

T.C.

Yeditepe Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı



**EĞİTİM KURUMLARINDA 360 DERECE
PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE GERİ
BİLDİRİM: ÖZEL OKUL ÖNCESİ EĞİTİM
KURUMLARINDA BİR ARAŞTIRMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Hazırlayan
Yeşim OLCA Y

İstanbul, 2016



**YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ**

**EĞİTİM KURUMLARINDA 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE
GERİ BİLDİRİM: ÖZEL OKUL ÖNCESİ EĞİTİM KURUMLARINDA BİR
ARAŞTIRMA**

Adı-Soyadı: Yeşim OLCAY

ONAY

Danışman: Prof. Dr. Engin KARADAĞ

Üye: Yard. Doç. Dr. Fatih BEKTAŞ

Üye: Yard. Doç. Dr. Nihan SÖLPÜK

Onay Tarihi: 28.10.2016

T.C.
Yeditepe Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı



**EĞİTİM KURUMLARINDA 360 DERECE
PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE GERİ
BİLDİRİM: ÖZEL OKUL ÖNCESİ EĞİTİM
KURUMLARINDA BİR ARAŞTIRMA**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Hazırlayan
Yeşim OLCA Y

Danışman
Prof. Dr. Engin KARADAĞ

İstanbul, 2016

SAVUNMA METNİ



ÖNSÖZ

Bu tez çalışması Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim dalında almış olduğum derslerin sonucunda elde etmiş olduğum bilgilerle hazırlanmıştır.

Tez çalışmamı hazırlarken yardımlarını ve desteğini esirgemeyen danışman hocam Sayın Prof. Dr. Engin KARADAĞ'a sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Yüksek lisans eğitimimiz süresince acı-tatlı her anı paylaştığım sevgili sınıf arkadaşlarıma;

Tez çalışmamın uygulama aşamasında desteklerini esirgemeyen saygıdeğer okul müdürlerim Şule KÖSE ve Etel HOLLO 'ya;

Ayrıca, bu süre içerisinde ve her zaman yanımda olan, desteğini hiç esirgemeyen sevgili annem Filiz OLCAY'a ve eğitim hayatım boyunca bana en iyi olanı sağlamaya çalışarak destekleyen babam Ufuk OLCAY'a;

Yüksek lisans çalışmam süresinde hayata gözlerini yuman sevgili anneannem Nevcivan KOCUKLU'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yeşim OLCAY

Mayıs, 2016

Anneannemin anısına...

EĞİTİM KURUMLARINDA 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE GERİ BİLDİRİM: ÖZEL OKUL ÖNCESİ EĞİTİM KURUMLARINDA BİR ARAŞTIRMA

OLCAY, Yeşim

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, özel okul öncesi eğitim kurumlarında 360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim öğretmen görüşlerine göre incelenerek bulgularla analiz edilip belirlemektir. Araştırmada, okul öncesi öğretmenleri ve yabancı dil öğretmenleri özel okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan diğer branşlardaki öğretmenlerden sayıca fazla olduklarından dolayı katılımcıların büyük bir bölümünü oluşturmaktadırlar.

Araştırmanın katılımcıları 2014-2015 eğitim öğretim yılında İstanbul ili, Ataşehir ilçesinde özel okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan farklı branşlardaki 21 öğretmen üzerinde yapılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenler maksimum çeşitlilik ilkesiyle seçilmiştir.

Araştırmada veriler yarı-yapılandırılmış görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Görüşme formu hazırlanırken ilk olarak; konu ile ilgili alan yazın incelenmiş olup, edinilen bilgiler ışığında sorular hazırlanmıştır. Görüşme formu; 22 açık uçlu olmak üzere 25 sorudan oluşmaktadır. Yapılan görüşmeler; özel okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerle birebir olarak uygulanmış olup görüşmeler esnasında ses kaydı alınmıştır.

Araştırmada çalışma grubunun büyük bir çoğunluğu kadın öğretmenlerden oluşmaktadır (n= 21). Çalışma grubuna dâhil olan öğretmenlerden %25'i (n=7) yüksek lisans eğitimi almış olup, diğer öğretmenler lisans mezunlarından oluşmaktadır. Ayrıca katılımcıların %20'si (n= 6) on yıl üzeri diğer öğretmenlerin (n=9) 5 ila 10 yıl mesleki tecrübeye sahipken diğer öğretmenlerimiz 5 yıldan az tecrübeye sahiptirler.

Anahtar Kelimeler: 360derece performans değerlendirme, performans değerlendirme, geri bildirim.

360 DEGREE PERFORMANCE APPRAISAL IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS AND FEEDBACK: SPECIAL PRE-SCHOOL EDUCATION INSTITUTIONS IN RESEARCH.

OLCAY, Yeşim

ABSTRACT

The aim of this research, special pre-school educational institutions 360 degree performance appraisal and feedback by examining the findings based on the analysis of teacher reviews to determine whether. Research, pre-school teachers and foreign language teachers who served in special pre-school educational institution, there's too many other disciplines teachers because they constitute a large portion of the participants.

The research participants of 2014-2015 academic year in the District of İstanbul, Ataşehir special pre-school educational institutions is made on the different disciplines who served 21 teachers. The principle of maximum diversity of participating teachers to explore.

The research data was collected through semi-structured interviews. While preparing the interview form first; type the subject field is examined, in the light of information received from the questions. Interview form; 22 consists of 25 questions to be open-ended. Interviews; special pre-school educational institutions with a teacher who is implemented as a voice recording during the talks.

Study found that the vast majority of the workgroup consists of female teachers (n = 21). The study group included 25% of the teachers (n = 7) masters are trained teachers consists of undergraduate students. In addition, 20% of participants (n = 6) other teachers over ten years (n = 9) have professional experience in 5 to 10 years, while other teachers have less than 5 years experience.

Keywords: 360 degree feedback, performance appraisal, feedback

İÇİNDEKİLER

SAVUNMA METNİ	i
ÖNSÖZ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar DİZİNİ	x
SEMBOLLER VE KISALTMALAR	xi

BÖLÜM I

1.GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.1.1. Problem Cümlesi.....	3
1.1.2. Alt Problemler.....	3
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Araştırmanın Önemi	4
1.5. Sayıtlar	5
1.6. Tanımlar	5

BÖLÜM II

2.KURAMSAL ÇERÇEVE	7
2.1. 360 Derece Geri Bildirim Sistemi	7
2.1.1. 360 Derece Geri Bildirim Sisteminin Gelişimi.....	8
2.1.2. 360 Derece Geri Bildirim Modelinin Eğitimde Kullanılması.....	10
2.1.3. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri ve 360 Derece Değerlendirme Yöntemleri Arasındaki Farklılıklar.....	11
2.1.4. 360 Derece Geribildirim Modelinin Kullanılmasının Artış Nedenleri.....	13
2.1.5. 360 derece Geri Bildirim Modelinin Kullanılmasının Yararları.....	13

2.1.6.	360 Derece Geribildirim Modelinin Kullanım Alanları	15
2.1.7.	360 Derece Geribildirim Performans Değerlendirme Modeli Olarak Kullanılması	19
2.1.8.	360 Derece Geribildirim Modelinin Gelişimsel Amaçlar ile Performans Değerlendirme Amaçlı Kullanılmasının Arasındaki Farklar	22
2.2.	360 Derece Geribildirim Modelinin Uygulanma Süreci	23
2.3.	Değerlendirme Süreci İle İlgili Bilgi Verilmesi.....	23
2.3.1.	Derece Geribildirim Modelinde Değerlendirici Sayısı.....	24
2.3.2.	Değerlendirici Kaynakların Belirlenmesi.....	25
2.3.3.	Üste Yapılan Geri Bildirim	25
2.3.4.	Akranlar Tarafından Değerlendirilme	29
2.3.5.	Öğrenciler Tarafından Değerlendirilme	31
2.4.	Öz Değerlendirme-Özdeğerlendirme ve Diğer Değerlendirmelerle Öz Değerlendirme Arasında Karşılaştırmalar	32
2.5.	Değerlendirme Aracının Oluşturulması	36
2.6.	360 Derece Geribildirim Modeli Uygulanması Sonucunda Raporların Sunulması ve Gelişim Planı hazırlanması.....	37
2.7.	360 Derece Geri Bildirim Performans Değerlendirme Modeli Olarak Kullanılmasının Sınırlılıkları	38

BÖLÜM III

3.YÖNTEM	39
3.1. Araştırma Modeli.....	39
3.2. Evren ve Örneklem	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
3.3. Verilerin Toplanması.....	40
3.4. Çalışma Grubu	41

BÖLÜM IV

4.BULGULAR.....	43
4.1. Öğretmenlerin Önceki Performans Değerlendirmelerine Ait Deneyimleri	43
4.1.1. Öğretmenlerin Önceki Performans Değerlendirmelerine Ait Deneyimleri	45

4.1.2. Öğretmenlerin Geribildirim Türleri ve 360 derece Geribildirim Sistemi Hakkındaki Görüşleri.....	46
4.1.3. Öğretmenlerin Öz değerlendirme İle İlgili Görüşleri.....	48
4.1.4. Öğretmenlerin 360 Derece Geribildirim ve Performans Değerlendirme İle İlgili Düşünceleri.....	49
4.1.5. Öğretmenlere Göre 360-Derece Geribildirim Sisteminin Geleneksel Performans Değerlendirmeye Karşı Üstünlükleri.....	51
4.1.6. Özel okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Kurumlarında Performans Değerlendirme Modeli Olarak 360 Derece Geribildirim Sisteminin Uygulanması İle İlgili İstekleri	56
4.2. Özel Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin 360 Derece Geribildirim Modelinin Süreci İle İlgili Görüşleri	59
4.2.1. Öğretmenlere Göre Değerlendirme Gruplarının Önem Yüzdeleri	62
4.3. 360 Derece Geribildirim Modelinde Öğretmenleri Değerlendiren Sayısı ve Seçimi Hakkında Öğretmen Görüşleri	63
4.3.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Modelinde Öğretmen Performansları Hakkında Bilgi Toplama Yöntemi Hakkında Öğretmen Görüşleri.....	65
4.4. Geribildirim Verme Süreci Uygulamaları İle İlgili Öğretmen Görüşleri	69
4.4.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminde Geri Bildirim Verme Toplantılarına İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	71
4.5. 360 Derece Geribildirim Sisteminde Öğretmenlerin Öz değerlendirme ile Diğer Gruplardan Gelen Değerlendirmeler Arasındaki Olabilecek Farklılıklara İlişkin Öğretmen Görüşleri	75
4.5.1. 360 Derece Geribildirim Sisteminin Performans Değerlendirme Modeli olarak Kullanılmasında Performans Değerlendirme Raporlarının Öğretmenlerle Paylaşımının Sonraki Sürece İlişkin Öğretmen Görüşleri	77
4.6. 360 Derece Geribildirim Sisteminin Özel Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Performans Değerlendirme Sistemi Olarak Kullanılmasında Doğabilecek Sorunlara İlişkin Öğretmen Görüşleri	78
4.7. Özel Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında 360 Derece Geribildirim Modelinin Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak Kullanılması İle İlgili Öğretmenlerin Gösterdikleri Tepkilere İlişkin Öğretmen Görüşleri	81

4.8.	Performans Değerlendirme Modeli Olarak 360 Derece Geri Bildirim Modelinin Kullanılmasına Olumsuz Tutum Sergileyen Öğretmenlerin Sisteme Uyum Süreçleri İle İlgili Öğretmenlerin Görüşleri ve Çözüm Önerileri.....	83
4.9.	360 Derece Geri Bildirim Performans Değerlendirme Modelinde Öğretmenlerin Değerlendirme Raporlarına Karşı Direnç Göstermelerini Engellenmek Amacıyla Yapılması Gerekenlere İlişkin Öğretmen Görüşleri	86
4.10.	360 Derece Geri Bildirim Modelinde Öğretmenlerin Değerlendirilenler Hakkında Doğru Bilgi Vermelerini Engelleyecek Kültürel Ve Kişisel Sebeplere İlişkin Öğretmen Görüşleri	87
4.11.	360 derece Performans Değerlendirme Modelinde Öğretmenlerin Doğru Ve Kaliteli Bilgi Vermelerini Sağlamaya İlişkin Öğretmen Görüşleri	89
4.12.	360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminde Öğretmenlerin Aldıkları Geri Bildirimleri Olumlu Karşılama ve Kabul Etmelerinin Önündeki Engellere İlişkin Öğretmen Görüşleri	91
4.13.	Performans Değerlendirme Sisteminde Değerlendirme Sürecinde Öğretmenler Hakkında Doğru ve Kaliteli Bilgiler Verilmesini Sağlamak Amacıyla Yapılması Gerekenler İle İlgili Öğretmen Görüşleri	93
4.14.	360 Derece Geri Bildirim Öğretmen Performans Değerlendirme Modeli Olarak Kullanılmasında Öğretmenlerin Verilen Geri Bildirimleri Olumlu Karşılama Ve Kabul Etmelerinin Önündeki Engellere İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	94
4.15.	Türkiye’de Performans Değerlendirme Sistemi Olarak 360 Derece Geri Bildirim Modelinin Kullanılmasına İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	96
4.16.	Türkiye’de Performans Değerlendirme Modeli Olarak 360 Derece Geri Bildirim Modelinin Etkili Kullanılmasına İlişkin Öğretmenler Tarafından Verilen Öneriler	97

BÖLÜM V

5.	Sonuç, Tartışma ve Öneriler.....	99
5.1.	Sonuçlar	99
5.2.	Tartışmalar.....	102
5.3.	Öneriler.....	123

KAYNAKÇA.....	124
EKLER.....	130
EK 1. 360 DERECE GERİ BİLDİRİM MÜLAKAT	130



TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Çalışma Grubu ve Özellikleri	39
Tablo 2. Öğretmenlerin Geribildirim Türleri Hakkındaki Görüşleri	48
Tablo 3. Öğretmenlerin Öz değerlendirme Yapma İstekleri.....	49
Tablo 4. 360 derece Geribildirim Yönteminin Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemine Göre Olan Üstünlükleri ile Öğretmen Görüşleri	56
Tablo 5. Özel Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Görev Aldıkları Okullarda 360 derece Geribildirim Modelinin Kullanılmasıyla İlgili Görüşleri.....	58
Tablo 6. Öğretmenlere Göre En Önemli Değerlendirme Grupları	62
Tablo 7. Öğretmenlerin Gruplara Verdikleri Değerlendirmedeki Önem Yüzdeleri	63
Tablo 8. Öğretmenlerin Değerlendirici Sayısı ile İlgili Görüşleri	65
Tablo 9. Öğretmenlerin Değerlendiricilerin Kimler Tarafından Seçilmesi İle İlgili Görüşleri.....	65
Tablo 10. 360 derece Geribildirim Sisteminde Öğretmen Değerlendirme Yöntemine İlişkin Öğretmen Görüşleri	69
Tablo 11. Öğretmenlerin Değerlendirme Raporlarında Değerlendirme Türlerine İlişkin Öğretmen Görüşleri	71
Tablo 12. Performans Değerlendirme Toplantılarının Türleri Hakkında Öğretmen Görüşleri.....	74

SEMBOLLER VE KISALTMALAR

n :Örneklem sayısı

Okl :Okul Öncesi

İng :İngilizce

Bed :Beden Eğitimi

Reh :Rehberlik

Bil :Bilgisayar



BÖLÜM I

1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın temelini oluşturan problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, sayılılar, sınırlılıklar, araştırmanın amacı, önemi ve araştırmada adı geçen terimlerin tanımlarına yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Bir zamanlar, güzel ve şık giyime düşkün bir kral saray görevlilerine üstünde hiç bir şey olmamasına rağmen kıyafetlerinin nasıl görüldüğü ile ilgili fikirlerini sormuş. Kralın duymak istediği cevabı vermek isteyen görevliler, kralın üstünde kıyafet olmamasına rağmen kıyafetlerinin çok güzel görüldüğünü belirtmişler. Kral bunun hemen öncesinde insanların yüzlerine duymaya ihtiyaç duyduklarının yerine duymak istediklerinin söylendiğini okumuş ve bunun üzerine halkının önüne çıkarak doğru değerlendirmeyi duymak istemiş. Halktan gelen ve anonim olan geri bildirim krala çıplak olduğunu diğer bir deyişle kralın duymaktan mutluluk duyacağı cevaptan ziyade duyması gereken cevabı vermiş.

Bu hikâyedeki kral bugün 360 derece geri bildirim olarak kullanılan bir geri bildirim sistemini, yanlış bilgilerin üstesinden gelmek amacıyla kullanmıştır. Tarih boyunca yönetici görevindeki krallar, liderler, başkanlar gerçeği duymak yerine aldıkları yanlış geri bildirimler ve fikirlerden etkilendiler. Günümüzde gerçeği yansıtan her türlü geri bildirim insanları yanlış yapmaktan alıkoyabilir ve kariyerlerini kurtarabilir. Hikâyedeki hükümdar gibi; günümüzde her seviyedeki örgütlerden liderler ve çalışanlar edindikleri bilginin kalitesini artırabilmek amacıyla geri bildirim alma yollarını değiştirmektedirler. Bu yeni model, performans değerlendirme modelini ve yönünü tamamen değiştirmekte ve insanlar etkileşim içinde buldukları yöneticilerinin ve üstlerinin dışında davranışlarını gözlemleyen her kişiden geri bildirim almak istemektedirler. 360 derece geri bildirim sistemi

süreci; çalışanın yakın ve birlikte çalıştığı üst, ast, akranlar, müşterilerin toplu değerlendirmelerini sunmaktadır (Edwards, Ewen; 1996). Bu eski hikâyeden de anlaşılacağı üzere birçok kişiye sorarak gerçek ve samimi düşüncelere ulaşma fikri eskiden beri bulunmaktadır.

Moses'a göre ise 360 derece geri bildirim sistemi, yeni şişede eski şarabı sunmaya benzemektedir. Bu açıdan bakıldığında, 360 derece geri bildirim sistemi her ne kadar yeni keşfedilmiş bir kavram olarak düşünülse de örgütlerde sürekli var olmuş ve son zamanlarda 360 derece geribildirim adıyla geliştirilmiş bir süreçtir. Bu sistem günümüze gelene kadar farklı isimlerle anılmıştır. 360- derece- geribildirim, çoklu değerlendiricili geribildirim, dikey geribildirim, akran geribildirimi, çoklu görüşlü değerlendirme, tam daire değerlendirmesi gibi çeşitli isimlerle adlandırılrsa da temelde işlenen süreç aynıdır.

(Moses,1993) 360 derece geribildirim sisteminin detaylı bir tanımlaması da Tornow tarafından yapılmıştır. Bu tanımlamaya göre ise; 360 derece geribildirim süreci bilgi toplama süreci; çalışanla etkileşim içinde olan özel gruplardan standart olan sorular yardımıyla hedef olan müdür ya da çalışan hakkında algıları ortaya çıkarmaktır. Bu elde edilen sonuçlar alt grupların yöneticiyi nasıl gördüklerini ortaya koyar genellikle istatikselsel yaklaşımla raporlanır ve kişisel ve mesleki özellikler de rakamsal verilerin yanında betimsel olarak verilir.360 derece geribildirim en önemli değeri öz farkındalığı geliştirmesidir. Yakinen incelendiğinde 360 derece geri bildirim altında yatan ve dikkat çeken iki varsayım bulunmaktadır.

Tornow'a göre ise; öz farkındalığı geliştiren; başkalarının bizi nasıl gördüğü ile bizim kendimizi nasıl gördüğümüz arasındaki farklılıklar ve gelişmiş öz farkındalığın mesleki ve kişisel gelişimin ve performansın üst düzeyde artmasına anahtar olmasıdır. Diğer bir tanıma göre ise; 360 derece geribildirim değerlendirmesi; çalışanların kendi beceri, yetenek ve stilleri ile ilgili algıları ile diğerlerinin algılarının karşılaştırabilmeleridir (Nowack,1993).

1.1.1. Problem Cümlesi

360-derece performans değerlendirme sistemi açısından özel okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan öğretmen görüşlerini hangi düzeyde yansıtmaktadır?

1.1.2. Alt Problemler

1. Öğretmen görüşlerine göre, 360-derece performans değerlendirme sistemi açısından özel okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin;
 - a) Branşlarına ve çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?
 - b) Eğitim geçmişine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?
 - c) Çalıştığı kurumdaki süreye göre anlamlı bir farklılık var mıdır?
 - d) 360 derece performans değerlendirme sistemi sorusuna verdikleri cevaplara göre anlamlı bir farklılık var mıdır?

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, 360-derece performans değerlendirme sistemi açısından özel okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre incelemektir. Bu genel amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

1. Öğretmenlerin görüşlerine göre 360-derece performans değerlendirme sistemi açısından öğretmenlerin davranışlarını hangi düzeyde etkilemektedir?
2. Öğretmen görüşlerine göre, 360-derece performans değerlendirme sistemi açısından özel okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin;
 - a) Branş ve çalışma süresi (kıdem),
 - b) Eğitim geçmişi,
 - c) Eğitim durumu,
 - d) Çalıştığı okulda kaç yıl görev yaptığı,

- e) Performans değerlendirmeye ait önceki deneyimleri,
- f) 360 derece performans değerlendirme sistemi sorusuna verdikleri cevaplar, öğretmen görüşlerine göre farklılaşmakta mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Bu çalışma eğitim kurumlarında 360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim açısından özel okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan öğretmenler üzerindeki öneminin akademik boyutta tartışılması amaçlanmaktadır.

Araştırmanın bulguları, İstanbul ili Ataşehir ilçesinde mevcut özel okul öncesi öğretim kurumların öğretmenlerinin, 360 derece performans değerlendirme ile ilgili sorulan soruların algılanma biçimini ortaya koyarak benzer konularda yapılacak araştırmalara kaynaklık edebilecektir.

Araştırma konusu bakımından, ülkemizde bu alanda yapılan araştırmalara bakıldığında bunların nicelik ve nitelik bakımından oldukça dar bir kapsamda olduğu söylenebilir. Bu da, araştırmanın gerekliliğine dair en önemli dayanak noktamızı teşkil etmektedir.

Araştırmanın bir baksa açıdan önemi de elde edilecek sonuçlara göre yeni araştırmacıların bu doğrultuda yönlendirilmesi ve uygulamaya yönelik çalımsalar yapmalarına zemin hazırlama ve araştırma yapacak kişilere de önemli bir alt yapı oluşturması olacaktır.

1.4. Sınırlılıklar

Araştırmadan elde edilen bulgular;

2014-2015 Eğitim – Öğretim yılı ile sınırlıdır.

1. İstanbul ili Ataşehir ilçesinde özel okul öncesi öğretim kurumlarında görev yapan 21 öğretmen ile sınırlıdır.

2. 360 derece geribildirim ile performans değerlendirme süreci ile ilgili öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

3. Veri toplama aracı olarak; 360-derece performans değerlendirme sistemi ile ilgili olarak öğretmen görüşleri ile sınırlıdır

4. Araştırma, araştırmanın tamamlanması için verilen süre ile sınırlıdır.

1.5. Sayıtlar

1. Araştırmanın ana konusu, 360-derece performans değerlendirme sistemi ile ilgili olarak öğretmen görüşlerinin incelenmesi, bilimsel olarak ölçülebilen kavramlardır.

2. Özel okul öncesi kurumlarda görev yapan öğretmenlerin, veri toplama aracındaki sorulara doğru, eksiksiz, içtenlikle ve tarafsız cevap verdikleri varsayılmıştır

3. Seçilen örneklem grubunun evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

1.6. Tanımlar

Bu çalışmada geçen temel kavramlar ve tanımlamaları şöyledir:

Performans Değerlendirme: Kişilerin, birimlerin ya da kurumların performanslarının önceden belirlenmiş bazı standartlara göre ya da “benzer pozisyonda çalışanların performansları” temelinde “ölçülmesini” içeren bir süreçtir (Sümer, 2000: 59).

360 Derece Performans Değerlendirme: “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Besleme”, “360 Derece Geri Bildirim”, “360 Derece Performans Geri Bildirimi”, “Çok Kaynaklı Performans Değerlendirme” gibi isimlerle de anılan bu sistem, performans değerlendirme metodolojisi içinde sistemi çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi, çalışan ile farklı ilişkilere sahip değişik perspektiflerden toplamayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda 360 derece performans değerlendirmesinde egemen olan temel anlayış, değerlendirmenin yöneticiler,

Çalışma arkadaşları, aşlar, kendi/öz ve müşteriler gibi bir çok yerden bilgi toplanması anlayışıdır (Milliman vd., 1994: 99; Jackson ve Greller, 1998:18).

Geribildirim: Geribildirim, alıcı ve gönderici arasındaki geriye bilgi akışıdır. Geribildirim gerçekleşmediği zamanlarda tek yönlü bilgi akışı olduğundan dolayı iletişim oluşmaz. Oysa gerçek anlamda başarılı bir iletişim sürecinin oluşması için her iki tarafın da iletişim sürecine dâhil olması gereklidir¹.



¹ <http://www.kariyer.net/kariyer-rehberi/etkili-geribildirim/> (Erişim Tarihi:18 Mayıs 2016)

BÖLÜM II

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmanın dayandığı kuramsal temellere ve araştırma konusuyla ilgili yurt içi ve yurt dışı çalışmalara yer verilmiştir.

2.1. 360 Derece Geri Bildirim Sistemi

Bir zamanlar, güzel ve şık giyime düşkün bir kral saray görevlilerine üstünde hiç bir şey olmamasına rağmen kıyafetlerinin nasıl görüldüğü ile ilgili fikirlerini sormuş. Kralın duymak istediği cevabı vermek isteyen görevliler, kralın üstünde kıyafet olmamasına rağmen kıyafetlerinin çok güzel görüldüğünü belirtmişler. Kral bunun hemen öncesinde insanların yüzlerine duymaya ihtiyaç duyduklarının yerine duymak istediklerinin söylendiğini okumuş ve bunun üzerine halkının önüne çıkarak doğru değerlendirmeyi duymak istemiş. Halktan gelen ve anonim olan geri bildirim krala çıplak olduğunu diğer bir deyişle kralın duymaktan mutluluk duyacağı cevaptan ziyade duyması gereken cevabı vermiş. Bu hikâyedeki kral bugün 360 derece geri bildirim olarak kullanılan bir geri bildirim sistemini, yanlış bilgilerin üstesinden gelmek amacıyla kullanmıştır.

Tarih boyunca yönetici görevindeki krallar, liderler, başkanlar gerçeği duymak yerine aldıkları yanlış geri bildirimler ve fikirlerden etkilendiler. Günümüzde gerçeği yansıtan her türlü geri bildirim insanları yanlış yapmaktan alıkoyabilir ve kariyerlerini kurtarabilir. Hikâyedeki hükümdar gibi; günümüzde her seviyedeki örgütlerden liderler ve çalışanlar edindikleri bilginin kalitesini artırabilmek amacıyla geri bildirim alma yollarını değiştirmektedirler. Bu yeni model, performans değerlendirme modelini ve yönünü tamamen değiştirmekte ve insanlar etkileşim içinde buldukları yöneticilerinin ve üstlerinin dışında davranışlarını gözlemleyen her kişiden geri bildirim almak istemektedirler. 360 derece geri bildirim sistemi süreci; çalışanın yakın ve birlikte çalıştığı üst, ast, akranlar, müşterilerin toplu değerlendirmelerini sunmaktadır (Edwards, Ewen; 1996).

Bu eski hikâyeden de anlaşılacağı üzere birçok kişiye sorarak gerçek ve samimi düşüncelere ulaşma fikri eskiden beri bulunmaktadır. Moses'a göre ise 360 derece geri bildirim sistemi, yeni şişede eski şarabı sunmaya benzemektedir. Bu açıdan bakıldığında, 360 derece geri bildirim sistemi her ne kadar yeni keşfedilmiş bir kavram olarak düşünülse de örgütlerde sürekli var olmuş ve son zamanlarda 360 derece geribildirim adıyla geliştirilmiş bir süreçtir. Bu sistem günümüze gelene kadar farklı isimlerle anılmıştır.

360 derece geribildirim, çoklu değerlendiricili geribildirim, dikey geribildirim, akran geribildirimi, çoklu görüşlü değerlendirme, tam daire değerlendirmesi gibi çeşitli isimlerle adlandırılrsa da temelde işlenen süreç aynıdır (Moses,1993). 360 derece geribildirim sisteminin detaylı bir tanımlaması da Tornow tarafından yapılmıştır. Bu tanımlamaya göre ise; 360 derece geribildirim süreci bilgi toplama süreci; çalışanla etkileşim içinde olan özel gruplardan standart olan sorular yardımıyla hedef olan müdür ya da çalışan hakkında algıları ortaya çıkarmaktır. Bu elde edilen sonuçlar alt grupların yöneticiyi nasıl gördüklerini ortaya koyar genellikle istatikselsel yaklaşımla raporlanır ve kişisel ve mesleki özellikler de rakamsal verilerin yanında betimsel olarak verilir.360 derece geribildirim en önemli değeri öz farkındalığı geliştirmesidir. Yakinen incelendiğinde 360 derece geri bildirim altında yatan ve dikkat çeken iki varsayım bulunmaktadır.

Tornow'a göre ise; öz farkındalığı geliştiren; başkalarının bizi nasıl gördüğü ile bizim kendimizi nasıl gördüğümüz arasındaki farklılıklar ve gelişmiş öz farkındalığın mesleki ve kişisel gelişimin ve performansın üst düzeyde artmasına anahtar olmasıdır. Diğer bir tanıma göre ise; 360 derece geribildirim değerlendirmesi; çalışanların kendi beceri, yetenek ve stilleri ile ilgili algıları ile diğerlerinin algılarının karşılaştırabilmeleridir (Nowack,1993).

2.1.1. 360 Derece Geri Bildirim Sisteminin Gelişimi

Günümüzün rekabet koşullarında işletmelerin amacı; ayakta durabilmek, karlılık ve sürekli gelişmektir. Karlılık ve verimliliği hedefleyen işletmeler ellerinde bulunan tüm fiziksel kaynakların yanında var olan insan kaynaklarını olabilecek en

iyi düzeyde kullanmayı hedeflerler. İnsan kaynaklarının var olan potansiyellerini performanslarında yansıtmaları için tüm koşulları hazırlamaları beklenen insan kaynakları bölümünün iş analizleriyle her iş bölümünden beklenen performansı, açık, net, nesnel kriterlerle belirlemeleri beklenmektedir (Okur,2013). Benzer bir yaklaşımda ; teknoloji ve bilgi düzeyindeki hızlı değişimler, küreselleşme ve artan rekabet örgütlerin sürekli olarak öğrenmelerini gerektirir (Burke,2006). İnsan kaynakları alanının gözünden bakıldığında da Clarke'e göre öğrenme ve çalışanların gelişimi son derece önem kazanmıştır.

Çalışanların mesleki gelişimini ve sürekli öğrenmeleri amacıyla çalışanın iş performansı ile ilgili görüş alma isteği doğar. Hattie'e göre ise geri bildirim; bir çalışanın yeni bilgiler edinmek için kendi davranışlarını ve ilgisini sorgulayarak öğrenmesi olarak görülebilir (Hattie,Timperley,2007). Son yıllarda; geri bildirim alma ihtiyacı artmıştır (Ash ford,1986).

Bu gelişimlerin ışığında performans değerlendirme modeli olarak kullanılan 360 derece geri bildirim sisteminin kaynağı Amerikan iş dünyasının değişiminin bir sonucudur. Amerikan iş dünyasındaki değişimler örgütleri klasik yönetsel düzenden takım ve yeniden düzenlenmiş liderlik rollerine yönlendirmiştir. Örgüt yapısındaki bu değişimler iş performans değerlendirmesinde çoklu değerlendirmenin kullanılmasına neden olmuştur (Wilkerson ; et al ,2000).

Çoklu değerlendirmenin performans değerlendirme sistemi olarak kullanılmasının çıkış nedeni ise; iş dünyasındaki son çevresel değişimlerin hızının örgütleri ve çalışanları zorlamaya devam etmesi olarak düşünülebilir. Müdürler değişimler karşısında başarılı olabilmek için yeni beceri ve yönetsel yollara ihtiyaç duymaktadır. Sonuç olarak; örgütler iş dünyasının beklentilerini karşılayabilmek ve insanlara yardım edebilmek amacıyla yeni ,çağdaş insan kaynakları pratiklerine ihtiyaç duymuşlardır. Örgütler müdürlerine yönetim stillerini değiştirmeleri amacıyla yardım etmekte olup sık kullanılan yöntem müdürlerin yönetim biçimlerinin diğerleri tarafından nasıl algılandığını görmelerini sağlamaktır. Bu sebeple; liderler iletişim kurdukları her bir kişiden geri bildirim almaktadırlar. Hedefte olan müdürün çevresindeki bireylerden toplanan bilgilerin kullanımı 360 derece geribildirim olarak adlandırılmaktadır. Altında yatan varsayım ise; daha etkili

yönetim stili sahibi ve iyi olabilmek amacıyla diğerleri tarafından nasıl algılandığı hakkında bilgi toplamaktır (Goodstone,1998). 360 derece geri bildirim gelişimi 1980’li yılların ortalarında kullanıcı anketleri ve grup analizlerine dayalı olarak ortaya çıkmış olup, çoklu değerlendiricili sistem olarak adlandırılmıştır. İlk olarak; Teams Şirketi tarafından ticari marka olarak tescil edilen 360 derece geri bildirim terimi çok kaynaklı süreci ifade etmekteydi. Çoklu değerlendirmenin günümüze gelinceye dek gelişim sürecinde ise 1993’te yayınlanan human resource management özel sayısının da bu konuya ayrılması çoklu değerlendirmenin tarihinde önemli bir gelişme olarak yorumlanmaktadır (Tornow, 1993). Bu tarihten itibaren bu konuda yapılan araştırmaların sayısı artmıştır.

2.1.2. 360 Derece Geri Bildirim Modelinin Eğitimde Kullanılması

Geleneksel öğretmen değerlendirmesi, tek bir yönetici tarafından sınırlı sayıda sınıf gözlemi ve tavsiye edilen gelişmelere odaklanmıştır. Klasik yöntem 1950’lerin sonunda ve 1960’ların başlarında Morris Cogan, Robert Anderson ve Robert Goldhammer tarafından klinik denetleme modeli ortaya atılmıştır.

Öğretmen değerlendirmesinin tarihi hakkında değerlendirme yapan Good ve Mulryan’a göre ise; değerlendirme sistemleri öğretmenlerin dışında geliştirilmiştir. Şöyle ki; öğretmenlere kendilerini geliştirmek için bilgi sağlamak yerine halka öğrencilerin uygun eğitimi aldıklarını ve ya öğretmenlerin yeterli olduklarını göstermek için öğretmen performanslarını değerlendirme yöntemlerinin kullanıldığını belirtmişlerdir (Good, Murlyan, 1990).

Gage’e göre ise ürün odaklı araştırmalar 1960’larda öğretmen davranış ve süreci ve öğrenci akademik başarısı arasında ilişkiyi araştırmacıların incelemesiyle başlamıştır. Öğretmen değerlendirmesi tüm bu süreçlerde performansı geliştirmek için yapıcı amaçlarla hizmet vermemiştir. McLaughlin (1990) ‘e göre öğretmenler her bölgede değerlendirilirler ve çok bölgede öğretmenler ve yöneticiler bu değerlendirmeyi bir prosedür ve zaman kaybı olarak nitelendirirler. Harris’e göre ise; eğitim; tek bir değerlendirmenin gerçek öğretmen performansını ölçemediği kadar çok boyutlu bir olaydır. Sadece bir birey ya da yöneticinin öğretmenin

değerlendirilmesine geri bildirim sağlamasından sorumlu olmasının yerine öğretmenin performansının ve niteliğinin tüm resmini sağlamak için çoklu stratejili öğretmen değerlendirmesi gereklidir (Harris, 1987).

Çoklu değerlendirmeler üstlerin, akranların (diğ er öğretmenler) öğrenci ve veliler ve diğ erlerinin toplu görüşünü yansıtır ve eğ itimin kalitesinin artmasına fırsat sağlar. Çoklu geri bildirim hem öğretmen performansını hem de öğretmen öğrenci performansı arasındaki ilişkiyi iç eren bilgiyi vermesinden dolayı günümüzün eğ itimli velileri ve gruplar tarafından istenir. Smith'e göre iş dünyasında kullanılan, müdür ve yöneticilerin üst, akran ve astları tarafından değerlendirildikleri çoklu geri bildirim amacını iş i ve toplam müşteri mutluluğ u için ürünü geliştirmektir. Bu tarz takım değerlendirmeleri eğ itim alanında yeterli olmayabilir. Bu sebeple; bu süreç öğrencilerin başarı düzeyleri de eğ itimde hesap verebilirlik kavramı açısından ve halkın günümüzde öğrencilerin öğrenmesi aldıkları eğ itim ile ilgili beklentileri açısından gerekli olabilir (Smith, 1993).

Öğrenciler öğretmenlerinin performansları hakkında görüşlerini belirtmeleri hakkında Wilkerson, Monatti, Rogers ve Maughan tarafından yapılan eğ itim alanında 360 derece geri bildirim sistemi ve öğretmen değerlendirme için 360 derece geribildirimde öğrenci ve öz değerlendirmelerin geçerliliğ i adlı çalışmada ise; takım geri bildirimleri öğretmenlerin öğrenciler tarafından değerlendirilmesine bağlıdır. Bu araştırmaya göre ise yirmiden fazla sayıda doktora tezinde geliştirilen her yaş tan öğrencinin öğretmenlerini değerlendirmeleri için kullanılabilen 20 maddeli veri araçları bulunmuştur. Ayrıca 360 derece geri bildirim değerini artırmak için müdür ve öğretmenler öğrencilerin değerlendirmelerine ihtiyaç duymaktadırlar.

2.1.3. Geleneksel Performans Değ erlendirme Yöntemleri ve 360 Derece Değ erlendirme Yöntemleri Arasındaki Farklılıklar

Geleneksel performans değ erlendirme yöntemleri ücretlendirme, terfi ve geliş im gibi ciddi yönetimsel kararlarda kullanılması amacıyla geçerli ve güvenilir bilginin tek bir bireyin yeteneklerine bağlı olarak elde edilmesine dayanır (Bracken,2001).

Tornow ise 360 derece geribildirim sürecinin katılımcıları olarak üst, alt, akran ve çalışanın kendi öz değerlendirmesine önem vermiştir. Müşteriler de Tornow tarafından yapılan 360 derece geribildirim tanımında olmasalar dahi önemli bir geribildirim kaynağı olarak görülmüşlerdir. Bu tanımlamaların kaynaklığında; 360 derece geribildirim sürecini geleneksel yukarıdan aşağı geri bildirimden ayıran en temel özellik ise; çoklu kaynaklardır.

Diğer bir karşılaştırmaya göre ise; çoklu değerlendirmelerin sonucunda çalışanlara sunulan performans değerlendirme raporlarının % 80'inde farklı kaynaklardan gelen değerlendirmeler ayrı sunulmakta ve farklı kaynaklardan gelen değerlendirmeler karşılaştırma amaçlı aynı sayfada verilmektedir. Böylelikle geleneksel ve tek merkezci değerlendirmelerden elde edilemeyecek kadar daha fazla geribildirim almış olmaktadır. Başka bir deyişle; çalışanlar tek bir yöneticinin verebileceği bilgiden daha fazla bilgi edinmiş olurlar (Dunnette, 1993).

Geleneksel performans değerlendirmeden farklı olarak 360 derece geri bildirim modelinde, performans değerlendirme raporları anonim olarak verilmektedir. Ayrıca; değerlendirmeler performans değerlendirmenin yanında kişisel ve mesleki gelişimsel amaçlar için de kullanılmaktadır. Tornow 'a göre ise çoklu değerlendirme programlarında çoklu kaynaklı geri bildirimler çalışanlara iletişimde oldukları başkaları tarafından nasıl görüldüklerini anlamalarını sağlamaktadır. Böylelikle, çalışanlar geleneksel performans değerlendirmede elde edemeyecekleri kadar bilginin yardımıyla performans geliştirme ve doğru hedef geliştirebilirler.

Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri ile çoklu kaynaklı geri bildirim değerlendirmeleri karşılaştırıldığında; klasik değerlendirmelerin aksine; farklı gruplardan geri bildirim almadan önce kendi öz değerlendirmelerini de yapma şansına sahiptirler. Böylece geri bildirim karşılığı verilen tepkiler diğer gruplardan alınan geri bildirimlerden ve öz ve diğer insanların görüş farklılıklarından etkilenir. Çoklu değerlendirmelerin klasik performans değerlendirmelere göre diğer bir üstünlüğü ise; sonuçların ücret ve terfi gibi yönetsel kararların yanı sıra kişisel ve mesleki gelişim için de kullanılmasıdır.

2.1.4. 360 Derece Geribildirim Modelinin Kullanılmasının Artış Nedenleri

360 derece geri bildirim sisteminin kullanımı 1980'lerden sonraki dönemde artmıştır (Van Veslor,1993). Nowack'a göre ise; kullanımın örgütlerde hızla artmasının nedenleri aşağıda verilmiştir:

- Performans değerlendirme merkezlerine bir alternatif oluşturması.
- Rekabetin zorlukları, işgücünün artan çeşitliliği, teknolojik değişimlerle yüzleşen çalışanların var olan potansiyellerini arttırmaya duyulan ihtiyaç
- Kariyer düzleşmesinden etkilenen çalışanlara iş ile ilgili geri bildirimde bulunulma.
- Gelişim çabalarını sürekli ölçme ihtiyacı.

2.1.5. 360 derece Geri Bildirim Modelinin Kullanılmasının Yararları

360 derece geri bildirim modelinin kullanılmasının yararları ile ilgili literatürde geniş çapta çalışma bulunmaktadır. Hazucha'ya göre 360 derece geribildirim yaygın kullanımı sağladığı yararlar ile rahatlıkla anlaşılabilir. 360 derece geri bildirim kullanımının sağladığı yararlar örgütsel ve bireysel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Örgütsel yararlar aşağıda sıralanmıştır.

- Çift yönlü iletişimi geliştirir ve çalışanların gelişimi için fırsat sağlar.
- Örgüt müdürlerin iş ve davranışlarının çalışanlar tarafından değerlendirilmesini ister. Böylelikle çalışanlarının düşüncelerini dikkate aldığını gösterir.
- O'Reilly'e göre; geri bildirim insanların takım içinde çalışma becerisini geliştirir.

