyinde katılırken; olumlu sicil notunun morallerini arttırdığına, olumlu sicilin performanslarını arttırdığına, olumlu sicilin kendilerini motive ettiğine ise “çok” düzeyinde katılmışlardır..

3.2. Öğretmenlerin, sicil uygulamalarına ilişkin görüşleri nelerdir?

Bu alt problemin çözümünde, katılımcıların Milli Eğitim Bakanlığı çalışanlarına uygulanan sicil sisteminin etkili işleyişine ilişkin olarak hazırlanan yargı maddeleri hakkındaki görüşleri ele alınarak değerlendirilmiştir.

Öğretmenlerin Sicil uygulamalarına İlişkin görüşleri Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8: Öğretmenlerin Sicil uygulamalarına İlişkin aritmetik ortalama ve % Sonuçları

Madde no	SİCİL UYGULAMASINA İLİŞKİN YARGI MADDELERİ		Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tam Katılıyorum	\bar{x}	Önem sırası*	Katılım Derecesi
			N	%	N	%	N			
1.	Sicil uygulaması öğretmenlerin değerlendirilmesi için gereklidir.	N	62	68	115	79	43	2,93	17	Orta
		%	16,9	18,5	31,3	21,5	11,7			
2.	Mevcut sicil işlemleri öğretmenlik hayatım açısından önemlidir.	N	78	73	115	68	33	2,74	21	Orta
		%	21,3	19,9	31,3	18,5	9,0			
3.	Siciller amacına uygun doldurulmaktadır.	N	100	107	85	52	23	2,43	25	Az
		%	27,2	29,2	23,2	14,2	6,3			
4.	Siciller objektif ölçütlere göre doldurulmaktadır.	N	99	121	84	38	25	2,37	26	Az
		%	27,0	33,0	22,9	10,4	6,8			
5.	1. Sicil amirimiz yeterince bizi tanımaktadır.	N	56	76	91	94	50	3,02	13	Orta
		%	15,3	20,7	24,8	25,6	13,6			
6.	2. Sicil amirimiz yeterince bizi tanımaktadır.	N	101	119	77	50	20	2,37	27	Az
		%	27,5	32,4	21,0	13,6	5,4			
7.	3. Sicil amirimiz yeterince bizi tanımaktadır.	N	146	94	72	33	22	2,16	29	Az
		%	39,8	25,6	19,6	9,0	6,0			
8.	Müfettişlerin teftiş puanları sicillerde etkilidir.	N	47	68	118	89	45	3,05	11	Orta
		%	12,8	18,5	32,2	24,3	12,3			
9.	Müdürlerin yaptıkları teftiş sicilde etkili olmaktadır.	N	18	45	120	122	62	3,45	7	Çok
		F	4,9	12,3	32,7	33,2	16,9			
10.	Olumlu sicil öğretmenlere ekonomik katkı sağlamaktadır.	N	160	94	66	30	17	2,05	30	Az
		%	43,6	25,6	18,0	8,2	4,6			
11.	Olumlu sicil öğretmenleri motive etmektedir.	N	26	25	64	100	152	3,89	2	Çok
		%	7,1	6,8	17,4	27,2	41,4			
12.	Sicil raporları öğretmenin iş doyumunu üzerinde etkilidir.	N	40	37	96	93	101	3,49	6	Çok
		%	10,9	10,1	26,2	25,3	27,5			
13.	Sicil raporları öğretmen morali üzerinde etkilidir.	N	22	21	59	112	153	3,96	1	Çok
		%	6,0	5,7	16,1	30,5	41,7			
14.	Sicil sistemi performansımı etkilemektedir.	N	41	48	97	94	87	3,38	8	Orta
		%	11,2	13,1	26,4	25,6	23,7			
15.	Olumlu sicil notu performansımı artırmaktadır.	N	32	43	67	94	131	3,68	4	Çok
		%	8,7	11,7	18,3	25,6	35,7			
16.	Sicil, suç işlenmesinde caydırıcıdır.	N	81	67	106	72	41	2,80	19	Orta
		%	22,1	18,3	28,9	19,6	11,2			
17.	Sicil doldurulurken dikkate alınan ölçütler öğretmenlerce bilinmektedir.	N	70	66	111	79	41	2,88	18	Orta
		%	19,1	18,0	30,2	21,5	11,2			
18.	Siciller yazılı ölçütlerden çok amirin kendi ölçütlerine göre doldurulmaktadır.	N	25	33	97	122	90	3,60	5	Çok
		%	6,8	9,0	26,4	33,2	24,5			
19.	Sicillerin doldurulma prosedürleri öğretmenlerce bilinmektedir.	N	68	79	134	67	19	2,70	22	Orta
		%	18,5	21,5	36,5	18,3	5,2			
20.	1. 2. 3. Sicil amirlerinin puanları arasında uyum vardır.	N	33	55	145	109	25	3,10	10	Orta
		%	9,0	15,0	39,5	29,7	6,8			
21.	Sicil işlemleri olumlu davranışları teşvik etmektedir.	N	48	38	105	101	75	3,32	9	Orta
		%	13,1	10,4	28,6	27,5	20,4			
22.	Olumlu sicil notu morali artırmaktadır.	N	24	25	63	109	146	3,89	3	Çok
		%	6,5	6,8	17,2	29,7	39,8			
23.	Olumsuz sicil korkusu öğretmenlerin istenmeyen davranışlarını engellemektedir.	N	63	85	118	68	33	2,79	20	Orta
		%	17,2	23,2	32,2	18,5	9,0			
24.	Sicilin mesleki açıdan işlevi yeterince bilinmektedir.	N	40	59	144	90	34	3,05	12	Orta
		%	10,9	16,1	39,2	24,5	9,3			
25.	Sicil mesleki yükselme açısından önemlidir.	N	58	55	137	74	43	2,97	15	Orta
		%	15,8	15,0	37,3	20,2	11,7			

