



T.C.
Marmara Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

**ÖĞRETMENLERİN 360 DERECE PERFORMANS
DEĞERLENDİRME SİSTEMİ İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ**

Müge MEMUNOĞLU
(Yüksek Lisans Tezi)

İstanbul – 2015

T.C.
Marmara Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

**ÖĞRETMENLERİN 360 DERECE PERFORMANS
DEĞERLENDİRME SİSTEMİ İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ**

Müge MEMUNOĞLU
(Yüksek Lisans Tezi)




Danışman
Prof. Dr. Münevver ÇETİN

İstanbul – 2015

**Tüm kullanım hakları
M.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü'ne aittir.
© 2015**

ONAY

Müge MEMUNOĞLU tarafından hazırlanan “Öğretmenlerin 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi İle İlgili Görüşleri” konulu bu çalışma, 16/12/2015 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda jüri tarafından başarılı bulunmuş ve yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

	Adı Soyadı	İmza
TEZ DANIŞMANI:	Prof. Dr. Münevver ÇETİN	
JÜRİ ÜYESİ:	Doç. Dr. Ahmet ŞİRİN	
JÜRİ ÜYESİ:	Doç. Dr. Mehmet ÜNLÜ	

ÖZGEÇMİŞ

- 2013 Kocaeli Çayırova Atatürk Ortaokulu'nda müdür yardımcılığı
- 2013 Kocaeli Çayırova Atatürk Ortaokulu'nda matematik öğretmenliği
- 2012 Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Programına giriş
- 2011 Kocaeli Çayırova Öğretmen Şevket Özay İlköğretim Okulu'nda matematik öğretmenliği
- 2008 Kocaeli Çayırova İlköğretim Okulu'nda matematik öğretmenliği
- 2008 Balıkesir Üniversitesi Necatibey Eğitim Fakültesi İlköğretim Bölümü İlköğretim Matematik Öğretmenliği Anabilim Dalından mezun olma
- 2004 Hatay Osman Ötken Anadolu Lisesi

İLETİŞİM BİLGİLERİ

E-Posta: mugememunoglu@hotmail.com

ÇALIŞMALAR

Çelebi, N. ve Memunoğlu, M. (2015). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmeleri ve Atanmalarına Yönelik Görüşleri. *10. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi Bildiri Özetleri Kitabı* içinde (90-92), Gaziantep.

ÖNSÖZ

Çalışmalarımın her aşamasında tecrübelerinden faydalanmama izin veren, attığım her adımda yol gösteren tez danışmanım ve çok kıymetli hocam Prof. Dr. Münevver ÇETİN'e; tezimin şekillenmesinde görüş, öneri ve moral desteğiyle katkıda bulunan Marmara Üniversitesi Araştırma Görevlisi Ramazan Şamil TATIK'a; tüm tez hazırlama süreçlerinde ihtiyaç duyduğum motivasyonu hiç esirgemediği dostluğuyla sağlayan Canan ŞALIŞ'a; araştırmama katkı sağlayarak çalışmamın hazırlanmasına vesile olan kıymetli meslektaşlarıma; her sabah “İyi ki bu mesleği seçmişim” dedirten, ben öğretirken bana öğreten, çocukluğun masumiyetini, gençliğin ateşini hiç unutturmayan, beni en kötü zamanlarda dahi mutlu eden evlatlarım öğrencilerime; önce öğretmenliğim, sonra idareciliğimde bana tecrübe kazandıran tüm öğretmen ve yönetici arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim. Bu çalışmayı, içimde okuma ateşini yakan anneanneme ve tabi ki hep yanımda olduğunu bildiğim, dayanağım anneme armağan ediyorum.

İstanbul, 2015

Müge MEMUNOĞLU

ÖZET

Bu çalışmanın amacı 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ile ilgili öğretmenlerin bakış açılarını ortaya koymaktır. Bu araştırma, 2014-2015 eğitim öğretim yılı Kocaeli ili Çayirova ilçesindeki resmi ortaokullarda çalışan 25 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. 5 adet demografik, 6 adet açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin çözümlenmesinde içerik analizine başvurulmuş ve bu amaçla NVIVO 10 programı kullanılmıştır.

Bu araştırmada öğretmenlerin mevcut denetim sisteminden memnun olmadıkları ve performans değerlendirme sistemine olumlu baktıkları görülmüştür. Öğretmen görüşlerine göre değerlendiriciler okul müdürü, öğrenciler, aynı zümre meslektaşları ve öğretmenin kendisi olmalıdır. Yine öğretmen görüşlerine göre değerlendirenler arasında veliler yer almamalıdır.

Anahtar Kelimeler: 360 Derece Performans Değerlendirme, Teftiş

ABSTRACT

The purpose of this study is to reveal the viewpoint of teachers about 360 Degree Feedback. The present research was conducted with 25 teachers whom from secondary schools in 2014-2015 academic year in ayirova, Kocaeli. In this study semi-structured interview method in qualitative research designs was used. A semi-structured interview form consisting of 5 demographic and 6 open-ended questions was prepared. Content analysis was used to analyze the data obtained in the research and for this purpose, NVIVO 10 programme was used.

In this study, it's seen that teachers are not satisfied with the existing control system and look at the positive performance evaluation system. According to the teachers' opinions, evaluators can be school principals, students , same branch teachers and self-assessment. Again according to the teachers' opinions, parents should take place among the evaluators.

Key Words: 360 Degree Feedback, Inspection.

İÇİNDEKİLER

ONAY	iii
ÖZGEÇMİŞ	iv
ÖNSÖZ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLOLAR LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
KISALTMA VE SEMBOLLER	xvi
BÖLÜM I: GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Amaç	7
1.3. Önem.....	8
1.4. Sınırlılıklar	9
1.5. Sayıtlar.....	9
1.6. Tanımlar.....	10
BÖLÜM II: İLGİLİ ARAŞTIRMALAR/ALANYAZIN	11
2.1. Performans Kavramı	11
2.1.1. Performans Yönetim Sistemi	11
2.1.2. Performans Yönetim Sisteminin Amaçları	13
2.1.2.1. Yönetimsel Amaçlar	13
2.1.2.2. Geliştirmeye Yönelik Amaçlar	13
2.1.2.3. Araştırmaya Yönelik Amaçlar	14
2.1.3. Performans Yönetim Sisteminin Süreçleri	14
2.1.4. Performans Yönetim Sisteminin Önemi	17
2.1.5. Performans Yönetim Sisteminin Uygulanmasında Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar.....	18

2.2. Performans Değerlendirme Kavramı	19
2.2.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları	22
2.2.2. Performans Değerlendirme Süreci	24
2.2.3. Performans Değerlendirmenin Önemi	29
2.2.4. Performans Değerlendirmenin Olumlu Yanları.....	33
2.2.5. Performans Değerlendirmenin Olumsuz Yanları	35
2.2.6. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	40
2.3. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi.....	48
2.3.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Önemi.....	54
2.3.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Süreci	56
2.3.2.1. Amaçların Belirlenmesi	57
2.3.2.2. Üst Yönetimin Desteğinin Alınması.....	59
2.3.2.3. Briefing- İletişim ve Güven Oluşturma	59
2.3.2.4. Veri Toplama Aracının Tasarımı	60
2.3.2.5. Değerlendiricilerin/Değerleneceklerin Seçilmesi ve Eğitilmesi	63
2.3.2.5.1. Üst Değerlendirmesi	65
2.3.2.5.2. İş Arkadaşları Değerlendirmesi	65
2.3.2.5.3. İç Dış Diğer Paydaşların Değerlendirmesi	65
2.3.2.5.4. Öz Değerlendirme.....	66
2.3.2.5.5. Astların Değerlendirmesi	67
2.3.2.6. Pilot Uygulama	69
2.3.2.7. Verilerin Toplanması, Analizi ve Geribildirim Raporunun Hazırlanması	69
2.3.2.8. Geribildirim Paylaşılması	70
2.3.2.9. Bireysel Gelişim Planları Yapılması ve Destek Sağlanması .	71
2.3.2.10. Gözden Geçirme ve Değerlendirme	72
2.3.3. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminde 8 Yetenek Alanı.	73
2.3.3.1. İletişim	73
2.3.3.2. Liderlik.....	74