360 derece geri bildirim kişisel yararları ise aşağıdaki gibi verilmiştir.

- Kişiyeye verilen geri bildirim çoklu bakış açısı ve düşünce içermesi nedeniyle çalışan için çok değerlidir.

- Bu tarz geri bildirim güvenilirlik, eşitliği ve değerlendirilen kişi tarafından bilginin kabul edilmesini artırmaktadır. Kabul edilebilirlik ve güvenilirlik ise bilginin tek bir kaynaktan ziyade birçok kaynaktan alınmasına bağlıdır (London,1990).

- Çalışanlara kariyer geliştirme planları oluşturmada üstün yönleri ve zayıf yanlarını geri bildirim vererek rehberlik sağlar (Tornow,1993).

- Çalışanlara iş arkadaşlarını anonim olarak isim açık etmeden övme ve eleştirme fırsatı verir. Çalışanlar iş arkadaşlarına açıkça ifade edemedikleri eleştiri ve övgüleri geri bildirimlerinde belirtme şansı yakalarlar (Hazucha,1993).

- Yöneticilerin performansına olumlu etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Van Veslor'a göre düşük geri bildirim alan bazı yöneticiler ileriki dönemde performanslarını arttırmışlardır.

360 derece geribildirim modelinin kullanılmasının yararları literatürde incelendiğinde; yapılan araştırmalarda 360 derece anketlerinin öz değerlendirme ve diğer değerlendirmelerin farklılıklarının ve karşıtlıkların bir farkındalık yarattığı ve bu farkındalığın da kişisel gelişime yol açtığı görülmüştür (Goodstone ,1998). Bununla paralel olarak ise; çoklu değerlendirme programlarında, çalışanların diğer çalışma arkadaşları, üstler ve astları tarafından nasıl algılandıklarını daha iyi anlamalarına yardımcı olur (Tornow, 1993b).

Bu varsayım ile London ve Smither tarafından oluşturulan diğer bir modelde ise; değerlendirilenlerin hedef ve performans farklılıkları kişisel farkındalığı etkiler ve kendilerini tekrar değerlendirmelerini sağlar. Değerlendirilenler farklılıkları gördükten sonra yaptıkları ikinci değerlendirmeyi hedef koymada, davranış değiştirmede ve performans geliştirmede ve kendilerinden beklenen davranışları algılamada kullanırlar (London, 1995).

Literatür taraması sonucunda elde edilen bulgularda, 360 derece geribildirim modelinin kullanımının yararlarından birisi de hesap verebilirlik ilkesiyle uyumlu olması görülmüştür. Değerlendirilenler için değerlendirme sonucunda doğan

planlarda hesap verebilirlik önemli bir ilkedir. Bu açıdan bakıldığında ise; çalışanlar çoklu değerlendirmeyi ciddiye almaktadırlar (Bracken,1994).

360 derece geribildirim diğer klasik yöntemlere göre üstünlüklerinden birisi ise; diğer insanların beklentilerini göz önüne almasıdır. Performans hakkında değerlendirmeler başkalarının beklentileriyle şekillenir. Diğer bir deyişle; beklentiler diğer insanların çalışan hakkında nasıl düşündüklerini yansıtır. Başkalarının beklentilerinin farkında olmayan çalışanlar kendileri hakkındaki olumsuz algıları değiştirmek için yapıcı eylemlerde bulunamazlar (Moses,1993).

2.1.6. 360 Derece Geribildirim Modelinin Kullanım Alanları

360 derece geribildirim modeli insan kaynaklarının birçok alanında; kariyer ve mesleki gelişim, performans değerlendirme, çalışan koçluğu, personel seçimi, kariyer planlaması, liderlik farkındalığı gibi alanlarda kullanılabilir (Nowack,1993).

İlgili alanda yapılan literatür taramalarına bakıldığında, 360 derece geribildirim modeli çoğunlukla; gelişimsel ve performans değerlendirme amaçlarıyla kullanılmaktadır. Bracken'a göre ise; bazı örgütlerde değerlendiricilerin geribildirimleri sadece gelişimsel amaçlar için kullanılmaktadır. Performans değerlendirme alanında çoklu sistemlerin kullanımını da son zamanlarda hızla artmaktadır. İlgili alan taramasında geniş olarak çoklu geribildirim gelişimsel amaçlar için kullanıldığı ortaya konmuştur. Geribildirim arama mesleki gelişim için en temel araç olmuştur.

Kosseck'e göre ise geri bildirim arama davranışı önemli bir beceridir. Mevcut örgütlerde geri bildirim arama davranışı sürekli değişen hedef ve beklentilere uyum sağlama ve cevap verme yoludur. (Kosseck,et al 1998) Bu açıdan ise; sonraki kariyer gelişimi için insan performansını geliştirmek ve nasıl yapıldığını bilinmesini geliştiren en önemli araçtır (London ve diğerleri,1999).

Çok kaynaklı geri bildirim en başlıca hedefi kişisel değişimdir. 360 derece geri bildirim teknik alanda gelişim için öneriler sunmasına rağmen, iletişim becerisi, kişisel özellikler gibi insan ilişkileri için kullanımı daha yaygındır (Goodstone,1998).

Sadece gelişimsel amaçlarla kullanılan geri bildirim tanımı ise; çalışanın değerlendirme sonuçlarına ulaşan kişilerin kimlikleridir. Diğer bir deyişle; değerlendirme sonuçları sadece değerlendirilen kişinin bilgisi dâhilinde kalırsa verilen geri bildirim gelişimsel amaçlıdır. Geri bildirim sonuçları yöneticinin erişimine sunulursa gelişimsel amaçlarla kullanılmaktan çıkar. İlgili alan yazında çoklu değerlendirmelerin gelişimsel amaçlarla kullanılmasını savunan birçok araştırmacının önerisi, çalışanların aldıkları geri bildirimleri üstleri ve kendilerine rehberlik edeceğini düşündükleri yöneticileriyle paylaşmalarıdır.

Yalnız bu görüşe karşıt olan düşünce ise; yöneticilerin çalışanlarla ilgili geri bildirimleri öğrendikten sonraki performans değerlendirme ve önemli yönetimsel kararlar alındığında göz ardı etmeleri ve duydukları geri dönütleri göz önünde bulundurmamaları yöneticilerden beklenmemelidir. Ardındaki gerçek; yöneticilerin çalışanlarının performansları ile ilgili geri bildirimleri öğrendikten sonraki süreçte performans değerlendirme kararlarında kullanılabileceğidir. Çalışanlarının aldıkları değerlendirme sonuçlarının yöneticileriyle paylaşılmasını teşvik eden örgütler etik açıdan bu sorunla karşılaşır. Kendi iradeleriyle geribildirim sonuçlarını paylaşan çalışanlarla karşılaştırıldıklarında sonuçlarını yöneticilerden gizli tutan çalışanların düşük sonuçlar aldıkları örgüt içinde düşünülebilir. Bu durumda; süreç performans değerlendirmeyi içerebilmesinden dolayı gelişimsel değildir (Edwards,1996).

360 derece geri bildirim modelinin gelişimsel sebepler için kullanılmasıyla ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde; liderlerin gelişiminde çoklu kaynaklı geribildirim modelinin kullanılması ile ilgili araştırmalar görülmüştür. Çoklu değerlendirme geribildirim sonuçları alan liderler rehberler eşliğinde çalıştıklarında memnun edici sonuçlar ile karşılaşmışlardır (Luthans,2003).

Geribildirim alan her lider değişime ihtiyaç duymayabilir. Çoklu kaynaklı geri bildirim aldıktan sonra liderlerin gelişimi birçok değişkene bağlıdır. İlk olarak; değişebileceklerine inananlar geri bildirim aldıklarında inanmayanlara göre daha çok gelişimsel aktivitelere katılım gösterirler. İkinci olarak; dikey geribildirim aldıktan sonra değişimin olumlu sonuç getireceğine inanmayanlar daha az gelişim gösterirler. Üçüncü olarak; Smither ve diğer araştırmacılar tarafından yürütülen çalışma çoklu

değerlendirmenin amacının yönetsel yerine gelişimsel olduğunda liderlerin daha fazla geliştiklerini göstermiştir (Smither,2005).

Smither'in yaptığı çalışmada 360 derece geribildirim sonrasında mesleki gelişim konusunda önceden yapılan 24 tane çalışma incelenmiştir. Yapılan incelemelerde gelişim az bulunmuş ya da geri bildirim alan bazı liderler daha fazla gelişim gösterirken diğerleri daha az gelişim göstermişlerdir. En önemli gelişmeler şu koşullar sağlandığında meydana gelmektedir. Gelen geri bildirimler değişimin kesinlikle gerekli olduğu, alıcıların değişime yönelik olarak olumlu tutumu ve değişime ihtiyaç duymaları liderlerde değişimi ve gelişimi hızlandırmaktadır (Smither,2005).

Üste yapılan dikey geribildirimleri inceleyen araştırmalara bakıldığında ise; gelişimin gerçekleştiği zaman aralığı görülmüştür. Walker ve Smither tarafından 252 müdür üzerinde beş yıllık dikey geri bildirim üzerine yürütülen araştırmada çıkan sonuç; birinci ve ikinci yıl arasında bir mesleki gelişimin gözlemlenmediği, iki ve üç ve üç ile dördüncü yıllar arasında mesleki ve performans değişiminin görülmesi olmuştur. Bu açıdan bakıldığında ise; çoklu kaynaklı geri bildirim sonunda yapılan küçük değişiklikler zamanla önemli boyutta değişimlere yol açabilir. Bu görüşe paralel olan diğer bir araştırma sonucuna göre ise; çoklu kaynaklı değerlendirmeleri aldıktan bir yıl sonra değişime ihtiyacı olduğunu düşünenler mesleki ve performans gelişim göstermişlerdir. Bunun dışında gelişime ihtiyaç duymayanların ise değerlendirme raporlarını reddettikleri görülmüştür (Atwater,2003).

Her zaman alınan geri bildirimlerle hedeflenen davranış değişiklikleri gerçekleşmeyebilir. Ek olarak; alınan eleştirel geri bildirimler ve öz değerlendirme ve diğer değerlendirmeler arasında çıkan çarpıklıklar ve farklılıklar her zaman değişim için bir ihtiyaç olarak değerlendirilenler tarafından görülmeyebilir. Örnek olarak; gelen eleştirel ve olumsuz değerlendirmelerle karşılaşan müdür başarısızlık yerine bir başarı göstergesi olarak değerlendirmeleri alabilir. Müdür; kendisini değerlendiren astlarının onu çalışkan tutum ve davranışlarından dolayı bilinçli olarak olumsuz değerlendirdiklerini düşünebilir. Eğer benim performansımın memnun değilse o zaman her şey doğru gidiyordur diye düşünebilir. Bu tutumdan

anlaşılacağı gibi müdürler değerlendirmelerde çıkan karıştıkları birer olumlu sonuç ve başarı olarak algılayabilirler (Goodstone,1998).

Diğer bir deyişle; yöneticilerin değerlendirmelere yaklaşım tarzları ve tutumları da 360 derece geri bildirim değerlendirmelerinden sonraki dönemde gelişim ve değişim için önemli bir adımdır. Tüm bu kaygılara rağmen Goodstone yaptığı çalışmada 360 derece geri bildirim başarılı bir gelişim programının parçası olacağına inanmaktadır. Çoklu değerlendirmenin ardından oluşturulan koçluk sistemiyle değerlendirilen rehber olan kişi değerlendirme raporlarının doğru yorumlanmasında ve örgütsel ve kişisel ihtiyaçlar ve hedeflerle uyumlu olumlu değişim için stratejiler geliştirmesini sağlamasına yardımcı olur. Etkili bir rehber; değerlendirilen yönetici ya da müdürü destekler, geri bildirim müdür hazır olduğunda yorumlar ve müdürün değişimin gerekli olduğunu kabul etmesine yardımcı olur. Konuşma terapisiyle; değişime karşı tutumunu değiştirmesine yardımcı olur. Bu araştırmaya göre; 360 derece geri bildirim modeli ile stratejik koçluk birlikte hareket ettiğinde iyi bir gelişme programı olarak düşünülmektedir. Danışma ile 360 derece geri bildirim faydalı olacağına inanılan bir model sunulmuştur (Goostone,1998).

Mesleki ve kişisel gelişimde 360 derece geribildirim modelinin etkisinin görülmesi amacıyla yapılan çalışmaların incelenmesinde görülen; 360 derece geribildirim değerlendirmelerinin ardından gelişimi ve değişimi etkileyen başka etkenler de bulunmuştur. Bu faktörler ise; geribildirim özellikleri, geri bildirim verilen tepkiler, değerlendirilenin kişiliği, değişime duyulan ihtiyaç ve hedef koyma olarak verilmiştir. Diğer bir deyişle; 360 derece geri bildirim gelişimi tetikleyen tek bir kaynak değildir. London ve Smither'e göre ise; bireysel farklılıklar da geribildirim arama ve kullanmayı etkileyen bir değişkendir. Değerlendirilmekten korkmayan kişiler geri bildirim almayı severler, diğer insanlar tarafından nasıl algılandıkları hakkında dikkatli davranırlar, geri bildirim yardımıyla daha verimli olacaklarına inanırlar (London,2002).

Değişime ihtiyaç duyma da gelişimi etkileyen diğer bir etkidir. London ve Smither'e göre değerlendirilen tarafından yapılan değerlendirmeler ve diğer değerlendirici grupları tarafından yapılan değerlendirmeler arasındaki farklılıklar ve

karşıtlıklar değerlendirilenlerin değişime ihtiyaçları olduğunu algılamalarına sebep olur. Hedef koyma da diğer bir etken olarak düşünülmektedir. Locke ve Latham geri bildirim davranış değişikliği için sadece tek bir neden olmadığı ve geri bildirim cevap olarak çalışanların koydukları hedefler de mesleki ve kişisel gelişimin anahtarıdır. Buna benzer bir araştırmada; olumsuz geri bildirim alan çalışanların daha çok hedef koydukları görülmüştür (Brutus, London, Martineau,1999).

Diğer bir gelişimi etkileyen durum ise, geri bildirimye yönelik gösterilen tepkilerdir. Olumsuz geri bildirimler değerlendirilenlerin hedeflerinden uzaklaşmalarına neden olabilir (Kluger, Denisi,1996).

360 derece geri bildirim modeli gelişimsel amaçlar için kullanıldığında; geri bildirim veren ve değerlendirmeler yapan kişiler daha dürüst davranırlar. Bu tutumun nedeni olarak ise; kendilerinin ve değerlendirdikleri çalışanların yapılan değerlendirmeler sonucunda kaybedecekleri ya da olumsuz sonuçlarla karşılaşabilecekleri bir durum bulunmamaktadır. İkinci olarak ise; değerlendirilenler geri bildirimlere karşı daha açık olurlar ve geri bildirimini güvenilir görürler. Üçüncü neden olarak; terfi gibi seçim kararlarında geribildirim kullanılmamakta ve değerlendirilenin kariyerine etkisi olmamaktadır (Edwards,1996).

2.1.7. 360 Derece Geribildirim Performans Değerlendirme Modeli Olarak Kullanılması

İlgili literatür incelendiğinde, 360 derece geri bildirim modelinin gelişimsel amaçlarla kullanılması ile ilgili çalışmalara rastlanırken modelin performans değerlendirme amaçlı kullanılması ile ilgili araştırmalar daha az sayıdadır. Bazı örgütlerde model sadece mesleki ve kişisel performans geliştirme amaçlarla kullanılmaktadır. Günümüzde ise çoklu kaynaklı gelişim modeli performans değerlendirme modeli olarak da kullanılması giderek artmaktadır (Bracken,1994).

Çoklu kaynaklı değerlendirmelerin örgütlerde kullanım alanları kariyer gelişimi, performans değerlendirme ya da her iki kullanımdır. Günümüzde sorulan soru, örgütlerin 360 derece geri bildirimini kullanıp kullanmamaları değil modelin örgüt içinde nasıl kullanıldığı ile ilgilidir. Birçok örgüt çoklu sistemi temelde gelişimsel

amaçlar için kullansalar da, örgütte sistemin ilk kullanımının ardından performans yönetsel amaçlarla da kullanılmasına hızla geçiş sağlanmaktadır (Edwards,1996).

1980'lerin sonlarına doğru yeni insan kaynakları kavramı ve fikri ortaya çıkmıştır ve yöneticiler değerlendirme sürecinden alınmış ve çalışanın etkileşimde olduğu tüm bireyler yerine getirilmiştir. Örgütlerin 360 derece geribildiriminin performans değerlendirme yöntemi olarak kullanılmasının nedeni ise; performans değerlendirmelerinde sağladığı adillik ve güvenilirliktir. 360 derece modelinin performans değerlendirme alanında kullanılmasının gelişimsel amaçlarla kullanılmasından farkı ise; değerlendirme sonuçlarının yönetsel amaçlar için kullanılmasıdır. Değerlendirme sonuçlarına yöneticiler tarafından ulaşılması ve çalışanların elde ettikleri sonuçları yöneticilerle rehberlik almak amacıyla paylaşma teşvik edilmeleri durumunda çoklu kaynaklı değerlendirme modeli performans değerlendirme yöntemi olarak kullanılmaktadır. Yönetsel kararlar için kullanılan çoklu kaynaklı değerlendirme modelinde çalışanlar kendi istekleri dâhilinde değerlendirme sonuçlarını yönetim kademesiyle paylaşabilirler. Bunun nedeni ise; aldıkları geri bildirimler ışığında yöneticileri tarafından yönlendirilme, hedefler koyma ve mesleki gelişimdir.

Örgütler çalışanlarını 360 derece geri bildirim sonuçlarını yöneticileriyle paylaşmaya teşvik edebilirler. Bu koşullarda değerlendirme sonuçlarını gizli tutan ve paylaşmak istemeyen çalışanların düşük not ve olumsuz geri bildirimlerle karşılaştıkları düşünülebilir. Örgütler bu durumlarda etik açıdan yapılan bir hatayla karşılaşmaktadır. (Edwards,1996) Geleneksel performans değerlendirme metodunda; terfi, ücret, gelişim gibi önemli yönetsel kararlarda sıklıkla kullanılan güvenilir ve geçerli bilgi için sadece tek bir yöneticinin bilgi ve becerisine dayanır. Bernardin ve Beatty(1984) tarafından geçerli performans değerlendirme için kriterler 360 derece geribildirim modelinde uygulanabilen değerlendirici eğitimini kapsamaktadır.

360 derece geri bildirim modelinin performans değerlendirme sistemi olarak kullanılmasına dair karşıt görüşler bulunmaktadır. O'Reilly'e göre 360 derece geri bildirim gelişimsel amaçlar için kullanıldığında elde edilen sonuçlar çok benzer iken geribildirim modeli performans değerlendirme amacıyla kullanıldığında elde edilen sonuçlarda değişiklikler gözlemlenir. Araştırmacı; değerlendirilenlerin yakın

arkadaşlarının notları yükselttikleri ve rakiplerin kayıtsız kaldıklarının sonucuna varmıştır (O'Reilly,1994).

Bu sonucu destekleyen başka bir araştırma da ise; araştırmaya katılanların %34'ü müdürleri hakkında verdikleri geri bildirimlerin performans değerlendirme amacıyla yöneticileriyle paylaşılması durumunda müdürlerini farklı olarak değerlendireceklerini belirtmişleri yönünde olmuştur (London,1993). Bu görüşü destekleyen başka çalışmalar da mevcuttur. Çalışanların değerlendirdikleri kişilerin kariyerlerini olumsuz etkilemelerinden korkmaları ve bu durumda söylemeleri gerekenleri saklamaları ya da değerlendirmelerini şişirmeleri gözlenmektedir. Bu yaşanabilecek korku; gelişimsel amaçla söylenmesi gerekenlerin performans değerlendirme sürecinde çalışanın kariyerini olumsuz etkileyebileceği düşünülerek söylemekten kaçınmaktır (Edwards,1996).

360 derece geri bildirim modelinin performans değerlendirme amacıyla kullanılmasına karşıt görüşlerin bir diğeri ise; üstlerin astların tarafından değerlendirildiği dikey geri bildirimdir. Bernardin ve arkadaşları tarafından yürütülen bir araştırmada ortaya çıkan bulgulara göre; yöneticilerin büyük bir bölümü astların yapılan işin özelliklerini değerlendirmede en iyi konuma sahip olduklarına katılmaktadırlar. Ayrıca, performans değerlendirme sürecinin bir parçası olarak dikey geri bildirim kullanımı ile ilgili kaygılarını da belirtmişlerdir. Dikey geri bildirimde karşılaşılabilecek sorunlar aşağıda verilmiştir.

- Müdürler daha yüksek değerlendirmeler alabilmek için astlarını memnun etmek ye odaklanabilirler.
- Dikey geri bildirim ile birlikte müdürlerin otoriteleri zarar görebilir.
- Astlar işle ilgili olarak geçerli değerlendirmeleri yapacak bilgi, yetenek ve eğitimden yoksun olabilirler.
- Astlar müdürlerinden gelebilecek tepkilerden çekindikleri için müdürlerine karşı yaptıkları değerlendirmelerde samimi olmak istemeyebilirler.

Bu koşullar ve müdürlerin olumsuz görüşleri ve kaygılarını açıklarken London ve Beatty 360 derece geri bildirim performans değerlendirme yöntemi olarak kullanılmasının şekli ile ilgili önerilerde bulunmuşlardır. 360 derece geri

bildirim modeli ücret ve terfi gibi kararlar ve yönetsel değerlendirmeler için kullanılmak üzere bilgi kaynağı olmadan önce gelişimsel amaçlar için uzun yıllar kullanmayı içeren bir giriş stratejisi önerilmiştir (London,1993).

Örgütlerde 360 derece geribildirim modelinin kullanılması ile ilgili verilen önerilerden bir diğeri ise; modelin gelişimsel amaçlar için kullanıldığında, veri toplama mülakatlarını ve 360 derece geri bildirim anketlerini performans değerlendirme görüşmelerinin öncesinde yapılmamasıdır. Aksi durumda; gelişimsel amaçlar için toplanan geri bildirimler değerlendiriciler tarafından performans değerlendirme için kullanılacağı düşünülerek sonuçlar gerçekçi ve güvenilir olmayabilir (London,1993).

2.1.8. 360 Derece Geribildirim Modelinin Gelişimsel Amaçlar ile Performans Değerlendirme Amaçlı Kullanılmasının Arasındaki Farklar

İlk olarak çoklu kaynak kullanımında; sadece değerlendirilenin geri bildirimlere ulaşabildiği geri bildirim gelişimsel olarak kullanılması mesleki öğrenme ve terfiye odaklanmayı sağlar. Buna karşın; yönetsel amaçlar için çoklu kaynaklı geri bildirim kullanılması (değerlendirilenin yöneticisinin de değerlendirme raporlarının bir kopyasını edinmesi ve değerlendirilen ile ilgili ücret, terfi, performans değerlendirme ile ilgili kararları etkileyen bilgiyi kullanabilmeleri) değerlendirilenlerin hedef odaklılıktan kaçınmalarına sebep olur (Smither, London, Reilly, 2005).

Diğer yapılan bir araştırma sonucuna göre ise; çalışanlar değerlendirmeler yönetsel amaçlar yerine gelişimsel amaçlar için kullanıldığında daha fazla olumlu sonuçlar ürettiğine inanırlar (Bettenhausen, Fedor, 1997). Gelişimsel olarak kullanıldığında daha etkili ve verimli olmasının altındaki sebep; gelişimsel olarak kullanıldığında daha doğru, güvenilir ve gerçekçi sonuçlar elde edilmesi olarak görülebilir. Brutus ve Petosa tarafından yapılan bir araştırma bulgularına göre ise; çoklu değerlendirmelerin yönetsel amaçlar için kullanıldığında ve değerlendirilenlerin değerlendiricilerini kendileri seçtikleri durumda değerlendirilenler sevdikleri değerlendiricileri seçmişlerdir ve bu durum yapılan

değerlendirmelerin şişirilme riskini arttırmıştır. Buna karşılık amaç gelişimsel olduğunda, değerlendirilenler doğru ve gerçek değerlendirmeleri yapacaklarına inandıkları kişileri seçmişlerdir. Özetle; yönetsel amaçlar yerine gelişimsel amaçlar için kullanıldığında daha az değerlendirme hatası yapılabilir.

Diğer bir farklılık ise; değerlendirme sonuçları performans değerlendirme amaçlı kullanıldığında değerlendiriciler çalışanların kariyerlerini ve ücret fırsatlarına olumsuz olarak etkileyebileceğini düşünerek olumsuz değerlendirmelerini yapmaktan kaçınabilirler (Edwards, 1996). Bu çıkabilecek soruna çözüm yolu olarak ise; değerlendirme formunda sadece değerlendirilen tarafından görülen ve erişebilen bir bölümün olması olarak verilmiştir. Bu durumda; 360 derece geri bildirim raporunda gelişimsel amaçlar için bir bölüm ayrılmalıdır ve yöneticilerle paylaşılmamalıdır. Böylelikle değerlendirenler daha yapıcı eleştiriler yapmaya istekli olabilirler (Edwards,1996).

360 derece geri bildirim modelinin yönetsel amaçlar için kullanıldığında olumsuz etkilerini en aza indirmek için sunulan önerilerden biri ise; sistemin 2 adımında kullanılmasıdır. İlk olarak; sadece gelişimsel amaçlar için kullanıldıktan sonraki dönemde yönetsel amaçlar için de kullanabilmektedir (Edwards,1996).

2.2. 360 Derece Geribildirim Modelinin Uygulanma Süreci

Sürecin amaçlarını belirlemek 2 adımlı bir yöntemle oluşturulabilir. İlk olarak; takımı oluşturan çalışanların amaçlara ilişkin düşüncelerini araştırmak ve sonrasında ise; oluşturulan amaçlar listesini tekrar göndererek görüşlerini almaktır. Birçok kurumun değerlendirmenin amacının çalışanların kurumun performans değerlendirme yöntemine ilişkin olarak artan memnuniyetleri olarak tanımlamıştır (Edwards, 1996).

2.3. Değerlendirme Süreci İle İlgili Bilgi Verilmesi

Amaçlar açıkça belirtildikten sonra tüm çalışanlara aktarılmalıdır. Modelin sağlayacağı faydalar çalışanlara anlatılmalıdır. Modeli kullananların değişimle ilgili

duydıkları endişeyi engelleyebilmek amacıyla aşağıdaki konularda bilgilendirme yapılmalıdır.

- Kurum bu süreci neden benimsiyor?
- Sürecin amacı nedir?
- Geri bildirim sağlayan ve geri bildirim alanlar olarak kimler sürece dahil olurlar?
- Yeni modeli oluşturmada kimler rol oynayacak?
- Değerlendirme takımları nasıl seçilecek?
- Adil ve doğru olması ve zaman yönetimi gibi konular nasıl sağlanacak?
- Edinilen bilgiler nasıl kullanılacak (Edwards,1996).

2.3.1. Derece Geribildirim Modelinde Değerlendirici Sayısı

360 derece geri bildirim modelinde çalışanları değerlendirecek kişi sayısının kaç olması gerektiği ile ilgili olarak literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında; bu konuda yapılan az sayıda çalışma yapıldığı görülmektedir. Teorik olarak ise; çalışanların yetenek ve becerilerini belirleyen gerçek ve tarafsız değerlendirmeler yardımcıdır. Değerlendirmeyi yapan kişiler yapacak kişi sayısından daha önemlidirler. İdeal sayı 4 ile 10 arasındadır (Nowack,1993).

Diğer bir kaynağa göre ise; değerlendirici sayısı altıdan fazla olan değerlendirme takımları ölçme prensibine göre gereksiz olarak görülmektedir. Neden olarak ise; fazla sayıda değerlendirici yeni bir geri bildirimde bulunmaz ve aynı verilen geri bildirimleri tekrarlar. Buna karşıt olarak; farklı bakış açılarını temsil eden kaynaklardan gelen geri bildirimler değerlendirme raporlarında çeşitliliğe sebep olabilir.(Edwards,1996).

2.3.2. Değerlendirici Kaynakların Belirlenmesi

Modeli kullananlar neyin değerlendirileceği ve kimler tarafından değerlendirme yapılacağı hakkında endişe duyabilirler. Genel olarak değerlendirme kaynakları çalışanın üstü, meslektaşları, astları ve müşterileri ve geri bildirim sağlayabilecek diğer kişilerdir.

2.3.3. Üste Yapılan Geri Bildirim

İlgili literatüre bakıldığında çalışanların üstlerine verdikleri geri bildirim olumlu özellikleri, liderlerin gelişimine olan katkısı ve üstlerin değerlendirmenin sınırlılıkları ve olumsuz etkileri üzerinde çalışmalar bulunduğu görülmüştür. İlk olarak; üste yapılan geri bildirim önemini vurgulayan çalışmaların ana temasının bireysel ve örgütsel gelişim olduğu görülmüştür. Diğer bir deyişle; üste yapılan dikey geri bildirim etkisini önemseyen mevcut çalışmalarda görülen kişisel ve örgütsel öğrenme sürecini geliştirmesidir. Öğrenen örgüt ikliminin oluşmasında, yapıcı ve eleştirel geri bildirim alma ve sağlamanın önemi vurgulanmıştır. Geri bildirim kişisel ve örgütsel öğrenmeye katkı sağlar.

Kişisel olarak; çalışan mesleki becerilerini geliştirme seçeneklerini öğrenirler. Örgütsel düzeyde ise; örgütte geniş geri bildirim programının kurulması çalışanlarının mesleki becerilerinin gelişimi için sürekli değerlendirme sürecini tetikler. Bu sebeple; yapıcı ve eleştirel geri bildirim önemi örgütsel öğrenme, öğrenme kültürü çalışmalarında vurgulanmaktadır. Alışagelmiş inanışta geri bildirim yukarıdan-aşağıya doğru işleyen bir süreç olup günümüzde 360 derece geri bildirim kavramı (Edwards ve Ewen,1996) ortaya çıkmıştır. Bu kavramın temel taşı insan olmakla beraber amaç ast ya da üst tüm yönlerdeki çoklu kaynaktan değerlendirme almaktadır. Tanımdan anlaşılacağı gibi; dikey geri bildirim olarak da adlandırılan çalışanların üstlerine sağladıkları geri bildirim vurgulanmıştır.

Verilen geri bildirim üstler için liderlik nitelikleri ve mesleki becerileri ile ilgili öğrenme imkânlarını; astlar için ise işyerinde kaygılarını ve memnuniyetsizliklerini açıklayabilecekleri bir fırsat yardımıyla yönetime katılmayı

sağlayacaktır (Bauer, Mulder,2006). Benzer sonuçlara sahip olan başka bir araştırma bulgularına göre ise; geri bildirim sağlayan kişiden değerlendirilen kişiye kadar olumlu ve olumsuz etkilerinin bir özeti verilmiştir. Yöneticiler açısından; yöneticilerin davranışlarını gözler önüne sererek yöneticinin daha gerçekçi ve tarafsız öz algısına katkıda bulunur. Bu kızgınlığı sebep olsa da değişim için motivasyona da sebep olabilir (Domsch ve Ladwig,1995; Bauer, Mulder,2006).

Astlar için ise; üstlerine dikey geri bildirim sağlama iş memnuniyetini sağlar. Neden olarak ise; çalışanların memnun olmadıkları durumları ve kaygılarını açıklayabilmeleridir. Buna karşıt olarak ise; eleştirilmiş bir yönetici tarafından sosyal yaptırımlara maruz kalabilmelerine sebep olabilir. Bunu önleyebilmek adına; geri bildirim sağlama güvenilir bir iklimde gerçekleştirilmek zorundadır (Edwards, Ewen,1996). Bauer ve Mulder tarafından yürütülen araştırma sonucunda çıkan bulgular ve öneriler de; yönetime katılımı arttırmak için dikey geri bildirim programı faydalı bir araç olabilir.

Üstlere verilen geri bildirimler ve yapılan değerlendirmeler çoklu kaynaklı değerlendirme-lerin liderlerin gelişimine olan katkısı açısından değerlendirilebilir. Çoklu kaynaklı değerlendirme liderlik gelişiminde yaygın kullanılan yöntem olmaya devam etmektedir (Chapplelow,2004; Hezlett,2008).

Çoklu değerlendirmelerin liderlerin gelişimi üzerine ortalama etkisi olumlu ama az düzeyde olabilir. Diğer bir deyişle, sadece bazı liderler geri bildirim aldıktan sonra gelişim gösterirler. Çoklu kaynaklı değerlendirmelerin odaklandıkları nokta gelişimsel ihtiyaçların farkındalığıdır (McCauley,Hezlett, 2001). Diğer bir araştırmaya göre ise; çoklu kaynaklı geribildirimlerde öz değerlendirme ve diğer değerlendirmelerdeki farklılıklar ve karşıtlıklar öz farkındalığı geliştirir ve artmış öz farkındalık ise değişime neden olur. Buna karşın; bireyler değişim sürecinde aktif bir rol oynamalıdır. Sadece artmış bir öz farkındalık değişimi tek olarak geliştiremez. Ayrıca, çoklu değerlendirmeyi alan liderler tarafından kabul edilip edilmeyeceği sorgulanmıştır.

Çoklu değerlendirme sonuçlarına göre değişim için ilham alan liderlerin bile değişim için çabaları ve istekleri kurumun değerlerinden etkilenebilir. Bununla

birlikte; kurumlar da lider gelişimini desteklemelilerdir sonucuna ulaşılabilir (Goodstone, Diamonte,1998).

Üstlerin geri bildirim almaları ile ilgili yapılan diğer bir çalışma ise; liderlerin gelişiminin değişime duyulan ihtiyacın yanında kişisel özelliklerden de etkilenebileceğini vurgulamıştır. Geri bildirim alan her lider değişim ihtiyacı hissetmeyebilir. Çoklu geri bildirim aldıktan sonraki liderlik değişimi ile ilgili birçok değişkene bağlıdır. İlk olarak; düşük öz yeterliliğe sahip olan liderlerle karşılaştırıldıklarında değişebileceğine inanan yüksek öz yeterliliğe sahip olan liderler gelişimsel etkinliklere daha fazla katılım gösterip daha çok gelişim gösterirler. İkinci olarak; bazı üstler dikey geri bildirim aldıktan sonra değişimin olumlu sonuçlar getirebileceğine inanmadıklarından dolayı daha az gelişim göstermektedirler. Üçüncü olarak ise; çoklu kaynaklı değerlendirmenin amacı yönetsel olmayıp gelişimsel olduğunda liderler daha çok gelişim göstermektedirler (Smither,2005).

Yöneticilerin astlarından gelen geri bildirimlere gösterdikleri tepkileri ve geri bildirim değerlendirmeleri sonucunda edilen gelişim araştırmayı hedefleyen bir çalışmada, yöneticiler üç gruba ayrılmıştır. Birinci grubu oluşturan yöneticiler hem müdürlerinden hem de astlarından geri bildirim almışlardır. İkinci grup ise sadece müdürlerinden geri bildirim alırken üçüncü grup ise sadece astlarından değerlendirmeler almıştır. Bu araştırma sonuçlarına göre; birinci grup astlarından gelen geri bildirimlere olumlu cevap verirken, sadece astlarından geri bildirim alan müdürler ise astların değerlendirmelerine karşı yöneticilerin otoritesini bozacağını düşündüklerinden kaygılarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin dikey değerlendirme ile ilgili başlıca kaygıları aşağıda verilmiştir.

- Yöneticiler daha yüksek değerlendirmeler ve puanlar almak için astlarını memnun etmeye çalışırlar.
- Dikey geri bildirim baskısıyla ve düşük değerlendirmeler nedeniyle müdürlerin otoritesi azalabilir.
- Astlar müdürlerini geçerli değerlendirebilecek yetenek, beceri ve işle ilgili bilgiye den yoksundurlar.

- Astlar gelecekte öç alınacak korkusuyla ya da müdürlerinden fazla puan almak amacıyla değerlendirmeleri yükseltip üstlerine karşı samimi olmakta isteksiz olabilirler.

- Yöneticileri tarafından zorlanan çalışanlar üstlerini acımasızca değerlendirebilirler (Bernardin, Dahmus, Redmon, 1993).

İlgili literatür çalışması sonucunda, üste verilen geri bildirimlerde yaşanabilecek sorunlar da verilmiştir. Hiyerarşi ve geri bildirim edinme isteği arasında bir ilişki olduğu yapılan araştırmalarda görülmektedir. Çalışanların örgütsel hiyerarşideki pozisyonlarının geri bildirim isteme davranışları üzerinde etkisi vardır (Rijt, Bossche, Segers, 2013).

Yüksek pozisyonda görev alan çalışanlar düşük pozisyonda görev alanlarla karşılaştırıldığında yapıcı geri bildirim daha az alma isteği taşımaktadırlar (Ashford,2003). Bu durum “CEO hastalığı” ya da “örgütsel sessizlik” diye adlandırılan çalışanların üstlerine gerçek ve tarafsız geri bildirimlerde bulunmaktan çekindikleri ve konuşmadıkları durumdan kaynaklandığı söylenebilir (Morrison, Milliken, 2000). Buna paralel olan diğer bir araştırmaya göre ise; mantığın; biri hiyerarşide yüksek bir pozisyona geldikçe diğerlerinden alınan geri bildirim çeşitliliği azalıyor (Ashford ve diğerleri, 2003).

Ashford tarafından araştırmaya göre; liderler geri bildirim daha az değer vermekte ve astlarından daha az geri bildirim edinmek istemektirler. Bu durumu açıklayan birkaç sebep ise; üst yöneticiler özellikle astlarından olumsuz geri bildirim almaktan korkabilirler ya da çalışanların çıkarıcı olduklarını ve onlara güvenilmeyeceğine inanırlar (Morrison, Milliken, 2000).

Yöneticiler statülerini ve güvenirliliklerini tehdit edecek ya da zayıflıklarını ortaya koyacak geri bildirimlerden kaçınmaya çalışabilirler. Bu durumun altında yatan durum ise müdürlerin liderlik stilleri ve örgütün kültürüyle açıklanabilir (Rijt, Bossche, Segers, 2013). Rijt ve diğer araştırmacılar tarafından yapılan çalışma çalışanların kendileriyle aynı ya da üst düzeyde olan çalışanlardan aldıkları geri bildirimlere önem verdiklerini göstermiştir.

2.3.4. Akranlar Tarafından Değerlendirilme

Alanla ilgili literatür taramasına göre; halkanın bir zinciri de akranlar tarafından yapılan değerlendirmeleri oluşturur. Akran değerlendirmesi; öğretmenlerin okulda bulunan diğer öğretmen meslektaşları tarafından değerlendirilmelerini içermektedir. Akran değerlendirmesi takım çalışmasına dayalı olan iş sürecini temel alan örgütlere özellikle etkileyici gelmektedir. (Bamberger ve diğerleri,2002) İlgili alanda yapılan literatür taramasının sonucunda; akran değerlendirmesinin olumlu ve olumsuz etkilerine rastlanmıştır. Hazucha, Hezlett ve Schneider (1993) akran değerlendirmesinin yönetsel etkililik üzerinde uzun süreli olumlu etkisinin olduğunu bulmuştur. Buna paralel olarak; Druskatt ve Wolff (1999) akran değerlendirmesinin, takım üyelerinin açık iletişimde olumlu etkisi olabilir sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca, akran değerlendirmesinin olumlu sonuçları akranların birbirlerine sağladıkları yararlı bilgilerdir (Fedor, Bettenhausen,1989). Buna karşılık olarak; yapılan araştırmalar da akran değerlendirmesinin yarattığı olumsuz etkilere de yer verilmiştir. Akran değerlendirmelerinin takım üyelerinin iletişimleriyle ilgili olumsuz sonuçları olabilir (Kane, Lawler,1978). Olumsuz etkilerinden birisi; beklenilenden düşük gelen değerlendirme sonuçları akran tarafından rekabetin olduğu şüphesine neden olabilir. Akran değerlendirmesi performans değerlendirme amaçlı olarak kullanıldığında iş değişikliği gibi durumlarda yararları daha göze çarpar hale gelebilir (Waldman, Atwater, Antonioni,1998).

Akran değerlendirmesiyle ilgili yapılan bir diğer araştırmada da, akran değerlendirmesinin olumlu ve olumsuz etkilerinin arasında denge unsuru oluşturan etkilerden birisi “değerlendirici anonimliği” ni incelemeyi hedeflemiştir. Araştırmanın odaklandığı nokta ise; değerlendirici anonimliğinin nasıl belirleyici bir rol oynadığının altını çizmektir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre; akran değerlendirme kriterlerindeki “anonimlik” ilkesi örgütlerde kurumsallaşabilir ve değerlendiriciler tarafından tercih edilebilir olsa da belli noktalar dikkate alınmalıdır. Kısa dönemde anonim olan değerlendirici kriterleri değerlendirilenler tarafından kabulünü artırsa da uzun dönemde bu tür kriterler aynı değerlendiricileri ve örgütü sınırlandırır. Her ne kadar deneyimleyenler tarafından geleneksel tek yöneticiye bağlı değerlendirmelere bir alternatif olarak görülse de akran değerlendirmesi, akran

değerlendirmesinin geniş ölçüde sosyal sonuçları göz ardı edilmemelidir. Takım süreçleri ve sonuçları üzerine akran değerlendirmesinin etkisi hakkında az bilgiye ulaşılmaktadır. Yapılan araştırmanın önerisi ise; bu süreçleri benimseyen örgütlerin sistemin grup sürecine, takım üyelerinin ilişkilerine, kişisel ve grup performansına etkisini yakinen incelemeleri doğrultusunda olmuştur (Bamberger, Erev, Kimmel, Chen, 2005).