26	Sicil notu meslektaşların arasında prestijimi etkiler	N	65	66	101	91	44	2,95	16	Orta
		%	17,7	18,0	27,5	24,8	12,0			
27	Olumsuz sicil sonucu ne tür işlem yapılacağı öğretmenler tarafından bilinmektedir	N	42	76	127	85	37	3,00	14	Orta
		%	11,4	20,7	34,6	23,2	10,1			
28	Sicil notumu verecek amirleri yeterince tanırım.	N	77	103	97	63	27	2,62	23	Orta
		%	21,0	28,1	26,4	17,2	7,4			
29	Sicil notları adil bir şekilde verilmektedir.	N	111	116	94	29	17	2,25	28	Az
		%	30,2	31,6	25,6	7,9	4,6			
30	Sicil notları kolayca öğrenilmektedir	N	103	88	92	53	31	2,51	24	Az
		%	28,1	24,0	25,1	14,4	8,4			

*Önem sırası, belirtilen ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri dikkate alınarak yapılmıştır

Sicil uygulamalarına ilişkin ölçme aracının tüm maddeleri dikkate alındığında aritmetik ortalamanın ($\bar{x}=2,97$) “orta” düzeyinde olduğu görülmektedir. Buna göre öğretmenler, sicil uygulamalarının etkililiğine “orta” düzeyde katılmaktadır.

Öğretmenlerin sicil uygulamaları konusunda en çok katıldıkları yargılar arasında sicil raporları öğretmen morali üzerinde etkilidir ($\bar{x}=3,96$); Olumlu sicil öğretmenleri motive etmektedir ($\bar{x}=3,89$). Olumlu sicil notu morali artırmaktadır ($\bar{x}=3,89$); Olumlu sicil notu performansı artırmaktadır ($\bar{x}=3,68$); Siciller yazılı ölçütlerden çok amirlerin kendi ölçütlerine göre doldurulmaktadır ($\bar{x}=3,60$); Sicil raporları öğretmenin iş doyumunu üzerinde etkilidir ($\bar{x}=3,49$); Müdürlerin yaptıkları teftiş sicilde etkili olmaktadır ($\bar{x}=3,45$) davranışları bulunmaktadır. Öğretmenler bu davranışlara çoğunlukla katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Öğretmenler sicil notlarının kolayca öğrenilebileceğine ‘az’ düzeyde ($\bar{x}=2,51$) katılmaktadır. Öğretmenler, sicil notlarının maddi açıdan önem taşıdığına ($\bar{x}=1,94$); olumlu sicilin kendilerine ekonomik katkı sağladığına ($\bar{x}=2,05$); 2’nci ve 3’üncü sicil amirlerinin kendilerini yeterince tanıdığına ($\bar{x}=2,16$ ve $2,37$); sicil notlarının adil bir şekilde verildiğine ($\bar{x}=2,25$); sicil notlarının kolayca öğrenildiğine ($\bar{x}=2,51$) sicillerin amacına uygun olarak doldurulduğuna ($\bar{x}=2,43$); sicillerin objektif ölçütlere göre doldurulduğuna ($\bar{x}=2,37$). “az” düzeyde katılmaktadırlar. Bu sonuçlar, bir değerlendirme aracı olarak sicilden beklenen yararın sağlanmasında sorunlar yaşandığını göstermektedir