2.3.3.3. Değişime Uyabilirlik.....	74
2.3.3.4. İnsanlarla İlişkiler	74
2.3.3.5. Görevin Yönetimi	75
2.3.3.6. Üretim ve İş Sonuçları	75
2.3.3.7. Başkalarının Yetiştirilmesi	76
2.3.3.8. Personelin Geliştirilmesi.....	76
2.3.4. Klasik Performans Değerlendirme ile 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Arasındaki Farklar	76
2.3.5. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Olumlu Yanları ..	80
2.3.6. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Olumsuz Yanları	84
2.3.7. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar.....	87

BÖLÜM III: YÖNTEM 93

3.1. Araştırmanın Deseni	93
3.2. Çalışma Grubu	93
3.3. Veri Toplama Aracı	94
3.4. Verilerin Toplanması	95
3.5. Verilerin Çözümlemesi.....	96

BÖLÜM IV: BULGULAR..... 97

4.1. Çalışma Grubuna Ait İstatistikler	97
4.2. Mevcut Durum.....	99
4.2.1. Denetim Sistemi.....	101
4.2.1.1. Olumlu Yanları	101
4.2.1.1.1. Rehberlik.....	101
4.2.1.1.2. Okulda Düzen	102
4.2.1.1.3. Evrakların Düzeni	102
4.2.1.1.4. Öğretmen Hazır Bulunuşluğunun Artması	102
4.2.1.2. Olumsuz Yanları	103

4.2.1.2.1. Kısa Sürede Değerlendirme	103
4.2.1.2.2. Bürokratik İşler, Kırtasiyecilik	103
4.2.1.2.3. Tedirginlik, Heyecan	104
4.2.1.2.4. Formaliteden Teftiş.....	104
4.2.1.2.5. Olumsuz Eleştiri Odaklı Olması	105
4.2.1.2.6. Adaletsizlik	105
4.2.1.2.7. Motivasyon Kaybı.....	106
4.2.1.2.8. Öğrencilerin Heyecanı	106
4.2.1.2.9. Ölçüt Belirsizliği.....	106
4.2.1.2.10. Branş Dışı Beklentiler.....	107
4.2.1.2.11. Uzun Değerlendirme Aralıkları	107
4.2.1.3. Beklentiler	107
4.2.1.3.1. Rehberlik İhtiyacı	107
4.2.1.3.2. Objektiflik.....	108
4.2.1.3.3. Ayırt Edicilik Gücü.....	109
4.2.1.3.4. Sürece Odaklılık	109
4.2.1.3.5. Yapıcı Tavır	109
4.2.1.3.6. Dönüt İhtiyacı	110
4.2.1.3.7. Müdürün Denetimi.....	110
4.2.2. Müfettişler.....	111
4.2.2.1. Olumlu Yanları	111
4.2.2.1.1. Nazik Tavırlar	111
4.2.2.2. Olumsuz Yanları	111
4.2.2.2.1. Nazik Olmayan Tavırlar	111
4.2.2.2.2. Müfettişlerin Uygulamadaki Farklılıkları.....	112
4.2.2.2.3. Branşların Farklılığı.....	112
4.2.2.2.4. Yaşlarının Fazla Olması.....	113
4.3. Hedeflerin Belirlenmesi.....	113
4.3.1. Hedefler	115
4.3.1.1. Öğretim.....	115

4.3.1.1.1. Genel Başarı.....	115
4.3.1.1.2. Sınav Başarısı (TEOG)	116
4.3.1.2. Ders İşlenişi.....	116
4.3.1.3. Dersi Sevdirme	117
4.3.1.4. Öğretmenlikte Gelişim	118
4.3.1.5. Eğitim	118
4.3.1.6. Materyal Geliştirme.....	119
4.3.1.7. Sınıf Yönetimi	119
4.3.1.8. Yıllık Planı Zamanında Bitirme.....	119
4.3.2. Yol Gösterenler.....	120
4.3.2.1. Tecrübeli Öğretmenler	120
4.3.2.2. Zümre Çalışmaları	121
4.3.2.3. Akademisyenler, Uzmanlar.....	122
4.3.2.4. Sadece Ben.....	122
4.3.2.5. Kurslar, Hizmet İçi Eğitimler	122
4.3.2.6. İdareciler	123
4.4. Veri Toplama Aracının Tasarımı	124
4.4.1. Öğrencilerin Eğitimi	124
4.4.2. Öğrencilerin Akademik Başarıları	126
4.4.3. İletişim	127
4.4.4. Ders Anlatma Teknikleri	128
4.4.5. Mesleğe Adanmışlık	129
4.4.6. Dersini Sevdirme	130
4.4.7. Sınıf Yönetimi	130
4.4.8. Mezunların Durumu.....	131
4.4.9. Kişisel Gelişim.....	131
4.4.10. Rol Modellik.....	131
4.4.11. Geri Dönütler (Ailelerden vb.)	132
4.4.12. Alan Bilgisi	132
4.5. Değerlendiricilerin Seçilmesi	132

4.5.1. Okul Müdürü	134
4.5.1.1. Olumlu Görüşler.....	134
4.5.1.2. Olumsuz Görüşler	135
4.5.2. Öğrenci.	136
4.5.2.1. Olumlu Görüşler.....	136
4.5.2.2. Olumsuz Görüşler	137
4.5.3. Meslektaş	138
4.5.3.1. Aynı Zümre	137
4.5.3.1.1. Olumlu Görüşler	138
4.5.3.1.2. Olumsuz Görüşler	139
4.5.3.2. Farklı Zümre.....	140
4.5.3.2.1. Olumlu Görüşler	140
4.5.3.2.1. Olumsuz Görüşler	141
4.5.4. Veli	142
4.5.4.1. Olumlu Görüşler.....	142
4.5.4.2. Olumsuz Görüşler	143
4.5.4.3. Kısmen Görüşler	144
4.5.5. Öz Değerlendirme.....	144
4.5.5.1. Olumlu Görüşler.....	144
4.5.5.2. Olumsuz Görüşler	145
4.6. Kariyer Planlama	146
4.6.1. Geri Dönüt, Motivasyon Sağlama	146
4.6.2. Hizmet Puanı	147
4.6.3. Hizmet İçi Eğitim	148
4.6.4. Kademe, Derece.....	149
4.6.5. Maddi Ödüller.....	149
4.6.6. Sembolik Ödüller (Plaket, Teşekkür-Takdir Belgesi vb.)	149
4.6.7. Çalışma Şartlarının İyileştirilmesi	150
4.6.8. Sonuçların Önemi Yok	150
4.7. Performans Değerlendirme Sistemi	151

4.7.1. Olumlu Görüşler	151
4.7.2. Olumsuz Görüşler	153
BÖLÜM V: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	156
5.1. Tartışma, Sonuç	156
5.2. Öneriler	162
5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler.....	162
5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	163
KAYNAKÇA.....	165

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Klasik ve Modern Performans Değerlendirme Sistemleri Karşılaştırması.	79
Tablo 2.2. Geleneksel ve 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi	79
Tablo 4.1. Demografik Özelliklere Göre Frekans ve Yüzde Değerleri	98
Tablo 4.2. Mevcut Durum	100
Tablo 4.3. Hedeflerin Belirlenmesi	114
Tablo 4.4. Veri Toplama Aracının Tasarımı	124
Tablo 4.5. Değerlendiricilerin Seçilmesi	133
Tablo 4.6. Kariyer Planlama	146
Tablo 4.7. Performans Değerlendirme Sistemi	151

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	41
Şekil 2.2. Grafik Dereceleme Formu	42
Şekil 2.3. 360 Derece Performans Değerlendirme Mekanizması	51
Şekil 2.4. 360 Derece Geri Bildirim Süreci	53
Şekil 2.5. 360 Derece Geri Bildirim Sistemi Uygulama Süreci.....	57
Şekil 2.6. 360 Derece Değerlendirme Havuzu.....	68

KISALTMA VE SEMBOLLER

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı
360 Derece PDS : 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi

BÖLÜM I: GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın yapılma nedenini oluşturan problem durumu, amacı, önemi, sınırlılıkları ve sayıtları üzerinde durulacaktır.