Akran değerlendirmesi kapsamında yapılan diğer bir araştırma okul müdürlerinin mesleki gelişimleri amacıyla meslektaşları tarafından değerlendirilmelerini konu almaktadır. Brady tarafından 242 okul müdürü üzerinde yapılan araştırma mesleki gelişim amacı taşımaktadır. Anketten sonraki süreçte müdürlerin birbirlerinin okullarında bir gün süreyle yaptıkları gözlemlerini içeren akran yardımı programı yürütülmüştür. Birbirleriyle eşleştirilmiş okul müdürlerinin normal rutin okul zamanlarında birbirlerini gözlemleyerek ve yapıcı eleştirilerde bulunarak okul müdürlerinin birbirlerinden öğrenmelerini içeren mesleki gelişim programının etkisinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu yaklaşım, müdürlerin kendileriyle aynı pozisyonda olan meslektaşlarından nitelikli ve sık geri bildirim alamamaları fikrinden doğmuştur. Araştırmadaki müdürlerin amaçları ise;

- Gözlem ve geri bildirim yoluyla birinin müdürlük stilleri ile ilgili görüş edinmek.
- Bire bir mesleki gelişimi deneyimlemek.
- Müdürlük rolü ile ilgili bilgi ve deneyimleri paylaşmak.

Brady tarafından yürütülen bu araştırmada; birbirleriyle eşleştirilen müdürler iki gün boyunca birbirlerini gözlemlediler. Daha sonra müdürler gözlemlerini gözlem ve değerlendirme ile birbirlerine yapıcı eleştirilerde bulunarak tartıştılar. Müdürler, özellikle yönetim ve liderlik açısından yaklaştıkları değerlendirmelerinin yazılı nüshasını edinmişlerdir. Bu araştırmanın bulguları ise; akran değerlendirmesinin olumlu sonuçlarını yansıtmaktadır diye düşünülebilir. Aşağıda müdürlerin akran değerlendirmesi sonuçları verilmiştir.

- Müdürler meslektaşlarına geri bildirim verirlerken rahat ve doğallardı. Az sayıda geri bildirimlere karşı savunma oldu.

- Müdürler takdir ettikleri meslektaşları için övgülerde bulundular. Gelişmesi gereken alanlar önerildi ve meslektaşları tarafından güzel karşılandı.

- Geri bildirimleri yapılandırırken müdürler arasında farklılıklar görülmüştür. Bazı müdürler akranlarına verdikleri geri bildirimleri gözlem sıralarına göre yapılandırırken, bazı müdürler sorun çözme ve zaman yönetimi gibi alanlar üzerinden geri bildirimlerini yapılandırdılar.

Bu yapılan değerlendirmelerin ve yaklaşımın yararı olarak; müdürlerin farklı bir okul kültürünü deneyimlemeleri ve bu gözlemler ışığında önemli değişiklikler yapmaları verilmiştir (Brady,1996).

2.3.5. Öğrenciler Tarafından Değerlendirilme

Değerlendirme halkasının bir diğeri ise; öğrencilerdir. Öğrenciler tarafından yapılan öğretmen değerlendirmesi ile ilgili olarak yapılan literatür taramasında; öğrencilerden gelen geri bildirimlerin öğretmenlerin öğrencileri üzerindeki etkilerini yansıtabilecekleri ölçme aletleri kullanılarak öğretmenlerin değişimi için etkili bir uyarıcı olabileceğini Tuckman (Tuckman,1998) tarafından yapılan çalışmalar göstermiştir. Diğer bir araştırmaya göre ise; birçok çalışma içerisinde Feldman (1978) kolej öğretmenleri ile ilgili olarak eğitimin yedi boyutunu bulmuştur.(Feldman,1978; Bamigboye) Öğretmenin değerlendirilmesi gereken 7 alan aşağıda verilmiştir.

- İlgi alanlarıyla ilgili teşvik etme.
- Açıklık.
- Alan Bilgisi.
- Derslere hazırlık.
- Yardımseverlik.
- Yeni fikirlere açık olma.
- Güler yüzlülük.

Fedlman'a göre bu alanlarda etkili olabilmek için öğretmenler öğrencilerin değerlendirmelerini almak zorundadırlar.

Öğretmen değerlendirme formları oluşturulmuştur. Tuckman tarafından oluşturulan otuz maddelik öğrencilerin öğretmenlerini değerlendirdikleri ölçek öğretmen stilini değerlendirmeyi amaçlamıştır. Daha sonraki dönemde ise; yaşça küçül olan öğrenciler için öğretmenlerin daha fazla sıfatlar yardımıyla değerlendirildikleri ölçekler kullanılmıştır. 57 kolej öğrencisi üzerinde yürütülen çalışmada Tuckman Öğretmen Geri bildirim formu ile öğretmen stili değerlendirilmiştir. Aralıklarla uygulanan ön-test ve son-testlerin sonucunda kontrol grubu ve deney grubunda değişimler görülmüştür. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; öğretmenler öğrencilerden aldıkları geri bildirimler sayesinde öğretim stillerini değiştirmişlerdir. Deney grubundaki öğretmenler geri bildirimde gösterildiği gibi öğretim stillerini ideal olma yolunda geliştirmişlerdir. Bunun yanında kontrol grubunu oluşturan öğretmenlerde ise; yapılan ön-test ve son-test ölçümlerinde öğretim stillerini değiştirmede önemli bir fark görülmemiştir. Bu sonuç; geri bildirimın eğitimin etkililiğindeki rolü olarak yorumlanabilir. Öğrencilerden gelen geri bildirimlere karşıt olan düşünce ise; öğrenciler geri bildirim kaynağı olarak en tartışmalı olanıdır. Her ne kadar da öğretmenlerin bu konuda çekinceleri ve şüpheleri olsa da birçok araştırma ve pratiğin gösterdiği kanıt öğrencilerin geçerli bir kaynak olduğudur (Harris,1987).

2.4. Öz Değerlendirme-Özdeğerlendirme ve Diğer Değerlendirmelerle Öz Değerlendirme Arasında Karşılaştırmalar

Yukarıda da bahsedildiği üzere, 360 derece geri bildirim modelinde değerlendirme süreci çalışanın çevresinde olan kişiler tarafından değerlendirilmesinin yanında kendini değerlendirmesini de kapsamaktadır. Öz değerlendirme, öz-derecelendirme ve öz-raporlama olarak da adlandırılan çalışanın kendini değerlendirmesi, bireysel farklılıkları anlamak ve ölçmek için kullanılan en yaygın yaklaşımdır (Yammarino, Atwater,1993). Yammarino ve Atwater tarafından geliştirilen öz-algı modeli ise çalışanın öz değerlendirmesi ile diğer değerlendirmeler

arasında uyumluluk derecesi olarak tanımlanır. Diğer değerlendiriciler ise; astlar, üstler, meslektaşlar/akranlar, müşterilerdir. Bu model çalışanın kendi öz-derecelendirmesini yapmasıyla başlar. Buna benzer olarak; diğer kişiler de çalışanla ilgili bir değerlendirme sağlarlar. Karşılaştırma süreci öz ve diğer değerlendirmelerin karşılaştırılmasını oluşturur. Bu model sonucunda üç farklı grup olarak sonuçlar çıkmaktadır.

İlk olarak; diğer kişilerden gelen değerlendirmelerle kendi değerlendirmelerle uyumlu olanlara doğru tahmin edenler, İkinci olarak; diğer değerlendirmelerden kendi değerlendirmesi yüksek olan çalışanlara ise, aşırı – tahmin edenler, Üçüncü olarak da; diğer derecelendirmelerden öz-değerlendirmesi diğer değerlendirmelerden düşük olanlara ise altında tahmin edenler denmektedir. İlgili literatür incelendiğinde görülen; diğer değerlendirmelerle kendi değerlendirmeleri uyumlu olan kişilerle, aşırı tahmin edenler ya da altında tahminde bulunanlar karşılaştırıldıklarında doğru değerlendirme yapanlar daha başarılı bulunmuşlardır. Bu modelde de doğru öz-algı güzel sonuçlara sahipken, altında tahmin edenler karışık sonuçlara ve aşırı tahmin edenler ise düşük sonuçlara sebep olmaktadır.

Bass ve Yammarino'ya göre (1991); şişirilmiş ve altında olan öz-değerlendirmelerde bulunan çalışanlar (altında tahmin edenler) mütevazı kişiliğe sahip olabilir ya da güçlü yönlerini ve zayıflıklarını doğru teşhis edemezler. Güçlü ve zayıf yönleriyle ilgili yanlış algılama işle ilgili kararları olumsuz etkileyebilir. Doğru öz algıya sahip olanlar ise; tam tersi olarak; işleriyle ilgili daha etkili kararlar alabilirler.

Ayrıca; geri bildirim kabul etme ve kullanma da öz algının uyumluluğu ve doğrululuğundan etkilenebilir. Atwater ve diğer araştırmacılar (1992) astlardan gelen geri bildirimlerin liderlerin öz değerlendirmelerini değiştirdiğini bulmuştur. Şişirilmiş öz değerlendirmeler yapan çalışanların (öz değerlendirmenin diğer değerlendirmelerden fazla olması) diğer değerlendirmeleri ve geri bildirimleri aldıktan sonraki dönemde öz değerlendirmelerini büyük ölçüde düşürdükleri ve performanslarını arttırdıkları görülmüştür. Düşük öz algıya sahip olanlar ise; diğer değerlendirmeler ışığında performanslarını yüksek tuttular da değiştirmemişler ve büyük ölçüde öz değerlendirmelerini attırmışlardır. Diğer bir deyişle; diğerlerinin

gelen geri bildirim öz değerlendirmeleri değiştirmektedir. Bunu yanında; doğru ve uyumlu öz-değerlendirmelere sahip çalışanlar ve liderlerin daha iyi performanslara sahip oldukları bilinmektedir (Atwater, Yammarino,1992).

Öz değerlendirmelerin belli sınırlılıkları yapılan literatür taramasında görölmüştür. Öz-raporlar diğer meslektaş ve üstlerden gelen raporlarla karşılaştırıldığında daha az doğru olma eğilimindedir. İnsanlar yetenekleri ve becerileriyle ilgili olarak diğer kişilerin değerlendirmelerinden daha yüksek değerlendirmeler yapabilirler. Özellikle güçlü ve zayıf yönleriyle ilgili olarak zayıf anlayışı olan çalışanların bu durumunun göz önünde bulundurulması önemlidir. Neden olarak ise; bu çalışanların kendileriyle ilgili olarak olumsuz geri bildirim göz ardı etmeleri ve değişimi gerçekleştirmeye karşı gelmeleri verilmektedir (Nowack, 1993).

Buna karşıt olarak; öz değerlendirmenin önemini vurgulayan araştırmalara da rastlanmaktadır. Öz değerlendirmenin önemi 360 derece geri bildirim modelinin geleneksel performans değerlendirme modellerine göre olan üstünlüklerinden biri olarak düşünölmektedir. Geleneksel performans değerlendirme modellerine karşılık olarak; çoklu değerlendirmelerde katılımcılar geri bildirim değerlendirmeleri almadan önceki süreçte kendilerini değerlendirme imkânı bulmaktadırlar. Böylelikle, geri bildirim verilen tepkiler diğer çalışanlardan alınan geri bildirimlere ve öz ve diğer değerlendirmeler arasındaki uyumsuzlıklardan etkilenebilir. Bir örnekle açıklanırsa; bir çalışan ortalamanın üstünde olumlu bir geri bildirim almasına karşılık öz-değerlendirmesinin altında bir değerlendirme ile karşılaştığında geri bildirim olumsuz olarak düşünöbilir (Bono, Colbert, 2005).

Öz değerlendirme ve diğer değerlendirmeler karşılaştırıldığında ortaya çıkan uyumsuzluk ve paralellikler incelendiğinde, değerlendirilen çalışanın verdiği tepkiler mesleki ve kişisel gelişimi için son derece önemlidir. London ve Smither'a göre; değerlendiricilerin hedef-performans uyumsuzlıkları öz farkındalığı etkiler ve yeniden öz-değerlendirilme yapılmasını sağlar. Çalışanlar bu yeniden öz-değerlendirmeyi hedefler koymak, davranışlarını değiştirmek, performanslarını geliştirmek için kullanırlar .(London, Smither, 1995).

Bono ve Colbert tarafından yürütülen araştırmadan çıkan bulgular; çalışanların çeşitli durumlarda verdikleri tepkileri açıklamaktadır. Bu çalışmadan elde edilen bulgulara göre; öz değerlendirme ve diğer değerlendirmeler yüksek ve uyumluysa; çalışanın elde ettiği sonuçtan memnuniyeti yüksek seviyededir. Yalnız bu sonuçta uyumluluk tek belirleyici değildir. z değerlendirmenin seviyesine bakılmaksızın, diğer değerlendirmelerden gelen sonuçlar yüksekse, duyulan memnuniyet de yüksek olarak bulunmuştur. Ayrıca, z değerlendirme ve diğer değerlendirmeler arasında olumsuz bir uyumsuzlukla karşılaşıldığında, yüksek öz değerlendirmeye sahip olanlar daha fazla gelişim göstermeye motive olurlar. Nedeni olarak ise; çalışanların diğer değerlendiricileri kendi görüşleriyle aynı doğrultuya getirme istekleri vardır (Bono, Colbert, 2005).

Brett ve Atwater tarafından öz değerlendirme ve diğer değerlendirmeler arasında çıkan uyumsuzlukların araştırıldığı diğer bir çalışmadan elde edilen bulgulara göre; 360 derece geri bildirim sürecinde bir varsayım ise; olumsuz ve çelişkili geri bildirimler (z değerlendirmelerden düşük olan diğer değerlendirmeler) farkındalığı yaratacak ve bireyleri davranışlarını değiştirmeleri için çalışanları teşvik edecektir. Bu araştırmanın amacı; 360 derece geri bildirim değerlendirmeleri arasındaki ilişkileri, öz ve diğer değerlendirmeler arası uyumsuzlukları ve geri bildirim olan tepkileri incelemektir. Araştırmadan elde edilen bulgular 360 derece geri bildirim modelini kullananların varsayımlarıyla çelişmektedir. rnek olarak; doğru ve faydalı olarak görülmemiştir. Ayrıca olumsuz geri bildirimler literatür taramasındaki elde edilen diğer araştırmalarla karşılaştırıldığında yararlı görülmemiş ve farkındalık ve aydınlanma ile sonuçlanmamıştır. Tam tersi olarak; öfke ve kızgınlık gibi sonuçlar doğurmuştur. İlgili literatür taramasında bu araştırma bulgularıyla farklılık gösteren araştırma sonuçlarına rastlamak da mümkündür. Bir ya da daha fazla kaynağın farklı düşünmesine karşılık çalışanların kendi performanslarının performans hedefleriyle örtüştüğü ya da üstünde olduğuna inandıkları durumlarda, kurumların çalışanlarından yaptıkları öz değerlendirmeleri gözden geçirmeleri ve çalışanlarından performanslarını geliştirmeleri için hedef koymalarını umduklarını belirtilmiştir (Feldman,1981).

Araştırmadan elde edilen ikinci bir bulgu ise; değerlendirme kaynağı ile ilgilidir. Akranlar için yüksek değerlendirmeler gerçeği yansıtırarak görülmez.

Başlıca nedeni olarak ise; çalışanlar kendilerini değerlendirecek olan akranlarını seçmişlerdir ve bu sebeple, gelen yüksek değerlendirmeler onlar için tahmin edilir sonuçlardır. Akranlardan gelen olumsuz geri bildirimler ise çalışanlar tarafından olumsuz karşılanır Diğer bir bulgu ise; farklı kaynaklardan gelen geri bildirimler farklı algılanmaktadır. Yönetimsel açıdan bakıldığında; elde edilen bulgulara göre; olumsuz geri bildirim alanlar olumlu geri bildirim alanlara göre değerlendirmeden sonraki süreçte daha fazla desteğe ihtiyaç duymaktadırlar (Brett, Atwater, 2001).

2.5. Değerlendirme Aracının Oluşturulması

360 derece geri bildirim performans değerlendirme modelinin çalışanlar hakkında bilgi toplama aracı kurum içinde geliştirilen ya da dışarıdan kullanılmak üzere satın alınan veri toplama araçlarını içerir. Teknolojik gelişimle birlikte kâğıt üzerinde olan değerlendirmeler kâğıt ve zaman israfını önlemek amacıyla değerlendiriciler tarafından bilgisayar üzerinden tamamlanmak üzere bilgisayar tabanlı olarak geliştirilmektedir. Hirschfield'e göre ise; bu sistem özelliği ve gizliliği artırmaktadır ve kâğıt israfını önler ve masrafları düşürdüğü için sürecin çok etkili yürütmesine yardımcı olur (Hirschfield,1991). 360 derece geri bildirim performans değerlendirme modelinde; veri toplama araçlarında bulunması gereken bazı özellikler aşağıda verilmiştir.

- Kişilik özellikleri değil davranışlar değerlendirilmelidir.
- Model beklenen mevcut ve gelecekteki beklenen davranışları tanımlamalıdır (Bracken,1994).

Veri toplama araçlarının tasarlanma sürecine ilişkin olarak yapılan araştırmalarda, bir kuruma tam olarak uygun olan veri toplama aracını bulmak zor olurken, kurumun veri toplama aracını tasarlaması gerektiği düşünülmektedir. Anketlerdeki soruların, farklı kaynakların çalışanla ilişkisi göz önüne alınarak yazılması gerekmektedir (Romano, 1994).

Veri toplama araçlarının uzunluğu dikkat çeken bir diğer husustur. Anketler çok uzun olmamalıdır. Neden olarak ise; değerlendiricilerin birden fazla çalışanı

değerlendirdikleri zamanlarda uzun olan anketlerin yarım bırakıldığı görülmüştür. Diğer önemli bir nokta ise; anketlerdeki soruların tüm işle ilişkili davranışları kapsamaması gerekmektedir. Ayrıca çalışanlar bir anket üzerinde on on beş dakikadan fazla zaman geçirmek istememektedirler (London, Beatty,1993).

Veri toplama araçlarıyla ilgili diğer önemli bir durum ise; 360 derece geri bildirim modelinde kullanılan yöntemler ile ilgilidir. Modelde çalışanlar hakkında bilgi toplamak için görüşme ve anket yöntemleri kullanılmaktadır. Her ikisi de kullanılmakta olmasına rağmen yapılan bazı araştırmalarda öne çıkan sonuç; görüşmelerin anketlere göre daha etkili olabileceği ile ilgilidir. Ucu açık sorular çoktan seçmeli sorulara daha açıklayıcı cevaplar vermek isteyen değerlendiriciler için daha etkili olabilir. Değerlendirilen kişi için de ucu açık sorularla edinilen bilgiler yardımcı olabilir. Değerlendiren kişiler de çalışanlar hakkındaki düşüncelerini ve görüşlerini tamamlayıcı sorular yardımıyla verebilirler (Bracken,1994).

2.6. 360 Derece Geribildirim Modeli Uygulanması Sonucunda Raporların Sunulması ve Gelişim Planı hazırlanması

Raporlar basit olmalı ve bilgiyi sunmak için en iyi yöntemler kullanılmalıdır. Ayrıca raporların geri bildirim alan kullanıcılar için anlaşılması kolay olmalıdır. Küçük de olsa rapordaki yanlış düzenlemeler değerlendirmeyi alan kullanıcıların sistemi kabul etmesinde ve kullanmasının önünde engel oluşturabilir. Sunulan değerlendirme raporlarının ardından gelişim planı hazırlanmaktadır. Gelişim planı; gelen değerlendirmelere dayanarak kişisel gelişim için planlar hazırlamak anlamına gelmektedir. Değerlendirme raporlarının sunumundan sonraki süreçte ise; çalışan gelişim planları ve raporlarını üstleri ve çalışma takımıyla paylaşabilir. Bazı kurumlar sürekli öğrenme ve gelişim amacıyla öneriler sunan çalışan ve kariyer gelişimlerini destekleyebilirler (Edwards, 1996).

2.7. 360 Derece Geri Bildirim Performans Değerlendirme Modeli Olarak Kullanılmasının Sınırlılıkları

İlgili yapılan literatür taraması sonucunda; 360 derece geri bildirim modelinin performans değerlendirme modeli olarak kullanılmasında sistemin bazı sınırlılıkları ve uygulamalarda karşılaşılabilecek sorunlar ile ilgili çalışmalara rastlanmıştır. Sistemin sunduğu birçok kurumsal ve bireysel yönlerde üstünlükler ve sağladığı faydaların yanında yetersiz kaldığı noktalar da bulunmaktadır.

- Maliyetli bir yöntemdir. Değerlendirici sayısının artmasıyla birlikte daha fazla hata yapma olasılığı artmaktadır.
- Geleneksel tek adam yönetim anlayışının hâkim olduğu kurumlarda bazı yöneticiler astları tarafından değerlendirilmeye olumsuz bakabilirler.
- Değerlendirecekleri kişileri seçme özgürlüğü verildiğinde yakın olan kişileri seçebilir ve bu durum sistemin güvenilirliğini yitirebilir.(Bracken, David W, 1994).

BÖLÜM III

3. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın yöntemi ve sürecine değinilmiştir. Bu çerçevede araştırmanın yöntemine, çalışma gruplarına, verilerin toplanmasına, verilerin analizine ve araştırma aşamalarına yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

Araştırmaya katılan öğretmenler maksimum çeşitlilik ilkesiyle seçilmiştir. Maksimum çeşitlilik örneklemede küçük bir örneklem içerisinde maksimum düzeyde çeşitliliğe sahip bireyler yardımıyla olabilecek en üst düzeyde farklı düşünceleri yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek,2005).

Bu sebeple; örnekleme alınan öğretmenler seçilirken dikkat edilen özellikler; öğretmenlerin görev yaptıkları okul türleri (özel okul öncesi eğitim kurumları), cinsiyetleri, kıdem yılları ve çalıştıkları okullarda görev yaptıkları süreleridir. Araştırmanın çalışma grubu betimsel özellikleri tablo 1’ de verilmiştir.

Tablo 1. Çalışma Grubu ve Özellikleri

Öğretmen Branşı	Cinsiyeti	Kıdemi	Okulda Çalıştığı Süre	Eğitim Durumu
Okul Öncesi Öğretmeni (Ok1 1)	Kadın	10	10	Lisans
Okul Öncesi Öğretmeni (Ok1 2)	Kadın	4	4	Yüksek Lisans
Okul Öncesi Öğretmeni (Ok1 3)	Kadın	1	1	Lisans
Okul Öncesi Öğretmeni (Ok1 4)	Kadın	1	1	Lisans
Okul Öncesi Öğretmeni (Ok1 5)	Kadın	4	4	Lisans
Okul Öncesi Öğretmeni (Ok1 6)	Kadın	10	10	Lisans
Okul Öncesi Öğretmeni (Ok1 7)	Kadın	10	7	Lisans
Rehber Öğretmen (Reh 1)	Kadın	7	4	Lisans
Rehber Öğretmen (Reh 2)	Kadın	9	2	Lisans
Rehber Öğretmen (Reh 3)	Kadın	9	7	Yüksek Lisans

Tablo 1. Çalışma Grubu ve Özellikler(Devamı)

İngilizce Öğretmeni (İng 1)	Kadın	3	3	Lisans
İngilizce Öğretmeni (İng 2)	Kadın	14	10	Lisans
İngilizce Öğretmeni (İng 3)	Kadın	2	2	Lisans
İngilizce Öğretmeni (İng 4)	Kadın	8	2	Lisans
İngilizce Öğretmeni (İng 5)	Kadın	4	2	Lisans
İngilizce Öğretmeni (İng 6)	Kadın	14	3	Lisans
İngilizce Öğretmeni (İng 7)	Kadın	6	6	Yüksek Lisans
İngilizce Öğretmeni (İng 8)	Kadın	5	3	Lisans
Beden Eğitimi Öğretmeni (Bed 1)	Kadın	1	1	Lisans
Beden Eğitimi Öğretmeni (Bed 2)	Kadın	6	1	Yüksek Lisans
Bilişim Teknoloji Öğretmeni (Bil 1)	Kadın	13	10	Yüksek Lisans

3.2. Katılımcılar

Bilimsel araştırmalarda araştırma kapsamına giren obje, olgu, olay ve bireylerin tümüne evren denilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s.31). Örneklem ise evrenden belirli kurallarla seçilmiş ve üzerinde çalışma yapılarak hakkında görüş bildirilecek evrenin sınırlı bir parçasıdır (Büyüköztürk ve vd, 2008, s. 68-69). Buna göre araştırmanın katılımcıları 2014-2015 eğitim öğretim yılında İstanbul ili, Ataşehir ilçesinde özel okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan farklı branşlardaki 21 öğretmen temsil etmektedir.

3.3. Verilerin Toplanması

Araştırmada veriler yarı-yapılandırılmış görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Görüşme formu hazırlanırken ilk olarak; konu ile ilgili alan yazın incelenmiş olup, edinilen bilgiler ışığında sorular hazırlanmıştır. İkinci olarak; görüşme formu eğitim yönetimi alanından bir öğretim üyesine incelettirilerek, görüş ve önerileri yardımıyla son halini almıştır. Görüşme formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, çalışma grubunu oluşturan öğretmenler ile ilgili demografik özelliklerini önceki yıllara ait olan performanslarına ait deneyimlerini ve geri bildirim türleri hakkındaki görüşlerini araştıran sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümde; 360 derece geribildirim ile performans değerlendirme süreci ile ilgili öğretmenlerin görüşleri araştırılmaktadır. Üçüncü bölümde ise; 360 derece geribildirim performans

değerlendirme modeli olarak uygulandığında süreç içinde doğabilecek sıkıntılar araştırılmak istenmiştir. Görüşme formu; 22 açık uçlu olmak üzere 25 sorudan oluşmaktadır. Yapılan görüşmeler; özel okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerle birebir olarak uygulanmış olup görüşmeler esnasında ses kaydı alınmıştır. Görüşmeler ortalama 45 dakika sürmüştür ve daha sonra kayıtlar yazılı hale getirilerek öğretmenlere ulaştırılmıştır ve onayları alınmıştır.

3.4. Çalışma Grubu

Araştırma; 2014-2015 eğitim öğretim yılında İstanbul ili, Ataşehir ilçesinde özel okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan farklı branşlardaki 21 öğretmen üzerinde yapılmıştır. Araştırmaya bu kişilerin seçilmesinin nedeni; eğitimdeki verimliliğe ve öğretmen performansına önem veren özel eğitim kurumlarında çalışıyor olmaları ve performans değerlendirme ile yeterli tecrübeye sahip olmaları açısından sorulara rahatlıkla doğru ve içtenlikle cevap verebileceklerinin düşünülmesidir. Araştırmaya katılan öğretmenler maksimum çeşitlilik ilkesiyle seçilmiştir. Maksimum çeşitlilik örneklemede küçük bir örneklem içerisinde maksimum düzeyde çeşitliliğe sahip bireyler yardımıyla olabilecek en üst düzeyde farklı düşünceleri yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek,2005).

Bu sebeple; örnekleme alınan öğretmenler seçilirken dikkat edilen özellikler; öğretmenlerin görev yaptıkları okul türleri (özel okul öncesi eğitim kurumları), cinsiyetleri, kıdem yılları ve çalıştıkları okullarda görev yaptıkları süreleridir. Araştırmanın çalışma grubu betimsel özellikleri Tablo1' de verilmiştir.

Çalışma grubunda, okul öncesi öğretmenleri ve yabancı dil öğretmenleri özel okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan diğer branşlardaki öğretmenlerden sayıca fazla olduklarından dolayı katılımcıların büyük bir bölümünü oluşturmaktadırlar. Diğer bir yandan, özel okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin ağırlıklı olarak kadın olmalarından dolayı çalışma grubunun büyük bir çoğunluğu kadın öğretmenlerden oluşmaktadır (n= 21). Çalışma grubuna dâhil olan öğretmenlerden %25'i (n=7) yüksek lisans eğitimi almış olup, diğer öğretmenler lisans mezunlarından oluşmaktadır. Ayrıca katılımcıların %20'si (n= 6) on yıl üzeri

diğer öğretmenlerin (n=9) 5 ila 10 yıl mesleki tecrübeye sahipken diğer öğretmenlerimiz 5 yıldan az tecrübeye sahiptirler.



BÖLÜM IV

4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, özel okul öncesi kurumlarda görev alan öğretmenlerin performans değerlendirme yöntemi olarak 360 derece performans değerlendirme modelinin kullanılması ile ilgili görüşleri ve süreç içerisinde doğabilecek sıkıntılar ile ilgili çözüm önerileri sunulmuştur.

4.1. Öğretmenlerin Önceki Performans Değerlendirmelerine Ait Deneyimleri

Çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin mesleki geçmişlerinde performans değerlendirmelerine ait deneyimleri hakkındaki görüşleri; 360 derece geribildirim modeliyle karşılaştırmak ve mevcut performans değerlendirme sistemlerinin eksiklerini ortaya çıkarmak amacıyla alınmıştır. Yapılan araştırmada öğretmenlerin okullarında geçmişte ve mevcut dönemde performans değerlendirme sistemiyle ilgili deneyimleri sorulmuştur.

Çalışma grubunu oluşturan birçok sayıda öğretmen geçmişe ait performans değerlendirme deneyimlerini üstleri, idari kadro ve öğrencileri odaklı tanımlamışlardır. İdari kadro ile genellikle yılsonunda yapılan görüşmelerde, öğrencilere uygulanan anket sonuçları, öğrenci memnuniyetleri, geliştirilmesi gereken noktalar, eğitim yılı boyunca sınıf içinde yapılan gözlemler öğretmenlere performans değerlendirme sonuçları olarak aktarılmıştır.

Örneğin; Müdür gözlem yoluyla yıl içinde takip eder ve duyumlar alırken öğrenciler ve velilerin de görüşlerini harmanlayarak performans değerlendirme yapardı. Yapılan görüşmelerde memnuniyetini dile getirirdi. Şunu şöyle yapalım, olur mu, yaparsak daha iyi sonuçlar alabiliriz diyerek yönlendirmeler yapardı. Eksikliklerim ve kendimi nasıl geliştireceğim hakkında öneriler de bulunur ve fikir alışverişi yapılırdı (İng 4).

Diğer bir örnek; *Anket yapılıyordu yıl içinde ve ayrıca düzenli yapılan sınıf içi gözlemler ile beraber harmanlanıp sene sonunda öğretmenlere gizli bir zarf veriliyordu. Öğretmenlerden beklentileri ders anlatım, planlama, iletişim becerileri, tek tek değerlendiriliyordu. Sene sonunda tek bireysel görüşmeler yapılıyor ve sene sonunda yapılan toplantılarda eksiklikleri düzeltmek amacıyla tavsiyelerde bulunuluyordu (Bil 1).*

Çalışma grubunu oluşturan az sayıda (3) öğretmen ise okullarında performans değerlendirmelerinin sadece öğrenci odaklı olduğuna ve veli memnuniyetinin ön planda olduğuna dikkat çekmişlerdir.

Örneğin; *Geçmişte yapılan performans değerlendirme veli memnuniyeti odaklıydı. Sistemde her şey tamamen veliden geçiyor. Yıl içinde öğretmenin performansından ziyade velinin beklentisi ve söyledikleri önemlidir. Ayrıca performans değerlendirme kapalı kapılar ardında gerçekleşir. Bu açıdan bakıldığında şeffaf olduğunu söyleyemeyeceğim. Öğretmen istediği kadar başarılı olsun eğer veli memnun değilse performansı düşük görülüyor (Ok1 2).*

Çalışma grubunda olan sadece bir öğretmen ise; yıl sonlarında yapılan performans değerlendirmelerinde sadece olumsuzluklar ve eksiklikler üzerinde durulduğu ve olumlu geribildirimlere yer verilmediği ve bu açıdan bakıldığında öğretmenlerin içsel motivasyonu ve işe bağlılıklarını olumsuz etkilediğini belirtmiştir.

Örnek olarak; *Performans değerlendirme anketlerle ve gözlemlerle destekleniyor. Yılsonunda sadece eksiklikler ve olumsuz yanlar üzerinde duruldu. Olumlulardan hiç bahsedilmedi. Sene içinde birçok güzel olaylar meydana gelse de olumlular paylaşılmıyor. Bu zamana kadar olumsuz olaylar merkeze alındı. Yöneticiler açısından performans değerlendirme hep eksik arama odaklı. Bu anlayış beni rahatsız ediyor, motivasyonumu da etkiliyor (Reh 3).*

4.1.1. Öğretmenlerin Önceki Performans Değerlendirmelerine Ait Deneyimleri

Çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin mesleki geçmişlerinde performans değerlendirmelerine ait deneyimleri hakkındaki görüşleri; 360 derece geribildirim modeliyle karşılaştırmak ve mevcut performans değerlendirme sistemlerinin eksiklerini ortaya çıkarmak amacıyla alınmıştır. Yapılan araştırmada öğretmenlerin okullarında geçmişte ve mevcut dönemde performans değerlendirme sistemiyle ilgili deneyimleri sorulmuştur.

Çalışma grubunu oluşturan birçok sayıda öğretmen geçmişe ait performans değerlendirme deneyimlerini üstleri, idari kadro ve öğrencileri odaklı tanımlamışlardır. İdari kadro ile genellikle yılsonunda yapılan görüşmelerde, öğrencilere uygulanan anket sonuçları, öğrenci memnuniyetleri, geliştirilmesi gereken noktalar, eğitim yılı boyunca sınıf içinde yapılan gözlemler öğretmenlere performans değerlendirme sonuçları olarak aktarılmıştır.

Örneğin; Müdür gözlem yoluyla yıl içinde takip eder ve duyumlar alırken öğrenciler ve velilerin de görüşlerini harmanlayarak performans değerlendirme yapardı. Yapılan görüşmelerde memnuniyetini dile getirirdi. Şunu şöyle yapalım, olur mu, yaparsak daha iyi sonuçlar alabiliriz diyerek yönlendirmeler yapardı. Eksikliklerim ve kendimi nasıl geliştireceğim hakkında öneriler de bulunur ve fikir alışverişi yapılırdı (İng 4).

Diğer bir örnek; Anket yapılıyordu yıl içinde ve ayrıca düzenli yapılan sınıf içi gözlemler ile beraber harmanlanıp sene sonunda öğretmenlere gizli bir zarf veriliyordu. Öğretmenlerden beklentileri ders anlatım, planlama, iletişim becerileri, tek tek değerlendiriliyordu. Sene sonunda tek bireysel görüşmeler yapılıyor ve sene sonunda yapılan toplantılarda eksiklikleri düzeltmek amacıyla tavsiyelerde bulunuluyordu (Bil 1).

Çalışma grubunu oluşturan az sayıda (3) öğretmen ise okullarında performans değerlendirmelerinin sadece öğrenci odaklı olduğuna ve veli memnuniyetinin ön planda olduğuna dikkat çekmişlerdir. Örneğin; Geçmişte yapılan performans değerlendirme veli memnuniyeti odaklıydı. Sistemde her şey tamamen

veliden geçiyor. Yıl içinde öğretmenin performansından ziyade velinin beklentisi ve söyledikleri önemlidir. Ayrıca performans değerlendirme kapalı kapılar ardında gerçekleşir. Bu açıdan bakıldığında şeffaf olduğunu söyleyemeyeceğim. Öğretmen istediği kadar başarılı olsun eğer veli memnun değilse performansı düşük görülüyor (Ok1 2).

Çalışma grubunda olan sadece bir öğretmen ise; yıl sonlarında yapılan performans değerlendirmelerinde sadece olumsuzluklar ve eksiklikler üzerinde durulduğu ve olumlu geribildirimlere yer verilmediği ve bu açıdan bakıldığında öğretmenlerin içsel motivasyonu ve işe bağlılıklarını olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Örnek olarak; Performans değerlendirme anketlerle ve gözlemlerle destekleniyor. Yıl sonunda sadece eksiklikler ve olumsuz yanlar üzerinde duruldu. Olumlulardan hiç bahsedilmedi. Sene içinde birçok güzel olaylar meydana gelse de olumlular paylaşılmıyor. Bu zamana kadar olumsuz olaylar merkeze alındı. Yöneticiler açısından performans değerlendirme hep eksik arama odaklı. Bu anlayış beni rahatsız ediyor, motivasyonumu da etkiliyor (Reh 3).

4.1.2. Öğretmenlerin Geribildirim Türleri ve 360 derece Geribildirim Sistemi Hakkındaki Görüşleri

Yapılan çalışmada öğretmenlerin geribildirim türleri hakkında görüşlerinin araştırılmak istenmesinin nedeni; öğretmenlerin faydalı buldukları geri dönütleri hızla dikkate almaları veya faydasız bulduklarını göz ardı etme eğilimi gösterdiklerinin düşünülmesidir. Çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin başlıca mesleki ve kişisel gelişimleri için faydalı buldukları geribildirim türleri; kırıncı olmayan bir üslupla söylenen olumlu ve olumsuz eleştirilerdir. Araştırmaya katılan öğretmenler, geribildirim mesleki gelişimlerine faydalı olup olmasını belirleyen en önemli özelliğin; geri dönütün söylenme şekli olduğu belirtmişlerdir (n= 20). Geribildirimde bulunan kişiler tarafından yapılan olumsuz eleştiriler öğretmene uyarı olmaktan ziyade birer öneri niteliğinde olmalıdır düşüncesini katılımcıların taşıdığı görülmüştür (n= 20). Diğer bir deyişle; öğretmenler geliştirilmeleri gereken noktaları ve eksikliklerinin dile getirilirken söyleyiş tarzına dikkat edilmediğinde yapılan eleştirileri dikkate

almayacaklarını belirtiyorlar. Bunun dışında, araştırmaya katılan sadece 2 öğretmen, geribildirimlerin olumsuz ve sert bir dil kullanılarak verilse dahi analiz edilmesi gerektiğini savunduklarını belirttiler. Tablo 2’de araştırmaya katılan öğretmenlerin geribildirim türlerine verdikleri cevaplar incelenmiştir.

Bir örnek olarak; Her türlü geribildirimde söyleniş ve veriliş tarzı çok önemli. Olumsuz eleştiriler de yapıcı bir tavırla söylenmelidir. Biz çocuk değiliz, iki yetişkin arasında konuşulurken üslup çok önemli. Sinirli ruh haliyle yapılan eleştirilere kapalıyım, kesinlikle kabul etmem. Çünkü objektif olmadığını düşünüyorum (İng 1).

Diğer bir örnek; Olumlu geribildirimler ve üstümün ve öğrencilerimin memnuniyetlerini dile getirmeleri beni hep mutlu etmiştir. Duyarak daha çok motive olurum. Üsluba çok önem veriyorum. Eğer üslup sertse ve sadece olumsuz ise geribildirim faydasız olur. Aslında beni geliştirebilecek her şeyi olumlu bulurum. (Reh3) Bir diğer örnek ise; Üslup gerçekten çok önemli bir konu. Eğer öğretmenin bulunduğu konum göz önüne alınarak değerlendirme yapılırsa, o değerlendirme amacına ulaşır; ama diğer taraftan öğretmene değer verilmeden yapılan eleştirileri de göz ardı edersin(İng 3).

Çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerden sadece 2’si verilen bilginin içeriğinin önemini sorguladıklarına söyleniş tarzına önem vermediklerine belirtmişlerdir (n=2).

Sert bir üslup geribildirim verilirken kullanılsa da geribildirime önem vermek, dikkate almak ve analiz etmek önemlidir (Bed 2).

Diğer bir yandan; düşük sayıda katılımcı ise geribildirim etkinliğini oluşturan üsluba verdikleri önemin dışında geribildirimlerin açık bir iletişimle verilmesini düşünüyorlar. Öğretmenler ima yoluyla yapılan şeffaf olmayan geri dönütler almanın mesleki gelişimlerine bir katkı sağlayacağını düşünmediklerini belirttiler (n= 2). Yöneticiler tarafından ima yoluyla mesajlar verilmesini kişisel ve mesleki gelişimleri adına faydalı bulmamalarının sebebi olarak; niyetin açık ve net bir şekilde ortaya konmasını tercih ettiklerini belirtmişlerdir.

Örnek olarak; Geri dönütler ima yolu ile mesaj olarak verildiğinde her yere çekilebilir. Net olarak anlaşılmayacağından iyi niyetle ve açık bir şekilde eksiklerimin değerlendirilmesini istiyorum (Ok1 3).

Geribildirim türleri hakkında katılımcı öğretmenlerden biri; faydasız bulduğu geri bildirim türünün; nedenleri belirtilmeden yapılan eleştiriler olduğunu belirtmiştir. Verilen geri dönütleri belli nedenlere dayandırmak öğretmenin yapılan eleştiriyi dikkate alma, kabul etme ve yaptığı analiz sonucunda davranış değişikliği gerçekleştirme sürecini hızlandırabilir olduğunu belirtmiştir.

Örnek olarak; Bazen okullarda eleştirmek için eleştiriler yapılabiliyor. Bunu ortadan kaldırmak amacıyla bir olumsuz geri bildirimde bulunulurken nedenleriyle de desteklemek gerekir diye düşünüyorum. Kuru eleştiri olmamalı, olumsuzluklar ve noksan olan noktalar tabii ki çıkabilir. Olması gereken nedenlerinin de verilmesidir. Bu açıdan bakıldığında; öğretmen ikna olabilir, harekete geçebilir (Reh 1).

Tablo 2. Öğretmenlerin Geribildirim Türleri Hakkındaki Görüşleri

Ana Tema	Alt Temalar	Faydalı (n)	Yararsız (n)
Geribildirim	Olumlu	20	Sert Üslupla 20
	Olumsuz	20	İma Yoluyla 1
			Nedensiz Eleştiri 1

4.1.3. Öğretmenlerin Öz değerlendirme İle İlgili Görüşleri

Çalışmada katılımcı öğretmenlerin öz değerlendirmeyle ilgili görüşlerinin araştırılmak istenmesinin nedeni; alan yazında incelendiği üzere 360 derece geri bildirim sisteminde çalışanların kendi değerlendirmelerini yapmaları ve okulda tüm ilişkili olduğu gruplar tarafından yapılan değerlendirilmelerinin öz değerlendirmeleriyle karşılaştırılmasını içeren performans değerlendirme modeli olmasıdır. Bu açıdan bakıldığında, 360 derece performans değerlendirme sisteminde öğretmenin başka gruplar tarafından değerlendirilmeleri haricinde kendilerini de değerlendirmeleri oldukça önemlidir. Öz değerlendirmelerini yapmak konusunda araştırmaya katılan tüm öğretmenler istekli olduklarını ifade etmişlerdir (n= 21).

Başlıca; öz değerlendirmeyi kendilerini geliştirmek için gerekli bir araç olarak tanımlamakta ve zaman zaman insanın kendinde görmeye zorlandığı noktalarda kişisel ve mesleki gelişim için bir ihtiyaç olarak görmektedirler.