Öğretmenler, sicil uygulamasının öğretmenlerin değerlendirilmesi için gerekli olduğuna ($\bar{x}=2,93$); mevcut sicil işlemlerinin öğretmenlik hayatları açısından önemli olduğuna ($\bar{x}=2,74$); 1. sicil amirinin yeterince kendilerini tanıdığına ($\bar{x}=3,02$); müfettişlerin teftiş puanlarının sicillerde etkili olduğuna ($\bar{x}=3,05$). sicil sisteminin performanslarını etkilediğine ($\bar{x}=3,28$); görevde yükselmede sicilin katkısının önemli olduğuna ($\bar{x}=3,23$); sicilin suç işlenmesinde caydırıcı olduğuna ($\bar{x}=2,80$); sicilin, mesleki yükselmede önemli rol oynadığına ($\bar{x}=2,96$); sicil işlemlerinin olumsuz davranışları azalttığına ($\bar{x}=3,02$); sicil işlemlerinin olumlu davranışları teşvik ettiğine ($\bar{x}=3,32$); olumsuz sicil korkusunun

öğretmenlerin istenmeyen davranışlarını engellediğine ($\bar{x}= 2,79$) “orta” düzeyde katılmaktadırlar

4. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye’de sicil sistemi, hem personel yönünden, hem de personeli çalıştıran örgüt yönünden büyük önem taşımaktadır (Tortop, Aykaç, Yayman ve Özer, 2010). Ancak yapılan araştırmalar sicil sisteminin etkin ve verimli işlemediğini ve eleştiriler aldığını göstermektedir. Bazı araştırmalara (Alay, 2006; Anagün, 2002; Tangut, 2005; Uçar, 2001; Urfalı, 2008) göre öğretmenler, sicil raporlarıyla öğretmen performansının ölçülemeyeceğini belirtmektedir. Bazı yönetim bilimciler ise, sicil formlarında sadece işgörenlerin işlerindeki başarılarını ölçmeye yönelik soruların yer alması gerektiğini düşünmektedir (Aykaç, 1986). Ancak, adı ister sicil olsun, ister başka bir şey olsun eğitim sisteminde personeli etkili olarak değerlendiren ve örgüt amaçlarına katkısını daha üst düzeye çıkaran bir personel değerlendirme sistemine her zaman ihtiyaç vardır. Dolayısıyla ne sadece sicili kaldırmak, ne de aksak işleyişiyle onu sistemde tutmak örgüt açısından bilimsel ve etkili bir yaklaşımdır. Yapılması gereken, sicil uygulamalarının eksik ve aksak yanlarını bulup yeni kurulacak bir sistemde bunları ortadan kaldırmaktır. Bu araştırma bulguları, bu amaca hizmet etmesi bakımından önem taşımaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, sicil uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşleri arasında “cinsiyet”, eğitim düzeyi ve hizmet yılı değişkenleri bakımından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Her üç değişken bakımından öğretmenler, sicil uygulamalarının etkililiğine ilişkin görüşlere “orta” düzeyde katılmışlardır. Bu araştırma bulgularına benzer bir şekilde, Başar’ın (1995) araştırmasında da öğretmenler, yürürlükteki sicil ölçütlerinin öğretmenlerin değerlendirilmesinde kullanılmasına ”orta” derecede katıldıklarını belirtmişlerdir. Branş değişkenine göre ise, öğretmenlerin sicil uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre branş öğretmenleri, sicil uygulamalarını sınıf öğretmenlerine göre daha olumlu bulmaktadır. Üzmez’in (2006) araştırmasına göre de sınıf öğretmenleri, branş öğretmenlerini sicil değerlendirme sürecinde daha avantajlı görmektedir. Bu sonucun bir nedeni, branş öğretmenlerini çoğu zaman kendi branşından olmayan (çoğunlukla sınıf öğretmeni) müfettişlerin denetlemesi ve böylece alan uzmanı olmayan müfettişlerin, yeterince rehberlik yapamadıkları branş öğretmenlerinin (Aydın, 2008; İlbars, 2006; Karaarslan, 2008; Kayıkcı ve Kuralay, 2011; Uçar, 2001) haklarını yememek ve hukuki durumla karşılaşmamak için onları değerlendirmede daha cömert davranabilir ve bu değerlendirme puanları okul müdürlerince öğretmenlerin sicillerine yansıtılmış olabilir.