1.1. Problem Durumu

Ülkemiz okullarında öğretmenlerin çalışmalarının değerlendirilmeleri denetmenler aracılığıyla yapılmaktadır.

Denetim örgütsel eylemlerin belirlenen amaçlar doğrultusunda, ilke ve kurallara uygun olup olmadığının belirlenmesi sürecidir (Aydın, 2011, s.11). Denetim kurumlardaki personelin görevlerini mevzuata uygun bir şekilde, görevlerini hakkıyla yapıp yapmadıklarını, yerine getirmede ihmal ve dikkatsizlik gösterip göstermediklerini, suiistimal yapıp yapmadıklarını tespit ederek, haklarında gereken yasal işlemlerin yürütülmesi için kurumların kanunlarına göre tayin edilmiş müfettişler veya bu işle görevlendirilmiş memurlar vasıtası ile yapılan kontrolleridir (Taymaz, 2013, s.3).

Tanımlara bakıldığında denetimin, daha önceden belirlenmiş hedeflere uyma derecesini ölçmek gibi görevi olduğu sonucuna ulaşılabilir. Ancak çağdaş denetim tanımlarından sadece denetimin bu işlevi olduğu değil, yanında farklı amaçlar da taşıdığı görülebilir.

Denetleme teknik ve sosyal olmak üzere en az iki boyutu bulunmaktadır. Teknik boyutu plan, program, koordinasyon, rehberlik, araştırma faaliyetlerini kapsarken, sosyal boyutu; duyarlık, gözlem, iletişim, öğrenme, yenileşme gibi davranışları barındırır (Bursalıoğlu, 1985, s.169).

Denetimin esas amacı, kurumsal amaçların gerçekleştirilme derecesini saptamak, daha güzel neticeler elde edebilmek için gereken tedbirleri almak ve süreci geliştirmektir. Bu nedenle, süreç bir bütün olarak, planlı ve programlı bir biçimde sürekli olarak izlenir,

eksiklikler saptanır, düzeltilir; yapılan yanlışların tekrarlanması engellenmeye ve daha sağlıklı bir işleyiş gerçekleştirilmeye çalışılır (Aydın, 2011, s.11).

Can (2004) çalışmasında öğretmenlerin gözünde müfettişlerin rehberlik çalışmalarını yeterince yapmadıkları, yapılan çalışmaların daha çok inceleme, soruşturma, denetim ağırlıklı olduğunu belirtmiştir. Öğretmenler, bürokratik işleyişten, denetmen sayılarının azlığından, dolayısıyla da öğretmenlere yeterli zaman ayıramamalarından ötürü bazı sorunlar yaşadıklarını belirtmiştir. Öğretmenler açısından eleştirilen denetimlere, denetmenler açısından bakıldığında onlar da mevcut denetimlerin sağlıklı yönlerini sıralamaktadırlar.

Anketlerde yer alan açık uçlu sorulardan öğretmen görüşleri incelendiğinde, öğretmenlerin yapılan rehberlik ve denetimi içerik ve süre olarak az buldukları anlaşılmaktadır. Buna paralel olarak anketlerde yer alan açık uçlu sorulardan denetçi görüşleri incelendiğinde, denetçinin istenilen düzeyde rehberliği yapamama nedenleri arasında, rehberlik ve denetim için ayrılan sürenin yetersiz olması, ders denetimi sonrasında öğretmenin dersinin olması dolayısıyla bu durumun ya öğretmenin dersine girememesine ya da değerlendirmenin yapılamamasına neden olması, öğretmen sayısının fazlalığı, denetçi sayısının azlığı denetçi görüşlerinde ortaya çıkan nedenler arasındadır (Seçen, 2010).

Bu sorunların giderilmesi için rehberliğin ön plana alınması, müfettiş-öğretmen ilişkilerinin karşılıklı güvene dayanması, müfettişlerin denetim konusunda branşlaşmasını, mesleki ve insan ilişkileri alanlarında yetişmelerini ve müfettiş sayılarının yeterli sayılara ulaştırılmasını istemektedirler. Öğretmenin tüm yönlerinin tanınması, karşılıklı güven bağları ve iletişim, müfettişlerin eğitim düzeylerinin artırılması ve ideolojik görüşlerinin yansıtılmaması öğretmenlerin temel beklentilerindedir (Can, 2004).

Bu sorunların paralelinde denetim sürelerinin yetersizliği de dikkat çekici bir sorun olarak görülmektedir. Denetim sürecinde öğretmenler kadar öğrencilerin de gergin olmaları, öğrenilenlerin beklenen düzeyde yansıtılmamasına sebep olmaktadır.

Öğretmenlerin denetimlerden beklentileri, denetimlerin sadece kısıtlı zamanlarda değil; uzun vadelerde yapılması, öğretim yılı içerisinde periyodik olarak tekrarlanması, her

sınıf düzeyi için denetim yapılması, rehberliğin daha etkin bir biçimde yerine getirilmesi, müfettişlerin branşlar bazında uzmanlaşmasıdır (Mermer, 2012, s.115).

Can (2004), Türkiye’deki denetim uygulamalarında yaşanan başka bir soruna değinmiş ve “Denetimde inceleme, soruşturma, denetim ve rehberliği yapanların aynı kişiler olması temel bir sorun olarak algılanmaktadır. Rehberlik yapan kişinin objektif denetim ve soruşturmayı birlikte yapmakta zorlanacağı bazı öğretmen ve denetmenlerce paylaşılmaktadır.” demiştir. Öz (1992) de, Can’ın fikrine paralel fikirleri çalışmasında paylaşmıştır. Soruşturma işleri tamamen müfettişlerden alınmalıdır.

Öğretmenler, müfettişlerin, bir gün yol gösterici, rehber, başka bir gün sorgulayıcı, diğer bir gün mükâfat veya ceza dağıtıcı rollerinde olmalarını istememektedirler. Müfettişlerin büyük bir çoğunluğu da, bu üç değişik rolde olmayı arzu etmiyorlar. Tanınmış bir eğitimci yazarımız müfettişleri “Toz müfettişi, poz müfettişi ve öz müfettiş” olmak üzere sınıflandırıyor. Büyük ölçüde mevzuattan gelen bu ayırmda müfettişlerin hemen hepsi “Öz müfettiş” olma yani meslektaşlarına “mesleki yardım ve rehberlikte” bulunmak istemektedirler (Öz, 1992, s.234).

Müfettişler, üniversite eğitimleri sırasında veya sonrasında denetim konularında da yetiştirilmişlerdir. Ancak denetlemenin faaliyet alanının çokluğu, her alanda uzmanlaşamama ve hizmet içi eğitimdeki süreksizlik müfettişlerin verimliliğini azaltan faktörlerdendir. Ayrıca müfettişin sorumluluğunun fazla olması; denetlenecek her öğretmenle yeterli işbirliği, objektif gözlem ve değerlendirmeyi zorlaştırmaktadır (Can, 2004).

Bu gibi olumsuzluklar, okulların mevcut durumlarının analizinin objektif ve doğru bir şekilde tespitinde engeller çıkarmaktadır. Dolayısıyla mevcut denetim mekanizması işlevini tam olarak yerine getirememekte, yerini alabilecek yeni seçenek arayışlarına itmektedir.