Bir örnek; Dışarıdan kendime bir baktığımda hatalarımı daha net görebiliyorum. Bu yüzden belli aralıklarla öz değerlendirme yapıyorum ve etkili oluyor (İng 5).

Diğer bir örnek; Öz değerlendirmemi düzenli olarak yapıyorum çünkü yaşım ilerledikçe kendimi tatmin edemiyorum. Biraz süre geçmesi ile ilgili bir iş tatminsizliği yaşıyorum. Gençken daha verimli olabiliyorsun. Bu açıdan bakıldığında; öz değerlendirme yardımıyla daha taze kalabiliyorum (Okl 1).

Öğretmenler genel olarak öz değerlendirme fikrini benimser ve mesleki yaşantılarında uygularken araştırmaya katılan bir öğretmen öz değerlendirme yapmasına ek olarak başka kişilerin fikirleriyle yaptığı değerlendirmenin birçok ortak noktasının olup olmadığını merak ettiğini dile getirmiştir. Bu açıdan bakıldığında; öğretmenler öz değerlendirmelerinin ve kendilerini görmelerinin ne kadar sağlıklı ve tarafsız olabileceğini sorgulayabilmektedirler. Araştırmaya katılan öğretmenlerin öz değerlendirme istekleri tablo 3'te verilmiştir.

Bir örnek; Kendimi değerlendirmek tabii ki isterim. Ama bence asıl önemlisi başkalarının değerlendirmesiyle ne kadar örtüşüyor? Bazı farklılıklar mı var yoksa tamamen mi farklı? Bence bu daha da önemli (Okl 2).

Tablo 3. Öğretmenlerin Öz değerlendirme Yapma İstekleri

	Yapmak İstiyorum (n)	Yapmak İstemiyorum (n)
Özdeğerlendirme Yapma İsteği	22	0

4.1.4. Öğretmenlerin 360 Derece Geribildirim ve Performans Değerlendirme İle İlgili Düşünceleri

Araştırmaya katılan özel okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin 360 derece performans değerlendirme sistemi ile ilgili görüşleri araştırılmak istenmiştir.

İlk olarak; görüşme formunda öğretmenlere 360 derece performans değerlendirme modeliyle ilgili olarak neler bildiklerini sorulmuş ve öğretmenlerden okullarında yürütülen mevcut olan geleneksel performans değerlendirme modeli ile 360 derece geri bildirim değerlendirme modelini karşılaştırmaları istenmiştir. Öğretmenler sisteme dair günümüze kadar duyularını, bildiklerini ve öngörülerini ifade etmişlerdir.

Öğretmenlerden 360 derece geribildirim sistemini tanımlamaları istendiğinde; katılımcıların ilk olarak aklına gelenler; öğretmenlerden başlamak üzere okulda çalışanların birbirlerini değerlendirdikleri geleneksel performans değerlendirme modelleriyle karşılaştırıldığında daha kapsamlı ve sistemli olarak görülen çalışana ve performansına bütüncül bir yaklaşım gösteren bir performans değerlendirme sisteminin olmasıdır. Öğretmenler sisteme dair olumlu izlenimleri; daha tarafsız ve doğru kararlar alınmasıdır ve neden olarak; öğretmenin ilişkide olduğu tüm kişiler tarafından okulda çalışan diğer öğretmenler, üstler ve hedef kitlesi öğrenciler ve veliler tarafından her açıdan değerlendirilmeleri olarak belirtmişlerdir.

Bir örnek: Bu sisteme göre öğretmen sadece üstü (idari kadro) tarafından değerlendirilmiyor. Çevresindeki tüm insanlar onun performansı ile ilgili olarak bilgi veriyorlar. Bu da bize aynı zamanda çok fazla veri sağlıyor ve öğretmenle ilgili olarak daha büyük bir resmi görmemizi sağlıyor. Bir örnek vermek gerekirse; öğretmenler idare tarafından sınırlı şekilde görülüyorlar. Görev yaptıkları okullardaki diğer çalışan öğretmenler de aynı zamanda öğretmenin performans değerlendirmesinde söz sahibi olabilmelidirler. Diğer öğretmen arkadaşlarımızla daha fazla zaman geçiriyoruz. Öğrencilerimiz bizim için en önemli veri kaynakları. Onların da değerlendirmede söz sahibi olmaları önemli çünkü sınıfta tüm gün onlarla görüşüyoruz. Asıl amacımız ve görevimiz onlara iyi eğitim vermek. Öğrencinin fikrine çok önem veriyorum. Bu sistem aracılığıyla diğer meslektaşlarından yardımıyla eksiklerini görüyorsun ve onlar hakkında bilgi alıyorsun ve kendini geliştiriyorsun. Her yönden öğretmen değerlendiriliyor(İng 8).

Diğer bir örnek ise; Bu model denilince aynı zamanda aklıma öğretmenler tarafından üstlerin değerlendirilmesi de geliyor. Alışa geldiğimiz değerlendirme astların üstleri tarafından değerlendirilmesi. Buna ek olarak üstlerin de astları tarafından değerlendirilme fikri mesleki gelişim için son derece önemli. Eğer dikkatle uygulanırsa başarılı sonuçlara ulaşılabilir (Ok12).

Sonuç olarak; 360 derece geribildirim sistemi; araştırmaya katılanlar açısından her yönüyle değerlendirme olarak tanımlanmış ve genel olarak daha sistemli ve değerlendirmeye birçok kişinin katılımı sebebiyle daha fazla tarafsız olarak görülmüştür.

4.1.5. Öğretmenlere Göre 360-Derece Geribildirim Sisteminin Geleneksel Performans Değerlendirmeye Karşı Üstünlükleri

Çalışmaya katılan öğretmenlerin geleneksel performans değerlendirme sistemi (öğretmenlerin idari kadro ve üstleri tarafından değerlendirildikleri performans değerlendirme şekli) ile 360 derece geribildirim sistemini karşılaştırmaları ve 360 derece geribildirim modelinin mevcut performans değerlendirmeye göre üstünlükleri hakkında görüşleri araştırılmak istenmiştir. Bu sebeple; görüşme formuna 360 derece geribildirim üstünlükleri var olup olmayacağı ve var ise neler olabileceği hakkında soru konulmuştur.

Tablo 4'te öğretmenlerin sistemin üstünlükleri ile ilgili görüşleri verilmiştir. Araştırmaya katılan tüm öğretmenler 360 derece performans değerlendirme modelinin geleneksel performans değerlendirme yöntemiyle karşılaştırıldığında önemli üstünlüklere sahip olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmanın katılımcıların birçoğu 360 derece geribildirim modelinin geleneksel performans değerlendirme yöntemine göre daha tarafsız, adil, doğru olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir. Bunun sebebi olarak da; 360 derece geribildirim çok taraflı ve yönlü olduğu düşünülmektedir. Geleneksel performans değerlendirme yönteminde üstlerden astlara doğru olarak tek yönlü bir iletişim görülürken 360 derece geribildirim modelinde üst-ast, ast-üst arasında iletişim çift yönlü olarak daha açık bir iletişim oluşmaktadır. 360 derece geribildirim modelinde görülen çoklu bakış açısı performans değerlendirme sisteminin üstünlüğü olarak görülmektedir. İlk olarak; Çoklu bakış açısını sağladığı için 360 derece geribildirim modeli daha güvenilir bulunmuştur (n=11).

Çoklu bakış açısı; öğretmenlerin sadece idari kadro ile değerlendirilmeyip aynı zamanda diğer öğretmen arkadaşları, öğrenciler, veliler ve astları tarafından da değerlendirmelerini içermekte olup daha doğru ve güvenilir sonuçlara sahip olmaktadır.

Bir örnek olarak; Kişisel fikrimi soruyorsanız, sistemimin en önemli üstünlüğü farklı görüşler alması. Yöneticiler öğretmenleri tek bir açıdan değerlendirir. Ama çalışma arkadaşı onu farklı açılardan görebilir. En sağlıklı olanı ise; öğretmenin ilişkide olduğu herkes tarafından değerlendirilmesidir. Bu gruplar öğrencileri, velileri ve çalışma arkadaşları, okulda çalışan diğer öğretmenler tarafından olmalıdır. Her biri öğretmeni farklı açılardan değerlendirir (İng 7).

Diğer bir örnek; 360 derece performans değerlendirme yöntemi yanlı olmayan ve objektif bir sistem değerlendirecek gruplardan birinin öğretmene karşı yanlı olduğunu düşünelim. Böyle bir durumda bile değerlendirmeye girecek diğer gruplar sayesinde tarafsız bir değerlendirme sağlanmış olur. Ayrıca her yönden farklı değerlendirmeler yardımıyla öğretmen tüm boyutlarıyla ve çok yönlü olarak değerlendirilir (Okl 7).

İkinci olarak; 360 derece performans değerlendirme sisteminin üstünlüğü olarak; katılımcılar performans değerlendirmenin ciddi yönetsel kararları (maaş zammı, işten çıkarılma, terfi) içerdiğinden dolayı yansız olması ve çok kaynaklı bakış açısını içermesini ifade etmişlerdir. Diğer bir deyişle; geleneksel performans değerlendirme yönteminde; öğretmenler idari kadro ve yöneticileri tarafından değerlendirilmektedir. Yıllar içinde performans değerlendirme konusunda tecrübeli olan üstleri tarafından değerlendirilme de araştırmaya katılan öğretmenlerden bazıları; üstlerin yanlı olabileceğini düşünüp değerlendirmenin sağlıklı olamayacağından tedirgin olduklarını belirtmişlerdir. Tek kişinin bakışı; zayıf kalabilir ve yanlı olabilir. İdari kadro öğretmen değerlendirmesini yaparken öğretmenle iyi veya kötü olan ilişkisi gölgesinde öğretmenin yıl içindeki performansına bakmaksızın yanlış kararlar verebilir. Aynı zamanda; kişiselleştirme yapma durumu ve değerlendirmeyi yapan üstlerin kendi çıkarlarını ön planda tutma eğilimi de yanlış performans değerlendirme kararlarına sebep olabilir. Diğer bir yandan; performans değerlendirme modeli olarak kullanılan 360 derece geribildirim sisteminde üstler tarafından değerlendirmenin yanında öğretmenin ilişki içinde olduğu tüm gruplar değerlendirmede farklı önem yüzdeleriyle bulunmaktadırlar. İşten çıkarılma, terfi ve maaş zammı gibi ciddi yönetsel kararlar alınırken çoklu bakış açısı getirilerek kişiselleştirme ve yanlı kararlar olmaksızın daha tarafsız sonuçlara ulaşılmak istenmektedir. Bu açıdan bakıldığında araştırmaya katılan bazı öğretmenler maaş zammı gibi yönetsel kararların daha tarafsız bir şekilde alınabileceğini ifade etmişlerdir.

Bir örnek; Geleneksel performans yöntemi uygulanan okullarda öğretmenler başarılı olsalar dahi maaş zammı göremiyorlar. 360 derece sistemi uygulandığında birçok kişi değerlendirmeye gireceğinden daha sağlıklı ve objektif kararlar alınacaktır. Gözlemlerim sonucunda özel eğitim kurumlarında yönetim kendi çıkarını gözeterek maaş konusunda çok adil davranamayabiliyor. Bunun önünü kesmek amacıyla 360 derece modelinin getirdiği çok kaynaklı ve görüşlü sistem öğretmenler açısından daha faydalı olabilir (İng 8).

Diğer bir örnek; Eğer öğretmenin müdürü ve zümre başkanıyla arası iyiyse ona karşı yapılan değerlendirmeler olumlu, müdürüyle aralarındaki bir anlaşmazlık var ise yapılan değerlendirmelere bu yansiyabilir. 360 derece modelinin üstünlüğü bu kişiselleştirmeleri ortadan kaldırdığı ve daha yansız bir ortam sunmasıdır. İkinci olarak; müdürü ve idarecisi öğretmenin sürekli olarak gözlemleyemez. Öğretmen idareciye olması gerektiği gibi görünebilir bu kısa gözlemler sırasında bu açıdan bakılacak olursa; farklı kaynaklardan alınan bilgiler daha çok doğru ve gerçekçi durumları yansıtır (Reh 3).

Diğer bir örnek; Müdürün yaptığı kişiselleştirmelere ve aldığı keyfi kararlara karşı bu sistemle gelinebilir (Reh 1).

Üçüncü olarak; 360 derece geribildirim sisteminin geleneksel performans değerlendirme sistemine göre üstünlüğü öğretmenin çok boyutlu değerlendirmesinin tüm ilişkili olduğu gruplar tarafından yapılmasıdır. Geleneksel değerlendirme tek bir kişinin görüş açısına bağlıken bu modelde çoklu bakış açıları ve farklı görüşler daha detaylı ve doğru bir resim çizebilir diye düşünülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden 2'si idareciler tarafından yapılan değerlendirmelerde öğretmenin akademik yönü, başarısı ve kişisel özellikleri açısından değerlendirme yapıldığını belirtmişlerdir. Bu sistemde; öğretmenin çalıştığı gruplarla insan ilişkileri göz ardı edilmekte olup tek boyutlu değerlendirme yapılmaktadır. 360 derece geribildirim modelinde ise öğretmen veli, öğrenci, diğer öğretmenler ve astları tarafından değerlendirilmekte olup öğretmen hakkında daha büyük bir resim ortaya çıkmaktadır.

Bir örnek; Yönetici öğretmenin sadece kişiliğine bakar. Bir öğretmenin davranışlarını değerlendirir. Örneğin; saygılı mı saygısız mı olduğuna, işe geliş gidiş saatlerine kıyak kıyafetine ve öğrencilerle ilişkilerine bakar. Ama yaptığı bu

değerlendirme genel olur, her bir boyutu yansıtmaz. Genel baktığında da yaptığın işe odaklanamıyor. 360 derece geribildirim öğretmenler için daha iyi bir yöntem. Neden olarak; okulda bir öğretmen arkadaşım ya da bir hizmetliyle yaşayabileceğim bir olumsuzluğu müdür değerlendirmiyor. Bu geleneksel performans değerlendirme sistemi içinde tüm ilişkiler gözlemlenmiyor ve değerlendirilmiyor. Bu yöntemde ise; değerlendirmeye katılacak tüm grupların öğretmen hakkında farklı açılardan değerlendirmeleri olacaktır. Bu da daha detaylı ve amacına uygun bir değerlendirme sağlayacaktır. Öğretmen sadece genel kişilik özellikleri gözetilerek değil aynı zamanda insan ilişkileri ve akademik olarak da değerlendirilirler.(Ok1 1).

Diğer bir örnek; Geleneksel yöntemde göre sadece tek kişi tarafından verdiği eğitim açısından değerlendirilirken 360 derece geribildirim modelinde ise öğretmen ilişki içinde olduğu her bir grup tarafından her açıdan değerlendiriliyor. Sadece öğretmen derste değerlendirilmez. Bu bakış açısı öğretmeni tam anlamıyla değerlendirmek için yeterli değildir. Okulda öğretmenler birlikte takım halinde çalıştıkları için insan ilişkileri son derece önemli. Öğretmenin birçok kişi farklı ilişkilerini mesela veli öğretmenin insan ilişkilerine şahit oluyor ve bu açıdan öğretmeni bir yöneticinin değerlendirmesinden farklı bir şekilde değerlendirir (Bil 1).

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre 360 derece geribildirim modelinin geleneksel performans değerlendirme sistemlerine göre olan üstünlüklerden bir diğeri ise; okulda yönetici ve öğretmenler arasında çift yönlü bir iletişim şekli geliştirerek okulda açık bir iletişim sağlanmasıdır (n=2).

Geleneksel değerlendirme yönteminde, öğretmenlerin idari kadro tarafından değerlendirildiği ve üst ten asta doğru tek yönlü bir iletişim varlığından söz edilmektedir. Buna karşıt olarak; 360 derece geribildirim modeli üstten asta iletişimin yanında üstlerin de astları tarafından değerlendirmelerine fırsat vermektedir. Bu bağlamda; üstten asta mevcut var olan iletişim kanalının yanında astların da üstlerine ulaşabildikleri bir sistemle okulda arzu edilen açık bir iletişimin sağlanabileceğini belirttiler. Araştırmaya katılan öğretmenlerden 2 tanesinin görüşüne göre; astların da üstlerinin performansları ve iletişim becerileri hakkında değerlendirme yapmalarının başlıca kişisel, mesleki gelişim ve performanslarına katkı getirebileceğini yönündedir.

Bir örnek; Bana göre sistemin üstünlüğü; herkesin söz hakkının olması ve birbirlerini değerlendirmeye şansını yakalamalarıdır. Geleneksel düzende ve performans değerlendirme sisteminde hiyerarşik bir düzende ast üste ulaşamıyor. Geleneksel yöntemde ast üstün iki dudağının ucunda ve öğretmen idari kadronun kafasındaki olumlu özellikleri taşıyorsa ve üstüyle iyi ilişkiler içindeyse başarılı olarak görülüyor. Ters bir durumda ise işten ayrılabilir. Modern kurumlarda ast ve üst ilişkisini daha yakın bir ilişkide değerlendirmek gerekir. İdari kadrom tarafından değerlendiriliyorsa ben de onları değerlendirme hakkına sahip olmalıyım (Ok1 2).

Diğer bir örnek; 360 derece performans değerlendirme sisteminin en önemli özelliği tek taraflı olmamasıdır. İdari kadro ve yöneticiler tarafından değerlendirilen öğretmenlerin yöneticilerinde gördüğü eksiklikleri de söylemeye hakları olmalıdır diye düşünüyorum (İng 5).

Araştırmaya katılan öğretmenlerden sadece bir tanesi 360 derece geribildirim sisteminin geleneksel performans değerlendirme yaklaşımlarına göre iyi olan özellikleri olarak; çoklu kaynaklar ve kişiler tarafından verilen geri dönütlerin tek bir kişi tarafından verilmesiyle karşılaştırıldığında öğretmen üzerinde beklenen etkiyi sağlayacağı ve eleştirilen davranışların ve durumların arzu edilen yönde daha hızlı davranış değişikliğinin oluşması belirtilmiştir. Birçok kaynak tarafından mevcut davranışı ile olumsuz görüşler alan öğretmen, aldığı değerlendirmeler karşısında olumsuz bir tutum, direnç göstermez ve mevcut olan davranışını beklenen yönde daha hızlı değiştirebilir. Bu bağlamda; öğretmen sergilediği hızlı davranış değişikliğinin olumlu sonuçları öğretmenin artan performansında görülebilir olduğunu belirtmiştir.

Örnek olarak; Sadece yöneticim tarafından değil diğer öğretmen arkadaşlarım, veliler ve öğrencilerimden aynı olumsuz bir durum belirtilirse yapacağım ilk şey; bu durumu irdelemek ve nedenlerini düşünmek olur. Herkes aynı olumsuz durum üzerinde fikir birliğine ulaşmışsa bu eksikliği kabul etmem daha da kolaylaşır. Tek bir kişi tarafından duyduğumda kendimi savunurken birçok kişi tarafından duymak beni düşündürür ve kabul etmemi sağlar (Ok1 5).

Tablo 4. 360 derece Geribildirim Yönteminin Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemine Göre Olan Üstünlükleri ile Öğretmen Görüşleri

Geleneksel Yöntem	360 Derece Değerlendirme
Tek kişi odaklı ve yanlı	Daha tarafsız ve doğru
Tek kişi odaklı ve yanlı	Çok kaynaklı
Kişisel özellikler ve akademik	Tüm boyutlarıyla değerlendirme
Kayfi kararlar ve kişiselleştirme	Tarafsız ve doğru kararlar
Geri dönüte karşı direnç kabul etmeme	Hızlı davranış değişikliği

4.1.6. Özel okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Kurumlarında Performans Değerlendirme Modeli Olarak 360 Derece Geribildirim Sisteminin Uygulanması İle İlgili İstekleri

Araştırmaya katılan öğretmenlerin modelle ilgili olarak görüşleri alındıktan sonraki adım; çalıştıkları özel okul öncesi eğitim kurumlarında modelin kullanılması hakkındaki düşüncelerini araştırmak olmuştur. Bu sebeple; görüşme formuna okullarında 360 derece geribildirim sisteminin uygulanması konusundaki istekleri ile ilgili bir soru eklenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden iki tanesi haricindeki tüm öğretmenler okullarında sistemin uygulanmasına sıcak baktıklarını ve uygulanmasını istediklerini ifade etmişleridir (n=17). Sadece üç öğretmen kısmen katıldıklarını belirtirken belli koşullar altında uygulandığında sistemin öğretmen performansına katkı sağlayacağı düşüncesindedirler (n=2). Ayrıca, katılımcılardan diğer iki öğretmen görev aldıkları okullarda sistemin uygulanmasını istemediklerini belirttiler (n=2).

Tablo 5’te öğretmenlerin kurumlarında performans değerlendirme modeli olarak 360 derece geribildirim sisteminin kullanılmasıyla ilgili istekleri verilmiştir. İlk olarak; çalıştıkları okullarda modelin uygulanmasını arzu eden öğretmenler başlıca olarak sistemin sağlayacağı faydaları göz önünde bulundurarak sistemin uygulanmasını istediklerini belirtmişlerdir. Neden olarak; performans değerlendirmede alınabilecek doğru, tarafsız, gerçek sonuçlar, yönetim ve öğretmen arasındaki çift yönlü iletişimin oluşması, astın üstünün performansını değerlendirmedeki isteği, artan öğretmen motivasyonu ve iş tatmini belirtilmiştir.

Örnek olarak; Evet, modelin uygulanmasını kesinlikle isterim. Çalışan herkes söz hakkına sahip olur. Bir anlamda performans değerlendirmeye söz hakkı olan tüm

Gruplarla birlikte herkes eşitleniyor. Tek adam değerlendirmesi kalkıyor, daha demokratik. Asttan üste kadar herkes mümkün olduğunca eşit oluyor (Ok 11).

Diğer bir örnek; Kesinlikle evet, isterim uygulanmasını çünkü benim kaderim sadece müdür ve zümre başkanı tarafından değerlendirilmesin. Velilerin ve öğrencilerin de değerlendirmesi olmalıdır. Ayrıca üstlerin benim tarafından değerlendirilmeleri de çok önemli. Belki üstümün göremediği şeyleri ben görebilirim (Ok1 2).

Diğer bir örnek; Ben çalıştığım kurumda uygulanmasını istiyorum. Performans değerlendirmenin yanlış uygulanmasından dolayı haksız işten çıkarmalar, kurumla ilgisini kesmeler yaşanabiliyor. Bundan dolayı son derece önem verilmesi gereken bir konu. Performans değerlendirme konusunda yapılan yanlışlıklardan dolayı ise öğretmenlerin motivasyonları düşüyor ve moralleri bozuluyor. Bence tarafsız bir şekilde ne kadar yapılmaya çalışılırsa o kadar sağlıklı olur. Bu açıdan bakılırsa uygulanmasını isterim (İng 1).

Diğer bir örnek; Evet. Kurumumda uygulanmasını isterim. Öğretmen her şekilde değerlendirildiğinden performans değerlendirmesi ve mesleki gelişim açısından ilerleme kat edilir. 360 derece geribildirim modelini ben panel görüşmelere benzetiyorum. En azından bir kişinin göremediği bir noktayı diğeri gözlemleyip değerlendirebiliyor. Daha sağlıklı bulduğum için uygulanmasını isterim. (Reh 1).

Diğer bir örnek; Uygulanmasını isterim çünkü performans değerlendirme konusu okullarda çok eksik olan bir konu ve mevcut performans değerlendirme kurucuların ve yönetimin elinde. Eğitimde daha tarafsız bir değerlendirmeye açık olarak ihtiyaç duyulduğundan ve öğretmenin korunmasından dolayı isterim. Öğretmen bu sistemde kendini daha güvende hisseder (İng 2).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük bir bölümü (n=17) modelin uygulanmasını istediklerini bildirirken, üç öğretmen sistemin okul içinde kullanılmasının uygun olacağını savunurken Türkiye eğitim sisteminde özel eğitim kurumlarında uygulanmasının bazı sıkıntılı durumları yol açacağından tedirgin olduklarını belirtmişlerdir.

Bir örnek; Tarafsız ve doğru bir sistem ve güzel uygulandığı takdirde doğru sonuçlar çıkacağını düşünüyorum. Ama Türkiye’de uygulanırken bazı sıkıntılı sonuçlarla karşılaşılacağından tedirginlik duyuyorum (İng 5).

Diğer bir örnek; Tabii, neden olmasın, ama yapıcı ve egoları olmayan insanlar tarafından uygulanırsa başarılı olur. Etkili olması için kurum içi dinamikler de önemli. Uygulandığında kesinlikle bu alanda profesyonel olan kurum dışı bir grup tarafından doğru sonuçlar almak amacıyla uygulanmalı (Reh 3).

Araştırmaya katılan iki öğretmen ise çalıştıkları kurumlarda sistemin uygulanması fikrine sıcak bakmadıklarını belirtmiş olup uygulanma sürecinde ve sonrasında sıkıntılarla karşılaşılacağını öngörmüşlerdir. Neden olarak ise; değerlendirmeye katılacak olan kişilerin sebep olduğu çok sesliliğin kurumun iklimini bozacağını ve değerlendirmelerde olumsuz geribildirimlerin kaynağının öğretmenler tarafından aranması eğilimini sunmuşlardır.

Bir örnek; Kullanılmasını istemezdim. Çünkü çok seslilik ve her kafadan bir ses çıkacaktır. Böyle bir ortam kaos oluşturur. Ayrıca tüm öğretmenler beklemedikleri olumsuz geribildirim aldıklarında değerlendiren kişilerin arasından kimin kendilerine düşük not verme eğiliminde olduğunu bulmaya çalışacaktır. Ben de beklemediğim noktalarda düşük puanlarla karşılaştığımda çevreme karşı şüpheli olurum. Şüphelilik artar ve huzur kalmaz (İng 7).

Tablo 5. Özel Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Görev Aldıkları Okullarda 360 derece Geribildirim Modelinin Kullanılmasıyla İlgili Görüşleri

Öğretmenler	Kullanılmasını İsterim	Kısmen İsterim	Kullanılmasını İstemem
	17	2	2

4.2. Özel Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin 360 Derece Geribildirim Modelinin Süreci İle İlgili Görüşleri

Çoklu kaynaklı geribildirim modellerinden biri olan 360 derece geribildirim modelinde; öğretmenler okulda çalıştıkları ve ilişkili oldukları birçok grup tarafından değerlendirilirler. Bu gruplar başlıca; yönetim kadrosunu kapsayan üst; öğrenci, veliler, akran diye adlandırılan diğer öğretmenler ve astlardır. Öğretmen performans değerlendirmesinde; farklı grup değerlendirmeleri farklı önem yüzdelerine sahip olmalıdır diye düşünülerek araştırmaya katılan öğretmenlere gruplar için düşündükleri önem yüzdeleri sorulmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlere değerlendirici gruplarından değerlendirmesine en önem verdikleri grupları araştırmak amacıyla; değerlendirme raporlarını elinize aldığınızda ilk hangi grubun geri dönütlerini okursunuz sorusu görüşme formuna eklenmiştir. Ayrıca; araştırmaya katılan öğretmenlere değerlendirici grupların sahip olmaları gereken önem yüzdeleri sorulmuştur. İlk olarak; değerlendirme raporlarını ellerine aldıklarında geribildirimlerini ilk önce okuyacakları gruplar sorulduğunda öğretmenlerden 7'si öğrencilerin;6'sı velilerin;5'i üstlerin; 4'ü ise akranlarından gelen geri dönütler olarak ifade etmişlerdir. Katılımcılardan hiç biri astlardan gelen geribildirimleri ilk önce okuyacağını belirtmemiştir. Diğer bir deyişle; araştırmaya katılan öğretmenlerin en fazla önem verdikleri gruplar sırasıyla öğrenciler, veliler, üst ve akrandır.

Tablo 6'da öğretmenlere göre değerlendirmedeki en büyük paya sahip olan gruplar verilmiştir. Öğretmenlere değerlendirmesini ilk önce okumayı seçtikleri gruba önem vermelerinin nedeni araştırılmak istenmiştir. Katılımcılardan 7 öğretmene göre değerlendirici gruplarından en önemlisi öğrencileridir. Neden olarak; en temel görevlerinin ve hedeflerinin öğrencilerine iyi eğitim vermek olduğunu belirten öğretmenler öğrencileri hedef kitleleri olarak tanımlamışlardır. Bu açıdan bakıldığında; öğrenciler en önemli paya sahip olmalıdırlar. İkinci olarak; öğretmenler okulda en çok vakit geçirdikleri grubun öğrencileri olduğunu ve kendi emeklerinin en çok öğrencileri tarafından gözlemlendiğini de eklemiştir. Kendilerini sınıfta sınırlı vakitte ve koşullarda gözleme şansına sahip olan üstleriyle karşılaştırıldığında öğrenciler öğretmenleri ile gün içinde daha çok zaman geçirmektedir. Ayrıca; öğretmenler,

öğrencilerini okul öncesi eğitim kurumlarında okumalarına ve yaşlarının küçük olmasına rağmen iyi gözlemci olarak tanımlamış ve haklarında doğru değerlendirmeler yapacaklarına inandıklarını belirtmişlerdir. Bu noktada; araştırmaya katılan öğretmenlerden bir bölümü; öğrencilerin okul öncesi eğitim kurumlarında eğitim görmeleri ve yaşlarının küçük olması nedeniyle kendi haklarında doğru ve yansız değerlendirmeler yapamayacakları ile ilgili tedirginlik yaşarken, önem açısından birinci grup olarak öğrencileri seçen 7 öğretmen öğrencilerin diğer gruplara göre daha gerçek değerlendirmelerde bulunabileceklerini ve öğretmenlerinden aldıkları eğitimi ve sevgiyi değerlendirmelerde doğru bir şekilde yansıtacaklarını savunmuşlardır.

Bir örnek; Okul öncesi öğretmeniyim ve en çok onlara emek veriyorum. Günümün ve zamanının en çoğunu onlarla geçiriyorum ve onlar için çalışıyorum. Bu yüzden beni değerlendirmeye doğal olarak hakları var. Öğretmenlerin birer profesyonel olarak onların yapacakları olumsuz değerlendirmelerden çekinmemeleri gerekir (Ok1 2).

Diğer bir örnek; Beni bire bir sürekli gören öğrencilerim. Sınıfta sürekli onlarla ve biz onlar çalışıyoruz. Yöneticiler her zaman yanımızda değiller. Bizim gösterdiğimiz kadarıyla değerlendirme yapıyorlar. Ne kadar yanımızda olabilirler ki? (İng 3)

Diğer bir örnek; Öğrencilerimiz her ne kadar da yaşça küçük olsalar bile hepsi bir birey ve bir karaktere sahipler. Öğrencilerini seven ve önemseyen öğretmenler öğrenci değerlendirmelerini dikkate alırlar. Öğretmenlerin öğrenci değerlendirmelerinden korkmamaları gerekir; çünkü ana okul öğrencilerinin gizli planları, gizli planları ve hesapları yoktur. İyiyi her zaman daha çok hatırlarlar (İng 1).

İkinci olarak; araştırmaya katılan öğretmenlerden 6'sı en önemli değerlendirici grubu olarak velileri göstermiştir. Velilerin en önemli değerlendirici grubu olmasının nedeni olarak da; özel okul öncesi eğitim kurumlarının veli odaklı eğitim hizmeti vermeleri ve velinin yaşı küçük öğrenci yerine de eğitim yılı içinde öğretmeni gözlemlemesi verilmiştir. Bu öğretmenlerin bakış açısına göre; öğrenci son derece önemli bir değerlendirme kaynağı olmasına rağmen yaşının küçük olması sebebiyle öğretmen veli ilişkilerinin kuvvetli olması ve değerlendirme grubunun öneminin veliye doğru kaymasıdır.

Bir örnek olarak; Velilerle yıl içinde sürekli olarak iletişim içindeyiz ve öğrencilerimizin yaşı gereği de bir iletişim içinde olmalıyız. Bence en önemli halka öğrenci ama değerlendirme becerisi açısından daha doğrusu velilerdir. Veliler daha iyi gözlemler, çocuklara neler katıp katmadığımızı ölçebilirler. İletişim becerimizi ve insan ilişkileri konusunda doğru bilgi verebilirler.(Bed 1).

Bir diğer örnek; Özel okul öncesi kurumlarda öğrenci beklentisi ve veli memnuniyeti her zaman ön plandadır. Örtülü olarak da açık olarak da velinin memnuniyeti her zaman sorgulanıyor. Veliyi hoşnut tutmaları öğretmenlerden beklenir (Ok1 6).

Araştırmaya katılan öğretmenlerden 5 tanesi değerlendirme gruplarından en önemli olanını üstleri yönetici grubu olarak belirlemiştir. Öğretmenler ilk başta üstlerin değerlendirmelerinin gelmesinin; en çok değerlendirme yapma konusundaki tecrübelerine, değerlendirme yapmanın işlerinin bir bölümü olduğuna dayandırmışlardır.

Bir örnek; Beni üstlerim ve idari kadrom her gün okul içinde gözlemliyor. Değerlendirme konusunda yıllar içinde daha deneyimli olan üstümün, beni değerlendirecek olan diğer bir öğretmen arkadaşımın ya da çocuğunun ilgisiyle ölçen bir veliden daha etkili değerlendirmeler yapacaklarına inanıyorum (Bed 1).

Diğer bir örnek; Çalışanları nasıl gördüklerini ve yeterli bulup bulmadıklarını öğrenmek isterim. Olurlarını almak benim için önemlidir (Reh 2).

Araştırmaya katılan öğretmenlerden 4 tanesi ise kendileri için en önemli olan değerlendirici grubunu akranları olarak görmektedirler. Başlıca nedenleri olarak ise; ortak mesleğe ve deneyimlere sahip olmaları, farklı kademelere sahip olan meslektaşlarından öneriler almaları, aynı türden sorunlarla karşılaşmaları olarak verilmiştir. Bu öğretmenler üstlerinin değerlendirmede önemli paya sahip olduklarını kabul etseler bile belirleyici olan görev aldıkları okullardaki diğer öğretmen arkadaşlarının fikirlerini ilk olarak önemsemektedirler.

Bir örnek; Müdürler ve yöneticiler sınıf yönetimini ve sınıftaki öğretmeni kısıtlı yönden takip ederler. Ama asıl beni bir başka öğretmen nasıl görüyor, benim

meslektaşım aynı tecrübeye ve deneyime sahip olduğumuz için yaptığı geri dönüt daha yol gösterici olur (Reh 1).

Diğer bir örnek; Dertlerimiz de ortak sevinçlerimiz de ortak. O açıdan daha nitelikli ve kaliteli bilgi verirler. Benden daha deneyimli iseler bana daha çok yararlı bilgi verirler (Ok1 4).

Tablo 6. Öğretmenlere Göre En Önemli Değerlendirme Grupları

	Üst	Ast	Akran	Öğrenci	Veli
Öğretmenler	5	0	4	7	6

4.2.1. Öğretmenlere Göre Değerlendirme Gruplarının Önem Yüzdeleri

Geleneksel performans değerlendirme yönteminin tersine, 360-derece geribildirim sisteminde okuldaki paydaşların görüşlerini alarak bütüncül bir değerlendirmeye ulaşmaktır. Bu paydaşlar; sırasıyla yöneticileri ve idari kadroyu kapsayan üstler; zümrede veya okulda çalışan öğretmenlerden oluşan akran grubu, idari asistan ya da okulda çalışan hizmetlilerden oluşan astlar, eğitim hizmeti alan öğrenciler ve velilerden oluşmaktadır. Bu değerlendirmelere öğretmenin öz değerlendirmesi de girerek değerlendirme sonucu çıkan raporlarda karşılaştırmalı olarak verilir. Bu gruplar öğretmenlerle farklı boyutlarda iletişim kurduklarından ve farklı eğitim geçmişleri ve görüş açılarına sahip olduklarından değerlendirmede sahip oldukları önem de çeşitlenmelidir. Örnek olarak; yöneticinin öğretmeni değerlendirme yaklaşımları ve kriterleri ile öğretmenden eğitim hizmeti alan bir velinin yaklaşımı ve değerlendirme maddeleri arasında belirgin bir farklılık olması doğaldır diye düşünülebilir. Bu bağlamda çalışma grubundaki öğretmenlere göre tüm paydaşlar ve gruplar farklı önem yüzdelerine sahip olmaktadır. Öğretmenler tarafından verilen gruplara ait önem yüzdeleri aşağıda tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7. Öğretmenlerin Gruplara Verdikleri Değerlendirmedeki Önem Yüzdeleri

Öğretmenler	Üst	Ast	Akran	Veli	Öğrenci
Okul Öncesi Öğretmeni (Ok1 1)	%25	%10	%15	%20	%30
Okul Öncesi Öğretmeni (Ok1 2)	%20	%15	%10	%25	%30
Okul Öncesi Öğretmeni (Ok1 3)	%30	%10	%10	%25	%25
Okul Öncesi Öğretmeni (Ok1 4)	%20	%10	%40	%15	%15
Okul Öncesi Öğretmeni (Ok1 5)	%30	%10	%25	%10	%25
Okul Öncesi Öğretmeni (Ok1 6)	%20	%10	%15	%30	%25
Okul Öncesi Öğretmeni (Ok1 7)	%40	%10	%30	%10	%10
İngilizce Öğretmeni (İng 1)	%10	%10	%10	%40	%30
İngilizce Öğretmeni (İng 2)	%10	%10	%20	%20	%40
İngilizce Öğretmeni (İng 3)	%10	%10	%20	%20	%40
İngilizce Öğretmeni (İng 4)	%5	%10	%40	%20	%25
İngilizce Öğretmeni (İng 5)	%20	%10	%40	%20	%10
İngilizce Öğretmeni (İng 6)	%20	%10	%15	%30	%25
İngilizce Öğretmeni (İng 7)	%10	%10	%30	%20	%30
İngilizce Öğretmeni (İng 8)	%15	%15	%20	%20	%25
Rehber Öğretmen (Reh 1)	%15	%10	%30	%20	%25
Rehber Öğretmen (Reh 2)	%30	%10	%15	%20	%25
Rehber Öğretmen (Reh 3)	%10	%10	%35	%25	%20
Beden Eğitimi Öğretmeni (Bed 1)	%15	%20	%15	%30	%20
Beden Eğitimi Öğretmeni (Bed 2)	%10	%10	%20	%25	%35
Bilişim Teknoloji Öğretmeni (Bil 1)	%40	%10	%30	%10	%10

4.3. 360 Derece Geribildirim Modelinde Öğretmenleri Değerlendiren Sayısı ve Seçimi Hakkında Öğretmen Görüşleri

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, çoklu kaynaklı performans değerlendirme sisteminde öğretmenleri değerlendiren kişilerin sayısı ve nasıl seçileceklerine dair görüşlerine başvurulmuştur. Görev alan öğretmen sayısının fazla olduğu kurumlarda bir değerlendirici sayısı belirlemek değerlendirme sürecinin daha az zamanda sona ermesini sağlamaktadır. Zaman ve maliyet açısından daha verimli performans değerlendirme süreçlerinin oluşturulmasını araştırmak amacıyla araştırmaya katılan öğretmenlere değerlendirici sayısı sorulmuştur. Ayrıca, öğretmenleri değerlendirecek kişilerin kimin tarafından seçilmesi de öğretmenlerin performansları ile ilgili gerçek ve yansız bilgilere ulaşmak açısından son derece önemli olması nedeniyle araştırmaya katılanlara sorulmuştur. Öğretmenlere değerlendiren kişiler kurumun insan kaynakları

tarafından mı yoksa kendileri tarafından mı seçilmeli diye soru görüşme formuna eklenmiştir. Öğretmenlerin değerlendirme sürecinde değerlendiricilerin sayısı Tablo 8’de ve kimler tarafından seçilmeleri ile ilgili bilgiler tablo 9’da verilmiştir. Araştırmaya katılan 17 öğretmen süreçte değerlendiricilerin kurumun insan kaynakları bölümü tarafından seçilmesinin öğretmenlerin kendileri tarafından seçilmesiyle karşılaştırıldığında daha faydalı olacağını düşündükleri ifade etmişlerdir. Neden olarak ise; arkadaşlık ilişkileri göz önüne alınarak seçimlerin olmayacağını ve bu durumun gerçek ve tarafsız bir değerlendirmeye neden olacağını düşünmektedirler. İnsan Kaynakları bölümünün, öğretmeni değerlendirecek kişileri belirlerken, arkadaşlık ilişkilerinden uzak ve öğretmenin kişisel özelliklerinden ziyade sadece yıl içindeki performansını değerlendirecek ve örnek sunabilecek kişileri seçtiğine inanıldığını ifade etmişlerdir. Bu duruma karşıt olarak; öğretmenlerin kendilerini değerlendirecek kişilerin seçimini yaptıklarında, arkadaşlık ilişkileri olan ve kendilerine yüksek puan vereceğine inandıkları kişileri seçme eğilimi içine girebileceklerini düşündüklerini belirtmişlerdir. Buna ek olarak da; öğretmenler kurum içinde uzak oldukları kişilerin haklarında olumsuz geri dönütler vereceğini düşünür ve bu kişileri kişiselleştirme yapacakları gerekçesiyle değerlendirici kişi listesine dâhil etmeyebilir diye düşünülmüştür. Yukarıda belirtilen iki farklı durumun da öğretmenlerin gerçek performansları hakkında doğru bilgilere ulaşılmasını önünde engel olması nedeniyle araştırmaya katılan 17 öğretmen kurumda değerlendirici seçimi insan kaynakları tarafından yapılmasını istemişlerdir. Araştırmaya katılan diğer 3 öğretmen İnsan kaynakları bölümü tarafından seçilen değerlendiricilerin hakkında öğretmenlerin de görüşlerinin alınması gerektiği belirtilmiştir. Diğer bir deyişle; öğretmenler kendilerinin performanslarını değerlendirmek amacıyla seçilmiş olan kişiler üzerinde insan kaynakları ile uzlaşmalıdırlar. Araştırmaya katılan sadece 1 öğretmen ise; değerlendiricilerin kurum dışından profesyonel bir ekip tarafından seçilmelerinin en doğru yöntem olacağını ifade etmiştir. Kurum içinde öğretmenler ve insan kaynakları bölümlerinin dışında okulda görev alan öğretmenleri tanımayan bir profesyonel ekibin performans değerlendirme sürecini daha sağlıklı yürüteceğini düşünmüştür.