Sicil uygulamalarına ilişkin ölçme aracının tüm maddeleri dikkate alındığında da öğretmenler, sicil uygulamalarının etkililiğine “orta” düzeyinde katıldıklarını belirtmişlerdir. Duran’ın (2008) araştırmasına göre de öğretmenler sicil uygulaması konusunda kararsız kalmışlardır. Bu çalışmada da öğretmenler sicilin etkililiğine ilişkin olarak bazı sicil uygulamaları hakkında olumlu, bazıları için ise olumsuz yargılar belirtmişlerdir. Sicilin etkililiğine ilişkin olumlu yargılar arasında. Öğretmenlerin, sicil raporlarının kendi morali ve işdoymaları üzerinde etkili olduğuna, olumlu sicilin kendilerini güdülediğine, morallerini ve performanslarını arttırdığına “çoğunlukla” katılmaları sicilin etkililiğine ilişkin olumlu yargılar olarak değerlendirilebilir. Bununla beraber, Öğretmenlerin, çoğunlukla sicil amirlerinin, yazılı ölçütlerden çok, kendi ölçütlerine göre sicilleri doldurduğunu düşünmeleri, sicil notlarının adil bir şekilde verildiğine, sicillerin amacına uygun olarak doldurulduğuna, sicillerin objektif ölçütlere göre doldurulduğuna “az” düzeyinde katılmaları ise, sicilin etkililiğine ilişkin olumsuz yargılar olarak gösterilebilir.

Araştırmaya göre, öğretmenler, sicil raporlarının morallerini ve işdoymalarını etkilediğine, olumlu sicilin kendilerini güdülediğine, morallerini ve performanslarını arttırdığına “çoğunlukla” katılmaktadırlar. Sicil raporlarının öğretmenlerin moralini etkilediğine ilişkin bulgular, Üzmez’in (2006) araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Üzmez’in çalışmasında ilköğretim kurumu öğretmenleri, sicillerinin düşük puanla değerlendirilmesinin öğretmenlik mesleğinden soğumalarına neden olduğunu belirtmişlerdir. Duran (2008) ise, yaptığı çalışmada, öğretmenlerin performans değerlendirmenin kendilerini etkileyip etkilemediği konusunda kararsız olduklarını bulmuştur. Araştırmanın bu sonucu sicil uygulamasının gerek çalışanlar gerekse örgüt açısından önemli ve hassas olduğunu göstermektedir. Sicilin olumlu ve yüksek olması, öğretmen ve yöneticilere, kendi meslektaşlarına kıyasla olumlu bir prestij, kademe ve derece ilerlemesinde avantaj, hatta ödül ve yükselme olanağı verirken, olumsuz sicil ise, tersi bir durum yaratmakta hatta tekrarlandığında cezai sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla sicilin, motivasyon, moral ve işdoymunu etkilemesi, onun olması gereken bir işlevidir. Bununla beraber araştırmanın başka bir sonucuna göre ise öğretmenler, olumlu sicilin kendilerine ekonomik katkı sağladığına ve sicil notlarının maddi açıdan önem taşıdığına “az” düzeyde katılmaktadır. Oysa Levy ve Williams’a (2004) göre, performans dayalı ödeme sistemleri, çalışanların motivasyonunu arttıran önemli bir etkidir. Üzmez (2006) ve Erken (1990) tarafından yapılan çalışmalarda da öğretmenler, sicil değerlendirme sonucunda olumlu sicil alan personele çoğu zaman tatmin edici ödül verilmediğini belirterek bu araştırma sonucunu desteklemişlerdir. Çağdaş yönetim kuramlarına göre, performansları yükseldikçe ve örgüt

amaçlarına yaptıkları katkı arttıkça çalışanların ödüllendirilmesi ve ekonomik faydalar sağlayarak örgüt içindeki ekonomik durumunu iyileşmesi beklenir.