Son yıllarda Türkiye’de bir söylenti olarak yayılmaya başlayan öğretmen performans değerlendirme sistemi yavaş yavaş hayata geçirilme sinyallerini vermektedir.

Resmi Gazete (2012)'de “Öncelik 86: Öğretmen yetiştirme ve geliştirme sistemi, öğretmen ve öğrenci yeterliliklerini esas alan bir performans sistemini de içerecek şekilde yeniden yapılandırılacaktır.” şeklindeki ifade bu konudaki ilk adımlardandır.

Resmi Gazete (2013) de

Eğitime erişimdeki sorunların yanı sıra, eğitimin kalitesine ilişkin sorunlar da önemini korumaktadır. Eğitimin çıktılarını ve dolayısıyla sistemin performansını değerlendiren PISA gibi uluslararası araştırmalarda elde edilen puanlarda kısmi iyileşme sağlanmıştır. Ancak, bu kapsamda öğrenme ortamlarının niteliğinin eşitlik ve hakkaniyet çerçevesinde artırılması, öğretmen yetiştirme ve geliştirme sisteminin yeniden yapılandırılması, izleme ve değerlendirme faaliyetlerinde etkinlik sağlanması, müfredatın bilgi ve iletişim teknolojileriyle uyumunun sağlanması, derslik başına düşen öğrenci sayısının azaltılması, ilköğretimde ikili eğitimden tam gün eğitime geçilmesi ihtiyacı devam etmektedir. ... Öğretmenlere yönelik hizmet içi eğitimin süresi ve niteliğinin yetersizliği ve performanslarının yeterince değerlendirilmemesi eğitimin kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir. Öğretmen yetiştiren fakülteler ile okullar arasındaki etkileşimin güçlendirilmesi, öğretmen yetiştirme ve geliştirme sisteminin yeterlilikleri esas alan bir şekilde yeniden yapılandırılması ile kariyer gelişim ve performans değerlendirme sisteminin oluşturulması gerekmektedir.

ifadesiyle öğretmenlere yönelik performans değerlendirme sisteminin gerekliliği vurgusu yinelenmiştir.

Performans değerlendirme sisteminin ilk örneklerine 1900'lü yılların başlarında ABD'de rastlanılmaktadır. Bu kavram, F.Taylor'un çalışan verimliliklerini ölçmesi ile bilimsel bir nitelik kazanmıştır. 1950'li yıllara kadar pek çok teknik kullanılsa da, bu tarihten sonra çalışanların ürettiği iş ve sonuçlara odaklanan performans değerlendirme teknikleri ağırlık kazanmıştır (Uyargil, 1994, s.1-2). Literatürde bu kavram performans değerlemesi, başarı değerlendirme, başarı değerlendirme, iş gören değerlendirme, liyakat değerlendirme adlarıyla da anılmaktadır. Fakat sık kullanılan ifade bireysel performans değerlendirmesidir (Kubat, 2012, s.53).

“Performans değerlendirme, bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki performansını değerlendirmesi sürecidir” (Palmer, 1993, s.9). “Gelecekteki kararlara ve işlemlere dayanak olmak üzere

çalışmada gösterilen başarıya ya da başarısızlığa periyodik ve biçimsel bir değer biçme işlemidir” (Canman, 1993, s.34).

Performans değerlendirme; bir ölçme ve değerlendirme sürecidir. Birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezlerdir. Tanımlanan başarı seviyesinin, daha önceden tanımlanan standart ölçütlere göre ölçülmesi ve ölçüm sonuçlarının belirli bir doğrultuda işlenmesidir. Burada önemli olan neyi, niçin, nasıl ve ne zaman ölçeceğinizdir. Bütün bu sorulara verilecek doğru cevaplar, bizi doğru sonuca ulaştıracaktır (İzgi, 2007, s.6).

Performans değerlendirme sistemlerinin uygulanmasının pek çok olumlu tarafları bulunmaktadır. Sarıkaya (2003)'ya göre kurumların uzun dönemde varlıklarını sürdürebilmeleri, başarılı olabilmelerinde kaynakların etkin kullanımı, etkili bir performans değerlendirme ve ölçme sisteminin kurulmasının önemi büyüktür. Böyle bir sistem sürekli iyileştirmenin gerçekleştirilmesinde etkili olmaktadır (s.103).

Ancak performans değerlendirme sistemleri üzerine yoğun olumsuz eleştiriler de mevcuttur. Performans değerlendirme sistemi hakkındaki en olumsuz eleştirilerden birisi, değerlendirmeyi yapan kişinin sadece üst konumundaki bireyler olması konusudur. Bu konuda Barutçugil (2002) benzer yorumlarda bulunmuştur. Her çalışanın bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesi en sık karşılaşılan performans değerlendirmedir. Bu uygulamanın altında yatan düşünce her çalışmanı ve onun başarısını en yakından tanıyan kişinin ilk yöneticisi olduğudur. Fakat bu durum beraberinde bazı sorunları da getirebilir. Eğer süreç tek yönlü işliyor, ihtiyaç duyulan rehberlikler ve dönütler verilmiyorsa, sonuçların istenilenin altında olması durumunda çalışan savunmaya geçecek, davranışları için bahaneler bulmaya ve haklılığını kanıtlamaya çalışacaktır (s.197-198).

Performans değerlendirme sisteminin bir farklı eleştirilen noktası, değerlendirme sonuçlarının geri dönütlerinin ödüllere yansımasıdır. Kurumların “değerlendirmeye (ücretler, terfi ve işten ayırma konusundaki kararları) ilişkin hedefleri ile geliştirmeye (danışmanlık, yönlendirme, kariyer planlama konusundaki kararları) ilişkin hedefleri birbirleri ile çatışacaktır” (Uyargil, 1994, s.12). Bu durumda çalışanlar, kariyer, maaş

gibi konularda değerlendirme sonuçlarında karar veren amirine karşı olumsuz tavırlar içerisine girebilir, güven kaybı yaşayabilir.

Sistemin objektifliğindeki sorunlar da eleştirilmektedir.

Yöneticiler performans değerlendirmesi yaparken, çeşitli duygusal veya kişisel sebeplerle objektif değerlendirmede hatalara düşebilirler. Yöneticilerin yaptıkları değerlendirmelerde tamamıyla objektif kalabilmeleri mümkün değildir. Bu durum değerlendirmenin verimliliğini gölgeler (Turgut, 2001, s.60).

Ayrıca sistemin astlardan kaynaklanan olumsuz yanları da mevcuttur.

Çalışanlar, çalıştıkları kurumlarda var oldukları konumlarını daha iyi anlamak ve gelişimlerini sağlamak için değerlendirmeler sonunda dönüt beklerler. Aynı zamanda çalışanlar, maddi, sembolik vb. ödülleri kazanabilmek için kurumda kendi alanındaki uzmanlığını/üstünlüğünü kabul ettirmek veya devam ettirmek istegindedir. Yani çalışanların beklentileri hem açıklık ilkesinin uygulanması (yeterli dönütlerin sağlanması) hem de çalışanın savunucu bir rol üstlenmesidir (Uyargil, 1994, s.12). Yine Uyargil (1994) çalışmasında organizasyonun hedefleri ile bireyin hedeflerinin çatıştığından, bireyin ödül elde etmek için organizasyon hedeflerini yapma zorunluluğu hissettiğinden ve bu durumda içsel bir çatışma yaşadığından bahsetmiştir (s.12).

Performans değerlendirme yöntemlerindeki en bilinen hatalardan birisi de, herkesin değerlendirme notlarını belirli bir ortalama etrafında toplama eğilimidir. Bu durumda değerlendirilen herkes birbirine yakın, ortalama notlara sahip olurlar. Sonuçta çalışanların gerçek performansları belirlenemeyecek ve yapılan değerlendirmeleri hiçbir işe yaramayan faaliyetlere dönüştürecektir (Turgut, 2001, s.60).