Tablo 8. Öğretmenlerin Değerlendirici Sayısı ile İlgili Görüşleri

Öğretmenler	Değerlendirici Sayısı (En Düşük)	Değerlendirici Sayısı (En Yüksek)
Okul Öncesi Öğretmeni (Ok1 1)	3	8
Okul Öncesi Öğretmeni (Ok1 2)	10	15
Okul Öncesi Öğretmeni (Ok1 3)	5	15
Okul Öncesi Öğretmeni (Ok1 4)	3	8
Okul Öncesi Öğretmeni (Ok1 5)	3	5
Okul Öncesi Öğretmeni (Ok1 6)	3	8
Okul Öncesi Öğretmeni (Ok1 7)	3	8
İngilizce Öğretmeni (İng 1)	5	10
İngilizce Öğretmeni (İng 2)	15	20
İngilizce Öğretmeni (İng 3)	3	6
İngilizce Öğretmeni (İng 4)	3	5
İngilizce Öğretmeni (İng 5)	3	6
İngilizce Öğretmeni (İng 6)	3	5
İngilizce Öğretmeni (İng 7)	5	10
İngilizce Öğretmeni (İng 8)	2	8
Rehber Öğretmen (Reh 1)	3	8
Rehber Öğretmen (Reh 2)	4	8
Rehber Öğretmen (Reh 3)	3	8
Beden Eğitimi Öğretmeni (Bed 1)	10	20
Beden Eğitimi Öğretmeni (Bed 2)	5	8
Bilişim Teknoloji Öğretmeni (Bil 1)	3	6

Tablo 9. Öğretmenlerin Değerlendiricilerin Kimler Tarafından Seçilmesi ile İlgili Görüşleri

Öğretmenler	İnsan Kaynakları Bölümü	İnsan Kaynakları ve Öğretmenler	Profesyonel Kurum
	17	3	1

4.3.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Modelinde Öğretmen Performansları Hakkında Bilgi Toplama Yöntemi Hakkında Öğretmen Görüşleri

360 derece performans değerlendirme modelinde öğretmenlerin performansları hakkında çeşitli bilgi toplama yöntemleri bulunmaktadır. Bu bilgi toplama araçları; anket ve görüşme ya da her iki yöntemin beraber olarak kullanılmasıdır. Her bir yöntemin literatürde görüldüğü üzere kullanım üstünlükleri ve sınırlılıkları

bulunmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlere, öğretmenlerin performanslarını doğru değerlendirebilmek adına kullanılan bilgi toplama araçlarının önemi gözetilerek bilgi toplama araçları ve yöntemleri ile ilgili olarak görüşleri araştırılmak istenmiştir. Bu sebeple; görüşme formuna bilgi toplama araç türleri ve birbirlerine göre üstünlüklerini araştırmak amacıyla soru eklenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden 13 tanesi performans değerlendirme amacıyla kullanılan bilgi toplama aracının görüşme yoluyla yapılması gerektiğini belirtirken; 3 öğretmen anket yolunun daha sağlıklı olacağını ve diğer 5 öğretmen ise her iki yöntemin birlikte ve birbirlerinin tamamlayıcısı olarak kullanılmasını düşündüklerini belirtmişlerdir. Tablo 10'da öğretmenlerin bilgi toplama araçları ile ilgili görüşleri verilmiştir. Öğretmenlerden büyük bir çoğunluğunun görüşme yöntemini tercih etmelerindeki başlıca nedenleri; yapılan değerlendirmelerin somut örneklerle desteklenmesi,

Daha detaylar ve öğretmenler hakkında görüşler ve yorumlardan oluşması, sözel ifadelerin yazılı ifadelere ve sayısal verilere olan üstünlüğü ve açıklayıcılığı, değerlendiricilerin kendilerini rahat hissettikleri ortam, beden dili ile verilen gizli mesajlar ile ifade edilenlerin tutarlılığını ölçme fırsatı sunması olarak verilmiştir. Diğer bir deyişle; öğretmenlerden birçoğu anketin öğretmen değerlendirme amacıyla veri toplama aracı olarak kullanılmasına karşı çıkmışlardır. Neden olarak; öğretmenlerin sahip olmaları gereken niteliklerin ve eğitim yılı içinde yaşadıkları vaka olayları çözme becerileri ve sergiledikleri tutumların sayısal verilere indirgenmesinden duydukları rahatsızlık olarak ifade edilmiştir. Öğretmenler anketlerde verilen bilgilerin, ortalama ağırlıklı olup nedenleri ve açıklamaları içermediğini belirtmişlerdir.

Bir örnek; Değerlendirme yapmak amacıyla veri toplama yönteminin görüşme olmasını tercih ederim. Öğretmenin tutum ve davranışlarını ve yaklaşımlarını gözlemleyebilmek amacıyla kullanılmalıdır. Anketi gerçekçi bulmuyorum. Değerlendiriciler genel olarak doldurma odaklı ve genel cevaplar veriliyor. Görüşme yöntemini daha mantıklı buluyorum (İng 3).

Bir diğer örnek; Görüşme yöntemi ankete göre daha üstünlüklere sahip. Görüşmede konu derinleşir. Görüşme sonucunda da olsa değerlendiricinin gerçek düşünceleri muhakkak ortaya çıkar. Görüşme ankete göre ucu açık sorularla doludur. Açık uçlu sorular yardımıyla görüşmeci verilen cevaplardan hareketle farklı noktalara

gidebilir, konu derinleşir. Oysaki anketi öğretmenler vazife olarak görüp gelişi güzel dolduruyorlar. Bu yüzden de çok yüzeysel oluyor ve her şey açıklanmıyor (İng 4).

Örnek olarak; Mülakat her ne kadar zaman alıcı da olsa gerçek fikirleri öğrenmek adına daha etkidir. Anket sayısal ağırlıklıdır ve net durumu mülakat gibi ortaya koyamaz (Ok1 5).

Bilgi toplama yöntemi olarak görüşmenin kullanılmasını destekleyen öğretmenler ayrıca tepkinin ölçülebilmesi, vaka bazlı konuları incelemesi ve öğretmen değerlendirmesinin çeşitlilik göstermesi nedenleri de belirtmişlerdir.

Anket hiçbir şekilde öğretmenin gösterdiği tepkiyi ölçemez. Dolayısıyla devreye sahtekârlık girebilir. Ama görüşme esnasında değerlendiricini yüz, mimikleri yardımıyla tepkisini ölçebiliriz ve gerçek bilgilere daha sağlıklı ulaşılabilir (İng 6).

Anketler yıl içinde süre gelmiş ya da olmuş vaka olaylarını incelemek için yeterli değildir. Okullarda meydana gelebilecek vaka durumlarıyla karşılaşan öğretmenlerin tepkisini ve davranışlarını incelemek için görüşme yoluyla bilgi toplanmalıdır. O zaman bu tarz olaylarla karşılaşılacak öğretmenlerin davranışları daha gerçekçi değerlendirilir (Bed 2).

Anket soğuk bir uygulama ve cevap seçenekleri yetersiz. Mülakat ise; daha sıcak bir ortamda yapılıyor. İster istemez görüşülen çekingenliğini atıyor ve sohbet ortamı oluşuyor. Bu tarz rahat bir ortamda daha gerçekçi bilgiler verilebilir (Bil 1).

Araştırmaya katılan 3 öğretmenin ise öğretmenler hakkında bilgi toplama aracı olarak anketin kullanılmasını destekledikleri görülmüştür (n=3). Öğretmenler yapılan görüşmelerin zaman kaybı olabileceğini ve öğretmen sayısı fazla olan okullarda uygulamanın zorluk oluşturacağını düşündükleri için zaman tasarruflu, daha net ve açık sonuçlar verebilecek anket uygulamasını tercih etmişlerdir. Anketlerin güvenilir ve tutarlıklarını ölçülebilir olması nedeniyle de görüşmeyle karşılaştırıldığında performans ile ilgili daha kesin ve net bilgilerin elde edilebileceğini belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan 3 öğretmenin anketin veri toplama aracı olarak kullanılmasıyla ilgili olarak görüşlerinin farklı nedenleri bulunmaktadır.

Örnek olarak; Anketlerin kullanılmasını tercih ederim. Daha zaman tasarruflu ve anketler yapılan görüşmelerden daha sağlıklı ve güvenilir geliyor. İçinde

bulundurduğu çok farklı birbirini tekrarlayan sorulara paralel cevaplar vermeyenlerin anketleri değerlendirmeye alınmaz. Bu sebeple; daha güvenilir sonuçlara ulaşılabilir (Reh 3).

Bir örnek; Görüşmelerde sorulara verilen cevaplar ucu açık olabilir. Anketlerde ise ucu açık sorular bulunmamaktadır. Değerlendirme süreçleri daha kesin ve güvenilir olur diye düşünüyorum (Okl 1).

Diğer bir örnek; Anketin uygulaması daha kullanışlı ve zaman alıcı değil. Öğretmenler hakkında tek tek görüşmeler yapıldığını düşünelim, verdikleri her cevapla beden dilleriyle verdikleri mesajlar farklı olabilir, daha çok duygu ve düşünce girmesinden dolayı değerlendirmeyi yapanın kafası karışabilir ve bu karışıklığı engellemek adına ve netleştirmek adına daha fazla değerlendiriciye sorular yöneltmesi gerekir. Görüşmenin muğlak olduğunu düşünüyorum (Reh 2).

Araştırmaya katılan diğer beş öğretmen ise; bilgi toplama aracı olarak anketin ve görüşmenin birlikte kullanılmasını tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Anketle kısa sürede toplanan bilgilerin yapılan görüşmeler yardımıyla örneklendirilmesi sağlanabilir ve nedenleri araştırılır. Her iki ölçme aracın da birbirlerinden farklı sınırlılıklara ve üstünlüklere sahip olmaları nedeniyle birbirini tamamlar nitelikte birlikte kullanılmalıdır diye düşünülmektedir.

Bir örnek; Anket zaman açısından hızlı ama objektif olmayabilir. Tutarlılık görebilmek amaçlı ikisi birden kullanılmalıdır. İkinci adım olarak; ankette çıkan sonuçların nedenleri üzerinden görüşme yapılabilir (Okl 4).

Diğer bir örnek; Eğer okulda çalışan öğretmen sayısı az ise görüşme yöntemi kullanılabilir. Görüşmenin kullanılmasını sebep ve sonuç ilişkisi verileceği için daha uygun olarak görüyorum. Kişi sayısı az ve vakit yönünden sıkıntı bulunmuyorsa görüşmelere ihtiyaç dâhilinde yer verilebilir. Değerlendiren sayısının çok olması durumunda anket yöntemine yer verilir (Okl 3).

Tablo 10. 360 derece Geribildirim Sisteminde Öğretmen Değerlendirme Yöntemine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Öğretmenler	Anket	Görüşme	Anket ve Görüşme Birlikte
	3	13	5

4.4. Geribildirim Verme Süreci Uygulamaları İle İlgili Öğretmen Görüşleri

Konuyla ilgili yapılan literatür tarama çalışmasında geribildirim verme sürecinde, öğretmenlerin aldıkları değerlendirme raporlarında öğretmenin nitelik ve davranışlarını içeren ortalamalar ve sayısal veriler ile birlikte yorumsal değerlendirmelere de yer verildiği görülmüştür. Bu bağlamda; öğretmenlerin performanslarının artmasını sağlamak amacıyla verilen geri dönütler son derece önemli olup veriliş yöntemi ile ilgili olarak görüşme formuna bu konu ile ilgili sorular eklenmiştir. Bu konunun araştırılmak istenmesinin nedeni ise; performans değerlendirme sisteminde değerlendirme raporlarını oluşturma ve öğretmenlerle paylaşma süreci en önemli adımlarından biri olarak görülmüştür başlıca neden olarak; performans değerlendirmenin öğretmenin mesleki ve kişisel gelişimine katkı sağlaması için değerlendirme raporlarının öğretmenlere öneriler sunması ve bilgilendirici olması önemlidir. Ayrıca; öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinden en önemli beklentileri ise; değerlendirmeden sonraki dönemde mesleki ve kişisel gelişimleri için değerlendirme raporlarında öneriler içermesidir. Ayrıca öğretmenler değerlendirme raporlarının öğretmenlere sunulmasıyla sürecin bitmesini doğru bulmadıklarını belirtmişlerdir. Sürecin gelişim planlarıyla devam etmesi öğretmenlere mesleki ve kişisel gelişimleri ile ilgili rehberlik olması yönünden son derece önemlidir. Bu araştırmaya katılan öğretmenlere değerlendirme raporlarının içeriğinin ne tür geri bildirimlerden oluşması ile ilgili görüşleri sorulmuştur. Araştırmadan elde edilen bulgular tablo 11’de gösterilmiştir. Katılımcıların 13 tanesi değerlendirme raporlarının sadece öğretmenin performansıyla ilgili sayısal veriler ve ortalamalar olmaksızın yorumlardan oluşması gerektiğini düşündüklerini belirttiler. Neden olarak ise; yorumsal değerlendirmelerin öğretmen performansları hakkında örnekler ve verilen geri dönütlerin nedenlerini vereceğinden öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerine daha yararlı bulunmuştur. Yorumsal değerlendirmeleri tercih eden öğretmenler ortalamaların

ve sayısal verilerin insan değerlendirmesini ve performansı değerlendirirken eksik kalacağını ve insanları sayılara indirgemenin performansla ilgili olarak birçok ayrıntının göz ardı edileceğini düşünmektedirler.

Örnek olarak; Detaylı nedenleri ile yazılmış değerlendirme raporları öğretmeni geliştirme açısından işe yarar. Örneğin %80 iletişim becerileri iyi çıkan bir öğretmen için yeterli bir değerlendirme yapılmamış olur. Neden %80? Havada kalır. Aklıma ilk takılan soru nedenleri ve daha geliştirmek için neler yapılabilir (İng 8).

Diğer bir örnek; Öğrencileri değerlendirirken bile rakamsal değerleri onaylamayan biriyim. Öğretmenin eşya gibi değerlendirilmesini doğru bulmuyorum. İnsanları sayılara indirgemek doğru değil. Yapılan yorumlar tamamen rehber olma niteliğinde öneriler içermeli (İng 1).

Diğer bir örnek; yorumlar kesinlikle rakamsal değerlere göre daha faydalı. Sayısal değerlendirmeler yaparak insanları bir sayıya indiriyorsun. Mesela; bir öğretmen değerlendirilirken iletişim becerisi %85 iken diğer bir performans değerlendirmesinde %70 olarak ölçüldüğünde öğretmen bu sonucu olumsuz değerlendirebilir. Acaba ben kötü müyüm, ortalamalar neden düştü ve değerlere bakıldığında iyi bir ortalama olarak yorumlanırken diğer ortalama orta olarak yorumlayabilir. Durumlar ve nedenlerin belirtilmesi açımdan daha faydalı olur çünkü neden iletişim becerim orta ya da düşük olarak değerlendiriliyor (İng 4).

Araştırmada elde edilen bulgulara göre; yedi öğretmen değerlendirme raporlarında yorumların ve sayısal değer ve ortalamaların birlikte kullanılmasına dair görüşlerini belirtmişlerdir. İki farklı türde verilen değerlendirmeler yardımıyla ilk olarak ortalamalar verilip ikinci olarak ise nedenleri ortaya konmalıdır.

Örnek olarak; Sayısal değerlendirmeler bilimsel geçerliliğe sahip olduğu için bana daha güvenilir geliyor. Yalnız sayısal değerlerle bir şeyi anlatmak zor olduğundan dolayı verilen açıklamalarla desteklenmelidir (Ok1 5).

Diğer bir örnek; Rakamsal veriler daha nesnel ve güvenilirdir ama öznel olayları açmayabilir ve bazı ayrıntıları da açıklamakta yetersiz kalır. Sayısal ortalamalar yorumlarla desteklenmelidir. Sayısal verileri daha açıklayıcı, yol gösterici ve kapsamlı olur (Reh 1).

Araştırmaya katılan sadece bir öğretmen ise değerlendirme raporlarında sayısal verilere yer verilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Sayısal verilerin güvenilir olduğunu ve tam tersi olarak yorumlara değerlendircilerin öznel yorumları olmaları nedeniyle yer verilmemesi gerektiği üzerinde durulmuştur.

Tablo 11. Öğretmenlerin Değerlendirme Raporlarında Değerlendirme Türlerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Öğretmenler	Sadece Sayısal Değerler	Sadece Yorumlar	Yorum ve Sayısal Değerler
	1	13	7

4.4.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminde Geri Bildirim Verme Toplantılarına İlişkin Öğretmen Görüşleri

Araştırmaya katılan öğretmenlere, geribildirim verme sürecinde değerlendirme raporlarının sunumunun yapılış süreci ile ilgili görüşleri alınmıştır. Öğretmenlere geri bildirim verme sürecinde nasıl bir yol izlenmesi gerektiği sorulmuştur. Bu konunun araştırılmak istenmesinin nedeni ise; geribildirim hangi koşullar altında verilmesi ve hangi tür geri bildirimlerden başlanması, öğretmenlerin geribildirimleri ciddiye alıp beklenen yönde davranış değişikliğini gerçekleştirmeleri yönünde etkili olduğunun düşünülmesidir. Araştırmaya katılan öğretmenlere ilk olarak geribildirim sunum sürecinde bire bir görüşmeleri ve toplu yapılan görüşmeleri tercih edip etmedikleri sorulmuştur. Elde edilen bilgilere göre; on sekiz öğretmen performans değerlendirme sonuçlarının birebir görüşmeler yapılarak kendilerine iletilmesini tercih ettiklerini vurguladılar. Birebir görüşmeleri en etkili sunum şekli olarak gören bu öğretmenlerden bazıları ise kesinlikle grup paylaşımlarına karşı olduklarını vurgulamışlardır. Başlıca neden olarak ise; topluluk içinde olumsuz geri dönütler ile karşılaştıklarında motivasyonlarının azabileceğini ve diğer öğretmenler arasında kendilerini kötü hissedebileceklerini belirtmişlerdir (n=1).

Geribildirim verme süreci birebir görüşmelerden oluşmalı çünkü grup içinde söylenen herhangi bir olumsuzluk ve eleştiri niteliği taşıyan sözler beni rencide eder ve kendimi kötü hissetmeme neden olur. Toplu biçimde kesinlikle olmamalı (İng 4).

Birebir görüşmeleri tercih eden öğretmenlerden bir tanesi topluluk içinde geri bildirim almak istememesinin nedeni olarak; başka öğretmenlerin performans değerlendirmeleri olmaksızın sadece kendi performansı ile ilgili bilgileri duymak istediğini vurgulamıştır.

Örnek olarak; Öğretmenle birebir konuşulmalı. Ben şahsen başkasının olumsuz yanlarını öğrenme merakı içinde değilim. Başkasının güçsüz yönleri beni ilgilendirmez. Toplantı tüm öğretmenleri kapsadığında zaman kaybı yaşanabilir (Ok1 2).

Diğer bir öğretmen ise; performans değerlendirme sonucunda yapılan görüşmelerin birebir olması yönünde düşüncesini belirtmiştir ve öğretmenlerin toplantılarda birbirlerini kolay etkileyebildiklerini gözlemleyip toplu görüşmelerin verimli geçmeyebileceğini düşünmüştür.

İnsanlar birbirlerini kolay etkileyebiliyorlar. Toplantılarda bir araya geldiğimiz de birbirimizi etkiliyoruz. Görüşmeler kalabalık olunca verimsiz geçebilir. Tek görüşmelerdeki verim alınmayabilir (Ok1 1).

Araştırmaya katılan 2 öğretmen ise; değerlendirme raporlarının grup içinde öğretmenlere sunulması gerektiğini düşünmüşlerdir. Bu kısımda güdülen temel amaç; mesleki kıdemi fazla olan öğretmenlerin tecrübelerini ve önerilerini dinleme fırsatı yakalamaktır. Bu öğretmenlerden bir tanesi ise; öğretmenlere toplu halde geribildirim verilirken en önemli nokta isimlerin gizli tutulması ve sadece olumsuz durum ve davranışlar için önerilerde ve fikirlerde bulunulmasıdır.

Örnek olarak; Raporlar grup içinde verilmeli çünkü tecrübeli öğretmenler fikir alışverişinde bulunurlar. Diğer öğretmenlerin konuyla ilgili fikirlerini öğrenirim ve konuyla ilgili tavsiyelerini duymak beni mesleki anlamda da geliştirebilir. Benim açımdan daha verimli geçer (Reh 1).

Bence görüşmeler grup içinde yapılmalı çünkü samimi bir ortam oluşturulabilir ve tüm öğretmenlerin birbirlerinin eksik oldukları noktaları duymaları kendilerini rahat hissetmelerine neden olur. Aralarında bir etkileşim meydana gelir (İng 3).

Araştırmaya katılan diğer iki öğretmen ise öğretmenlerle yapılan özel görüşmelerden sonraki süreçte toplu görüşmelerin de değerlendirme sunum sürecine dâhil edilmesinin gerekliliğini sunmuşlardır.

Örnek olarak; İlk önce bireysel bir görüşme yapılmalı ve ardından beyin fırtınası amaçlı toplantılar yapılabilir. Değerlendirme sonucunda çıkan eksiklik ve güçsüz yönlere çözüm arayışları ve genel bir eğitim verilebilir (Okl 3).

360 derece geribildirim sisteminin performans değerlendirme modeli olarak kullanılması sonucu yapılan değerlendirmelerde nasıl bir yol izleneceği ile ilgili öğretmen görüşleri araştırılmak istendiğinde, elde edilen bulgular; performans değerlendirmenin öğretmenin sergilemiş olduğu olumlu özelliklerden ve örneklerden başlamalı ve olumsuz geribildirimlerin sunulması yönünde olmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlerden 16 tanesi, yapılan performans değerlendirme sonucunda yapılacak değerlendirme raporları sunum sırasının öğretmenin olumlu geribildirimden başlaması ve olumsuz geribildirim yönünde olması gerektiğini düşünürken 5 tane öğretmen ise geribildirimlerin sunuş sırası olumsuz geribildirimlerden ve yaşanan sorunlardan başlaması gerektiğini ve olumlu geribildirimlerle bitirilmesi gerektiği üzerine görüşler ortaya konmuştur. Değerlendirme raporları sunumunun olumlu geribildirimlerden başlamasını savunan öğretmenlerin görüşleri; insan psikolojisinin olumlu yanlarını duyma isteği, motivasyonun artması, geliştirilmesi gereken yönleri desteklemek üzere iyi özelliklerin vurgulanması ihtiyacı, verilen geribildirimleri daha hızlı kabul etme üzerinde yoğunlaşmıştır. İlk önemli neden olarak; güzel ve iyi yönler duyma ihtiyacı yer almıştır.

Bir örnek; İlk olarak olumlu geribildirimlerden başlamalıyız. Herkes olumlu özelliklerini duyma ihtiyacı içindedir. Olumsuzları söyleyince tepki doğabilir. Hakkaniyet açısından olumlu özellikleri söylenmeli ve tebrik ettikten sonra olumsuz ve eksikliklerden de bahsedilmelidir. Bence içsel motivasyonu kırmamak gerekiyor. İlk önce olumsuzların üzerinde durursak içsel motivasyonu kırmış oluruz (Okl 3).

Diğer bir örnek; Kişiy gösterilen saygıyla ilgilidir. Rahatlasın ve motive olsun ve olumsuz özellikler motivasyonunu etkilemesin. Bahsedilen güçlü yönlerden destek alınarak eksiklikler üzerine gidilebilir. Güçlü yönlerle birlikte olumsuz özellikler de çözülebilir (İng 1).

Araştırmaya katılan beş öğretmen ise; değerlendirme raporlarının ve performans değerlendirme sunumlarının olumlu yerine olumsuz geri bildirimlerden başlaması gerektiği üzerinde durmuşlardır. Neden olarak; son söylenen geribildirimde akılda daha çok kalması, olumsuz geri bildirim duyan öğretmenlerin yapılan değerlendirmeyi sorgulama isteği ve kabul etmeme eğilimi üzerine zaman alan ikna edici çalışmalar olduğunu belirtmişlerdir.

Genelde olumsuz başlanması daha iyidir. Belli yaşadığımız sorunlar var ama bunlar da saydığımız güçlü yönleriniz denir. Şöyle yapsak nasıl olur diye çözüm yolları verilir. Bu sıkıntılarımız mevcut ama güçlü yönlerimiz yardımıyla çözeceğimize inanıyoruz denebilir. Böylelikle öğretmenin motivasyonu düşmemiş olur (Reh 1).

Değerlendirme raporlarının sunumlarını yapsaydım en güzel haberleri sona bırakırdım. Olumsuz olanlardan başlardım. Bence, akılda kalan son konuştuklarımız olur. Son görüşülenler daha etkili olur (İng 4).

Değerlendirme raporlarına olumsuz geribildirimlerden başlamak isterim çünkü öğretmenler beklemedikleri değerlendirmelerle karşılaştıklarında tepki verebilir, şevki kırılır ve istenilen yönde davranışını değiştirmez. Bundan dolayı ise; öğretmenleri uzun ikna etme süreçleriyle karşılaşılabilir (Ok1 6).

Bu bulgular araştırmaya katılan öğretmenlerden 2 tanesi ise; değerlendirme sonuçlarının öğretmenlerle paylaşılması amacıyla yapılan görüşmelerde seçilen kelimelerin ve kullanılan üslubun önemine vurgulamışlardır (n=2).

Tablo 12. Performans Değerlendirme Toplantılarının Türleri Hakkında Öğretmen Görüşleri

Öğretmenler	Birebir Görüşme	Grup Görüşmesi	Birebir Görüşme İle Grup Görüşmesi
	16	2	3

4.5. 360 Derece Geribildirim Sisteminde Öğretmenlerin Öz değerlendirme ile Diğer Gruplardan Gelen Değerlendirmeler Arasındaki Olabilecek Farklılıklara İlişkin Öğretmen Görüşleri

Konuyla ilgili literatür taraması sonucunda; performans değerlendirme sürecinde; öğretmenler geri bildirim raporlarında öz değerlendirmeleri ile diğer değerlendirmeleri karşılaştırmalı olarak gördüklerinde; benzer yönde olduklarını gördüklerinde memnun olmakta, farklılıkları tespit ettiklerinde ise farklı tepkiler verdikleri görülmüştür. Bu açıdan bakıldığında; öğretmenlerin değerlendirmelere verdikleri tepkiler ise; geri bildirimleri kabul etme sürelerini ve davranış değişikliği hızını etkileyebilir diye düşünülmüştür. Bu sebeple; görüşme formunda araştırmaya katılan öğretmenlere öz değerlendirme ile diğer grupların değerlendirmelerin karşılaştırılması sonucu çıkan farklılıklara nasıl tepki verecekleri sorulmuştur. İlk olarak; öğretmenlerin öz değerlendirmelerinin diğer gruplardan gelen değerlendirmelere göre daha yüksek olarak çıktığı durumlarda; araştırmaya katılan öğretmenlerden büyük bir bölümü (n=14) geribildirimlerde bulunan farklılıklara verdikleri ilk tepkinin üzülmeye ve şaşkınlık olduğunu belirtmişlerdir. İlk şaşkınlığın geçmesinin ardından bu farklılıkların oluşmasındaki nedenleri araştırma eğilimine girdiklerini ifade etmişlerdir. Sonraki adım ise; öz değerlendirmeleri ile ilgili olarak farkındalıkları arttığını ve kendilerini değerlendirirken yüksek not verme konusunda temkinli olmaya başladıklarını ve eksik görülen yönlerini geliştirmeye çalıştıklarını belirttiler.

Örnek olarak; İlk olarak şaşırırım ve üzüntü duyarım. Daha sonra kendime sormaya başlarım. Neden bu kadar kendimi iyi gördüğüm halde öğretmen arkadaşlarım beni böyle görüyorlar, sonraki öz değerlendirmem de daha temkinli olurum. Biraz daha kendime karşı dürüst davranmaya başlarım (İng 8).

Diğer bir örnek; İlk tepkim şaşırarak olur. Bu farklılıkları gördüğümde bir güvensizlik oluşur ve sürekli kendimi kontrol ederim. Ben kendimi çok iyi görürken diğer kişiler düşük notlar verdi. Öz değerlendirmem gelecek sefer için biraz daha düşer (İng 5).

Diğer bir örnek; Şaşırırım çünkü beklemediğim bir sonuçla karşılaşmışımdır. Herkes benim için olumsuz bir şeyler düşünürse, vardır bir bildikleri diye düşünürüm.

Ama bu safha beni yıpratır. Kendine objektif olarak bakamayan bir öğretmen için bu süreç zorlayıcı olur (İng 2).

Araştırmaya katılan 3 öğretmen ise; öz değerlendirmeleri diğer grup değerlendirmelerinden yüksek çıktığında nedenlerini sorgulayıcı bir tutum sergileyeceklerini vurgulamışlardır. Neden olarak; değerlendiren kişilerin niyetleri ve kendilerinden farklı beklentilere sahip olmasıdır.

Örnek olarak; Bu tarz farklılıklara ve sonuçlara şaşırمام. Hiç kimse kendini kötü görmek istemez. Herkes kendini iyi olarak görür. Öğretmen iyi niyetliyse, kendine sorular sorar ama eğer kötü niyetliyse onlar da kim oluyor, diyebilir. Kıskanma ve ayak kaydırma olabilir diye düşünülür. Daha sonra yönetici güven eksikliği olarak görebileceğinden kendi öz değerlendirmemi düşürmem. Kendi içimde farkındalığım artar, öz değerlendirmemi değiştiririm ama dışarıdakilere çok bunu hissettirmek istemem (Bil 1).

Muhakkak ki kendi doğrularımı devam ettiririm. Gerçekten samimi değerlendirmeler olduklarına inanıyorsam kendimi değiştirmeye çalışırım. Samimiyet çok önemli (İng 4).

Tutarsızlık söz konusu ise farklılıkları ve benzerlikleri tespit etmeye çalışırım ve sağlama yaparım ve ama üzümlere tepki vermem (Reh 1).

Araştırmaya katılan diğer 3 öğretmen ise; diğer değerlendirmelerinin öz değerlendirmelerinden yüksek çıkmasına tepkisel olarak yaklaşacaklarını belirtmişlerdir. İki değerlendirmeden doğan farklılıkların nedenlerini sorgulama eğilimi içine girdiklerini vurgulamışlardır.

Örnek olarak; İlk önce çok olur, şaşırır, tepki veririm. Sinirlenirim. Neden böyle sonuçlarla karşılaşıyorum diye düşünürüm. Ne haddine diye ilk olarak düşündüğümde verdiğim ilk tepkiden dolayı kendimi sorgulamaya başlarım.

Diğer bir örnek; Kendini bilmeli ve ayakları yere basmalı, öğretmenin başı eğik olmamalı. Tepki doğal olarak oluşur. Grupların beklentileri nelerdir buna göre hareket etmek gerekir. Yeni sürece uyum sağlamak gereklidir (Bed 2).

Bir diğer öz değerlendirme ve diğer grupların farklılığı ise; öz değerlendirmenin diğer grup değerlendirmelerine göre daha düşük olduğu durumlardır. Bu konu ile

yapılan literatür araştırması sonucunda elde edilen bulgulara göre; öz değerlendirmenin düşük olduğu durumlar, öğretmenlerin mütevazı olmaları ve kendi performanslarının yeterli olmadığına inanmalarındır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; öğretmenlerden 12 tanesi öz değerlendirmeleri diğer gruplardan gelen değerlendirmelerden daha düşük çıktığında kendi farkındalıklarının geliştiğini ve özgüvenlerinin artacağını düşünmüşlerdir.

Örnek olarak; Demek ki karşı tarafa iyi şeyler aktarıyorum diye düşünür kendime olan güvenim artar. Kendime ait olan farkındalığım gelişir (İng 8).

Araştırmaya katılan diğer bir grup öğretmen ise; mütevazı karakter yapılarına sahip olmalarından kaynaklandığını belirtip öğretmeni en iyi değerlendirecek kişinin kendisi olduğunu ve diğer kaynakların değerlendirme yaparken değerlendirme eksikliği yaşayacaklarını belirtmişlerdir (n=4).

Bu farklılığın mütevazı kişilik yapısından kaynaklandığı düşünüyorum. Ben kendi yaptıklarımı en iyi şekilde biliyorum ve değerlendiririm. Başkalarının değerlendirme yaparken şişirme notları verdiklerini düşünüyorum (İng 5).

Araştırmaya katılan beş öğretmen ise; kendilerini bu konudaki farklılıktan dolayı sorgulama eğilimi gösteriyorlar ve yönetim kademesinin kendilerinin özgüvenlerinin düşük olacağını düşündüklerini varsaymışlardır.

Örnek olarak; Okul müdürü ve yönetim açısından kendine güvensiz olarak görülebilirim. Bu yönde kaygılarım oluşur. Kendime sorular sormaya başlarım (Ok1 1).

4.5.1. 360 Derece Geribildirim Sisteminin Performans Değerlendirme Modeli olarak Kullanılmasında Performans Değerlendirme Raporlarının Öğretmenlerle Paylaşımının Sonraki Sürece İlişkin Öğretmen Görüşleri

Konuyla ilgili literatür taraması yapıldığında elde edilen bilgiler; performans değerlendirme toplantılarından sonraki adımda öğretmenlerin gelişim planlarıyla desteklenmesi ya da öğretmenlerin değerlendirme raporlarıyla bırakılmalarıdır. Araştırmaya katılan öğretmenlere, değerlendirme raporlarını teslim aldıktan sonraki süreçle ilgili olarak görüşleri ve önerileri alınmak istenmiştir ve görüşme formuna soru

eklenmiştir. Öğretmenlerden 14 tanesi değerlendirme toplantılarından sonraki süreçte öğretmenlerin yönetim kadrosundan destek almaları gerektiğini ve birlikte eksik olan yönlerini geliştirmek amacıyla gelişim planlarını hazırlamak ve uygulamak olduğunu vurgulamışlardır. Öğretmenler ayrıca; geri bildirim toplantılarının sonucunda öğretmenlerin yalnız bırakılmamaları gerektiğini ve eksik yönlerin gelişimi ile ilgili olarak destek görmelerini ifade etmişlerdir.

Örnek olarak; Gelişim planlarıyla beraber öğretmenleri desteklensin. Öğretmenlerin birlikte değerlendirmeleri son derece önemlidir. Değerlendirmede geribildirimlerde bulunduktan sonra öğretmen yalnız bırakılmamalı, özellikle olumsuz geri dönütler alan öğretmenlerin motivasyonları azalır. Rapor verip bırakılmamalı, yeterli gelmeyeceği için eğitimlerle desteklenmelidir (İng 3).

Sonraki süreçte atılması gereken en önemli adım; olumsuz geri bildirimlerde bulunan öğretmenlerin motivasyonlarının yükselmesi sağlanması gerektiği ifade edilmiştir (n=7).

Öğretmenlere destek olmalıyız. Diğer türlü biz gelişim yakalayamayız. Öğretmenleri cesaretlendirmemiz gerekir. Öğretmene yapacağını hissettirmek gerekir. Eksik olan yönleri seminerler, eksiklikler odaklı eğitim programları hizmet içi eğitimlerin verilmesi gerektiği düşünülmüştür (Bil 1).

Öğretmenlerden sadece bir tanesi; öğretmenlerin duydukları olumsuz geri bildirimlere karşı tepki vermeleri doğal kabul edilmekte olup performans değerlendirme sonrasında öğretmenlerin tepkisel yaklaştıkları dönemde sabır gösterilmesi ve sonraki süreçte desteklenmeleri gerektiği vurgulanmıştır.

4.6. 360 Derece Geribildirim Sisteminin Özel Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Performans Değerlendirme Sistemi Olarak Kullanılmasında Doğabilecek Sorunlara İlişkin Öğretmen Görüşleri

Araştırmaya katılan öğretmenlere 360 derece geribildirim sisteminin performans değerlendirme modeli olarak kullanılmasında yaşanabilecek sıkıntılar hakkında öğretmen görüşleri alınmıştır. Sistemin uygulanma aşamasında yaşanabilecek sıkıntılar

daha verimli bir performans değerlendirme modeli oluşturmak amacıyla tespit edilerek çözüm yolları hakkında öğretmen görüşleri alınmak istenmiştir. Bu amaçla; görüşme formuna model ile ilgili olarak doğabilecek sıkıntılar ile ilgili öğretmen görüşlerini sorgulamak için soru eklenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenler doğabilecek sorunlarla ilgili olarak öncelikle akran değerlendirmelerinden kaynaklı sorunlardan, öğrenci, veli değerlendirmelerinden ve okul ikliminin etkileneceğinden bahsetmişlerdir. Araştırmaya katılan 12 öğretmen akran değerlendirmelerinde yaşanabilecek en temel sorunlardan birisi; öğretmenler arasında oluşan rekabet ve rekabetin doğurduğu değerlendirmeye yansıyan olumsuz sonuçlarıdır. Öğretmenler meslektaşları tarafından yapılan değerlendirmelerin doğru sonuçlar veremeyeceğini düşünmektedirler.

Bir örnek; Akran değerlendirmelerine güvenmiyorum. Diğer öğretmenler beni tarafsız değerlendiremez. Çalıştığım ortamda ben bunu gözlemledim. Kendilerinden kaynaklanan hataları başkaları üzerinden dillendiriyorlar. Aynı işi yaptığından dolayı orada ben merkezîyetçilik var (Ok1 3).

Bir örnek; Herkes kendi işini doğru yapmadığından dolayı özel sektörde öğretmenler arasında kıskançlık doğabilir, iyi olanları çekememe durumu söz konusu olduğundan doğru bir değerlendirme olmaz diye düşünüyorum (Bed 1).

Diğer bir örnek; Rekabetin olduğu bir ortamda öğretmen arkadaşlarla sıkıntılar olabilir. Akran değerlendirmesi gerçeği yansıtmayabilir. Yönetici de bu karmaşıklıktan faydalanmak isteyebilir ve öğretmenlerin morali bu durumdan bozulabilir (İng 2).

Modelde meydana gelebilecek bir diğer sıkıntı ise; veli ve öğrenci değerlendirmelerinde kaynaklandığını belirtmişlerdir. Öğrencinin yaşının küçük olması nedeniyle sağlıklı geri dönüt vermek için yeterli olgunluğa ulaşmamış olması ve velinin öğretmeni ve sınıfta yaşananları öğrenciden duydukları kadar bilgiyle değerlendirmesi açısından bakıldığında değerlendirmenin tarafsız olamayacağını belirtmişlerdir.

Örnek olarak; Değerlendirmede öğrencinin yaşı küçük olduğu için veliye aktarımda yanlışlıklar olabilir. Tam olarak öğrenci öğretmeni değerlendirme bilincinde olmayabilir, hazır bulunuşluğu gelişmemiş de olabilir. Veli ise sadece çocuğundan duyduklarından yola çıkarak eleştiride bulunur (Ok1 6).

Modelde yaşanabilecek diğer bir sorun ise üst yönetim tarafından değerlendirmede yaşanmaktadır. Araştırmaya katılan dört öğretmen; yönetim ve üst değerlendirmelerinde yaşanacak sorunların üstünde durmuş olup geleneksel performans değerlendirmesinde öğretmen değerlendirmesinin tamamından sorumlu olduklarını 360 derece performans değerlendirmesinin de ise değerlendirme önem yüzdelerinin düşmesi nedeniyle sahip oldukları önemlerini yitirdiklerini belirtmişlerdir.

Örnek olarak; 360 derece performans değerlendirme modelinde yöneticilerin önemi azalmaktadır. Modelde öğretmeni değerlendirecek birçok farklı gruplar vardır. Tüm diğer gruplar ve yöneticiler değerlendirme açısından yaklaşık olarak eşit durumda olacaklardır (İng 3).

Değerlendirici gruplardan doğan sıkıntıların dışında araştırmaya katılan öğretmenlerin sistemde doğacak sorunlar ile ilgili öngörülerini performans değerlendirmeden okul ikliminin olumsuz yönde etkilenmesidir.

Örnek olarak; Rekabet ile birlikte etik olmasa da herkes birbirinin performans değerlendirmede nasıl puanlama yaptığını ve kendisine kaç puan verdiğini, değerlendirmede olumlu özelliklerini yazıp yazmadığını merak etmeye başlar ve okuldaki arkadaşlıklar bundan etkilenir. Kendi arkadaşlarını değerlendirirken kendilerini rahat hissetmezler. İsimlerinin yeterince gizli olup olmadığı hakkında şüphe duyabilirler (İng 8).

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde, elde edilen bilgilere göre 360 derece performans değerlendirme modelinde yönetim ve öğretmenler arasında çift yönlü bir iletişim bulunmaktadır. Üstten astta gelen geri dönütler dışında astın da üstlerini değerlendirirler. Araştırmaya katılan iki öğretmen 360 derece geri bildirim modelinde yaşanabilecek sorunlar olarak astın üstünü değerlendirme sürecini vermiştir. Öğretmenler üstleri hakkında değerlendirme yaparlarken değerlendirme sonrası süreçte yöneticileri tarafından olumsuz verdikleri olumsuz geri bildirimlere karşılık cezalandırılacaklarını düşünmektedir.

Örnek olarak; Yöneticim hakkında olumsuz bir şeyler söylersem o da benim hakkımda yarın kötü değerlendirmeler de bulunabilir. Eğer dürüst bir şekilde yöneticimi eleştirirsem onun da benim hakkımdaki bakış açısı değişebilir (Ok1 6).

Diğer bir örnek; Müdürünü eleştirirken dikkat edersin. Yöneticileri de değerlendirme sistemi bu modelde yer almaktadır. Bu eğitim sistemimizde ve okullarımızda çok yeni bir uygulama olduğu için biraz zamana ihtiyaç bulunmaktadır (Okul 1).

Araştırmaya katılan 2 öğretmen sistem ile ilgili olarak doğabilecek bir sorunla karşılaşmayacaklarını öngördüklerini ifade etmişlerdir.