Sicil raporlarının geçerli ve güvenilir olması gereklidir. Bunun için amirin memuru izlemesi, mümkün olduğu kadar duygusallıktan kaçınması ve somut verilere dayanması gereklidir. Etkili bir sicil veya personel değerlendirme için, değerlendirme kıstaslarının açık, kapsamlı, taraflarca paylaşılmış ve kabul edilmiş, yapılan işe, örgüt ve bireylerin amaçlarına uygun olarak yapılandırılmış olması gereklidir. Bu aynı zamanda çalışanların motivasyonunu ve performansını da etkiler (Selvarajan ve Cloninger, 2012). Bununla beraber değerlendiricinin de adil, objektif, personel değerlendirme teknikleri ve yönetim alanında uzman olması gereklidir. Bu açıdan değerlendirdiğimizde araştırma sonuçları, çalışanları değerlendirme sistemi ile ilgili önemli veriler sunmaktadır. Araştırmada öğretmenler, çoğunlukla sicil amirlerinin, yazılı ölçütlerden çok kendi ölçütlerine göre sicilleri doldurduğunu düşünmektedir. Bununla beraber öğretmenler, sicil notlarının adil bir şekilde verildiğine, sicillerin amacına uygun olarak doldurulduğuna, sicillerin objektif ölçütlere göre doldurulduğuna “az” düzeyde katılmışlardır. Öğretmenlerin, sicillerin yazılı ölçütlerden çok amirin kendi ölçütlerine göre doldurulduğuna çoğunlukla inanmaları sicil uygulamalarında amirlerin öznel değerlendirme yaptıklarına olan inancı güçlendirmektedir. Üzmez (2006), Kaya (1998), Duran (2008), Bostancı (2004) ve Uçar'ın (2001) araştırmalarına göre, sicil ile performans değerlendirme çalışmaları öznel, önyargılı veya objektif olmayan unsurlar taşımaktadır. Bütün bu sonuçlar sicil uygulamalarının objektif değerlendirmelerden çok, öznel ölçütlere göre yapıldığını ve amacı gerçekleştirmekten uzak olduğunu göstermektedir. Öznel veya subjektif değerlendirmenin nedenlerinden birisi de sicil formundaki değerlendirme ölçütlerinin performansa dayalı bilimsel niteliklere göre hazırlanmış olmaktan çok, kişisel özelliklere, tutumlara ve amirin kişisel yargılarına dayanmasıdır. Sicil yönetmeliğine dayanarak hazırlanan sicil raporlarındaki sorular daha çok personelin kişisel özelliklerini ortaya çıkarmaya dayanmaktadır. Kişisel niteliklere önem veren değerlendirme ölçütlerinin ise öznel olması kaçınılmazdır (Canman, 1993). Halbuki iyi geliştirilen bir değerlendirme aracı, çalışanı motive eder, aynı zamanda çalışanlar arasında adalet ve eşitlik duygusunu geliştirir (Levy ve Williams, 2004). Yapılan araştırmalar, yönetim bilimcilerin sicil formlarında sadece işgörenlerin işlerindeki başarılarını ölçmeye yönelik soruların yer almasını önerdiklerini göstermektedir (Aykaç, 1986). Türkiye’de farklı işler yapan devlet memurlarına aynı sicil formunun uygulanması değerlendirmenin objektifliğini olumsuz etkilemektedir. Çünkü her örgütte etkili bir şekilde uygulanabilecek bir sicil yöntemi yoktur. Farklı örgütler için farklı sicil yöntemleri daha iyi sonuç verir (Crane, 1979; İpek, 1997)

Sicillerin nesnel doldurulmasını etkileyen etmenlerden birisi de sicil dolduran yöneticilerin uzmanlık bilgisidir. Yöneticilerin yönetim alanında uzman olmamaları (Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012; Bursalıoğlu, 1991; Kaya, 1998) ve performans değerlendirme konusundaki eksiklikleri (Alay, 2006; Cemaloğlu, 2002; Dündar, 2007) subjektif değerlendirme yapmalarının önemli nedenleri arasında sayılabilir. Ayrıca sicil amirinin sicilini doldurduğu kişiye yakın olması, onu tanıması ve izlemesi amirin objektif değerlendirmesine katkı sağlamakla birlikte, bazen fazla yakınlık, olumsuzluklara ve duyguların araya girmesine dolayısıyla subjektif değerlendirmelere de neden olabilmektedir. Öğretmenler çoğu zaman sicil raporlarının öznel unsurlar içerdiğini ve sicilden yüksek not almak için okul müdürüyle iyi ilişkiler kurmanın yeterli olduğunu, sicil değerlendirmenin etkin olmadığını ve formaliteden ibaret olduğunu düşündüklerine dair araştırma bulguları mevcuttur (Üzmez, 2006). Yine Kaya'nın (1998) araştırmasında öğretmenler, sicillerinin değerlendirilmesine önyargıların karıştığını belirtmişlerdir.

Araştırmaya göre, öğretmenler, 2'nci ve 3'üncü sicil amirlerinin kendilerini yeterince tanıdığına, "az" düzeyinde inanmaktadırlar. Bir başka deyişle öğretmenler, sicil amirlerinin kendilerini yeterince tanıdıklarına inanmamaktadırlar. Sicil amirler yönetmeliğine göre bir ilköğretim okulu öğretmenin birinci sicil amiri okul müdürü, ikinci sicil amiri ilçe milli eğitim müdürü, üçüncü sicil amiri ise kaymakamdır. İlçe teşkilatı olmayan il merkezlerinde ise, öğretmenin birinci sicil amiri okul müdürü, ikinci sicil amiri il milli eğitim şube müdürü veya müdür yardımcısı üçüncü sicil amiri ise il milli eğitim müdürüdür (MEB, 1991). Öğretmeni bizzat iş yerinde ziyaret eden ise okul müdürü, müdür yardımcısı ve müfettişlerdir. Değerlendirmede yönetim açısından bu personel grubunun etkin olması gerekirken, okul müdürü ile ikinci sicil amirinin sicil notları arasındaki fark 10 ve üzerinde olduğunda direkt olarak üçüncü sicil amiri yani öğretmeni en az tanıyan sicil amirinin notu geçerli olmaktadır. Örneğin bir kaymakam, yeterince tanınması mümkün olmayan 5000 öğretmenin üçüncü sicil amiri olarak onların kesin sicil notunu dolduracaktır. Uygulama bu şekliyle sicillerin ne kadar subjektif ve öznel koşullarda gerçekleştiğini göstermektedir. Çünkü personel hakkında doldurulacak sicillerin güvenilir olması gereklidir. Bunun için memurun sicilini ilgili olduğu yıl içinde, amiri ile beraber çalışmış olması ve amirin sicili doldurabilecek derecede memur hakkında bilgi sahibi olması gerekir. Bu da ancak amirin memuru izlemesi ve denetimi ile olanaklıdır (Tortop, Aykaç, Yayman, Özer, 2010).