Sevim (1999)'in belirttiği gibi geleneksel performans değerlendirme sistemlerinde, kurumların yatırımı, çalışanları, verimliliği, çıktıları önemliken; günümüzde bu kriterler kaynakların etkin kullanımı, çalışanların mutluluğu, paydaşların tatmini vb. olarak değişmektedir (s.143).

Sistemlerin süreç odaklı olmaya başladığı göz önüne alınırsa, performans ölçümlerinin de sonuç değil süreç odaklı olmaya başlaması gerekmektedir. Dolayısıyla günümüzde farklı performans değerlendirme sistemlerinin varlığına ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlardan birisi 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemidir. Günümüzde söylenti olarak yayılan ve gerçekleşmesi yakın bir zamanda muhtemel olan öğretmen performans değerlendirme sisteminin, sadece yönetici değerlendirmesi değil; aynı zamanda öğrenci, veli, meslektaş ve öz değerlendirme olacak şekilde kurgulanması eğitimde kaliteyi arttıracaktır. Bu nedenle yapılacak bir performans değerlendirme sisteminin 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi şeklinde oluşturulmasında fayda vardır.

Bu çalışmada da öğretmenlerin 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi üzerine görüşleri incelenmektedir.

1.2. Amaç

Bu araştırmanın genel amacı, 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi üzerine öğretmen görüşlerinin incelenmesidir. Araştırmanın genel amacına ulaşmak için 6 tema belirlenmiştir. 1. tema olan “mevcut durum” da bir, 2. tema olan “amaçların belirlenmesi”nde iki, 3. tema olan “veri toplama aracının tasarımı”nda bir, 4. tema olan “değerlendiricilerin seçilmesi”nde bir, 5. tema olan “kariyer planlama”da bir ve 6. tema olan “Performans Değerlendirme Sistemi”nde bir alt amaç bulunmaktadır.

Araştırmanın genel amaçlar doğrultusunda alt amaçları şunlardır:

- a) Öğretmenlerin mevcut denetim sistemlerinden memnuniyet durumlarının incelenmesi
- b) Öğretmenlerin kendi başarılarını arttırmak için her eğitim- öğretim yılında belirledikleri hedeflerin belirlenmesi
- c) Öğretmenlerin amaçlarını belirlemede kimlerin etkin rol oynaması gerektiği görüşlerinin incelenmesi

- d) Öğretmenlerin, başarılarının ne ile ölçülmesi gerektiği konusundaki fikirlerinin irdelenmesi
- e) Öğretmenlerin, performanslarını kimlerin değerlendirebileceği görüşlerinin incelenmesi
- f) Öğretmenlerin, performans değerlendirmeleri sonuçlarının ne amaçlı kullanılması gerektiği konusundaki fikirlerinin belirlenmesi
- g) Öğretmenlerin performans değerlendirme sistemi hakkındaki düşüncelerinin incelenmesi

1.3. Önem

Bir okulun içindeki değişkenleri en iyi yine okulla ilişki içinde olan kişiler bilebilir. Okulda hangi öğretmenin daha özveriyle çalıştığını, hangi öğretmenin görevini yerine getirdiğini, hangi hizmetlinin görevini ne kadar yaptığını, hangi idarecinin yöneticilikte daha başarılı olabildiğini yine o okulda çalışan idareci, öğretmen, öğrenci ve veliler analiz edebilir. Dolayısıyla günümüz denetim sisteminin en büyük eleştiri noktalarından biri olan konu gündeme gelmektedir. “Dışarıdan gelen biri”, okulun dinamiklerini bir veya iki günde ne kadar iyi gözlemleyebilir? İdareci, öğretmen veya hizmetli mevcut durumu, denetmen geldiği zaman farklı gösteremez mi?

Günümüzün yaygın araştırma konusu olan okul merkezli yönetime paralel olarak, okulların kendi kendilerini denetlemesi, eleştirmesi, düzeltilmesi, geliştirmesi gerekmektedir. Bu konuda 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin okullara çok faydalı olacağı düşünülmektedir. Böylece öğretmen ve idareciler de kendilerindeki hataları görecek, kendilerini iyileştirme ihtiyacı hissedecektir. Aynı zamanda mevcut olumlu yanlarını da bilecektir. Kendilerinde “iyi” olarak tanımladıkları özelliklerinin belki de öğrenciler tarafından “iyi” olarak karşılanmadığının eleştirisini alacaktır. Belki de sandıklarından daha başarılı bir öğretmenler olduklarını göreceklerdir. Bu gibi

sonuçlar maalesef denetmenler tarafından verilemediği gibi, 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi tarafından verilebilmektedir.

Ayrıca 2012 yılında kaldırılan sicil amirleri kanununa göre artık öğretmenlere sicil notu verilmemektedir. Yani öğretmenlerin değerlendirildiği bir uygulama kalkmış, sistemde bir boşluk oluşmuştur. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin bu boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

Bu düşünceler ışığında öğretmenlere yönelik bir performans değerlendirme sistemi getirilecekse, bunun 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi olması gerektiği düşünülmektedir. Bu çalışma Türkiye’de MEB’e bağlı çalışan öğretmenlerin konuya olan bakış açısının araştırılması bakımından önemlidir.

1.4. Sınırlılıklar

Bu araştırma, 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminde sadece öğretmen görüşleri ile sınırlıdır. Yine bu araştırma, Kocaeli ili Çayirova ilçesindeki Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı resmi okullarda görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır. Bu araştırmada elde edilecek veriler, hazırlanan görüşme soruları verileri ve araştırma kapsamında kullanılacak tekniklerle sınırlanmıştır.

1.5. Sayıtlar

Bu araştırma aşağıdaki sayıtlara dayalı olarak gerçekleştirilecektir:

- a) Araştırmanın çalışma grubu temsil edici niteliktedir.
- b) Araştırmaya katılan öğretmenler görüşme sorularına samimi ve objektif cevaplar verdikleri varsayılmıştır.
- c) Araştırma yöntemi, probleme ve amaca uygundur.

- d) Verilerin çözümlenmesinde kullanılan yöntemler amaca uygun olarak seçilmiştir.

1.6. Tanımlar

Denetim: “Denetim örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda, saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması süreci olarak düşünülebilir” (Aydın, 2011, s.11).

Performans Yönetim Sistemi:

Performans yönetimi sistemi, gerçekleştirilmesi beklenen organizasyonel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini arttırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Barutçugil,2002,s.125).

Performans Değerlendirme: “Bir yöneticinin, önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenin işteki performansını değerlendirmesidir” (Bayram, 2006, s.49).

360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi (360 Derece PDS): “Değerlendirmenin yöneticiler, çalışma arkadaşları, astlar, kendi, müşteriler gibi farklı perspektiflerden bilgi toplanması anlayışıdır” (Camgöz ve Alperden, 2006, s.195).

BÖLÜM II: İLGİLİ ARAŞTIRMALAR/ ALANYAZIN

2.1. Performans Kavramı

İlk olarak bu kavram Performans Amerika Birleşik Devletlerinde 1900'li yılların başlarında kamu kuruluşlarında kullanılmıştır. Daha sonraları iş ölçümleri, iş analizleri, metot etütleri gibi bilimsel araştırmaların yaygınlaşmasıyla da, kurumlarda daha bilimsel olarak kullanılmaya devam edilmiştir (Akdoğan ve Demirtaş, 2009, s.51).

2.1.1. Performans Yönetim Sistemi

“Tüm organizasyonlar, varlıkları ve başarıları ile ilgili olarak iki soruya cevap ararlar;

- Varlığını sürdürmek ve haklı kılmak için elde etmem gereken sonuçlar nelerdir?
- Bu sonuçlara ulaşmam için izlemem gereken süreçler nelerdir?” (Barutçugil, 2002, s.12).