4.7. Özel Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında 360 Derece Geribildirim Modelinin Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak Kullanılması İle İlgili Öğretmenlerin Gösterdikleri Tepkilere İlişkin Öğretmen Görüşleri

Araştırmaya katılan öğretmenlere öğretmenlerin çoklu kaynaklı performans değerlendirme modeline karşı verebilecekleri tepkiler sorulmuştur. Bu konunun araştırılmak istenmesinin nedeni ise; mevcut performans değerlendirme sisteminin içinde çalışan öğretmenlerin köklü bir performans değerlendirme modelinin değişimi karşısında verecekleri tepkileri ölçmek amaçlı araştırılmak istenmiştir. Bu nedenle; görüşme formuna öğretmenlerin performans değerlendirme sistemi olarak 360 derece geribildirim modelinin kullanıldığında nasıl tepkiler verdikleri ile ilgili soru eklenmiştir. Araştırmaya katılan 16 öğretmen; model kullanıldığında, öğretmenlerin ilk olarak bu değişiklik sebebiyle tedirgin olacaklarını ve sisteme karşı temkinli olacaklarını ifade etmişlerdir. Başlıca sebebi ise; maddi kaygılar ve modelin uygulanması sonucunda iş kaybı ile ilgili yaşayacakları tedirginliktir. Öğretmenler yaşayacakları tedirginliğin nedenini ise; değerlendirilme fikrinin öğretmenleri baskı içine aldığı ve görev aldıkları kurumlarda yönetim tarafından performans değerlendirme modelinin uygulanmasının istenmesi olarak belirtmişlerdir. Buna ek olarak; alışmış oldukları performans değerlendirme sisteminin kaldırılıp yeni değerlendirme sisteminin uygulanmaya başlamasının öğretmenlerde gerginlik yaratabileceğini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin yaşadıkları diğer bir tedirginliğin sebebi ise; okul öncesi eğitim kurumlarında okuyan öğrencilerin yaşlarının küçük olması ve değerlendirme yaparken duygusal davranabilecekleri ve bu durumun değerlendirme raporlarına olumsuz olarak yansıtacağı düşüncesidir.

Örnek olarak; Öğretmenler yaptıkları çalışmalarda son derece tedirgin olurlar ve kaygı duyarlar. Gerçek yapmak istediklerini de duydukları kaygı yüzünden yerine getiremezler. İş kaybetme korkusu yaşarlar. İdarenin başlarına bu yeni yöntemi getirdiklerini düşünüp pek fazla olumsuz konuşmayı dile getirmeyi tercih etmezler (Ok1 3).

Kesinlikle sistem endişe yaratır. Günümüzde işsiz kalma korkusu öğretmenler yaşıyorlar. Burada alttan verilen bir mesaj var. Bu da öğretmeni endişelendirir ve strese sokar (Reh 1).

Gerçekten özel okullarda çalışan öğretmenlerin büyük çoğunluğu mutsuz. Yönetimden çekindikleri için de temkinli davranırlar. Yönetimin ve öğrencilerin üzerlerinde baskıları artacak diye tepki verebilirler diye düşünüyorum (İng 3).

Bu nereden çıktı diye düşünerek tepki verebilirler. Genellikle ilişkilerini bozacağından çekinebilirler. Çıkacak anlaşmazlıklardan dolayı ise kendilerini kötü hisseder ve tepkili olurlar (Reh 3).

Araştırmaya katılan 3 öğretmen ise; öğretmenlerin terfi gibi ciddi performans değerlendirme kararlarının tek merkezli yönetim kademesinin onayının yanında değerlendirmeye katılan tüm grupların onayından da geçmesi nedeniyle terfi alma konusunda daha adaletli ve doğru kararlar alınabileceğini belirtmişlerdir. Bu açıdan bakıldığında, geleneksel performans değerlendirme modelleriyle karşılaştırıldığında daha doğru ve adaletli sonuçlar çıkarabileceğini öngören öğretmenler modelin uygulanmasına olumlu tepki göstereceklerini ifade etmişlerdir.

Örnek olarak; Verecekleri tepki sistemin olumlu taraflarını görmelerine bağlıdır. İşini iyi yapanlar için iyi bir sistem denebilir. Üste karşı sadece iyi olanlar terfi almaz. Terfi alacak kişi tüm gruplardan yüksek not almalıdır. Terfilerde ve işten çıkarma gibi önemli kararlarda daha doğru sonuçlar alınabileceğini öngören öğretmen daha olumlu bakabilir (İng 2).

Araştırmaya katılan sadece bir öğretmen ise; bu modelin uygulanmasına yönelik olarak kendine güvenen öğretmenlerin modele karşı olumlu bir tutum geliştireceklerini, tam tersi olarak ise, mesleki yeterliliklerine güvenmeyen öğretmenlerin ise modele karşı olumsuz bakacaklarını öngörmüştür (Bed 1).

Buna ek olarak; katılımcılardan sadece bir öğretmen ise; modelin mesleğe yeni başlayan bir öğretmen için zorlayıcı olabileceği üzerinde durmuştur.

Örnek olarak; Özellikle mesleğe yeni başlayan bir öğretmen için bu son derece zor gibi görünüyor. Diğer öğretmenler deneyimleri sayesinde bu uyum sürecini kolay atlatabilirler ama mesleğe yeni adım atanlar için bu geçerli değildir (Okl 6).

4.8. Performans Değerlendirme Modeli Olarak 360 Derece Geri Bildirim Modelinin Kullanılmasına Olumsuz Tutum Sergileyen Öğretmenlerin Sisteme Uyum Süreçleri İle İlgili Öğretmenlerin Görüşleri ve Çözüm Önerileri

Konu ile ilgili yapılan literatür tarama çalışmasında elde edilen bulgulara göre; bazı çalışanların kurumlarında sistemin yeni uygulanmaya başlaması nedeniyle modele karşı olumsuz tutum geliştirdikleri görülmüştür. Bu konunun araştırılmak istenmesinin nedeni ise; sistem uygulanmaya başlandığında; değişime karşı direnç gösterebilen kıdemli öğretmenler tarafından gösterilen olumsuz tutumların öngörülmesi ve bu uyum sürecinin kısa sürmesi için öğretmenlerin görüşlerinin alınmak istenmesidir. Elde edilen bulgulara göre; araştırmaya katılan öğretmenler sisteme karşı uyum zorluğu çeken öğretmenlerin sistemle bütünleştirmek amacıyla çözüm önerileri vermişlerdir. Sistemin olumlu yönlerinden yola çıkarak öğretmenleri ikna etmek, pilot uygulamalarla öğretmenlerin sistemin işlerliğini görmesini sağlamak, sistemin mesleki ve kişisel gelişim amaçlarını öğretmenlere anlatmak, sistemin öğretmene sağladığı faydaları ve kolaylıkları vurgulamak, okulda bulunana informal liderlerin ikna etmek için yardımları almak genç ve idealist öğretmenlerden başlamak, kıdemli öğretmenlere sistem içinde önemli sorumluluklar vererek modele uyumlarını arttırma çabası ve tüm yapılanlara rağmen sisteme karşı olumsuz tutum içinde olanların okul yönetimi tarafından mecbur tutulmalarına kadar giden çözüm önerileri verilmiştir. İlk olarak; araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun vermiş oldukları çözüm önerileri ikna yoluyla öğretmenlere modelin sağlamış olduğu yararların anlatılmasıdır (n=6)

Örnek olarak; İlk önce; öğretmenler bu sistemden neden korkarlar? Bunu düşünmeliyiz. Kendi haklarında çıkan olumlu ve olumsuz sonuçların yönetimin eline

geçmesi ve bu şekilde kritik kararlar alınması öğretmenleri korkutur. İkna etmeye ve yararlarını tek tek anlatalım (İng 3).

Diğer bir örnek; Herkes bu performans değerlendirme modelini bilmiyor ve bilmedikleri için de endişe etmelerini normal karşılıyorum. Ben bu yöntemden yüksek lisansta haberdar oldum. Öğretmenlere bilmedikleri için endişe etmemeleri için yöntemi anlatarak ikna etmelisin (Bil 1).

Araştırmaya katılan öğretmenler ikna yoluyla sistemin anlatılmasının yanında pilot uygulamalara da yer verilmesi gerektiğini düşünmüşlerdir. Pilot uygulamalarla amaçlanan nokta ise; öğretmenlerin zihinlerin de oluşabilecek sorulara cevaplar aramaktır.

Örnek olarak; İkna yolunu kullanalım ama performans değerlendirme ile ilgili tecrübeleri olan öğretmenler bu fikirlere ihtiyaç duymazlar. Özellikle kıdemi fazla olan öğretmenler için pilot uygulamalar yapılmalıdır. Akıllarındaki tüm sorular cevap bulmuş olur. Ayrıca sistemde korkulacak bir şey olmadığını görme şansları olur. Yapararak ve yaşayarak öğrenme burada daha etkili olabilir (Okl 5).

Araştırmaya katılan bir öğretmen ise; ikna yoluyla öğretmenlerin desteğini almaya çalışan bir yöneticinin okul içinde bulunan informal liderler tarafından desteğine ihtiyaç duyabileceğini düşünmüştür. Informal liderler aracılığıyla sistem ile ilgili ikna çalışmalarının yürütebileceğine inanmaktadır.

Örnek olarak; Öğretmenlerin sisteme karşı olumsuz tavırlarının olması ilk önce doğaldır. Olumsuz eleştirileri var ise; yöneticilerin okulda bulunan informal liderleri yanına alarak diğer öğretmenleri ikna etmesi gerekir (Okl 1).

Araştırmaya katılan iki tane öğretmen; öğretmenlerin modele karşı olan olumsuz tutumlarını engellemek amacıyla 360 derece geribildirim modelinin performans değerlendirme yöntemi olarak kullanılmasından öncelikli olarak gelişimsel amaçlarla kullanılmaya başlanmasını önermişlerdir (n=2).

Örnek olarak; Değişim çok zor bir olgu. Özellikle de kemikleşmiş ve tecrübeli öğretmenleri değiştirmek daha zor olmaktadır. İkna yoluyla yapılırsa da başarılı olmayabilir. Pilot uygulama yapılırsa da okuldaki herkesi ikna edemeyebilirsiniz. Bu

yüzden modeli ilk olarak gelişimsel amaçlarla kullanmaya başlayıp daha sonra performans değerlendirme sistemi olarak kullanmalıyız (Bil 1).

Diğer bir örnek; Karşı tarafın görüşü bizim için daha önemli. İnsanoğlu kendisinin hep iyi yönlerini görür ve kendisine karşı tarafsız olamaz. Bu performans değerlendirme sisteminin yardımıyla birçok eksikimizi görürüz. Maaş zamlarına veya terfilere takılmadan kendimizi geliştirme imkânı yakalayabiliriz. Her öğretmen mesleki faydalarını görürse daha kolay sisteme uyum sağlayabilir. Kendini geliştirme ön plana alınıp daha sonra sisteme alıştıktan sonra zamanla iyi bir performans ölçümü için kullanılabilir (İng 8).

Egosu yüksek olan insanlar her zaman için zor bir vakadır. Onlar için olumlu getirilerinden bahsedilmelidir. Öncelikle amaç okul ve mesleki gelişim. İlk olarak öğretmenlere bundan bahsedilmeli (İng 1).

Araştırmaya katılan öğretmenlerden 2 tanesi öğretmenlerin olumsuz tutumlarının bir nedeni olarak da yaş faktörünü vermişlerdir. Okulda çalışan kıdemli öğretmenler değişime karşı daha dirençli olmaları ve yeni modele tecrübesi daha az olan öğretmenlere göre kolaylıkla uyum sağlayamamaları nedeniyle olumsuz tutum ve tavır geliştirmektedirler. Katılımcılar bu durumu engellemek amacıyla tecrübesi daha az olan öğretmenlerin yardımıyla ve desteğiyle sisteme başlamanın daha doğru olacağını düşünmüşlerdir.

Araştırmadan çıkan diğer önemli bir bulgu ise; modelin kullanılmaya başlama sürecinde; yukarıda belirtilen çözüm önerileri kullanılmasına üstelik başarılı olunamadığında; araştırmaya katılan 3 öğretmen modelin sağlıklı uygulanması için yönetim tarafından öğretmenlere yaptırım uygulanmasının gerekliliğini ifade etmişlerdir.

Bir örnek; Öğretmenlerin önyargıları var ise; onları değiştirmemiz mümkün değil. Eğer yönetimden tepki alırlarsa değişirler. Birçok öğretmen bu sisteme gönüllü olarak girmezler. Ancak yönetim tarafından bir dayatma ile karşılaşırlarsa modeli uygulamaya başlarlar (Bed 1).

4.9. 360 Derece Geri Bildirim Performans Değerlendirme Modelinde Öğretmenlerin Değerlendirme Raporlarına Karşı Direnç Göstermelerini Engellenmek Amacıyla Yapılması Gerekenlere İlişkin Öğretmen Görüşleri

Yukarıda da belirtildiği üzere özel okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan öğretmen performans değerlendirme modeline karşı direnç gösterebilmektedirler. Bu tutumu ortadan kaldırabilmek amacıyla okullarda atılması gereken adımlar üzerine öğretmenlerin görüşleri alınmak istenmiştir. Araştırmaya katılan 13 öğretmen, öğretmenlerin yapılan değerlendirmeleri dikkate almalarını sağlamak amaçlı olarak; bu modelin mesleki ve kişisel gelişimlerine olan katkısından bahsedilmesini düşünmektedirler. Mesleki ve kişisel gelişim için modelin kullanılmasının gerekli olduğunun altının çizilmesi gerektiğini ifade ettiler.

Örnek olarak; Bu sistemin önemli ve gerekli olduğunu ve sistemin özünü açıklamak gereklidir. Gerekçelerini çok iyi seçmek ve olumsuz yaklaşan öğretmenlere sunmak açıklamak zorundayız. Mesleki ve kişisel gelişim söz konusu olduğunda öğretmenler kolaylıkla ikna olabilir (İng 4).

Diğer bir örnek; Kendilerinin geliştirebilecekleri ve hatalarını düzeltebileceklerine inanmalarını sağlayalım (İng 5).

Araştırmaya katılan iki öğretmen ise; öğretmenlerin değerlendirmeleri dikkate almaları ve değerlendiricilere güvenmelerini sağlamak amacıyla yapılması gereken en önemli nokta değerlendirmelerde kullanılan üsluptur. Değerlendirme raporlarının sunumunu yaparken üslup öğretmenlerin motivasyon düzeylerini olumsuz yönde etkileyebileceğini ve yapılan değerlendirmeleri dikkate almamalarına neden olabileceğini ifade etmişlerdir.

Örnek olarak; Öğretmenlerin değerlendirme safhasında motivasyonlarını yüksek tutmak gerekir. Eğer değerlendirme sırasında kendilerini kötü hissedersen tüm söylenenleri, uyarıları dikkate almazlar. Bu yüzden üslubun önemli olduğuna inanıyorum (Reh 1).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, değerlendirme sürecinde öğretmenlerin olumsuz tutumlarını önleyebilmek ve değerlendirmeleri ve önerileri kabul etmeleri amacıyla belirttikleri çözüm önerilerinden bazıları aşağıdaki gibidir. Öğretmenler

hizmet içi eğitimlerinde doğru değerlendirme yapma konusuyla ilgili olarak seminerler almalıdırlar.(n=1) Öğretmenler değerlendirme konusunda yeterli bilgiye sahip olan kişiler tarafından değerlendirildiklerine inandıklarında performans değerlendirme sonucunda çıkan önerileri daha kolay benimserler. Diğer bir öneri ise; öğretmenlerin değerlendirme sürecine kolay uyum sağlaması amacıyla özendiricilerin kullanılmasını önermişlerdir. (n=1) Ayrıca; araştırmaya katılan bir öğretmen okul iklimi ve arkadaşlık ilişkileri de öğretmenlerin değerlendirme raporlarını yaklaşımlarını etkileyebildiğini düşündüğünü belirtmiştir.

4.10. 360 Derece Geri Bildirim Modelinde Öğretmenlerin Değerlendirilenler Hakkında Doğru Bilgi Vermelerini Engelleyecek Kültürel Ve Kişisel Sebeplere İlişkin Öğretmen Görüşleri

Konuyla ilgili yapılan literatür taramasından elde edilen sonuçlara göre; 360 derece geri bildirim sistemi içinde üstler hakkında yapılan değerlendirme görüşme ve anketlerinde çalışanların verdikleri bilgiler ile ilgili tedirginlik yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu sebeple; değerlendirme sürecini olumsuz yönde etkileyecek olan bilgi paylaşmama ve eksik bilgilendirme gibi süreçler yaşanabilir diye düşünülmektedir. 360 derece geribildirim modelinin uygulama sürecinde; öğretmenlerin performanslarına ilişkin yapılan görüşme ve anketlerde değerlendiricilerin doğru bildiklerini saklamaları ya da paylaşmamaları gibi durumlarla karşılaşılabilen öngörülmüştür. Bu sebeple; sistemin etkinliğini sağlamak amacıyla bu durumun nedenleri araştırılmak istenmiştir. Görüşme formuna eklenen soruda; öğretmenlerin bilgi vermelerini engelleyecek sebepler kişisel ve kültürel olarak iki bölüme ayrılmıştır. İlk olarak; öğretmenlerin bilgi vermelerini engelleyecek kişisel sebepler incelendiğinde çıkan sonuçlar; arkadaşlık ilişkileri, diğer öğretmenlere karşı duydukları sorumluluk, meslektaşların işten çıkarılmasına sebep olacaklarına dair tedirgin olma, kişisel çıkarlarını düşünme olarak verilmiştir.

Örnek olarak; Kötü sonuçlarla uğraşmak istemiyor olabilirler. Arkadaşlık, vicdan, olabilecek bir iş kaybında sorumluluk duymak istememe susma, bildiklerini paylaşmama nedenleri olarak görülebilir (Reh 3).

Olumsuz geri bildirimler vermeyi istemeyen öğretmenler kendi huzurlarını kaçırarak bir durumla karşılaşmak istemezler. Sorumlu tutulacaklarını düşünüp huzurlarını bozmamak adına susarlar. Bu tarzda düşünenler genellikle çatışma yönetimi bilmeyen iletişim sorunları olan kişilerdir (İng 2).

İyi giden ilişkileri ve huzurumu bozmak istemiyorum. Muhakkak olumsuz eleştiriler yönelttiğim kişiler bunların benim söylediğimi anlarlar. Bana karşı cephe alınmasından kaygılanırım. İdare için söylenenler için de ilerisi için çekinilir. Muhakkak bir soğukluk ve cephe alma durumu oluşur. O öğretmen benim hakkımda yarın olumsuz şeyler söyleyebilir (İng 4).

Mesleki anlamda arkadaşlık ve iş ilişkilerini ayırt edemediğimizden dolayı susarız. Olumsuz geri bildirimler vererek o öğretmene karşı mahcup olmak istemeyiz (İng 8).

Öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinde değerlendirilen hakkında doğru bilgiler vermekten çekinmesi veya susmasının kültürel nedenleri ise; kendi çıkarlarını ön plana tutup çalışma arkadaşlarının düşüncelerini önemsememe ve göz ardı etme, meslektaşlarının motivasyon düzeylerini olumsuz yönde etkileyeceğini düşünüp gerçek duygu ve düşüncelerini gizleme, dostluk bağları, çalışanın ekonomik durumu ile ilgili duyulan kaygı olarak ifade edilmiştir. Öncelikle; araştırmaya katılan sekiz öğretmen; öğretmenlerin değerlendirme sürecinde kendi çıkarlarını ön plana alıp diğer öğretmenlerin düşüncelerini göz ardı etme eğilimi gösterdiklerini ifade etmişlerdir.

Örnek olarak; Değerlendirme sürecinde, ülkemizde yaygın bir inanış olan bana dokunmayan yılan bin yaşasın uygulanır diye düşünüyorum. Kendilerine zarar gelmesin, daha sonra kendileri verdikleri geri dönütlerden etkilenmesinler diye kendilerini düşünürler (İng 3).

Milletçe duygusalsız. Hakkında kötü değerlendirmeler yaptığım öğretmen de aynı şekilde yarın bana da karşılık verir (Ok1 2).

Araştırmadan elde edilen bulgulardan çıkan ikinci düşünce; öğretmenlerin yapılan olumsuz geri dönütlerden etkilenebileceğini düşünerek görüşlerini performans değerlendirme sürecinde paylaşmamalarıdır.

Bir örnek; Eleştirel bir toplum değiliz. Eleştirdiğimiz zaman kırılacağını düşünerek susmayı tercih ediyoruz. Çoğu gerçek düşüncelerimizi ise ifade etmiyoruz. Olumsuzluk yaratacağımızdan biraz çekiniyoruz (Reh 3).

Araştırmaya katılan 4 öğretmen ise; dostluk ilişkilerinin zarar görebileceğini düşünerek performans değerlendirme sürecinde bilgileri paylaşmada temkinli davrandıklarını belirtmişleridir.

Örnek olarak; Performans değerlendirme sırasında dostluk bağları etkilenir diye olumsuz yönde geri bildirimde bulunmam (Reh 2).

Araştırmaya katılan sadece 1 öğretmen ise; değerlendirilenlerin ekonomik durumlarını göz önünde bulundurduğunu ifade etmiştir.

Örnek olarak; Performans değerlendirme de bazı öğretmenler öğretmen hakkında ekonomik sebepler nedeniyle bilgi vermekten çekinirler. İşten çıkarılmasına sebep olacaklarını düşünüp açıklamaları gereken noktaları tam anlamıyla ifade etmezler ya da tam tersi bir durum da yaşanabilir. Yaşanan rekabet duygusuyla mali durumunun iyi olduğunu bildikleri öğretmenin çıkmasına sebep olmak için hakkında olumsuz bilgiler de paylaşabilir.

4.11. 360 derece Performans Değerlendirme Modelinde Öğretmenlerin Doğru Ve Kaliteli Bilgi Vermelerini Sağlamaya İlişkin Öğretmen Görüşleri

Özel okul öncesi eğitim kurumlarında 360 derece performans değerlendirme modelinin etkili ve güvenilir sonuçlar verebilmesi ve performans değerlendirme sonucunda alınan maaş zammı, terfi, işten çıkarılma gibi ciddi kararların adil olması amacıyla; değerlendirmeye katılan öğretmenlerin doğru bilgiler paylaşmaları gerekmektedir. Sistemin başarılı ve güvenilir olarak yürütülmesi için gereken öğretmenlerin doğru ve eksiksiz bilgi paylaşmasını sağlamaktır diye düşünülmüştür. Bu amaçla; görüşme formuna öğretmenlerin performanslar hakkında doğru ve kaliteli bilgisinin nasıl sağlanması ile ilgili soru eklenmiştir. Bu konunun araştırılmak istenmesinin nedeni ise; performanslar hakkında doğru ve eksiksiz bilgiler olmaksızın güvenilir bir performans değerlendirme sistemine ulaşılamayacağını düşünülmesidir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; öğretmenlerden doğru bilgiler edinmeyi sağlamanın yolu olarak; değerlendirme görüşme veya anket sonuçlarının gizli tutulması gerektiği, değerlendirme kriterleri ve kuralları ile ilgili seminer ve hizmet içi eğitimler yardımıyla değerlendiricileri eğitime ve bilinçli değerlendiriciler kazandırma, ilk olarak 360 derece geri bildirim modelinin gelişimsel amaçlarla kullanılması ve pilot uygulamalar yardımıyla okulda değerlendirme kültürü oluşturma ve sonraki süreçte performans değerlendirme modeli olarak kullanma olarak verilmiştir. Araştırmadan çıkan en önemli bulgu ise; modelde uygulanan gizlilik ilkesidir. Değerlendirme sırasında paylaşılan bilgiler ve değerlendirenlerin kimlikleri değerlendirilenler tarafından anlaşılmamalı ve yapılan geri dönütlerin anonim olması gerektiği sonucuna varılmıştır.(n=13).

Örnek olarak; Sonuçların gizli ve anonim olması gerekir. Kişisel fikrim; karşınızdaki insanı hedef göstermemiş olursunuz. Önemli olan kimin ne söylediği değil neden böyle bir dönüt verdiğinizdir (İng 3).

Diğer bir örnek; Eğer sonuçlar gizli ve anonim olarak verilirse; kendimizi daha rahat hissederiz çünkü genellikle yakın arkadaşlarımızı ve tanıdıklarımızı değerlendirdiğimiz için gizli olmazsa olumsuzluklardan bahsetmekten çekiniriz (Bed 2).

Araştırmadan çıkan diğer bir bulgu ise; 360 derece geribildirim modelinin kurumda ilk olarak mesleki ve kişisel gelişim amaçlarıyla kullanılması gerektiğini düşünmüşlerdir. Başlıca neden olarak ise; işten çıkarılma, maaş zammı ve terfi gibi önemli kararların sonuçlanabileceği bir değerlendirmede katılımcılar doğru ve kaliteli bilgiyi vermede temkinli davranabilir sonucuna varılmıştır. Kurum kültürü içinde değerlendirilmek fikrine sıcak bakıldığında ve sistem adil olarak görüldüğünde 360 derece geri bildirim modeli performans değerlendirme yöntemi olarak kullanılabilir olduğu sonucuna varılmıştır (n=3).

İnsanlar işten çıkarılma korkusu yaşarlarsa ya da değerlendirme sonucunda daha fazla maaş zammı alacaklarını düşünüyorlarsa bu sistemi manipüle edebilirler. Ama sadece kendi kişisel ve mesleki gelişimleri ile ilgili kendilerini geliştirici bilgileri benimsedikleri için modelin uygulanmasında gerçek fikirlerini samimiyetle açıklarlar. Bu sebeple; sistem ilk olarak kurumda gelişimsel amaçlar için uygulanıp,

değerlendirenler ve öğretmenler öz yeterliliğe sahip olduğunda performans değerlendirme modeli olarak kullanılabilir (İng 5).

Araştırmadan çıkan diğer bir bulgu ise; değerlendiricilerin doğru ve kaliteli bilgi vermelerini sağlamak amacıyla kurum içinde değerlendirme kriterlerini ve doğru değerlendirme tekniklerini içeren seminerler yardımıyla bilinçli değerlendiricileri yetiştirme sonucuna varılmıştır (n=4).

Öncelikli olarak nasıl sonuçlar doğacak öğretmenlere belirsizliği kaldırmak amaçlı anlatmalıyız. Değerlendirme kriterlerini öğretmenlere toplantılarda vermeliyiz. Nasıl değerlendireceklerini bilmelidirler. Eğer bu eğitimler yeteri kadar verilmezse öğretmen nasıl değerlendireceğini bilemez (Ok1 5).

4.12. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminde Öğretmenlerin Aldıkları Geri Bildirimleri Olumlu Karşılama ve Kabul Etmelerinin Önündeki Engellere İlişkin Öğretmen Görüşleri

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; öğretmenlerin aldıkları geri bildirimleri olumlu algılamaları ve davranışlarını beklenen yönde değiştirmelerinin önündeki engeller; eleştiriye kapalı olma, değerlendirilme fikrini benimsememe, geri bildirim verilirken eleştirel üslup, önceki performans değerlendirme modelleri ile ilgili umutsuzluk ve yeni modele duyulan önyargı, öğretmenlerin kişilik yapıları, yaş ve kıdem, maaş ve terfi ile ilgili duyulan maddi kaygılar, kişisel ve mesleki gelişime önem vermeme sonucuna varılmıştır. Araştırmada çıkan en önemli engel; öğretmenlerin gelen olumlu ve olumsuz eleştirilere kapalı olmalarıdır (n=11).

Örnek olarak; Gözlemlediğim kadarıyla öğretmenlerin çoğu eleştiriye kapalıdır. Genellikle hataları olanlar bunun bilincinde iseler; hataların açığa çıkmasından korkuyorlar (İng 5).

İkinci olarak ise; öğretmenlerin verilen geri bildirimleri olumlu karşılamalarındaki engellerden bir diğeri ise; kişilik yapılarıdır. Araştırma sonucuna göre; öz yeterliliğe sahip olmayan öğretmenler olumsuz eleştirilere kapalı tutum sergileyebilmektedir (n=3).

Örnek olarak; Öğretmenler, yeterli öz yeterliliğe sahip değillerse; yapılan eleştirileri kabul etmez ve ben anlattıkları gibi değilim der ve söylenenleri kulak ardı eder (Bed 1).

Diğer önemli bir engel ise; öğretmenlerin 360 derece geribildirim modeline olan inancsızlığı ve önyargıdır (n=2).

Örnek olarak; Kişisel inançlar ve sisteme duyulan önyargılardır. Öğretmenler özellikle deneyimli olan öğretmenler bu zamana kadar böyle gelmiş. Böyle gider mantığını taşımaktadırlar. Önyargılarından ötürü ise; yapılan haklı eleştirileri ve geri bildirimleri doğru değerlendiremeyebilirler (Okl 3).

Diğer önemli bir bulgu ise; öğretmenlerin bireysel gelişime önem vermemeleri ve işten çıkarılma ve terfi gibi ciddi yönetsel kararlarda etki etmesinden duyulan çekinmedir (n=3).

Örneğin; İşten çıkarılma korkusu öğretmenler duyabilmektedirler. Eleştiri ve öz değerlendirme yapmaktan çekinirler. Kendileri hakkında değerlendirmeler yapmaktan hoşlanmazlar. Birçok öğretmen eğitimlerini bitirdiklerini düşünüyorlar ve mesleki gelişime olması gereken önemi göstermiyorlar. Maaşlar ve işten çıkarılma gibi önemli kararlarda 360 derece geribildirim modelinin kullanılması değerlendirme sonuçlarının paylaşılmasından rahatsız olup verilen geribildirimleri dikkate almamaktadırlar (İng 4).

Araştırmaya katılan öğretmenlerden sadece bir tane öğretmen; öğretmenlerin geri bildirimlere olumlu yaklaşmalarının önündeki en önemli engelin kültürel sebepler olduğunu ve değerlendirilme fikrine uzak olan toplum yapısını belirtmiştir (n=1).

Örnek olarak; Bilmediğini kabul etmeyen ve değerlendirilmekten korkan bir toplum olduğumuz için Bu değerlendirme yöntemi kullanıldığında yaşanan en başlıca sıkıntı geribildirimlerin Olumlu karşılama ve olumsuz eleştirileri kabul etmelerinin önündeki engeldir (Okl 4).

4.13. Performans Değerlendirme Sisteminde Değerlendirme Sürecinde Öğretmenler Hakkında Doğru ve Kaliteli Bilgiler Verilmesini Sağlamak Amacıyla Yapılması Gerekenler İle İlgili Öğretmen Görüşleri

Araştırmalara katılan öğretmenlere 360 derece geri bildirim performans değerlendirme modeli olarak kullanılmasında sistemin etkili ve verimli bir şekilde yürütülmesi ile ilgili öğretmen görüşleri alınmak istenmiştir. Performans değerlendirmelerinde çalışanlar hakkında iş becerileri ve mesleki bilgilerini tanımlayan doğru, gerçek, tarafsız ve kaliteli bilgiler almak gereklidir. Bu amaçla; araştırmaya katılan öğretmenlerin performans değerlendirme mülakatlarında değerlendiricilerin doğru ve kaliteli bilgi vermelerini sağlanması hakkında görüşleri alınmak istenmiştir. Bu sebeple; öğretmenlere öğretmenlerin performans değerlendirmelerinde doğru ve kaliteli bilgi verilmesi nasıl sağlanır diye soru araştırma sorularına eklenmiştir. Araştırmaya katılan 16 öğretmen; doğru ve kaliteli bilgi almanın değerlendirmenin gizlilikle yürütülmesine bağlı olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir.(n=16) Diğer bir deyişle; performans değerlendirme mülakatlarında edinilen bilgiler gizli kalmalı ve üçüncü kişilerle paylaşılmamalıdır. Ayrıca, değerlendiricilerin kimlikleri anonim olarak kalmalıdır. Katılımcılar gizlilik ve anonimlik ilkelerine uygun davranılmasını; performans değerlendirme mülakatlarında kendilerini rahat ifade etme isteğinden kaynaklandığını düşünmektedirler. En birincil bulgu; değerlendirilen hakkında tarafsız davranmak ve olumlu ya da olumsuz geri bildirimlerini verirken kendilerini güvende hissetme ihtiyacı taşımalarıdır.

Örnek olarak; “Sonuçlar anonim ve gizli kalmalı. Kimin ne dediğinin ve nasıl değerlendirdiğinin belli olmaması gerekiyor. Bu tarafsızlıkla ilgili bir durumdur. Profesyonel davranış artıları ve eksiklikleri söylemek gerekir. (Reh 1)”

Elde edilen ikinci bulgu ise; 360 derece geri bildirim modelinin gelişimsel amaçlar için kullanılmasıyla öğretmenler hakkında doğru ve gerçek bilginin performans değerlendirme mülakatlarında paylaşılacağı ile ilgili öğretmen görüşleridir. Araştırmaya katılan 5 öğretmen 360 derece geri bildirim performans değerlendirme amaçlı kullanıldığında görüşülen gruplar tarafından gerçek ve doğru bilgilerin ciddi yönetsel kararlar amacıyla kullanılacağı düşünülüp verilmeyeceği ya da saklı tutulacağı belirtmişlerdir (n=5).

Örnek olarak; “İşten çıkarılma korkusu olmamalı. Aksi takdirde herkes susar, iş arkadaşının işten çıkarılacağını düşünerek bildiği ve söylemesi gerekenleri açıklamaz. Maaş zamları için bu bilgilerin kullanılacağını bilirlerse de bu sefer manipüle eder, Değiştirirler. Bu yüzden performans amaçlı kullanılmasını sakıncalı buluyorum. Ama kişisel, mesleki ve kariyer gelişimi için iyi bir yöntem olduğunu düşünüyorum.” (İng 5).

Üçüncü olarak; öğretmenlerin değerlendirmelerde doğru ve kaliteli geri bildirimlerde bulunmalarını sağlamanın yolunun verilmesi düşünülen değerlendirici eğitimleridir. (n= 3) Bunun başlıca nedeni olarak da; doğru değerlendirmenin öğrenilebilir olduğu düşüncesidir. Değerlendiriciler verilen eğitim seminerleri sonucunda öğretmenleri nasıl değerlendirecekleri hakkında bilgiye sahip olurlar. Bunun sonucunda; yaptıkları değerlendirmeler daha sağlıklı ve gerçekçi olur.

Bir örnek; Değerlendirici eğitimi kesinlikle verilmeli çünkü kişi nasıl değerlendireceğini bilemez. Değerlendiricilere ayrıntılı raporlar yazılıp, örnek değerlendirmeler verilebilir. Aksi takdirde, ilişkilere bağlı kalır, değerlendireceği çalışana olan yakınlığının etkisi altında kalabilir (İng 8).

4.14. 360 Derece Geri Bildirim Öğretmen Performans Değerlendirme Modeli Olarak Kullanılmasında Öğretmenlerin Verilen Geri Bildirimleri Olumlu Karşılama Ve Kabul Etmelerinin Önündeki Engellere İlişkin Öğretmen Görüşleri

Yapılan ilgili alan literatür taramasında; çalışanların verilen olumsuz geri bildirimlere verdikleri tepkiler ve geri bildirim sonrası süreçte hedeflenen davranış değişikliğinin yaşanmaması gibi karşılaşılan durumlar sebebiyle araştırmaya katılan öğretmenlere bu konuyla ilgili görüşleri sorulmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenler, performans değerlendirme sonucunda öğretmenlerin yapılan geri bildirimleri olumlu karşılamalarının önündeki engelleri kişisel ve çevresel sebepler olarak iki gruba ayırmışlardır. Öğretmenlerin geri bildirimleri olumlu karşılama ve kabul etmelerinin önündeki engellerin kişisel sebepleri aşağıda verilmiştir (n=21).

- Eleştiriye kapalı olma.

- Kendine güvensizlik.
- Önyargı.
- İş arkadaşları arasındaki rekabet.
- Öz değerlendirme yapmaya duyulan isteksizlik
- Kişilik yapısı
- Öz yeterliliğe sahip olmama.
- Bireysel ve mesleki gelişime önem vermeme.
- Yaş faktörü

Öğretmenlerin yapılan geri bildirimleri olumlu karşılama ve kabul etmelerinin önündeki çevresel engeller ise aşağıdaki gibidir:

- Geçmiş performans değerlendirmeleri ile ilgili yaşanan olumsuz deneyimler.
- İşini kaybetme korkusu.
- Maaş ve terfiler gibi ciddi yönetsel kararları etkilemesinden çekinilmesi.

Örnek olarak; “Birçok öğretmen sistemin bu şekilde gelip aynı şekilde gideceğine inanıyor. Çoğumuzda da ben zaten bunları biliyorum, anlayışı sahip. Önyargı duyuluyor. Öğretmen değerlendirme sonuçlarına karşı önyargılı olursa hiçbir zaman sonuçları doğru değerlendiremez (Bil 1).

Diğer bir örnek; “Kişilik yapısı ile ilgili diye düşünüyorum. Egosu yüksekse ve onlar beni nasıl eleştirir diye aklından geçirirse sistemden fayda sağlanabileceğini düşünmüyorum (İng 1).

Örnek olarak; “ Ne yazık ki öğretmenlerden büyük çoğunluğu mesleki gelişime önem vermiyor ve lisans mezunu olduktan sonra kendilerine artı bir şey katmıyorlar. Çoğu öğretmen değerlendirilmekten de hoşlanmıyor (İng 4).

“Öz yeterliliğe sahip olmama. Öğretmenlere nasıl değerlendirecekleri ve değerlendirildikleri ile ilgili hizmet içi eğitim verilmesi gerekir. Öğretmenlerin

kendilerini tanımaları son derece önemli olayları kişiselleştirmemeliler. Bence kilit nokta bu.”(İng 7).

4.15. Türkiye’de Performans Değerlendirme Sistemi Olarak 360 Derece Geri Bildirim Modelinin Kullanılmasına İlişkin Öğretmen Görüşleri

Araştırmaya katılan öğretmenlere, sistemin ülkemizde kullanımıyla ilgili görüşleri sorulmuştur. Katılımcılardan 21 tanesi modelin performans değerlendirme amaçlı kullanıldığında güzel sonuçlara sahip olacağına inandıklarını belirtmiş olsalar da Türkiye’de uygulanmasında bir takım zorluklarla karşılaşılacağını düşünmektedirler. Buna karşılık sadece bir öğretmen modelin Türkiye’de kullanılmasında her hangi bir sakınca ya da sınırlılıkla karşılaşılmayacağı görüşündedir. Öğretmenler karşılaşılacak sorunları kültürel olarak nitelendirmişlerdir. Modelin performans değerlendirme sistemi olarak kullanılmasında ortaya çıkabilecek başlıca sorunlar; çok duygusal bir toplum yapısından kaynaklanan arkadaş kayırma, profesyonel davranmama, değerlendirilmekten ve eleştirilmekten hoşlanmama, öğretmen mesleğine bakış açısı verilmiştir. Ortaya çıkan en önemli bulgu ise toplumda yaygın olan yanlış inançlardır. “Bana dokunmayan yılan bin yaşasın.” inancının hâkim olduğu bir toplumda öğretmenlerin arkadaş ve dost ilişkilerinin gölgesinde tarafsız değerlendirilmeler yapılamayacağını ifade etmişlerdir. Menfaat ilişkileri ve arkadaş kayırmacılık değerlendirilen kişiler için doğru ve kaliteli bilgiler aktarılmasını etkileyebilir.

Örnek olarak; “Bu modelin gerçekten iyi olduğunu düşünüyorum. Ama yaşanan duygusal sebeplerden dolayı uygulamada sıkıntılarla karşılaşılacağı kesin. Sonuç olarak işten çıkarılma var. Eğer değerlendiren öğretmen değerlendirdiği öğretmenle bir sıkıntı yaşamıyorsa ve arkadaşlarsa onun hakkında kendisi ile ilgili kötü değerlendirmeler de bulunur diye olumsuz eleştirilerde bulunmaz.” (İng 4).

Diğer bir örnek; “Bu sistemin başarılı olması için anlayış ve zihniyet değişmeli. Samimiyet de son derece önemli. Karşılıklı menfaatler devreye girdiğinde, amacına ulaşmayabilir. Başarılı olması için iyi bir bütçe ve zaman ayrılmalıdır (Bil 1).

“Kültürel sebeplerden kaynaklı sorunlar işleyişte yaşanabilir. İşin içine para girince maaş gibi konularda özel sektörde para kazanma isteğinden kaynaklı sıkıntılar çıkabilir. İşten çıkarılma ya da bir öğretmenin işten çıkarılmasına sebep olmak istenmeyebilir ve olumsuz geri bildirim verilmeyebilir. Ters olarak; sevilmeyen bir iş arkadaşı için kişi olumsuz özelliklerden bahsedebilir.” (İng 6).

Araştırmaya katılan öğretmenlerden sadece 1 tanesi ise; Türkiye’de sistemin başarılı yürütebileceğine inandığını ifade etmiştir. “Türkiye’de de işe yarar bir sistem olacağını düşünüyorum. Bir disiplin sağlaması açısından tercih edilebilir. Belli zaman diliminde uygulamalar yaparak sistem daha da başarılı hale gelebilir. Bu sayede işini öğretmenler daha da ciddiye alır diye düşünüyorum (Reh 2).

4.16. Türkiye’de Performans Değerlendirme Modeli Olarak 360 Derece Geri Bildirim Modelinin Etkili Kullanılmasına İlişkin Öğretmenler Tarafından Verilen Öneriler

Araştırmaya katılan öğretmenlere çoklu kaynaklı değerlendirmenin performans değerlendirme modeli olarak etkili kullanılması ile ilgili görüşleri sorulmuştur. Görüşlerinin alınmak istenmesinin sebebi ise; sistemin daha iyi uygulanması ile ilgili olarak öğretmenlerin farklı bakış açılarına ve yaratıcı fikirlere ihtiyaç duyulmasıdır. Öğretmenlerin verdikleri öneriler aşağıda verilmiştir.

- Öğretmenlere etkin ve tarafsız bir performans değerlendirme sisteminin öneminden ve gerekli olmasından hizmet içi eğitimlerde değinmek.
- Fakültelerde performans değerlendirme ile ilgili ders koyma.
- Öğretmenlere etkili performans değerlendirme amacıyla değerlendirici eğitimiyle ilgili olarak seminerler düzenlemek
- 360 Derece geri bildirim modelinin öncelikle Gelişimsel amaçlar için kullanılması ve uygun okul iklimi oluşunca performans değerlendirme amacıyla kullanılması.
- İlk olarak pilot uygulama yapılması.