Araştırmaya göre, öğretmenler, "çoğunlukla" okul müdürlerinin teftişlerinin sicilde etkili olduğu ve müfettişlerin yaptıkları teftişlerin sicilde "orta" derecede etkili olduğunu belirtmişlerdir. Okul müdürleri gerek denetim teknikleri alanında uzman olmamaları (Üzmez,

2006) gerekse yönetsel işlerin yoğunluğundan sınıflarda sağlıklı bir denetim yaptıklarını söylemek güçtür. Öğretmenler sicil raporlarıyla öğretmen değerlendirilmesinin objektif olarak yapılmadığını ve bu değerlendirmenin yıllık performanslarını ölçmede yetersiz olduğu düşüncesindedirler (Duran, 2008). Türk eğitim sisteminde yer alan personel değerlendirme araçlarından sicil formları daha çok kişisel özellikleri ve tutumları ölçerken, müfettişlerin denetimde kullandıkları öğretmen ve yönetici teftiş formları ise, daha çok performansı ölçmektedir. Dolayısıyla yukarıda belirtildiği gibi müfettiş denetimleri yeterince dikkate alınmadığında, sicillerin doldurulmasında, performans değerlendirme yerine kişisel özellikler ve ilişkilere bağlı öznel değerlendirme unsurları ön plana çıkacaktır. Oysa çağdaş yönetim anlayışında personel değerlendirme çalışmaları daha çok personelin yeterliliğine ve örgüt amaçlarına hizmet etme derecesine bir başka deyişle işindeki performansına dayanmaktadır (Canman, 1993).

Sicil amirliği yapan üst yöneticiler sicilin gizli olmasını savunurken, yönetim bilimci akademisyenler sicilde gizliliğe karşı çıkmaktadırlar (Aykaç, 1986). Bu araştırmanın sonucuna göre, öğretmenler, sicilin “Bilgi Edinme Yasası” yoluyla öğrenilebildiğine, “çok” ; sicil notlarının kolayca öğrenildiğine ise “az” düzeyinde katılmaktadırlar. Buna göre, bilgi edinme yoluyla sicil puanlarını öğrenmek mümkün olsa da öğretmenler için bu yol yeterince kolay görülmemektedir. Oysa Erken’in (1990) araştırmasına göre öğretmenler sicil değerlendirmenin açık yapılarak sonucunun kendilerine bildirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu bulgu aynı zamanda Kaya’nın (1998) öğretmenlerin sicillerin gizli olmasını sorun olarak gördükleri yönündeki araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Oysa çağdaş yönetim anlayışında öğretmen ve yöneticilerin kendi haklarında yapılan sicil veya performans değerlendirmelerinden kolayca haberdar olması beklenir. Bu, öğretmen ve yöneticilerin eksikliklerini bilmelerine ve bunları gidermelerine katkı sağladığı gibi sicil dolduranın da kapalı kapılar ardında kalarak öznel değerlendirme yapma keyfiyetini de ortadan kaldıracaktır. Sicil sonuçlarının gizli olmasının değerlendirmede yanlılığa yol açtığı öğretmen ve yöneticiler tarafından karşılaşılan önemli güçlükler olarak belirtmiştir (Kaya, 1998). Zira gizli bir değerlendirme, yöneticinin personel üzerinde egemenlik kurmasına yol açabilecek bir silah niteliğine dönüşebilir. Personelin değerlendirmenin dayandığı ölçütleri bilmemesi değerlendirme sonuçlarına güvensizlik duymasına neden olabilir. Türk kamu kesiminde uygulanan başarı değerlendirme süreçlerine personelin katılmaması onların yönetimin tarafsızlığına olan güvenlerinin azalmasına yol açabilmektedir (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 2001). Bu nedenle değerlendirme çalışmaları açıklık ve basitlik ortamı içinde olmalıdır (Tortop, Aykaç, Yayman, Özer, 2010)