Günümüzde hem devlet kurumları, hem de özel kurumlar tüm alanlarda çok hızlı bir değişim ve buna uyma adına dönüşüm süreci içerisine girmişlerdir. Kurum başarılarının sağlanması noktasında çalışanların kalitesi ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminin etkin bir şekilde planlanması ve kullanılması gündeme gelmektedir (Özer, 2009, s.3). Özellikle yirminci yüzyılın son çeyreğinde, kurumsal yapıların ve işlevlerinin değişmesi, artan rekabet ortamı, kurum içinde çalışanların artan önemi, gereksinimlerin çeşitliliği, çalışan personele olan bakış tarzındaki farklılıklar, çalışanların kurumlara olan katkısının artırılması, mesleki ve kişisel gelişimin önem kazanması ve buna bağlı olarak çalışan performansının etkin bir şekilde yönetilmesi gibi konularda çok büyük değişimler ve gelişimler yaşanmıştır (Helvacı, 2002, s.156).

Performans Yönetimi Sistemi ile ilgili alanyazın incelendiğinde pek çok tanım yapıldığını görmek mümkündür. Helvacı (2002) çalışmasında Performans Yönetimi Sistemini “İşgören boyutunda, işgörene kendisinden tam olarak ne beklediğini,

uzlaşılabilir hedeflere ulaşmak için neler yapması gerektiğini, yöneticiyle mevcut durumunu, gelecekteki gelişimini ve hangi noktalarda eğitime ihtiyaç duyduğunu ortaya çıkararak kendini geliştirme fırsatı” (s.157) sunan yönetim olarak tanımlamıştır. Bir başka tanıma göre “Performans yönetimi bir bütün olarak örgüt ve takım çalışmalarından en iyi performansı elde etmenin yanı sıra örgütte çalışan bireylerden en iyi performansı elde etmeyi amaçlayan bir süreçtir. Örgütlerin, takımların ve bireylerin örgüt içerisindeki performansının iyi olup olmadığı da örgüt amaçlarına ulaşma derecesi ile ölçülerek ve karşılaştırılarak ortaya konulabilir” (Günbayı ve Yıldırım,2012, s.4) denilmiştir.

Performans Yönetimi Sistemi gerçekleştirilmesi beklenen organizasyonel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini arttırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir. Performans Yönetimi Sistemi, “Hedeflerle Yönetim” anlayışı ile özdeştir. Çalışanların işe odaklanması, yeteneklerinin geliştirilmesi ve adanmanın sağlanması için amaçların belirlenmesi ve bunlara ne oranda ulaşıldığının ölçülmesidir (Barutçugil, 2002, s.125–126).

Kısaca performans yönetimi sistemi, çalışanların sahip oldukları yetenekleri, iş yapabilme güçleri, istekleri gibi her türlü dinamiği motive ederek gerek bireysel gerek takım bazlı verimliliği arttırmayı planlayan hedefler, performans standartları, değerlendirme, dönüt, ödüllendirme vb. araçlardan oluşan sistematik bir yönetim aracıdır (Özer, 2010, s.5-6).

Bu sistem kurumlarda farklı amaçlarla kullanılmaktadır. Bazıları çalışanların gelişimini; bazıları maaşlarını, bazıları da performanslarını belirlemek için uygulamaktadır. Bu nedenle sistemin tanımlanması ve uygulama aşamalarının belirlenmesinin oldukça zahmetli bir süreç olduğu söylenebilir. Tüm bu zorluklara rağmen, performans yönetiminin kurumlarca tanımının yapılması ve performans yönetiminin uygulama aşamalarının belirlenmesi gereklidir (Cemaloğlu, 2002). Bu noktada gerek bireysel, gerekse kurumsal etkinliği ve verimliliği artırma amacını güden, kabul edilen, destek

gören sürdürülebilir bir performans yönetim sisteminin kurulması önemlidir (Bayram, 2006, s.47).

2.1.2. Performans Yönetimi Sisteminin Amaçları

Barutçugil (2002) çalışmasında Performans Yönetim Sisteminin, organizasyonların daha etkin çalışmasını sağlayan amaçlarını 3 başlıkta toplamıştır: Yönetimsel amaçlar, geliştirmeye yönelik amaçlar ve araştırmaya yönelik amaçlar (s.126).

2.1.2.1. Yönetimsel Amaçlar

“Ücretlendirme, yükseltme, transfer, işten çıkarma gibi yönetimsel kararların oluşturulmasında ortaya çıkmaktadır” (Barutçugil,2002,s.126-127).

2.1.2.2. Geliştirmeye Yönelik Amaçlar

Bu sistem hem geçmişteki performans seviyesini belirlemeyi, hem de gerek çalışan gerek kurum bazlı gelecek performans beklentilerini netleştirmeyi hedefler. Bu noktada gerekli motivasyon ve rehberlik çalışmalarıyla da perspektif kazandırır (Bayram, 2006, s.47).

Görev tanımlarının yeniden değerlendirilmesi ile çalışan ve onun işi hakkında doğru bilgi elde etmek, performansı tanımlamak, çalışana başarısı ve kendisinden neler beklendiğine ilişkin geribildirim vermek, böylece kendisini tanımasına, eksikliklerini gidermesine yardımcı olmak, motivasyonu ve iş tatminini arttırmak iyi planlanmış ve etkili bir şekilde uygulanan performans yönetimi ile mümkün olmaktadır (Özer, 2010, s.6).

Yapılan performans yönetimi çalışmaları ile düşük performanslar tespit edilerek hatalı ve eksik yönler bulunur, bunların giderilmesine yönelik eğitim ve gelişim planları yapılır, hatta gerekirse çalışanın kurumdaki pozisyonunun değişikliği sağlanarak, kişinin becerilerine uygun olan başka bir konuma yerleştirilmesi sağlanır.

2.1.2.3. Araştırmaya Yönelik Amaçlar

Araştırmaya yönelik performans yönetim sisteminde çalışanlar kendi performanslarını yönetme sorumluluğunu alır, kendi performans planlarını tasarlar ve yönetir, yaptıkları planlar doğrultusunda ilerlemelerini izler, planlanan ve gerçekleşen performanslarını gözden geçirir, sürekli iyileştirmenin işlerinin önemli bir parçası olduğunun bilincine varır, bireysel performansları ile kurumsal amaçlarını ilişkilendirir, sonuçların ve becerilerinin birlikte önemli olduğunu bilir ve ne yapılacağına odaklandıkları kadar nasıl yapacaklarına ilişkin öneriler geliştirir, performans değerlendirme görüşlerini yöneticileriyle birlikte değerlendirir (Barutçugil,2002,s.126-128).

2.1.3. Performans Yönetim Sisteminin Süreçleri

Bir kurum yöneticisinin, kurumundaki tüm dinamikleri gözeterek uyum içerisinde çalışmasını ve kurumun hedeflerine başarıyla ulaşmasını sağlamaya ihtiyacı vardır. Bunun için kurumunda başarılı bir Performans Yönetim Sistemi oluşturmalıdır.

Kurumlar artık başarı kriterlerinin yönetimin en üst kademesinde belirlendiği ve çalışanların gerçekleştirmesi için aşağıya doğru silsilelerle indirildiği yönetim anlayışını kaldıramamaktadırlar. Bugünün çalışma şartları, çalışanların (iş ortaklarının) ne yapması gerektiğini (sonuçlar) ve bunun nasıl yapılacağını (süreçler) çalışanlarla birlikte belirlemelerini gerektirmektedir. Hatta çalışanlar bunu açıkça talep etmektedirler (Barutçugil,2002,s.125). Tüm bu ihtiyaçların giderilebilmesi için izlenmesi gereken süreç şu şekildedir:

Hedef Belirleme; performans yönetimi sisteminde, ilk aşama olan hedef belirleme süreci çok önemlidir. Bu aşamada yöneticiler ve çalışanlar, çalışandan beklenen davranışların tanımlarını yaparlar.