- Modelin ilk olarak genç ve idealist öğretmenler yardımıyla kabul edilmesi ve yaygınlaştırılması.
- Değişim sürecinde öğretmenlerin modele uyum sağlama süreçlerini hızlandırmak için yönetsel kararları almada sistemin tarafsız ve etkili olduğu konusunda konuşmalar yapmak ve kaygılı olan öğretmenleri sistem hakkında bilgilendirmek.
- Eleştirilme ve değerlendirme için uygun okul ortamının ve ikliminin okul yöneticileri tarafından oluşturulmak istenmesi.
- Geçmişten gelen tek merkezli performans değerlendirme yöntemlerine dayalı deneyimleri ve yerleşmiş olan inanışları değiştirme.

BÖLÜM V

5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu bölümde araştırma verilerinin analizi ile elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen öneriler üzerinde durulmaktadır.

5.1. Sonuçlar

Bu çalışma ile 360 derece geri bildirim sisteminin eğitim hizmeti çerçevesi içinde özel okul öncesi eğitim kurumlarında öğretmenlerin performanslarını amacıyla kullanımı nitel desenli olarak araştırılmıştır. Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgular, bulgulara dayalı olarak ortaya çıkan sonuçlar ve geliştirilen önerilere yer verilmiştir. Nitel araştırmanın doğası gereği genelleme yapılamamakla birlikte araştırmaya katılan özel okul öncesi kurumlarında çalışan öğretmenlerle birebir görüşmeler yapılması sonucunda konu ile ilgili olarak farklı bakış açılarına ve görüşlere ulaşılmıştır.

Genel olarak, araştırmadan elde edilen bulgulara göre 360 derece geri bildirim modelinin Türkiye’de uygulanmasında doğabilecek sıkıntılar öngörülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenler tarafından model tatmin eder bir performans değerlendirme modeli olarak görülse de ülkemizde uygulama sürecinde yaşanabilecek kültürel ve kişisel sebeplerden doğacak sorunlar ortaya konmuştur. Araştırmadan çıkan bulguların analiz edilmesi sonucu; modelin performans değerlendirme amaçlı kullanıldığında değerlendirme sürecinde ve uygulanma aşamasında sürecin güvenilirliğini sarsacak bazı sorunlarla karşılaşılacağı düşünülmektedir. Bu sonucu destekleyen önceki araştırmalara göre ise; model gelişimsel amaçlarla kullanıldığında elde edilen değerlendirme sonuçları benzerlik gösterirken performans değerlendirme amaçlı olarak kullanıldığında ise farklı çıkan sonuçlara rastlanmıştır (O’ Reilly, 1994). Buna benzer sonuçları olan araştırmalara göre ise; çalışanlar model gelişimsel amaçlarla kullanıldığında daha fazla olumlu

sonuçlar ürettiğine inanırlar (Bettenhausen, Fedor,1997).

Diğer bir deyişle; birçok farklı alanda performans değerlendirme modeli olarak kullanılan 360 derece geri bildirim modeli eğitim alanında ve ülkemizde performans değerlendirme yöntemi olarak kullanıldığında sorunlarla karşılaşılacağı öngörülmüştür. Diğer bir yandan; modelin başarılı olarak uygulanamamasına ilişkin duyulan endişenin sebebi olarak kültürel yapı, toplumsal yapı ve insan ilişkileri sunulmuştur. Araştırmadan çıkan bu bulgu ile önceki araştırmaların bulguları benzerlik göstermektedir. İnsan kaynakları uygulamalarının yöneticilerinin inanç ve varsayımları bağımsız olarak ilerlemektedir. Kurumsallaşmanın tam olarak gerçekleşmediği Türkiye gibi ülkelerde ise yöneticilerin inanç ve düşünceleri insan kaynakları uygulamalarında belirleyici rol oynamaktadır (Aycan, Kanungo; 2000; atf 360 derece performans değerlendirme sistemi ve önündeki engeller yüksek lisans tezi, 2004). Türkiye gibi kültürlerde lider babacan bir patron iken farklı toplum yapılarında lider yetkin bir demokrat olmaktadır. Bu nedenle Türkiye gibi toplumlarda tek bir merkezden gücünü alan geleneksel performans değerlendirme yöntemleri kabul görürken, 360 derece gibi eşitlikçi uygulamalara sıcak bakılamayacağı söylenebilir (Sümer, 2000 atf 360 derece performans değerlendirme sistemi ve önündeki engeller yüksek lisans tezi, 2004).

nceki araştırmalardan çıkan sonuçlar ile araştırmamızın bulguları benzerlik göstermektedir. Bu bağlamda; sistemin kabul edilebilir yanları ve kuruma ve çalışana sağlayacağı faydaları katılımcılar belirtirken Türkiye'de uygulanma sürecinde toplumsal yapımız, duygusallık arkadaş ilişkileri, çıkar ve fırsatçılık vs. gibi nedenler sebebiyle sorunlar görüldüğü düşünülmüştür. Bu yaşanabilecek sorunları engellemek amacıyla bazı öneriler geliştirilmiştir. Uygulama sürecinde yaşanabilecek kültürel sebepleri ozmek için zamana ihtiyaç duyulacağından dolayı okullarda 360 derece geri bildirim modeli performans değerlendirme yöntemi olarak kullanılmasından önce mesleki ve kişisel gelişim amaçlarıyla kullanılması benimsenmelidir. Uygun olan okul iklimi ve geri bildirim alma ve verme kültürü oluştuktan sonraki süreçte ise performans değerlendirme yöntemi olarak kullanılabilir.

Araştırmadan elde edilen önemli bir bulgu ise; 360 derece performans değerlendirme modeli olarak kullanıldığında okullarda pilot uygulamalar yapılması

ve bu uygulamalar için öncelikle değişime direnç göstermeyen genç ve idealist öğretmenlerin yardımının alınmasıdır. Neden olarak; değişime yönelik olarak genç öğretmenlerin kıdem yılı fazla olan öğretmenlerle karşılaştırıldıklarında sisteme kolaylıkla uyum sağlamaya çalışmaları düşünülmektedir. Araştırmadan çıkan bu bulguyla benzer bulgulara sahip olan araştırmalarla ilgili alan yazında karşılaşmak mümkündür. Kültürümüzün tipik özelliklerini sergileyen insanlar için değişime direncin yüksek olması, mantıksallıktan daha çok duygusal ilişkilerin varlığı ve bu özelliklerin olumsuz yansımaları engelleyecek insan kaynakları uygulamaları zorunlu hale getirilmelidir (Yılmaz, 2004).

Araştırmadan elde edilen diğer önemli bir bulgu da, modelde öğretmenin performansını değerlendiren grupların sahip olacakları değerlendirme önem yüzdeleridir. Değerlendirme önem yüzdeleri öğretmeni değerlendiren farklı bakış açılarının sahip oldukları öneme denilmektedir. Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde çalışan sadece üstü tarafından değerlendirilir. Bu bağlamda; yöneticinin tutum, davranış ve varsayımları ve kişisel düşünceleri değerlendirmede rol oynamaktır. Diğer bir yandan; 360 derece geri bildirim modelinde ise öğretmenler etkileşimde oldukları tüm gruplar tarafından değerlendirilmektedirler. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre; öğretmenler öğrenciler ve velilerini en öneme sahip değerlendirici grubu olarak görmekte olup üstler 3. öneme sahip grubu oluşturmaktadır. Öğretmenler değerlendirmede diğer bir önemli grubu diğer meslektaşları olarak nitelendirmişlerdir. Elde edilen sonuçlar; araştırmaya katılan öğretmenlerin değerlendirmesine önem verdiği grup öğrenci ve velilerinin olması eğitimde asıl hedef kitlenin yorumlarına önem verdikleri şeklinde yorumlanabilir. Üçüncü olarak öneme sahip grubu üstleri olarak belirtmeleri ise; geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinden ayrıldıkları ve daha eşitlikçi ve bütüncül bir modeli benimsedikleri öngörülmektedir. Diğer bir deyişle; performans değerlendirmede birincil rolü üstlenen idari kadro ve yöneticilerin değerlendirme payının düşmesi dikkat çeken bir bulgudur. Daha önce yapılan araştırmada görülen önem yüzdelerinde ise geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin etkileri görülmektedir. 360 derece geri bildirim modelinin ilköğretim okullarında uygulamalarını konu edinen bir araştırmada, çalışmanın yürütüldüğü iki ilköğretim okulu öğretmenlerinin verdikleri değerlendirici önem yüzdelerinde büyük paya üstler

sahipken öğrenci ve veli önem payı az olarak görülmektedir. Her iki okulda da; üstleri oluşturan okul müdürü, müdür yardımcıları, zümre başkanları büyük yüzelere sahip iken öğretmenin öz değerlendirme, öğrenci ve veli değerlendirmesi daha düşük yüzelere sahiptir. (360 derece geri bildirim sistemi ve ilköğretim okullarında uygulama örnekleri, Hatice Baydar) Bu bağlamda; 360 derece geri bildirim modelinin bütüncül ve adaletli bir geri bildirim sistemi olarak düşünülmesi gerekmekte olup eğitim hizmeti alan ve yürüten tüm paydaşların bakış açılarını yansıtabilecekleri bir model olarak benimsenmelidir.

Araştırmadan elde edilen bir diğer bulgu ise; değerlendirme sürecinin bitiminde öğretmenler için hareket planlarının oluşturulması ve kurumun çalışanlarına rehberlik etmesidir. Geri bildirim almanın amacı; mesleğinde eksik kalan noktaların ya da farkına varılmayan özelliklerin ya da durumların başkaları tarafından nasıl görüldüğünü farkına varılmasıdır. Geri bildirim aldıktan sonraki süreçte kişisel ya da mesleki gelişimin meydana geldiği öngörülmektedir. Bu açıdan bakıldığında geri bildirim alan öğretmenler sunulan değerlendirme raporlarının ardından hareket planları yardımıyla süreç sonrasında gelişim ve iyileşme imkânı bulabilmektedirler. Araştırmadan elde edilen bulgularda; öğretmenler düşük puanlarla da karşılaştıklarında hareket planları yardımıyla gelişim planı oluşturulmalı ve öğretmenlere rehber olunmalıdır. Bu bağlamda; öğretmenlere değerlendirme raporlarından sonraki süreçte de rehber olunmalıdır.

5.2. Tartışmalar

Günümüzde eğitim hizmetinin sürekli olarak geliştirilmesinde, eğitimin en önemli noktası ve odağı olan öğretmenin mevcut performansını daha iyi bir düzeye getirebilmek hedeflenmiştir. Var olan tüm hizmet sektörlerinin arasından insanı hedef aldığı için eğitim sektörü farklılık göstermektedir. İçerisinde farklı dinamikleri barındıran eğitim sektöründe daha kaliteli hizmet verebilmenin koşulunun öğretmen eğitimi ve mesleki gelişimi olduğuna inanılmaktadır.

Eğitim alanında yapılan birçok araştırma öğretmen performansı geliştirme ve mesleki iyileştirme üzerine odaklanmıştır. Diğer bir deyişle, öğretmenin artan

performansı ile doğru orantılı olarak eğitim seviyesinin yükseleceği, daha başarılı bireyler topluma kazandırılacağı ve sonuç olarak hedeflenen eğitilmiş toplum yapısına kavuşulacağı düşünülmektedir. Günümüzde; eğitimde yaşanan sıkıntıları çözebilecek mevcut güvenilir ve adaletli bir denetleme sisteminin eksikliği görülmektedir. Bu amaçla; eğitimin odak noktası haline gelen öğretmenin performansını daha iyi ölçebilecek bir modele ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sebeple; etkili bir performans değerlendirme yöntemi araştırıldığında, modellerden biri olan 360 derece geri bildirim modelinin eğitimde kullanılmasıyla ilgili olarak eğitimin öznesi olan öğretmenlerin görüş ve önerileri alınmak istenmiştir. İlk olarak; araştırmaya katılan öğretmenlere geçmişe ait performans değerlendirme tecrübeleri sorulduğunda; tek merkezli sadece okul müdürleri tarafından yürütülen sınırlı sınıf gözlemi ve anketlerden oluşan performans değerlendirme yönteminden bahsetmişlerdir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden bazıları ise veli memnuniyetinin performans değerlendirmede rol oynadığını belirtmişlerdir. Yapılan ilgili literatür taramasında hesap verebilirlik ilkesinin eğitimde önemini vurgulayan ve performans değerlendirme modellerinin temelini oluşturduğunu belirten araştırmalara rastlanmıştır. (Smith,1993) Dikkate alınması gereken önemli bir nokta da, araştırmaya katılan öğretmenlerden bir tanesinin; müdürü tarafından yapılan performans değerlendirme görüşmelerinde öğretmenlerin olumlu özelliklerine ve durumlara yer verilmemiş olup, yıl içinde meydana gelen olumsuz durumların ve eksikliklerin altının çizilmesini belirtmesiydi. Öğretmenin motivasyonunu olumsuz etkileyen bu durum sadece yönetim kadrosu tarafından öğretmenlerin değerlendirilmesinin eksikliğinden kaynaklanabilir. Buna karşı olarak; çoklu kaynaklar tarafından verilen geri bildirimlerde öğretmen birçok yön ve özelliği ile ilgili değerlendiriliyor. Rastlanan bazı çalışmalarda, çoklu kaynaklı değerlendirmeler öğretmenin tüm niteliğini ve performansının tüm resmini sağlar ve toplu görüşü ortaya koyar (Harris, 1987).

Araştırmaya katılan öğretmenlere geri bildirim ve geri bildirim alırken nelere dikkat ettikleri sorulmuştur. Elde edilen bulgulardan dikkat edilmesi gereken nokta; geri bildirim verilirken değerlendiricinin üslubudur. Araştırmaya katılan birçok öğretmen; geri bildirim verilirken üslubun öneminden bahsetmiş olup üslubun geri bildirim karşısındaki tepkide belirleyici olduğunu savunmuşlardır. Araştırmadan

çıkan bu bulgu; öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkı sağlayacağını düşünmeksizin öncelikle yapılan değerlendirmelerin verilmiş şekline ve söyleniş biçimine önem verdikleri olarak anlaşılabilir. Kişisel fikrim olarak; öğretmenler mesleki yaşamlarında aktarıcı, öğreten ve bilen rolünde olmaları sebebiyle; didaktik bir tavır içine girebiliyorlar ve bu sebeple; verilen geri bildirimleri göz ardı edebiliyorlar. Performans değerlendirmeye karşı oluşabilecek bu tavrı engelleyebilmek adına değerlendirme raporları sunulurken ve olumlu ya da olumsuz eleştirilerde bulunulurken üsluba önem vermek son derece önemlidir. İlgili literatür çalışması yapıldığında üslup son derece belirleyici bir etken olarak karşımıza çıkmamakla birlikte yapılan araştırmaya katılan öğretmenler tarafından öneminin altı çizilmiştir. Bu alanda elde edilen ikinci bir veri ise; kanıta bağlı olarak yapılan eleştirilerdir. Araştırmaya katılan sadece bir öğretmen nedensiz eleştirilerden okul yönetimin kaçınması gerektiğini düşündüğünü belirtmiştir. Dikkat edilmesi gereken konu ise; özel okul öncesi eğitim kurumlarında çalışanların nedensiz eleştirilere maruz kalabildiklerini ve bu durumu farkına varan öğretmenlerin eleştiriye kendilerini kapattıkları ve olumlu ya da olumsuz eleştirileri dikkate almadıklarını göstermektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlere 360 derece geri bildirim modeliyle ilgili görüşleri sorulduğunda alınan cevaplar; okullarındaki mevcut performans değerlendirme modellerine göre daha kapsayıcı olması ve okulda birlikte en çok zaman geçirdikleri öğrencileri tarafından değerlendirilmelerinin doğru olacağı yönündedir. Araştırmadan çıkan sonuçlar literatürle de benzerlik göstermektedir. Clarke'ın mesleki gelişim amacıyla geri bildirim almanın önemini belirtmesi, Goodstone'a göre ise; daha iyi olabilmek için bireyin çevresindekilerden alınan veriler çalışanın nasıl algılandığı ile ilgili daha detaylı bilgi verir (Goodstone,1998).

Araştırmaya katılan öğretmenler, 360 derece geri bildirim tanımlarken daha kapsayıcı ve bütüncül, tarafsız bir bakış açısı olarak sistemin üstün yönlerini vurgulamışlardır. Bu bilgilerden de anlaşılacağı üzere, öğretmenler daha tarafsız ve kapsamlı bir performans değerlendirme ihtiyacı içerisindeyler. Mevcut olan değerlendirme sisteminde; öğretmenler tarafsız olarak değerlendirilmediklerini düşünmektedir ve 360 derece geri bildirim modelini birçok kaynaktan gelen verilere dayalı olduğu için daha bütüncül görmektedirler. Bu sebeple; araştırmaya katılan

öğretmenlere 360 derece geri bildirim modelinin geleneksel performans değerlendirme modellerine göre olan üstünlükleri sorulmuştur. Araştırmadan çıkan sonuçlar literatür taramasıyla benzerlikler göstermektedir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; tüm katılımcılar 360 derece geri bildirim modelinin geleneksel değerlendirme modellerinden daha yararlı olan yanları olduğunu ifade etmişlerdir. Literatür taraması sonucu çıkan bulgular ile araştırma bulgularında ortaya çıkan benzerlikler; 360 derece performans değerlendirme modelinin tarafsız, adil ve çok yönlü olması, bu sebeple daha güvenilir bulunmasıdır. Ciddi yönetsel kararlarda yansız ve çoklu bakışı yansıtması da tarafsız sonuçlara neden olur. İlgili literatür taraması yapıldığında; benzer sonuçlara rastlanmaktadır. Tornow'a göre; sadece bir kaynaktan geri bildirim alınmamaktadır. Dunnette'e göre ise; çalışanlar tek bir yöneticiden elde edebileceklerinden daha fazla bilgiye sahip olurlar (Dunnette,1993).

Araştırmadan elde edilen bulgularda dikkat edilmesi gereken nokta ise; literatür taramasında tek bir yöneticinin verdiği bilgilerle karşılaştırıldığında çoklu kaynaklardan çalışanla ilgili daha fazla miktarda bilginin önemi verilirken; araştırmaya katılan öğretmenler üstleriyle olan ilişkilerinin gelen geri bildirimleri etkileyebileceğini ve yapılan kişiselleştirmeler sonucunda yanlış yönetsel kararlar verilebileceğini belirtmişlerdir. Diğer bir deyişle; üstleri öğretmenler hakkında performans değerlendirme sürecinde kendi çıkarlarını ön planda tutarak çalışanlar hakkında yanlış kararlar verebilmektedirler. Araştırmaya katılan öğretmenler; işten çıkarılma, maaş zammı, terfi etme gibi önemli ciddi yönetsel kararlarda sadece tek bir yönetici tarafından değerlendirilmeyi yetersiz ve yanlış bulduklarından dolayı çoklu kaynaklı değerlendirmeyi desteklemektedirler. Bu durumda vurgulanması gereken nokta; bu eğilimin nedenleri sadece bilgi yetersizliği olmayıp, kişisel ilişkiler ve yanlış kararlardır. Araştırmaya katılan öğretmenler 360 derece geri bildirim modelinde değerlendirici tüm grupların söz sahibi olmasının ve değerlendirmeye katılımlarının tarafsızlığı desteklediği görüşündedirler.

Geleneksel performans değerlendirme ve 360 derece geri bildirim modeli arasındaki farklılıkların bir diğeri ise; tek bir kaynaktan gelen bilgilerle karşılaştırıldığında birçok kaynaktan elde edilen bilgiler değerlendirilen öğretmende kendi davranışını sorgulama ihtiyacı hissettirir ve geri bildirim karşı direnç göstermeden beklenen davranış değişikliğini göstermesini sağlar. Bu durumla ilgili

olarak; araştırmadan elde edilen bulgular; çoklu değerlendirme yönteminin sağladığı fayda öğretmenlerin okulda ilişkide buldukları üstleri, diğer öğretmen arkadaşları, öğrencileri ve velileri tarafından nasıl görüldükleri ve algılandıklarını öğrenme fırsatıdır. Sadece üstlerinden gelen geri bildirim olmaksızın yukarıda sayılan tüm kaynaklardan benzer sonuçlar gelmesi karşısında değerlendirilen öğretmen aldığı değerlendirmeleri göz ardı edemez. Beklediği sonuçlardan daha düşük gelmesi ya da olumsuz geri bildirimlerle karşılaştığında olumsuz tutum ve direnç gösteremez ve yapılan değerlendirmeleri daha çabuk kabul eder. Bu davranışın nedeni ise; sadece tek bir kaynaktan değil birçok kaynaktan benzer sonuçlar alması olarak yorumlanabilir. Literatür tarama çalışmalarında benzer sonuçları olan araştırmalara rastlamak mümkündür. Tornow tarafından yürütölen araştırma sonucuna göre; çalışanlar başkaları tarafından nasıl göründüklerini anlama şansı yakalarlar. Böylelikle; çalışanlar daha doğru hedefler geliştirirler.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin öz değerlendirme ile ilgili görüşleriyle yapılan birçok araştırmadan elde edilen bulgular paralellik göstermektedir. Yapılan önceki araştırmalara göre; öz değerlendirme bireysel farklılıkları anlamak ve ölçmek için kullanılır (Yammarino, Atwater,1993). Araştırmaya katılan tüm öğretmenler ise; benzer bir yaklaşımla mesleki gelişimleri için öz değerlendirmeyi bir araç olarak görmekte ve başka kişilerin görüşleriyle kendi görüşlerini karşılaştırma sonucunda benzerlikleri ve uyumsuzlıkları ortaya çıkarabilecekleri etkili bir yöntem olarak düşünmektedirler.

Yapılan araştırmada; çoklu değerlendirme sisteminin eğitim alanında uygulanması ile ilgili olarak öğretmen görüşleri alınmıştır. Mevcut değerlendirme sisteminde belli başlı boşluklardan bahseden öğretmenler daha tarafsız ve kanıtlara dayalı olan bir model ihtiyacı içindedirler. Görev aldıkları okullarda sistemin uygulanmasına modelin sağlayacağı faydalar sebebiyle olumlu yaklaştıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcılardan büyük bir bölümü uygulanmasının iyi sonuçlar doğuracağını savunurken; sadece 2 öğretmen uygulanmasından tedirginlik duyacaklarını belirtmişlerdir. Altının çizilmesi gereken nokta ise; öğretmenlerin modelin uygulanmasını istememelerinin nedenidir. Öğretmenler; sistem uygulandığında okul içinde huzurun kalmayacağını, değerlendirmelerin anonim olsa dahi kimlerin düşük not ve değerlendirmeler sunduğunun kimliklerini ortaya

çıkarmaya çalışacaklarını belirtmişlerdir. Az sayıda katılımcı tarafından belirtilse de savunulan düşünce; 360 derece geri bildirim modelinin uygulama sürecinde okul iklimi üzerine olumsuz etkilerinin olacağıdır. (n=2) Diğer 2 öğretmen ise okullarda uygulama sürecinde sıkıntılarla karşılaşılacağını ve bu durumun okul iklimini olumsuz etkileyeceğini düşündüklerini belirtmişlerdir. Bu elde edilen bulgular ışığında, olumsuz geri bildirim alan öğretmenlerin kendilerine düşük değerlendirmeler yapan değerlendiricilerin kimliklerini arama eğilimi gösterebilecekleri düşünülebilir. Bu olası durumu göz önüne almak ve okul iklimine olumsuz etkilerini en aza indirmek için önlemler alınabilir.

Araştırmanın üzerinde durulması gereken bir başka bulgusu ise; öğretmenlerin kendilerini değerlendiren gruplara verdikleri önem yüzdeleridir. Tam daire değerlendirme olarak da adlandırılan 360 derece geri bildirim birçok kaynaktan farklı perspektifleri almayı hedeflemektedir. Öğretmeni değerlendiren üstleri, diğer öğretmen arkadaşları, astları, öğrenci ve velilerinden değerlendirmesine en önem verdikleri grubu seçmeleri beklenmiştir. Her gruptan gelen geri bildirim öğretmenlerin farklı yönlerine ve niteliklerine yönelik de olsa en çok önem verdikleri grubu görmek amaçlanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerden gelen cevaplar arasında büyük bir fark görülmemekle birlikte verilen cevaplar birbirine çok yakındır. Az bir farkla (n=7) öğrenciler en önemli veri kaynağını oluşturan grup olarak görülmüştür. Başlıca nedeni olarak, eğitimin hedef kitlesi olan öğrencilerin gün içinde birlikte çalışma süresi göz önüne alındığında en iyi gözlem fırsatı olan grup olmasıdır. Öğretmenlerin öğrencilerin en iyi kaynak olması konusunda çelişkili düşünceleri bulunmaktadır. Tam tersi olarak; okul öncesi eğitim kurumlarında okuyan öğrencilerinin yaşça küçük olmaları ve bu sebeple öğretmenlerini sağlıklı değerlendiremeyecekleri de düşünülmektedir. İlgili literatür taraması sonucunda; öğretmenlerin öğrencileri tarafından değerlendirildikleri ve değerlendirme sürecini gerçekleştirmek amacıyla birçok değerlendirme formu oluşturulduğu görülmüştür (Tuckman, 1998).

Yapılan araştırmalarda da öğretmenlerin öğrenciler tarafından yapılan değerlendirmeler sonucunda öğretme stillerini değiştirdikleri görülmüştür. Harris'e göre de en güvenilir kaynaklar arasında yer almaktadır (Harris,1987).

Yapılan literatür tarama çalışmalarında, öğretmenlerin temkinli yaklaştıkları öğrenci değerlendirmesine karşı olan sonuçlara da rastlanmıştır. Öğrenciler en tartışmalı olan kaynaktır. Bunun dışında bir grup öğretmen ise; üstler tarafında yapılan değerlendirmelere önem verdiklerini ifade etmişlerdir. Dikkat edilmesi gereken nokta ise; öğretmenlerin geleneksel performans değerlendirmede tek söz sahibi olan üstleri tarafından değerlendirilmeyi tercih etmeleridir. Elde edilen bulgulara göre; öğretmenler en önemli veri kaynağı olarak üstlerini görmeye devam etmektedirler. Bu bulgu; öğretmenlerin performans değerlendirme konusunda eski deneyimleri gölgesinde hareket ettiklerini ve alışkanlıklarını değiştirmekte zorluk çekebileceklerini gösterebilir. Bu durumda; yıllardan beri süregelen kurum kültürü, performans değerlendirme şekli ve eski deneyimler önemli rol oynamaktadır. En son ikinci önemli grup ise; akranlar olarak görülmüştür. Ortak mesleki deneyimler, aynı zorluklarla karşılaşma, mesleki olarak kıdemli olanların tavsiyeleri akran grubunu önemli bir kaynak yapmıştır. Literatür taramasında karşılaşılan araştırmalar da, akran değerlendirmesinin olumlu ve olumsuz yönleri ve etkileri ortaya konmuştur. Olumlu yönleri takım çalışmasına destek olma, akranların birbirlerine sağladıkları yararlı bilgilerdir (Druskatt, Wolff, 1999; Fedor, Bettenhausen,1989).

Diğer yandan; olumsuz etkilerini de içeren araştırmalara rastlamak mümkündür. Düşük değerlendirmelerin altında yatan nedenin; rekabet olduğuna inanılmaktadır (Kane, Lawler,1978).

Değerlendirmeyi yapan kaynakların seçiminden sonraki süreç ise; değerlendirici sayısı ve kimler tarafından seçildikleri ile ilgilidir. Yapılan araştırmada çıkan sonuçlar ilgili literatür sonuçlarıyla benzerlik göstermiştir. Araştırmaya katılan öğretmenler literatürde de ideal değerlendirici sayısı olarak 3 ile 8 i vermişlerdir. En az değerlendirici sayısı olarak tek sayı vermelerinin nedeni olarak; öğretmen performansı ile ilgili kolaylıkla karar verilmesi olarak düşünülebilir. Bununla birlikte öğretmenleri değerlendirenlerin kimler tarafından seçilmesi gerektiği ile ilgili çıkan sonuçlar ilgili literatür taramasında çıkan sonuçlardan farklılık göstermektedir. Araştırmaya katılan birçok öğretmen değerlendiricilerin kendilerinden daha tarafsız olduklarına inandıkları insan kaynakları bölümü tarafından seçilmesini düşündüklerini belirtmişlerdir. Altında yatan neden ise; arkadaşlık ilişkilerinin hem olumlu hem de olumsuz olarak değerlendirmeleri etkileyeceğinden tedirginlik

duyulmasıdır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin birçoğu (n=17) arkadaşlık ilişkilerinin tarafsız değerlendirme önünde bir engel olduğunu düşünmekte ve en az düzeyde değerlendirme sürecine dâhil olmalarını öngörmektedirler. Dikkat edilmesi gereken nokta; araştırmaya katılan birçok öğretmen değerlendiricileri kendileri seçmek istemiyor, insan kaynaklarının daha yansız olan değerlendiricileri seçeceklerine inanıyorlar. Kişisel fikrim olarak; ülkemizde yaygın olan arkadaşlık ve dostluk ilişkileri yansız değerlendirmelerin önüne geçmekte ve bu sebeple pek çok zaman tatmin edici performansa sahip olan kişiler hak ettikleri değerlendirmelerle karşılaşmamaktadırlar. Tam tersi olarak; performansının geliştirilmesi gereken çalışanlar sıkı dostluk ve arkadaşlık ilişkileri sebebiyle başarılı olarak görülmektedirler. Araştırmaya katılan öğretmenler bu yaygın inanış nedeniyle; arkadaşlık ilişkilerinin değerlendirmelerden uzak tutulması gerektiğine inanmaktadırlar. Buna paralel olarak da araştırmaya katılan diğer 3 öğretmen de; değerlendiricilerin seçiminde öğretmenlerin görüşlerinin alınmasına olumlu bakmalarına rağmen insan kaynakları bölümü ve öğretmenlerin fikir birliği yapmalarının en iyi yöntem olacağına inanmaktadırlar. Çıkan bu sonuçlardan, öğretmenlerin kendilerini değerlendirecekleri kişileri sadece kendilerinin seçmemeleri ve insan kaynakları bölümüyle fikir birliğine ulaşmaları kendilerine iyi puanlar vereceklerine inandıkları kişileri seçmelerini engellemeleri amacıyla yapılmaktadır diye düşünülmektedir.

360 derece geri bildirim modelinin performans değerlendirme modeli olarak kullanılması amacıyla yapılan değerlendirmelerde öğretmenler hakkında bilgi toplama aracının görüşme yöntemi olmasına inandıklarını (n=13) ifade etmişlerdir. Çıkan bu görüşme ağırlıklı cevaplar; eğitim alanını ve insanın sayısal değerler yardımıyla ifade edilemeyeceğini göstermektedir. Yapılan görüşmelerde; performansı değerlendirilen öğretmenler hakkında görüşlerinin nedenleri, yıl içinde oluşan farklı olaylara yaklaşımı ve çözüm süreci eğitim alanında önemli bir yere sahip olan sorun çözme becerisi ile ilgili deneyimlerini görüşme yöntemiyle daha kolay edinebileceklerini düşünülmektedir. Yapılan anketlerde ortalama değerlere doğru gidilmesi, görüşlerin neden ve olay belirtmeksizin ortalamalar verilmesi oldukça eksik bulunmuştur. Dikkat edilmesi gereken nokta ise; değerlendiricilerin görüşlerinin nedenleri ve değerlendirmelerini gösteren örnek olayların verilmesi daha

sağlıklı bulunmaktadır. Yapılan görüşmelerde değerlendiricilerin verdikleri cevaplar üzerine yeni sorular sorulmaya ihtiyaç duyulabilir ya da görüşmeler süresince mimik ve yüz ifadeleri de göz önüne alınabilir. Kişisel fikrim olarak; eğitim alanında yapılan uygulamalarda anketler aracılığıyla bilgi toplanmasının sağlıklı olmadığını ve anketlerin birer mekanik araç olduğunu ve bu sebeple; insanların duygu düşünce ve görüşlerini tam olarak yansıtamadığını düşünmekteyim. Bu araştırmadan çıkan sonuçlarda ortaya çıkan önemli sonuç ise; anketler veri toplama aracı olarak kullanılsa da öğretmen performansları ile ilgili olarak eksiksiz ve tam bir resim ortaya çıkmayacağı yönündedir. Bu sebeple; uygulanan anketlerden sonraki süreçte görüşmeler ve mülakatlar yapılmalı ve öğretmen performanslarıyla ilgili olarak örnek olaylara başvurulmalıdır. Bu konuyla ilgili olarak bir diğer nokta ise; görüşmelerin uzun sürebileceği ve her öğretmenin performansını değerlendirmek için birçok kişiyle yapılacak birebir görüşmelerin zaman kaybına neden olacağıdır. Bu durumda; cevaplandırılması daha kolay olan anketlerin iyi bir veri toplama aracı olduğu görülmüştür. Vurgulanması gereken nokta ise; anketlerin ortalama ağırlıklı veriler vermesi ve eğitim yılı boyunca vaka olaylarını örneklendirememesi ve öğretmenin olaylara verdiği tepkileri ve sorun çözme yeteneklerini ölçememiş olmasıdır. Araştırmadan çıkan sonuç; mülakatların performans değerlendirmelerinde veri toplama aracı olarak önemli kaynaklar olduğu ve anketlerin de mülakatlar ile örneklendirilmesi gerektiğidir.

Performans değerlendirme süreci bitiminde değerlendirilen öğretmenlerle sonuçların paylaşılması uygulamanın en önemli noktası olarak görülmüştür. Diğer uygulama adımlarıyla karşılaştırıldığında en önemli kısmını oluşturmaktadır. Öğretmenlerle değerlendirme sonuçlarının paylaşılması ile ilgili alanda yapılan literatür taramasında da görüldüğü gibi titiz davranılmalı ve üsluba dikkat edilerek sonuçlar paylaşılmalıdır. Değerlendirme raporları ile ilgili literatür taramasında görülen yorumsal ya da sayısal değerlendirmelerden oluşmasıdır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; araştırmaya katılan birçok öğretmene göre yorumlardan oluşan değerlendirme raporlarının paylaşılması gerektiği düşünülmektedir. Öğretmenler sayısal değerlere ve ortalamalara verdikleri önemden çok performansları hakkında yorumlara ihtiyaç duymaktadırlar. Öğretmenlerin duyduğu bu ihtiyaç mesleki gelişim ve gelecekteki performansları için tavsiye ve önerilere

açık olmaları şeklinde düşünülebilir. Değerlendirme raporlarından elde ettikleri yorumlar gelecek meslek yaşamları için birer tavsiye niteliğinde alınabilir. Araştırmadan elde edilen bulgularda vurgulanması gereken nokta; sayısal verilerden değerlendirme raporlarında kaçınılmasıdır. Sayısal veriler ve yapılan ortalamalar öğretmeni rakamlara indirger ve eğitim yılı süresince deneyimlediği birçok olay karşısındaki tutum ve becerisi ölçemez. Değerlendirme raporlarında sayısal verilerle birlikte yorumların varlığı öğretmenler tarafından beklenmektedir. Altında yatan düşünce; yorumların ve yapılan tavsiyelerin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine rehber olması ve onlara yol göstermesidir.

Diğer önemli bir nokta ise; öğretmenlere geri bildirim verme sürecidir. İlgili literatür taramasında; değerlendirme sonuçlarının birebir görüşmelerde ya da grupla birlikte olan toplantılarda sunulması görülmüştür. Yapılan birçok araştırmada(?) grup içinde verilen değerlendirme sonuçlarının öğretmenlere daha fazla katkı sağladığını ortaya koymuştur. Grup içinde yapılan değerlendirmelerde öğretmenler meslektaşları tarafından güçsüz yönleriyle ilgili olarak tavsiyeler alabilirler. Grup içinde geri bildirim alınması bire bir görüşmelerden daha iyi sonuçlar da verebilir. Daha önce yapılan araştırmalarda grup içinde verilen değerlendirmelerin birer beyin fırtınası olarak daha etkili sonuçlara ulaşılabilceği düşünülmektedir. Yapılan araştırmadan elde edilen bulgular ise literatürden farklılıklar göstermektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük bir kısmı (n=18) grup içinde değerlendirmelere karşı olduklarını bildirmişlerdir. Nedeni olarak; grup içinde diğer meslektaşlarının önünde güçsüz ve geliştirilmeleri gereken özelliklerinin belirtilmesi karşısında kendilerini kötü hissetmeleri durumudur. Dikkat edilmesi gereken nokta ise; öğretmenlerin tatmin etmeyen ve geliştirilmesi gereken özelliklerini dile getirmekte zorlandıkları ve bu sebeple sadece özel görüşmelerde paylaşılması gerektiğini belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan öğretmenler olumsuz özellikleri ve yönleri ile ilgili geri bildirim alırken hem üsluba hem de geri bildirim verilmiş tarzına çok önem vermektedirler. Olumsuz geri bildirim verilirken değerlendiricilerin çok dikkatli olmaları ve öğretmenlerle özel görüşmeler yapmaları sistemin sağlıklı ilerleyebilmesi ve oluşabilecek direncin kırılması açısından oldukça önemlidir. Diğer bir deyişle; üsluba dikkat edilmeden diğer meslektaşlarının önünde olumsuz geri bildirimlerle karşılaşmak geri bildirimlere karşı bir direnç yaratabilir ve geri bildirimleri dikkate

almayı zorlaştırabilir. Sistemin etkin olarak kullanılması için bire bir görüşmelerin öğretmenlerin modele alışma sürecinde faydalı olacağı düşünülmektedir. Araştırmaya katılan sadece 2 öğretmen tarafından öne sürülen fikir; öğretmenlerin grup içinde geri bildirimlerini almalarıdır. Bu öğretmenlerin düşüncesindeki temel varsayım; kıdemli ve benzer deneyimlere sahip öğretmenlerden tavsiyeler almak ve bu süreçte gelişim göstermektir. İlgili literatürle benzerlik gösteren bir görüş olsa bile; araştırmaya katılan öğretmenlerin birçoğu tarafından öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyebileceği düşüncesinden dolayı etkili olarak görülmemiştir.

Değerlendirme raporları temelde performansı değerlendirilen öğretmenlerin olumlu ve güçlü yönleriyle; olumsuz ve desteklenmesi gereken noktalar olarak ayrılır. Olumlu ve olumsuz geri bildirimler olarak temelde ikiye ayrılan değerlendirme raporlarının hangi geri bildirim türünden başlaması da öğretmenlerin etkileneceği konulardan birisi olarak görülmektedir. Öğretmenlerin büyük bir kısmı (n=16) olumlu özelliklerini ilk olarak duymak istemektedirler. Nedenleri olarak psikolojik etkenler verilmekte olup bu alanda insan ve çalışan psikolojini dikkate almak gerektiği çıkan bulgular göstermiştir. Katılımcılardan az bir kısmı yaşanan sorunlardan ve tatmin edici olmayan kısımlardan başlanması gerektiğini düşünmektedirler. Kişisel fikrim olarak; yapılan performans değerlendirme görüşmelerinde öğretmenlere paylaşımda bulunan insan kaynakları uzmanı ince bir buzun üstünde yürüyen bir kişiye benzetilebilir. Performans değerlendirmesini yapan kişi ya da kişiler öğretmenin olumlu özelliklerinden başlayıp düşüncelerini örneklendiren olaylar yardımıyla eleştirel bir üsluba sahip olmadan desteklenmesi gereke yönlerini bire bir görüşmelerde öğretmene aktarmalıdır. Elde edilen bulgulara göre; bu durumun ve koşulların dışında gerçekleşen performans değerlendirme görüşmeleri araştırmaya katılan öğretmenler tarafından etkili ve güvenilir görüşmeyebilir.

360 derece Geri Bildirim Modelinin bir performans değerlendirme modeli olarak kullanılmasının sağladığı faydalardan birisi çalışanların öz değerlendirme yapmalarıdır. Ayrıca, kendilerini nasıl gördüklerini paylaşmaları istendiğinde çalışanların iş içinde ilişkili oldukları grup ve kişiler tarafından nasıl görüldükleri de karşılaştırmalı olarak verilmektedir. Performans değerlendirmenin amacı olan gelişim öz değerlendirme ve diğer değerlendirmeler arasındaki karşılaştırmalar

sonucu çıkan farklılıklar ve uyumsuzluk yardımıyla oluşur. Bu alanda yapılan birçok çalışmaya göre; üç farklı tablo ortaya çıkmaktadır. Bunlar sırasıyla; öz değerlendirmesi ve diğer değerlendirmelerin uyumlu ve benzer olması; öz değerlendirmenin diğer değerlendirmelerden yüksek olması ve öz değerlendirmenin diğer değerlendirmelerden düşük olmasıdır (Bass, Yammarino, 1991).

Beklenen öz değerlendirmenin diğer gruplar ve kişilerden gelen değerlendirmelerle benzerlik göstermesidir. Yalnız bunun dışındaki durumlarla da karşılaşmak olası görülmektedir. Bu karşılaşılan iki durum da öz değerlendirme ve diğer değerlendirmeler arasındaki uyumsuzluklar, farklılıklar ve karşıtlıklardır. Değerlendirme raporlarında ortaya çıkan bu uyumsuzlukların nedenleri araştırılmalı ve öğretmenler kendilerini diğer kişilerin gördüğünden neden farklı gördüklerini düşünmelidirler. Bu konuyla ilgili olarak yapılan araştırmalarla benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Astlardan gelen geri bildirimlerin liderlerin gelecek öz değerlendirmelerini değiştirdiği görülmüştür. Liderlerin öz değerlendirmelerini yaparken kendilerini iyi görmeleri sebebiyle kendilerine yüksek notlar vermeleri ve ortaya çıkan şişirilmiş öz değerlendirmelerin astlardan gelen geri bildirimlerin etkisiyle düştüğü gözlenmiştir (Atwater ve diğerleri,1992).

Benzer bir bulgu olarak, araştırmaya katılan öğretmenlerden 14 tanesi öz değerlendirmelerinden düşük çıkan sonuçlarla ilk olarak karşılaştıklarında üzüntü ve şaşkınlık duyduklarını ve bu uyumsuzluk ışığında sonraki öz değerlendirmelerini düşürme eğilimi içine girdiklerini belirtmişlerdir. Yapılan önceki araştırmalarda da görüldüğü gibi; farklı sonuçlarla karşılaşanlar temkinli davranmayı tercih etmekte ve eksiklerini görmeyi hedeflemektedirler. Araştırmaya katılan öğretmenler yaşadıkları ilk şaşkınlıktan ve üzüntüden sonraki süreçte eksik görülen noktalarını geliştirme çabası içine gireceklerinden bahsetmişlerdir. Buna benzer olan bir araştırma da vurgulanan, yüksek öz değerlendirme yapan kişilerin diğer kaynaklardan gelen değerlendirmelerdeki uyumsuzlukları gördüklerinde, kendilerini geliştirme çabası içine girip diğer grup değerlendirmelerini kendi değerlendirmeleriyle benzer seviyeye getirme çabasına girdikleri gözlemlenmiştir (Bono, Colbert,2005).