Genel olarak değerlendirildiğinde bu araştırmada sicil raporlarından, sicil mevzuatından, sicil amirlerinden ve işleyişten kaynaklanan önemli sorunlar olduğu saptanmıştır. Uçar'ın (2001) araştırmasına göre de sicil yoluyla yapılan değerlendirmeler konusunda katılımcıların olumsuz düşündükleri bu araştırma sonuçlarını destekledikleri görülmüştür. Maalesef mevcut Türk eğitim sistemindeki sicil raporlarına dayanan değerlendirme artık prosedür gereği olan bir uygulamadan öteye geçmemektedir (Fındıkcı, 1999).

Bundan sonra yapılacak performans değerlendirme çalışmalarında değerlendirme raporlarındaki kıstaslar kişisel özellikleri değil personelin performansını ölçücü nitelikte olmalıdır. Performansı ölçecek kişiler personeli yakından tanıyan ve onu teftiş eden uzmanlar olmalıdır. Bütün memurlara aynı değerlendirme formu uygulamak yerine her işin özelliklerine göre ayrı formlar düzenlenmelidir. Performans değerlendirmede çoklu veri kaynağına ve katılıma yer verilmelidir. Performans değerlendirme gizli değil açık, bilimsel esaslara dayalı ve değerlendirilenlerle paylaşımaya dayanmalı geliştirici ve düzeltici olmalıdır

KAYNAKÇA

- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K., Karaköse, T. (2012). Okul Yöneticilerinin Yeterliliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri (Kütahya ili örneği). *Eğitim ve Bilim*, 37 (64), 159-175
- Alay, G. (2006). İlköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak, G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Fakülteler kitabevi barış yayınları.
- Anagün,Ş. (2002). *Eğitimde performans değerlendirme süreci ve insan kaynakları yönetiminde kullanılan performans değerlendirme yöntemleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Aykaç, B. (1986). Kamu personelinin değerlendirilmesi. (yayımlanmamış doktora tezi). Ankara. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bartlett, J. E., Kotrlik, J. W and Higgins, C. C. (2001). Organizational research: Determining appropriate simple size in survey research *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, Spring (19) <http://www.osra.org/itlpj/bartlettkotrlikhiggins.pdf> Erişim:05/09/2011.
- Başar, H. (1995). *Öğretmenlerin değerlendirilmesi*. Pegem yayınları. Ankara.
- Başaran, A. (2003). Yönetici ve öğretmen sicil raporları. *Eğitim ve Denetim Dergisi*. Tem-Sen yayını.(11).44-46.
- Başbakanlık (1965). 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu.23/07/1965 tarih ve 12056 sayılı *Resmî Gazete*.
- Başbakanlık (1986). Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği. 18/10/1986 tarih ve 19255 sayılı *Resmî Gazete*

- Başbakanlık (2003) 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu. 24/10/2003 tarih ve 25269 sayılı *Resmi Gazete*.
- Başbakanlık (2011a) SGK ve Diğer Bazı Kanun ve KHK'lerde Değişiklik Yapılması Hk Kanun. 25/02/2011 tarih ve 27857 sayılı *Resmi Gazete*.
- Başbakanlık (2011b) MEB Sicil Amirleri Yönetmeliğinin Yürürlükten Kaldırılmasına İlişkin Yönetmelik. 24/04/2011 tarih ve 27914 sayılı *Resmi Gazete*.
- Bostancı, A. (2004). Türkiye'deki resmi ve özel ilköğretim okullarında öğretmen performans yönetimi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Bursalıoğlu, Z. (1991). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara : Pegem Yayınları
- Can, H.; Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi. 4. baskı.
- Canman, D. (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*. Ankara: TODAİE yayınları.
- Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen Performansının Arttırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü. *Milli Eğitim Dergisi*. Ankara. Sayı:153-154.
- Crane, D, P. (1979). *Personel: The Management Of Human Resources*. 2.nd Edition USA:Wadsworth Publishing Company
- DPT (2000) *Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 2001-2005*. Ankara: TC Başbakanlık DPT yayını.
- Duran, G. C. (2008). Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin performanslarının değerlendirilmesine ilişkin görüşleri (Isparta ili örneği). Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Dündar, D. (2007). Eğitim Yöneticisi Olan Ortaöğretim Kurumları Okul Müdürlerinin Performans Yönetimi Yeterliklerinin Toplam Kalite Yönetimi Açısından İncelenmesi (Bakırköy İlçesi Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Ekinci, F. (2008). Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi, *Maliye Dergisi*, (155) 175-185.
- Erken, V. (1990). Öğretmenlerin Sicil Sistemini Değerlendirmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi. SBE. Ankara.
- Fındıkçı, İ (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- İpek, C. (1997). Kamu işgörenlerinin sicil sorunları. Ankara: *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*.(30) 253-276
- Karaarslan, B. (2008). İlköğretim Okullarındaki İngilizce Öğretmenlerinin Ders Denetimine İlişkin Görüşleri (Muğla ili örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Muğla.
- Kaya, O. (1998) İlköğretim kurumlarında sicille değerlendirme. Ankara: Ankara ili örneği, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Kayıkçı, K. (2008). Personel hizmetlerinin yönetimi. (Editör: R. Sarpkaya) *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Anı yayıncılık.ss.189-240.
- Kayıkçı, K. ve Kuralay, M. E. (2011) Eğitim Müfettişlerinin İlköğretim Okullarındaki Rehberlik ve İşbaşında Yetiştirme Çalışmalarının Değerlendirilmesi..III. Uluslar arası Katılımlı Ulusal Eğitim Denetimi Kongresi. Haziran 2011. Mersin Üniversitesi-TEM-SEN Yayını