Hedef belirleme belirli bir iş veya çalışma grubuyla ilgili olarak görev ve sorumluluklara ışık tutar, iş uygulaması açısından ele alındığı zaman bireyin amaçlarına odaklanılır, bireysel yardımlar ve çalışma sonuçlarına katkı sağlar, çalışma gruplarına uygulanması açısından ele alındığında doğrudan grubun amaçlarına yönlendirilmesini

kolaylaştırır, bireylerin müşterek eylemlerinin ve bütünüyle grup sonuçlarının güçlendirilmesini sağlar (Helvacı, 2002, s.158).

Bu aşamada hedeflerin bir öncelik sırasına konulması da önem kazanmaktadır. İşin performansını etkileyecek olan kilit alanlar belirlenerek, bu alanlara odaklanmalar sağlanır. Hem zorlu hem de erişilebilir olması çalışan performansı yükseltirken motivasyonun da sağlanmasına etki eder (Özer, 2009, s.9).

Böyle bir döngü, organizasyonel hedeflerin gerçekleştirilmesi için yerine getirilmesi gereken bireysel sorumlulukların belirlenmesi ve belgelendirilmesi ile başlayacaktır. Daha sonra, yönetici ve çalışanın bireysel hedefleri, gerekirse pazarlık ederek, belirleyecekleri ve performans standartlarını görüşecekleri bir toplantı yapılacaktır. Bu toplantı ile yönetici ile çalışan arasında etkili iletişim kurulmuş, çalışanın motivasyonu ve hedeflere odaklanması sağlanmış ve kendisine performansının nasıl değerlendirileceği açıklanmış olmaktadır (Barutçugil,2002,s.132).

Bu aşama çalışan üzerinde özellik 3 konuda önemlidir. Bunlardan ilki çalışanın düşüncesi ve eylemleri üzerinde yaptığı etkilerdir. Çalışmalar gerçekleştirilirken hedefler yönündeki davranışlar üzerine odaklanılır. İkinci olarak, davranış hedeflere yönlendirilir, insanlar motive edilerek üzerinde anlaşılan zor hedeflere ulaştırılma çabası ortaya çıkarılır. Son olarak hedef belirleme etkinliğidir. Hedefler zor; fakat başarılabilir olduğu zaman çalışanları fazla çaba harcamaya yönlendirir (Helvacı, 2002, s.158).

Ödül sistemleri, hedeflenen davranışları ve çalışma sonuçlarını pekiştirmek için yapılır. Ödül sistemleri, belli bir çalışma tasarımı ve iş stratejisini uygulamada gerekli davranış türlerini ödülle destekler. Hedef belirleme gibi ödül sistemleri de bireyleri işlerine ve hedeflerine veya grupları işlevselliğe ve amaçlarına yöneltebilir (Helvacı, 2002, s.158).

Performans Değerlendirme; İnsan kaynakları yönetimi girişinin temelini oluşturan performans değerlendirme, bireylere ve çalışma gruplarına geri bildirim (dönüt) sağlar (Helvacı, 2002, s.158). Burada iki amaç vardır. Birincisi performans ve kapasitenin değerlendirilmesi ilişkili olmalıdır. Diğer bir deyişle, direkt olarak beklenen sonuçlarla elde edilen sonuçların işin gerekleri ile iş yapanın kapasitesinin karşılaştırılması

gerekmektedir. İkincisi ise hiyerarşik değerlendirme, yargılama şeklinde ortaya çıkmamalı, diğer bir deyişle işi yapan kişi de kendi performansını ve kapasitesini değerlendirebilmelidir. Bu amaçla, işi yapan ile amiri arasındaki görüşme, performansın ölçümü ve kapasitenin geliştirilmesi ile ilgili olmalıdır (Ergül, 1996, s.51).

“Etkin performans yönetimi uygulamaları için öncelikle insan kaynağının performansının objektif kriterler dâhilinde ölçülmesi ve ardından da etkinlik ve verimlilik oranlarında sürekliliğin sağlanabilmesi için değerlendirilmesi gerekmektedir” (Özer, 2009, s.4). “Performans değerlendirme, çalışmayla ilgili başarıları, güçlü yönleri ve başarısızlıkları ortak bir değerlendirmeye tabi tutan sistematik bir süreçtir. Aynı zamanda, mesleki geliştirme danışmanlığı, şirkette insan kaynaklarının çeşitliliği ve güçlü yönleri hakkında bilgi sağlar ve bu süreçte işgören performansını geliştirmede ödüller kullanır” (Helvacı, 2002, s.158). Bu süreçlerin etkin olabilmesi için de denetimler önem kazanmaktadır. Böylelikle, uygulamalarda oluşan olumsuzluklar tespit edilir, etkinsizleştirilir (Özer, 2009, s.4). Eğer olumsuzlukların odaklanma yetersizliğinden kaynaklandığı düşünülüyorsa bilgi ağırlıklı eğitimler, yetkinliklerin kullanılmamasından kaynaklandığı düşünülüyorsa beceri ağırlıklı eğitimlere, çalışanlarda adanmışlıklarla ilgili bir problem yaşandığı hissediliyorsa da tutum geliştirme eğitimleri ön plana çıkacaktır (Barutçugil,2002,s.114-132).

İşte bu 3 aşama örgütsel faktörlerle ortak olarak uygulandığı zaman yüksek düzeylerde çalışma performansı eğilimi meydana gelir. Son olarak, kurumlarda çalışanların katılım düzeyleri de performans yönetimi uygulamalarının yapısını oluşturur. Eğer bir kurumda çalışanların karar verme, planlama vb. süreçlerde katılım düzeyleri düşükse, doğal olarak performans yönetimi sistemine ait süreçlerde de üst yönetimin baskınlığı hissedilecektir. Aksine yüksek katılımlı kurumlarda çalışanlar performans yönetimi sisteminin tüm aşamalarına katılma eğilimi gösterir (Helvacı, 2002, s.158).

Performans Yönetim Sisteminin önemli bir ayağı olan performans değerlendirme konusuna, bu çalışmanın problem durumunu da oluşturduğundan ilerleyen kısımlarda ayrıntılı bir şekilde değinilmektedir.

2.1.4. Performans Yönetimi Sisteminin Önemi

Bir kurumda verimlilik, etkililik ve yeterlikten söz edilebiliyorsa, o örgütün performans yönetiminin oldukça başarılı olduğu ileri sürülebilir. Eski yönetim anlayışlarında, kurumsal kalitenin bireysel verimlerin birleştirilmesinin bir sonucu olduğu ifade edilmekteydi. Son yıllarda bu görüş de değişmiş; bireysel güçlerin bir toplamı değil, bir sentezi ve etkileşimi olarak verimliliğin oluştuğu görüşü hâkim olmuştur (Cemaloğlu, 2002).

Performans yönetiminin; bir örgütte yöneticisine, çalışanına ve dolayısıyla örgütün kendisine gibi pek çok noktada getirisinden bahsetmek mümkündür. Performans Yönetimi Sistemi bir yöneticiye, örgütünde yönetsel kararlar almada yardımcı olmaktadır. Yönetici; örgütünde çalışan tüm personelin performanslarını yakından takip ederek “daha verimli olana nasıl ulaşılır?” sorusuna cevaplar arar. Bulduğu cevap çalışanın işgücü verimini arttırdığı gibi, örgütün de kalitesini arttırmış olacaktır.