Buradan anlaşılacağı gibi yapılan önceki literatür taramalarında ve yapılan araştırmada yüksek öz değerlendirmeye sahip olan kişilerin benzer eğilimler

gösterdikleri görülmüştür. Öz değerlendirme ve diğer değerlendirmeler arasındaki uyumsuzluklar sonraki dönem mesleki hedefler için birer fırsat olarak görülebilir. Karşıtlıkları gören öğretmenler ilk tepkinin ardından kendilerini geliştirme çabası içine girmekte ve performanslarını geliştirebildikleri düşünülebilir. Araştırma bulgularında farklı olarak; bazı öğretmenlerin değerlendirmelerdeki olan tutarsızlıkları sorgulama davranışı içine gireceklerini belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenler, öz değerlendirmenin diğer değerlendirmelerden düşük olduğu durumların ise; kendi değerlendirmesini yapan öğretmenlerin kişilik yapısından kaynaklı olarak diğer değerlendirmelerden düşük notlar verdiklerini belirttiler. Bu elde edilen bulgu daha önce yapılan araştırmalarla benzerlik göstermektedir. Mütevazı olan çalışanlar kendilerine yüksek not verme eğilimi göstermemektedir.

360 derece geri bildirim modeli performans değerlendirme sürecinin bitiminde değerlendirme raporları öğretmenlere sunulmaktadır. Burada önemli olan nokta ise; öğretmenlerin sonraki süreçte nasıl davranmaları ve neler yapmaları gerektiği ile ilgilidir. İlgili literatür taramasında görülen performans değerlendirme sürecinden sonraki dönemde gelişim planlarının önemi görülmüştür. Araştırmadan da bu konuyla ilgili olarak benzer bulgular çıkmıştır. Öğretmenlerin değerlendirme raporlarıyla yalnız kalmamaları ve yönetim kademesinden yeterli destek görmeleri amaçlanmaktadır. Özellikle olumsuz geri bildirim aldıkları süreçte desteklenmelidirler. Vurgulanması gereken durum; olumlu ve olumsuz özelliklerini gördükten sonraki dönemde öğretmenle birlikte gelişim planları hazırlamaktır. Gelişim planlarının olmaması halinde güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri öğretmen farkına varmış bile olsa kendini mesleki anlamda geliştiremez ve bu durumu performansına yansıtamaz. Bu sebeple; öğretmene gelişim planlarıyla ilgili olarak rehber olunmalıdır.

Modelin doğru ve etkili yönetildiğinde olumlu sonuçlar görüleceği düşünülürken uygulama sürecinde ve sonrasında doğabilecek ve karşılaşılabilecek sorunlar da göz önüne alınmalıdır. Bu sebeple; modelden başarılı sonuçlar alabilmek amacıyla çıkabilecek sorunlar irdelenmelidir. Bu konu ile ilgili yapılan literatür taramasında, sistemin sağladığı faydaların yanında yetersiz noktalar da içerdiği

görülmüştür. Bunun yanında yapılan çalışmada da bazı sınırlılıklara rastlanmıştır. Literatür taramasında modelin maliyetli olması, astları tarafından değerlendirilme fikrine alışamayan üstlerin tutumu, geleneksel performans değerlendirme modelinin uygulandığı kurumlarda tek adam yönetim anlayışına alışmış olmak da modelin uygulanmasında belli başlı sıkıntılara sebep olabilmektedir. Yapılan çalışmada ise; bu sebepler göz önünde bulundurularak öğretmenlerin yaşanabilecek sorunlara dair görüşlerinin alınması hedeflenmiştir. Çalışmada öne çıkan en önemli sıkıntılardan biri; akran değerlendirmesi sürecinde yaşanan rekabet ve rekabetin değerlendirmeye yansıttığı olumsuz sonuçlardır.(n=12) Diğer yaşanabilecek sıkıntı ise öğrenci ve veli değerlendirmelerinde görülmektedir. Öğrenci değerlendirmelerinin sağlıklı olamayacağı düşünülmektedir. Başlıca sebep olarak ise; okul öncesi öğrencilerin yaşlarının küçük olması ve yeterli olgunluğa ulaşamadıkları için öğretmenlerini doğru değerlendiremeyecekleri düşüncesidir. Veli değerlendirmelerinde yaşanabilecek sorun ise; velilerin sınıf ortamında bulunmaması ve öğrencilerinin değerlendirmelerinden etkilenen değerlendirmeler yapacak olmalarıdır. Buna benzer olarak da; literatürde öğrenciler en tartışmalı değerlendirici grubu olarak tartışılmaktadır.

Modelin uygulanması süresince yaşanabilecek bir diğer sorun ise; literatürle benzerlik göstermektedir. (n=4) Geleneksel yönetim anlayışına sahip olan kurumlarda öğretmen değerlendirmesinden tek başına sorumlu olan yöneticilerin değerlendirme yüzdelerinin modelde düşmesi de üstlerin tutumlarını olumsuz etkileyebilir. Diğer bir deyişle; yöneticilerin yanında öğretmeni değerlendirecek olan başka kaynakların varlığı da üstlerin modele karşı önyargılı olmalarına neden olabilir.

Değerlendirici gruplarından kaynaklanan sorunlar ve değerlendirme sürecinde değerlendirici seçimi ve olumsuz geri bildirim verenlerin kim olduğunu bulma çabası okul ikliminin olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışmada 360 derece geri bildirim performans değerlendirme modeli ast ve üst arasında çift yönlü iletişim sağlar düşüncesinin olduğu literatür taraması bulgularından farklı olarak; üstlerini değerlendiren astların olumsuz geri bildirimlerde bulduklarında üstleri tarafından cezalandırılacakları düşüncesi ortaya çıkmıştır. Astların doğru değerlendirme

yapmalarının önünde görülen engel; astların üstleri tarafından yaptıkları değerlendirmelere karşılık olarak olumsuz davranışlarla karşılaşma endişeleridir.

Yaşanabilecek en önemli sorunlardan birisi ise; öğretmenlerin çalıştıkları okullarda 360 derece geri bildirim modelinin performans değerlendirme yöntemi olarak kullanılmasına verebilecekleri olumsuz tepkilerdir. Literatür taramasına göre; 360 derece geri bildirim öncelikle gelişimsel amaçlar için kullanılmıştır. İlerleyen yıllarda ise; performans değerlendirme amacıyla da kullanılmaya başlanmıştır. Son yıllarda performans değerlendirme amacıyla kullanımı artsa da birçok kurumda gelişimsel amaçlarla kullanılmıştır. Günümüzde ise yöntemin performans değerlendirme amacıyla kullanımı giderek artmaktadır (Bracken,1994).

Hem gelişimsel hem de performans değerlendirme yöntemi olarak kullanılabilen 360 derece geri bildirim modeli gelişimsel amaçla kullanıldığında elde edilen sonuçlarda performans değerlendirme amacıyla kullanıldığından farklılıklar göstermektedir (O'Reilly, 1994).

Bu bulgular; çoklu değerlendirmenin performans değerlendirme ve yönetsel ciddi kararlar alınmasında kullanımında değerlendirmelerin farklılık gösterebileceğini ve gerçeği yansıtmayacağını göstermektedir. Literatür taraması sonucunda elde edilen bu bilgiler rehberliğinde 360 derece geri bildirim modelinin okullarda kullanılması ile ilgili olarak öğretmenlerin önyargı ve çekimserlik gösterebileceği düşünülmüştür. Bu sebeple; öğretmenlerin performans değerlendirme modeli olarak kullanılmasına gösterebilecekleri tutum ve davranışlar sistemin etkin kullanılmasına karşın bir engel olarak görülebilir. Diğer bir deyişle, öğretmenler sisteme dair güven duymaz ve tepkili yaklaşırlarsa kurum sistemden beklenen verimi almayabilir. Bu yaşanabilecek sıkıntıyı engellemek amacıyla; öğretmenlerin sisteme karşı tutum ve tavırları araştırılmak istenmiş ve olumsuz tutumları var ise nedenlerine ilişkin görüşleri alınmak istenmiştir.

Araştırmaya katılan birçok öğretmen model kullanılmaya başlandığında tedirginlik duyacaklarını dile getirmişlerdir. (n=16) Duyacakları tedirginliğin başlıca sebebi ise; maddi kaygılar ve iş kaybı riskidir. Performans değerlendirme ve ölçme fikri öğretmenlerde gerginlik yaratabilir. Bunun yanında öğrencilerinin yaşlarının

küçük olması nedeniyle yanlış değerlendirme olacağı korkusu ve iş kaybı tedirginlik duymalarına neden olmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenler; okullarda 360 derece geri bildirim modelinin performans değerlendirme yöntemi olarak kullanılmasına duyulan tepkilerin olumlu olabileceğini belirtmişlerdir. (n=3) Öğretmenlerin uygulanacak modele olumlu tutum geliştirmelerinin altında yatan neden ise; okullarda verilen terfilerin bu modelde geleneksel performans değerlendirme modelleriyle karşılaştırıldığında daha adaletli olabileceğine inanılmasıdır. Dikkat edilmesi gereken nokta ise; bu çıkan bulgunun ilgili literatür taramasıyla benzer sonuçlara sahip olmasıdır. Bracken'a göre geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde ücretlendirme, terfi gibi ciddi yönetsel kararlar tek bir bireyin görüşlerine dayanır. Oysaki 360 derece geri bildirim modelinde tek bir yöneticinin verebileceği bilgiden daha fazla bilgi edinmiş olurlar (Dunnette, 1993). Birçok kaynaktan alınan bilgiler yansıtıldığında terfi alacak öğretmenin seçimine ilişkin daha doğru ve adil bir karar verilebilir.

Öğretmenlerin sisteme ilişkin gösterecekleri tepkileri sorulduğunda, öğretmenlerin mesleki yeterliliklerine göre farklı tutumlar geliştirebileceklerini ifade etmiştir. (n=1) Mesleki deneyimine güvenen öğretmenlerin modele karşı olumlu bir tutum geliştirirken, mesleki olarak kendilerine güvenmeyen öğretmenlerin modeli sorgulayıcı tutum içine gireceklerini belirtmiştir. Buradan anlaşılacağı gibi, öğretmenlerin kişisel özelliklerinin de modele karşı gösterecekleri tutumda belirleyici olabileceği vurgulanmalıdır.

Araştırmada modelin uygulanması ile ilgili verecekleri tepkilerin sunulmasından sonraki adım olarak; olumsuz tutum gösteren öğretmenlerin sisteme uyum gösterme süreçlerine ilişkin öğretmen görüşleri araştırılmak istenmiştir. Herhangi bir yaşanabilecek değişim sürecini yönetmek; sürecin hedeflerini, sürecin adımlarını ve yaşanabilecek sıkıntılar hakkında bilgi vermeyi içermektedir. Değişim sürecinde bazı sıkıntılar yaşanabilir. Bu durumu önleyebilmek amacıyla; öğretmenlerden çözüm önerileri istenmiştir. Öğretmenlerin; çözüm önerilerini oluştururken dikkat ettikleri unsur, öğretmenlerin yaşları ve deneyim süreleri olmuştur.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; çalışma süresi fazla olan öğretmenlerin kurum içindeki değişim sürecine uyum sorunu yaşayabilmelerinin öngörülmesidir. Bununla birlikte; modelin uygulanma sürecinde olumsuz tutum geliştiren öğretmenler ve yaşanabilecek sıkıntılara çözüm önerileri araştırılmak istenmiştir. İlk olarak; modelin kullanımı ve üstünlükleri ve kuruma sağlayacağına inanılan faydaları öğretmenlere anlatılmalıdır. Öğretmenler modelin sağlayacağı faydalar ve gelişim imkânı hakkında bilgilendirilmelidirler. Sistemin amaçlarını açıkladıktan sonra pilot uygulamalar yardımıyla genç öğretmenlerin önderliğinde sistemi uygulamaya başlamaktır. Araştırmaya katılan öğretmenlerden 6 tanesi, öğretmenlerin ikna yoluyla olumlu tutum geliştirmelerinin hedeflenmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. İkinci çözüm önerisi; pilot uygulamalara yer verilmesi ise literatür taramalarında da çıkan ortak çözüm önerisi olmuştur. Pilot uygulamanın başlıca amacı ise; sisteme önyargı ile bakan öğretmenlerin geri bildirim alma ve değerlendirilme fikrine uyum sağlamaları ve bu konudaki olumsuz düşüncelerini değiştirmektir. Diğer bir deyişle; süreç ile ilgili olarak birçok sorusu olan öğretmenlerin öncelikle yapılan uygulamalar yardımıyla önyargılarından kurtulacakları öngörülmüştür. Araştırmadan çıkan bir diğer bulgu ise; öğretmenlere 360 derece geri bildirim modelinin kullanım alanlarıyla ilgili bilgi verilmesinin ve modelin mesleki gelişimsel amaçlar için kullanılmaya başlanmasının gerekliliğinden bahsedilmiştir. (n=2) Bu bulgu literatür taraması bulgularıyla benzerlik göstermektedir. 360 derece geri bildirim modelinin başlıca kullanım alanları; gelişimsel amaçlar ve performans değerlendirme yollarıdır. Bracken'a göre ise; 360 derece geri bildirim modeli sadece gelişimsel amaçlarla kullanılmaktadır. Son zamanlarda performans değerlendirme olarak kullanımı da artış göstermektedir. Dikkat edilmesi gereken nokta ise; bir kurumda modelin uygulanmaya başlanması ile birlikte öğretmenler kişisel ve mesleki gelişimlerine faydasını görebilirler. Bu pilot uygulamalar yardımıyla; okul içinde geri bildirim verme ve değerlendirilme kültürü oturduktan sonraki süreçte model performans değerlendirme yöntemi olarak da kullanılabilir.

Araştırmada literatür taramasından farklı olarak çıkan bir bulgu ise; öğretmenlerin yaş ve kıdemlerinin modele olan uyumlarını etkileyen bir faktör olarak görülmesidir. Araştırmaya katılan öğretmenler tarafından çalışma süreleri ve mesleki

deneyimleri fazla olan öğretmenlerin daha az çalışma süresi ve mesleki deneyimi olan öğretmenlere göre modele uyum sağlamakta zorluk çekebilecekleri, modelin uygulanmasına karşın direnç gösterebilecekleri düşünülmüş ve bu modelin okulda yürütülmesine uyum sağlanabilmesi için genç ve idealist öğretmenlerin yardımının alınması çözüm yolları olarak sunulmuştur. Okullarda genç öğretmenlerin rehberliğinde hizmet içi eğitimlerde geri bildirim verme, doğru performans değerlendirme yöntemleri ve öğretmen performans değerlendirme konularıyla ilgili seminerler ve değerlendirici eğitimi verilmelidir. (n=1) Verilecek eğitimler rehberliğinde kurumda oluşacak bir değerlendirme eğitimi ve kültürü oluşturulması hedeflenmektedir. (n=1) Yapılan bu eğitimler rehberliğinde, oluşacak bu kültür ile birlikte model hakkında olumsuz görüşleri olan öğretmenlerin de sisteme uyum göstermeleri hedeflenmektedir.

Araştırmada dikkat çeken bir diğer unsur ise; 360 derece geri bildirim modelinin uygulanması sürecinde öğretmenler hakkında doğru ve gerçek değerlendirmelere ulaşmaktır. Diğer bir deyişle, sistemin etkin bir şekilde devam edebilmesi amacıyla öğretmenler hakkında şişirilmemiş ve gerçeği yansıtan değerlendirmelere ulaşmak en önemli nokta olarak görülebilir. Değerlendiricilerin gerçeği yansıtmayan ve doğruluğundan şüphe duyulan her bir değerlendirmesi sistemin önünde birer engel olarak değerlendirilir. Bu sebeple; değerlendiricilerin öğretmenler hakkında doğru ve gerçek bilgi vermelerini engelleyecek olan kültürel ve kişisel nedenler araştırılmak istenmiştir. Altı çizilmesi gereken nokta; öğretmenlerin doğru bilgi vermelerinin önündeki sebepler kişisel ve kültürel olarak ikiye ayrılmaktadır. Kişisel sebepler arkadaşlık ilişkileri, meslektaşlarının işten çıkarılmalarında rol oynayacaklarına inanmaları ve kişisel çıkarlarını ön planda tutmaları olarak bulunmuştur. Araştırmadan bu bulguların çıkması, öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinde profesyonel davranmaktan uzak olduklarını ve duygusal davrandıkları şeklinde yorumlanabilir. Diğer bir deyişle; duygusal tepkiler veren bir topluluk olarak tanımlandığımızda, meslektaşlarımızı tarafsız olarak değerlendirme olmaksızın değerlendirme sonuçlarından etkilenerek duygusal olarak geri bildirim verebiliriz. Bunun dışında; meslektaşlarımız hakkında ilişkileri göz önünde bulundurarak değerlendirmeler de yapılabilir. Öğretmenler iyi olan

ilişkilerini gölgelendirmemek amacıyla değerlendirmeye gerçek olan gözlemlerini yansıtmayabilirler.

Kültürel sebepler ise; öğretmenlerin kendi çıkarlarını meslektaşların çıkarlarının önünde tutması ve meslektaşlarının motivasyonlarını etkileyeceğinden tedirgin olarak gerçek düşünce ve gözlemlerini yansıtmamalarıdır. Araştırmadan çıkan bu bulgular literatür taramasıyla farklılık ve benzerlik göstermektedir. Paralel olan bulgular; arkadaşlık ilişkileri ve arkadaşlarının yapılan değerlendirmelerden zarar görmemeleridir. Buna karşıt olarak; araştırmadan elde edilen bulgulardan biri; bana dokunmayan yılan bin yaşasın inancıdır. Bu inanışa sahip olan öğretmenler; doğru değerlendirmeleri yapmaksızın sessiz kalabilirler. İyi olan arkadaşlık ilişkilerini olumsuz etkilememek ya da ileride kendilerinin de değerlendirdikleri kişiler tarafından olumsuz geri dönütler alabilecekleri korkusuyla gerçek değerlendirmelerden sakınacakları düşünülmektedir. Bilgileri seçerek paylaşma, gözlemlediklerine karşın sessiz kalma kendi çıkarlarını göz ederek olumsuzlukları yansıtmama da görülebilir. Bu açıdan bakıldığında; değerlendirme sürecinde öğretmenleri tarafsız değerlendirme yapmaktan alıkoyan kültürel ve kişisel sebeplerin olduğu ortaya konmuştur. Bu sebeple; öğretmenleri doğru değerlendirme yapmaktan engelleyen bu sebeplere değerlendirici eğitimlerinde yer verilmelidir.

Sistemin etkin yürütülmesi amacıyla öğretmenlerin değerlendirilenler hakkında tarafsız ve gerçek gözlemlerini paylaşmaları son derece önem taşımaktadır. Bu nedenle; öğretmenlerin tarafsız değerlendirmelerini saklamamaları amacıyla bazı önlemler alınmalıdır. Öğretmenlerin bu konudaki görüşleri değerlendirmelerin gizliliği ve değerlendirici kimliliğinin anonimliğidir (n=13). İlgili literatür taraması sonucunda ortaya çıkan en önemli ilke değerlendirmelerin ve değerlendiricinin gizliliğidir. Bu açıdan bakıldığında araştırmadan elde edilen bulgular literatürle benzerlik göstermiştir. Araştırmadan çıkan diğer önemli bir bulgu ise; 360 derece geri bildirim modelinin okullarda ilk olarak performans değerlendirme yöntemi olarak kullanılmaması ve gelişimsel amaçlarla kullanılması gerektiği ile ilgilidir. Neden olarak ise; maaş zammı, terfi etme ve işten çıkarma gibi ciddi sonuçlar doğuran kararların verilmesine neden olacağı için öğretmenlerin değerlendirilenler hakkında doğru ve gerçek bilgi vermelerini engelleyebilir. Bu sebeple; öncelikle modelin gelişimsel amaçlarla kullanılması ve değerlendirme yapanların ve

değerlendirilen öğretmenlerin geri bildirim alma kültürünün okulda oturması ile birlikte model performans değerlendirme yöntemi olarak kullanılmaya başlayabilir. Dikkat edilmesi gereken nokta ise; bir okulda geri bildirim verme ve almak için yeterli iklim oluşmadan 360 derece geri bildirim modelinin birer performans değerlendirme yöntemi olarak kullanılmasına sıcak bakılmadığıdır. Bu durumun altında yatan düşünce ise; değerlendirenlerin verdikleri olumsuz geri bildirimlerin öğretmenlerin kariyerlerini etkileyebileceğini düşünmeleri ve olumsuz geri bildirim ve gözlemlerini paylaşmamaları ve sessiz kalmalarına neden olmaktadır. Araştırmadan çıkan sonuca göre; bu oluşabilecek sorunu çözebilmek amacıyla öncelikli olarak 360 derece geri bildirim gelişimsel amaçlar için kullanılmalı ve oluşması gerekli olan geri bildirim alma ve verme kültürü oluştuktan sonraki dönemde de performans değerlendirme yöntemi olarak kullanılmalıdır. Diğer bir bulgu ise; etkin bir değerlendirme için gerekli olan değerlendirici eğitimleridir. Literatür taraması ile araştırmadan çıkan sonuçlar bu noktada aynıdır ve değerlendirici eğitiminin önemini vurgularlar.

Araştırmadan elde edilen diğer önemli bir bulgu ise; öğretmenlerin aldıkları geri bildirimleri kabul etmelerinin ve istenilen yönde davranış değiştirmelerinin önündeki engellerle ilgili öğretmen görüşleridir. Araştırmadan çıkan en önemli engel; öğretmenlerin yapılan eleştirilere kapalı olmalarıdır. (n=11) Düşünülmesi gereken nokta ise; eleştiriye kapalı olan, yapılan eleştirileri çeşitli nedenler sebebiyle kabul etmeyen öğretmenlerin sistemden verim sağlamayacakları, aldıkları olumsuz geri bildirimler aracılığıyla hedeflenen davranış değişikliğini gerçekleştirmeyecekleri düşünülmektedir. Diğer bir deyişle; öğretmenlerin olumlu karşılımlarının önündeki engellerin neler olduğu ve nasıl aşılması gerektiği üzerine düşünülmelidir. Araştırmadan elde edilen bulgulardan en öne çıkanı eleştiriye olumsuz karşılama olarak görülmüştür. Bunun nedeni olarak; önceki performans değerlendirme yöntemlerine duyulan inançsızlık ve bu modelin de önceki performans değerlendirme modelleri gibi verimsiz olacağına inanma, maddi kaygılar, öğretmenlerin yaşı ve kıdemleri de yapılan eleştirileri ve olumsuz geri bildirimleri kabul etmelerinin önündeki engeller ve çözüm önerileri düşünülmelidir. Diğer bir engel ise; öğretmenlerin mesleki gelişime önem vermemeleri ve maaş zammı, terfi, işten çıkarılma gibi ciddi yönetsel kararları etkilemesinden duyulan çekinmedir. (n=3)

Dikkat edilmesi gereken nokta ise; öğretmenlerin bu sebepler nedeniyle yapılan değerlendirmelere karşı işlerini kaybetmek korkusuyla direnç göstermeleridir. Bu açıdan bakıldığında, iş kaybı korkusu yaşayan bir öğretmen öz değerlendirme yapmaktan kaçınabilir, yapılan olumsuz değerlendirmeleri göz ardı eder ya da kendini savunmaya geçer. Diğer bir bulgu ise, modelin önündeki en önemli engelin kültürel engeller olduğunu, değerlendirilme fikrinden korkan bir toplum yapısından kaynaklı eleştiriye uzak kalınmasıdır. (n=1) Araştırmaya katılan sadece bir öğretmen tarafından dile getirilen bu düşüncenin dikkate alınması gereken noktası ise; modelin uygulanması sürecinde kolaylıkla aşılamayacak kültürel bir sebep olmasıdır. Bu açıdan bakıldığında; modelin uygulanmasını engelleyecek sebepler araştırıldığında toplum yapısından kaynaklanan engeller göz önüne alınmalıdır. Diğer çıkabilecek sorunlara çözüm önerileri kolaylıkla bulunurken toplum yapısından kaynaklanan engeller üzerinde uzun süreli yoğunlaşmak gerekmektedir.

Araştırmadan elde edilen bulgulardan en dikkate alınması gereken bulgusu; bana dokunmayan yılan bin yaşasın inancıdır. Bu inanişe sahip olan öğretmenler iyi ilişkiler içinde oldukları meslektaşlarıyla ilgili olumsuz geri bildirimlerde bulunmaktan kaçınırlar ya da ileride kendilerine olumsuz geri bildirimler verilmesini engellemek amacıyla meslektaşları hakkında tarafsız ve doğru bilgiler vermekten kaçınırlar. Yapılan değerlendirmeler bu toplumsal inanışın gölgesinde kalabilir. İlgili literatür taramasından farklılık gösteren bu araştırma bulgusu modelin Türkiye’de uygulanmasının önündeki engelleri de açıklamaktadır. Bu yaygın inanışın modelin etkin bir şekilde uygulanmasını engelleyeceği göz önüne alınmalıdır. Bu sebeple; modelin uygulanma sürecinden öncelikli olarak yapılan pilot uygulamalar kurumda geri bildirim alma kültürünü oluşturabilir. Kurumda zamanla oluşacak bu kültür sonucunda model daha verimli bir şekilde uygulanabilir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara bakıldığında; modelin uygulandığında kurum ve çalışanlar açısından verimli sonuçlar ile karşılaşılacağı düşünülürken, Türkiye’de uygulanmasında bir takım sorunlar ile karşılaşılacağı öngörülmüştür. (n=21) Ülkemizde modelin uygulama sürecinde oluşabilecek sorunlar; duygusal toplum yapısından kaynaklanabilir. Arkadaşlık ilişkileri, hemşericilik, bana dokunmayan yılan bin yaşasın gibi bazı inanışlar da sistemin etkin uygulanmasının önündeki toplumsal engellerdir. Dikkat edilmesi gereken nokta ise; bu kültürel

engellerin nedenleri araştırılmalıdır. Bunun yanı sıra; kurum içinde eleştirilme kültürü pilot uygulamalarla oluşturulmalı ve yapılan pilot uygulamalar çalışanlar geri bildirim verme ve almayı içselleştirinceye kadar devam ettirilmelidir.

5.3. Öneriler

- Türkiye’de adil ve doğru bir performans değerlendirme modeline ihtiyaç duyulmaktadır.
- Eğitim sektöründe kullanılmaya başlanan 360 derece geri bildirim modeli özel okul öncesi eğitim kurumlarında kullanılabilir.
- Türkiye’de 360 derece geri bildirim sistemi gelişimsel amaçlar için kullanılmalıdır.
- Yeterli görülen sürede gelişimsel amaçlar için kullanılan 360 derece geri bildirim modeli uygun olan okul iklimi ve kültürü oluştuktan sonra performans değerlendirme amaçlı benimsenmelidir.
- Değerlendirici gizliliği sürecin etkin işleyebilmesi ve değerlendiricinin doğru ve gerçek bilgiyi paylaşabilmesi için önemli olarak görülmektedir.
- Değerlendirici eğitimi verilerek daha kaliteli geri bildirim alma ve verme süreci gerçekleşebilir.
- Değerlendiriciler tarafsız olan insan kaynakları tarafından seçilmelidir.
- Öğrenci ve velilerin öğretmeni değerlendirmedeki rolü ve önemi belirtilmelidir.
- Öğretmenlere değerlendirme raporlarının verilmesi ile birlikte hareket planları da verilmelidir.

KAYNAKÇA

Ashford, S. J. & Northcraft, G.B. (1992). Conveying More (Or Less) Than We Realize: *The Role Of Impression-Management In Feedback-Seeking ,Organizational Behaviour And Human Desicion Processes*,Vol.53 No:3, 310-334.

Ashford, S. J. (1986). *Feedback Seeking In Individual Adaptation Or Resource Perspective Academy Of Management Journal* Vol 29 No 3, 465-487.

Atwater, L. E., & Brett, J. F. (2005). Antecedents and consequences of reactions to developmental 360 feedback. *Journal of Vocational Behavior*,66(3), 532-548.

Atwater, L. E., & Brett, J. F. (2005). Antecedents and consequences of reactions to developmental 360 feedback. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 532-548.

Atwater, L.E., & Yammarino, F. J. (1992). *Does Self-Other Agreement On Leadership Perceptions Moderate The Validity Of Leadership And Performance Predictions?* Personnel Psychology, 45, 141-164.

Bamberger , P. A.,& Erev, I., Kimmel, M. Chen ,T.O. (2005). Peer Assesment, Individual Performance, And Contribution To Group Processes / *The Impact Of Rater Anonymity ,Group And Organization Management*,Vol. 30, No. 4, 344-377.

Bamberger,P., & Meshoulam, I. (2002) *Human Resource Strategy: Formulation,Implementation And Impact*. Thousand Oaks, Ca:Sage.

Bamigboye, S. O. Students'feedback As A Strategy For Changing Teachers Style-A Case Study Of Physical Education Student—Teachers.

Bass, B.M., & Yammarino,F.J. (1991). *.Congruence Of Self And Other's Leadership Ratings Of Naval Officers For Understanding Successful Performance*. *Applied Psychology: An Internaional Review*, 40, 437-454.

Bauer J., & Mulder, R.H. (2006). Upward Feedback And Its Contribution To Employees' *Feeling Of Self-Determination*.

Beehr, T. A., Ivanitskaya, L., Hansen, C. P., Erofeev, D., & Gudanowski, D. M. (2001). Evaluation of 360 degree feedback ratings: Relationships with each other and with performance and selection predictors. *Journal of Organizational Behavior*, 22(7), 775-788.

Bernardin, H.J., & Beatty R.W. (1984). *Performance Appraisal: Assessing Human Behaviour At Work*. Boston. Kent.

Bernardin, H.J., & Dahmus,S.A., Redmon,G. (1993). “*Attitudes Of First-Line Supervisors Toward Subordinate Appraisals*”,*Human Resource Management* ,Summer/Fall, Vol.32 Numbers 2&3, Pp.315-324.

Bettenhausen K.L., & Fedor D.B. (1997). Peer And Upward Appraisals . *A Comparison Of Their Benefits And Problems Group And Organization Management*, 22,236-263.

Bono, J. E., & Colbert, A. E. (2005). Understanding responses to multi-source feedback: the role of core self-evaluations. *Personnel Psychology*, 58(1), 171-203.

Bracken, D. W., Timmreck, C. W., Fleenor, J. W., & Summers, L. (2001). 360 feedback from another angle. *Human Resource Management*, 40(1), 3-20.

Bracken,D.W. (1994). *Straight Talk About Multirater Feedback*, Training & Development.

Brady , L. (1996). Peer Assistance For Principals: *Training, Observation And Feedback*, *Journal Of Educational Administration*, Vol.32, No.2, 54-63.

Brett, J.F., & Atwater ,L.E. (2001). 360 Degree Feedback: *Accuracy, Reactions, And Perceptions Of Usefulness*. *Journal Of Applied Pscychology*, 86, No: 5, 930-942.

Brutus S., & Petesa S. (2002) *Rater Selection In Multi-Source Assessment Evidence Fort He Use Of Different Strategies*. Molson School Of Bussiness, Concordia University, Montreal,Canada.

Brutuss, S., & London M, Martineau J. (1999). *The Impact Of 360 Degree Feedback On Planning For Career Development. Journal Of Management Development*, 18, 676-693.

Burke. R., & Ng, E. (2006). *The Changing Nature Of Work And Organizations Implications For Human Resource Management Human Resource Management Review* Vol. 16 No:2 Page: 86-94.

Cable, D. M., Aiman-Smith, L., Mulvey, P. W., & Edwards, J. R. (2000). The sources and accuracy of job applicants' beliefs about organizational culture. *Academy of Management journal*, 43(6), 1076-1085.

Chappelow, C. T. (2004). 360-degree feedback. *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development*, 2, 58-84.

Clarke, N. (2005). *Workplace Learning Environment And Its Relationship With Learning Outcomes In Healthcare Organizations Human Resource, Development International* Vol: 8, No:2, Pp 185-205.

Druskat, V. U., & Wolff, S.B. (1999). Effects And Timing Of Developmental Peer Appraisals In Self-Managing Work-Groups. *Journal Of Applied Pscyhology*, 84, 58-74.

Dunnette, Md. (1993). My Hammer Or Your Hammer? *Human Resource Management*, 32, 373-384.

Edwards, M. R., & Ewen, A.J. (1996)., *How To Manage Performance And Pay With 360 Degree Feedback*, New York.

Feldman, J.M. (1981). Beyond Attributions Theory Cognitive Processes In Performance Appraisal. *Journal Of Applied Pscyhology*, 66,127-148.

Feldman, K. A. (1976). The superior college teacher from the students' view. *Research in Higher Education*, 5(3), 243-288.

Gage, N. L. (1994). The Scientific Status Of Research On Teachingç Educational Theory, 44 (4), 371-383.

Good, T L & Murlyan C. (1990). Teacher Ratings: A Call For Teacher Control And Self-Evaluations. In J. Millman & L. Darling Hammond (Eds) *The New Handbook Of Teacher Evaluation*, (Pp 191-215).

Harris, B.M. (1987). Resolving Old Dilemmas In Diagnostic Evaluation Educational Leadership, 44 (7), 46-49.

Hazucha, J.F., & Hezlett, S.A., Schneider, R.J. (1993). The Impact Of 360-Degree Feedback On Management Skills Development, *Human Resource Management*, 32, 325-351.

Hezlett, S. A. (2008). Using multisource feedback to develop leaders: Applying theory and research to improve practice. *Advances in Developing Human Resources*, 10(5), 703-720.

Hirchfield, P. (1991). How Employees's Feedback Can Boost Organisational Performance, *Employment Relation Today*

Kane, J, & Lawler, E. (1978). Methods Of Peer Assessment. Psychological Bulletin, 85, 555-586.

Kenneth, M. N. (1993). *360-Degree Feedback: The Whole Story Training And Development*.

Kluger, D. (1996). The Effects Of Feedback Intervention On Performance. A Historical Review, A Meta-Analysis And A Preliminary Feedback Intervention Theory. Psychological Bulletin, 119, 254-284.

Kossek, E.E., Roberts, K., Fisher, S. And Demarr, B. (1998). Career Self-Management: A *Quasi-Experimental Assesment Of The Effects Of A Training Intervention*. *Personnel Psychology* Vol:51 No:4 Pp:935-62.

London M., Wajhlers ,A.J. & Gallagher, P. (1990). A Feedback Approach To Management Development , *Journal Of Management Development*, Vol.

London, M., & Beatty, R. (1993). 360 Degree Feedback As A Competitive Advantage, *Human Resource Management*, Vol,32.

London, M., & Smither, J.W. (1995). Can Multi-Source Feedback Change Perceptions Of Goal Accomplishment, Self-Evaluations And Performance Related Evaluations And Performance-Related Outcomes, 48.

London, M., Larsen, H.H., & Thisted, L.N. (1999). Relationships Between Feedback And Self-Development, *Group And Organization Management*, Vol:24, No:1, Pp:5-27.

Luthans, F., Peterson, S.J. (2003). 360 Degree Feedback With Systematic Coaching: *Empirical Analysis Suggests A Winning Combination. Human Resource Management*, 42, 243-256.

Mark, R., & Edwards, J. (1996). Ewen 360 Degree Feedback – *The Powerful New Model For Employee Assessment & Performance Improvement*.

Mc Cauley, C.D., & Hezlett, S.A. (2001). Individual Development In The Workplace. *Handbook Of Work Psychology: Volume 1; Personnel Psychology* Pp:313-335. Sayfa: 327.

Mc Laughlin, M. W. (1990). Embracing Contraries: Implementing And Sustaining Teacher Evaluation, *The New Handbook Of Teacher Evaluation*, Pp 403-415.

Morrison, E.W., & Milliken, F.J. (2000). Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic World, *The Academy Of Management Review*, Vol.25, No:4, Pp.706-725.

Moses, J., Hollenbeck, G.P. And Sorcher M. (1993). Other People's Expectations, *Human Resource Management*, Vol 32.

O'reilly, B. (1994). 360 Can Change Your Life, *Fortune Magazine*.

Organizational Use Of Therapeutic Change, (1998). Strengthening Multisource Feedback Systems Througg Interdisciplinary Coaching. *Michael Goodstone Thomas Diamante Consulting Psychology Journal Practise And Research* Vol 50 No; 3 152-163

Rijt, J., Bossche, P., Segers, M.S.R. (2013). Understanding Informal Feedback Seeking In The Workplace-The Impact Of The Position In The Organizational Hierarchy, *European Journal Of Training And Development*, Vol.37 No: 1, Pp.72-85.

Smither, J, London, M., & Reilly, R. (2005). Does Performance Improve Following Multisource Feedback? *A Theoretical Model, Meta-Analysis And Review Of Empirical Findings*, *Personnel Psychology*. 58, 33-66.

Tornow, W.W. (1993). Introduction To Special Issue On 360 Degree Feedback. *Human Resource Management*, 32, 211-219.

Tuckman, B.W., & Oliver, W.F. (1978). The Effectiveness Of Feedback To Teachers As A Function Of Source. *Journal Of Educational Psychology*. Vol.59, 297-301.

Van Velsor E., Taylor S., & Leslie, J.B. (1993). An Examination Of The Relationships Among Self-Perception Accuracy, Self-Awareness, Gender And Leaders Affectiveness, *Human Resource Management Magazine*. Vol:32.

Van Velsor, E. & Wall, S.J. (1992) How To Choose An Feedback Instrument, *Training Magazine*.

Waldman, D.A., Atwater, L.E, & Antonioni, D. (1998). Has 360 Degree Feedback Gone Amok? *Academy Of Management Executive*, 12, 86-94.

Yammarino, F.J., & Atwater, L.E. (1993). Understanding Self-Perception Accuracy: Implications For Human Resource, *Management. Human Resource Management, Summer*, Vol. 32, Numbers 2-3, Pp.231-247.

EKLER

Ek 1. 360 Derece Geri Bildirim Mülakat

360-DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ İLE İLGİLİ OLARAK ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

Bölüm 1: Öğretmenlerin demografik özellikleri ve önceki performans değerlendirmeye ait deneyimlerini araştıran giriş sorularından oluşmaktadır.

- 1) Branşınız ve çalışma süreniz(kıdem) nedir?
- 2) Eğitim geçmişinizden bahsedebilir misiniz?
- 3) Bu okulda kaç yıldır görev almaktasınız?
- 4) Performans değerlendirmeye ait önceki deneyimlerinizi anlatır mısınız?
- 5) 360-derece performans değerlendirme sistemi denilince aklınıza neler geliyor?

Bölüm 2: Öğretmenlerin geribildirim türleri hakkında düşüncelerini araştırmak hedeflenmektedir.

- 6) Hangi tür geribildirimleri faydalı bulursunuz?
- 7) Hangi tür geribildirimleri yararsız bulursunuz?
- 8) Öz değerlendirmenizi yapmak ister misiniz?
- 9) 360-derece performans değerlendirme sisteminin geleneksel performans değerlendirme sistemine göre üstünlükleri var mıdır, nelerdir?

Bölüm:3 360-derece performans değerlendirme sistemi hakkında öğretmen görüşleri ve modelin uygulanmasında yaşanabilecek sıkıntılar araştırılmak istenmiştir.

- 10) Değerlendirme sisteminde yer alacak raporlarda hangi gruptan gelen geribildirimleri önce okursunuz?
- 11) Değerlendirme sisteminde grupların performans değerlendirmedeki önem yüzdelerini vermek isterseniz gruplara vereceğiniz yüzdeler neler olurdu?
- 12) Model uygulandığında doğabilecek sıkıntılar sizce neler olur?
- 13) Çalıştığınız kurumda modelin uygulanmasını ister miydiniz?
- 14) Öz değerlendirmeniz diğer katılımcıların değerlendirmelerinden yüksek ya da düşük olursa nasıl tepki verirdiniz ve gelecekte nasıl bir yol izlerdiniz?
- 15) 360 derece geribildirim sisteminin performans değerlendirme sistemi olarak kullanılmasına karşı olumsuz tutumu olan öğretmenler sisteme sizce nasıl kazandırılabilirler?
- 16) 360 derece geri bildirim sisteminin değerlendirme raporları öğretmenlerle paylaşıldıktan sonraki adımda sizce neler yapılmalıdır?
- 17) Sizce 360 derece geribildirim sisteminin değerlendirmeleri ve bilgi toplama süreci anketle mi yoksa görüşme yöntemiyle mi yapılmalıdır, bir yöntemin diğerine göre üstünlükleri nelerdir?
- 18) Performans değerlendirme modeli olarak kullanılan 360 derece geribildirim sisteminde öğretmenlere geri dönüt verilen değerlendirmelerde nasıl bir yol izlenmelidir?
- 19) Sizce öğretmenler okul öncesi eğitim kurumlarında performans değerlendirme sistemi olarak 360 derece geribildirim modelinin kullanılmasına nasıl tepki verirler?
- 20) Öğretmenleri değerlendirmelerde katılımcılar hakkında doğru bilgi vermelerini engelleyecek kültürel ve kişisel sebepler sizce neler olabilir?
- 21) 360 derece değerlendirmelerde bir öğretmeni değerlendirenlerin sayısı kaç olmalıdır ve değerlendiriciler kimler tarafından seçilmelidir?
- 22) Öğretmenlerin performans değerlendirmelerinde doğru ve kaliteli bilgi verilmesi nasıl sağlanır?

- 23) Öğretmenlerin değerlendiricilerine güvenmeleri ve değerlendirmelere karşı direnç göstermemeleri için nelere dikkat edilmelidir?
- 24) Sizce değerlendirme raporları rakamsal değerlendirmeler mi yoksa yorumlardan mı oluşmalıdır?
- 25) Sizce öğretmenlerin geribildirimleri olumlu karşılama ve kabul etmelerinin önündeki engeller nelerdir?