- Levy, P E. & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the *hitwe*. *Journal of Management*, 20(6), 881-905;
- McCourt W ve Eldridge D.(2003). *Global Human Resource Management Managing People in Developing and Transitional Countries*, Edward Elgar Publishing Limited, Northampton,
- McLellan.H.,H. Bateman, ve P. Bailey, (2005) The place of 360 degree Appraisal within A Team Approach to Professional development” *Journal of Interprofessional Care*, 19(2)137-148
- Mulvaney, A. M., McKinney, W.R. ve Grodsky, R. (2012). The Development of a Pay-for-Performance Appraisal System for Municipal Agencies: A Case Study. *Public Personnel Management*. 41 (3), 505-533.
- MEB (2010) İlköğretim Kurumları Standartları(İKS) Eğitim Dokümanı. MEB-UNICEF, İlköğretim Genel Müdürlüğü, Haziran, 2010.
- MEB (2011). Eğitim Müfettişleri Başkanlıkları Yönetmeliği.23.Haziran.2011 tarihli *Resmi Gazete*.
- MEB (1991). Milli Eğitim Bakanlığı Sicil Amirleri Yönetmeliği. 03/06/1991 ve 20890 sayılı *Resmi Gazete*.
- Memişoğlu, S. P. ve Altun, S. A. (2008). Performans değerlendirmesine ilişkin öğretmen, yönetici ve müfettiş görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. (53) 7-24.
- EARGED (2001) *Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Modeli ve Sicil Raporları*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı yayını
- EARGED (2006). *Okulda Performans Yönetimi Modeli*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı yayını
- Sabuncuoğlu, Z. (1988). Personel yönetimi: politika ve yönetsel teknikler. Bursa; teknografik matbaacılık.
- Sayan, İ.Ö. (2007) Sicil sisteminden performans değerlendirmesine. Ş. Aksoy ve Y. Üstüner (Edt).*Kamu Yönetimi: Yöntem ve Sorunlar*. (ss.521-536). Nobel yayınları.
- Selvarajan, T.T. ve Cloninger, Peggy, A. (2012). Can performance appraisals motivate employees to improve performance? A Mexican study *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (15) 3063–3084
- Stroh, L. K., Northcraft, G. B ve Neale, M. A. (2002). *Organizational Behavior: A Management Challenge*. Third Edition. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. London.
- Tangut, E. (2005). Performans değerlendirmeye ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri. Balıkesir ili örneği. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi Sakarya Üniversitesi SBE.
- Taşdan, M. ve Oğuz, E. (2007). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Performans Değerlendirmesine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi. 7 (13) 87-103
- Tavşancıl, E. (2006) Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi. Ankara: Nobel Yayınları.
- Tortop, N.; İsbir, G. E.; Aykaç, B.; Yayman, H. ve Özer, A. (2007). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Nobel Yayınları, 7. basım.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M. A. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları, 3. baskı.
- Uçar, A. (2001). İstanbul ili ilköğretim okul öğretmenlerinin performans değerlendirmesi. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Urfalı, P. (2008). İlk ve ortaöğretim kurullarında görev yapan öğretmenlerin, Kariyer Basamaklarında Yükselme Sistemine ilişkin görüşleri (Eskişehir ili örneği), Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Üzmez, İ. T. (1996) İlk ve ortaöğretim kurumlarında performans değerlendirme süreci-sicil raporu düzenlenmesine ilişkin sorunlar ve beklentiler (Elazığ ili örneği). Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.

Yalçın S.(1994). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.