Pek çok kurum yöneticisi, çalışan personelinin tüm yeteneklerinden etkin bir şekilde yararlanamamaktadır. Yöneticiler, çalışanlarının yeterli düzeyde çalışmadıklarından, içlerinde bir heves ve heyecan olmadığından ve başarılı olma arzusunu yitirdiklerinden, bir şeyleri elde etmek, kazanmak için içsel bir motivasyona sahip olmadıklarından ve sürekli tatminsizlik duygusu yaşadıklarından şikâyet ederler (Barutçugil, 2002, s.39). Çalışanlar boyutunda ise bu şikâyetler ekip değil, bürokrasi çok fazla, çabalarım görülmüyor, kimse bir şey öğretmiyor, işimde tıkanıyorum, nicelik niteliğin önüne geçiyor, her şey çok acil gibi tanımlarla ifade edilmektedir (Ergül, 1996, s.49).

Etkili bir performans yönetim sistemi ile gerek yönetici, gerek çalışanlardan gelen bu şikâyetlerin önüne geçilebilir. Tüm bu süreçlerle kişilerin yeteneklerini daha etkin kullanmaları, kendilerine tutulan aynalarla eksikliklerini görmeleri ve düzeltmeleri, pekiştiricilerle de motivasyonun tazelenmesi sağlanabilir.

Performans Yönetimi Sistemi ödüllendirmelerde de yöneticiye karar verme konusunda yardımcı olacaktır. Akdoğan ve Demirtaş (2009) çalışmasında ücret düzenlemeleri, ikramiyeler, eğitim, disiplin, terfi, ceza ve ödül sisteminin ve başka yönetsel etkinlikler ile

ilgili kararların Performans Değerlendirme Sisteminden alınan bilgilere dayandığını belirtmişlerdir. Ayrıca aynı yapı içindeki bireysel veya örgütsel algılama farklılıklarının tespit edilmesine olanak sağladığını vurgulamışlardır (s.51–52). Kurumların vizyon ve amaçlarının lider veya yöneticiler tarafından kendilerine anlatılmayan çalışanlar kendilerinden beklenen heyecanı, çalışma arzusu ve enerjisini, performans yönetimi sistemi sayesinde ortaya çıkaracaklardır. Çünkü çalışanlar, ortak bir amaç için birlikte çaba harcadıklarını gördüklerinde çalışma heves ve heyecanları daha yüksek olacaktır (Barutçugil, 2002, s.43).

Performans Yönetimi Sistemi yönetici ve çalışana getiri sağladığı gibi, dolayısıyla kurumun kendisine de fayda sağlamaktadır.

Bu sistem, çalışan ile yöneticinin ortak gelişme amaçlarını tartışmalarını, kişisel ve kurumsal gelişme planlarını hazırlamalarını sağlar (Barutçugil,2002,s.125). Performans yönetimi yoluyla örgüt, örgütün hedeflerinin çalışanların hedefleriyle bütünleşmesi, çalışanların bireysel olarak örgüte yaptıkları katkının ayırt edilmesi yönünde önemli yararlar sağlar (Helvacı, 2002, s.157).

2.1.5. Performans Yönetimi Sisteminin Uygulanmasında Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Performans Yönetim Sisteminden en iyi sonucu alabilmek için dikkat edilmesi gereken bazı hususlar bulunmaktadır.

Sistemi uygularken ilk başta kurum içinde bu yeni süreçten etkilenecek tüm bireylerin görüşlerini almakta yarar vardır. Böylece önceden alınacak tedbirler sayesinde olası değerlendirme hataları ortadan kaldırılabilecektir (Kaynak ve Bülbül, 2008, s.271). Sistemden en iyi yararı edinebilmek için olumlu ve olumsuz yanların iyi analiz edilmesi gerekir. Bunlar;

- Performans değerlendirme ile hangi işlerin yapılacağı açıklığa kavuşturulmalıdır.
- İşlerin yapılmasında izlenecek yollar çalışanlarla birlikte belirlenmelidir.

- Terfi ve ücret konularında alınacak kararlara yardımcı olunmalıdır.
- Çalışanlar için bir geri dönüt aracı olmasına dikkat edilmelidir.
- Eğitim, geliştirme ve çalışanlara yardım gibi konularda alınacak kararlara veriler sunulmalıdır.
- Kuruluşun hedef ve misyonunundan sapılmamalıdır (Özer, 2009, s.17).

360 Derece PDS’ni iyi kavrayabilmek için, Performans Yönetim Sisteminin önemli bir ayağı olan Performans Değerlendirme sürecinin iyi tanımlanması gerekmektedir. Başka bir ifadeyle performans yönetimi, kurumlar için kaçınılmaz bir süreçtir. Bu sürecin, doğru ve etkin bir şekilde gerçekleşmesi ise kurumdaki çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve geliştirilmesi ile mümkündür (Günel Duran, 2008, s.16).

2.2. Performans Değerlendirme Kavramı

Performans değerlendirmesi kavramı literatürde çok farklı isimlerle kullanılmaktadır. Mesela “iş gören değerlendirme”, “işgören boylandırması”, “performans değerlendirme”, “yetkinliğin ölçümü”, “verimliliğin değerlendirilmesi”, “çalışmanın değerlendirilmesi” ya da kamu kuruluşlarında “tezkiye”, “sicil” gibi isimler alır (Akşit, 2006, s.82-83). Bu çalışmada “Performans Değerlendirme” ifadesine yer verilecektir. Performans değerlendirmenin tarihsel gelişimine bakıldığında çok eski yıllara dayanmadığı, özellikle 1. Dünya Savaşı yıllarında ABD ordusunda başladığı anlaşılmaktadır.

Bu yıllarda performans değerlendirmenin kullanımı işte tutma, işten çıkarma, terfi ve ücret yönetimi kararlarının verilmesi gibi faaliyetlerde yönetsel amaçlı olmuştur. II. Dünya Savaşı’ndan önce üst kademe yöneticileri, performans değerlendirme sisteminin dışında bırakılmışlardır (Gök, 2006, s.41).

Pek çok kaynak Performans Değerlendirmenin, Performans Yönetim Sisteminin en önemli, en işlevsel boyutu olduğu üzerinde durmaktadır. İlgili alan yazında birçok tanımı yapılmıştır.

Akşit (2006) “Performans Değerlendirmesi, personelin işletme amaçlarının gerçekleşmesine yapmış olduğu katkının ölçümlenmesidir” demiştir (s.82-83).

Bayram (2006) “Performans Değerlendirme; bir yöneticinin, önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, iş görenin işteki performansını değerlendirmesi” şeklinde ifade etmiştir (s.49).

Turgut (2001) “Performans Değerlemesi çalışanların bireysel başarılarını ve belirli bir zaman süresindeki davranışlarını değerlendiren ve ölçen bir süreçtir” tanımını kullanmıştır (s.57).

Günel Duran (2008) ise “Performans Değerlendirme, iş görenin performansını daha önceden oluşturulmuş standartlarla karşılaştıran resmi bir süreçtir. Diğer bir ifadeyle işgören tarafından gerçekleştirilen işin standardının ve yeterliliğinin incelenmesi sürecidir” demiştir (s.16).

Barutçugil (2002) “Bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın organizasyonun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç” olarak tanımlamıştır (s.178).

Pehlivan (2008) ise “Daha kısa bir deyişle, çalışanın işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlendirilmesidir” şeklinde özetlemiştir (s.173).

Palmer (1993) “Bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, iş görenlerin işteki performansını değerlendirmesi sürecidir” (s.9).

Uğur (2003) “Personelin işteki başarısını, gizli gücünü, iş alışkanlıklarını davranışlarını ve benzeri niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçmedir” demiştir (s.213).

Sabuncuoğlu (1997) “İş görenin işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlemesidir” (s.164).

Performans Değerlendirme ile ilgili tanımlar incelendiğinde ‘başarı’nın llmesi gibi bir sonuca ulaşılabılır. Burada ulaşılmak istenen ‘başarı’nın önceden tanımlanmış, ihtiyaçlar dâhilinde hedeflenmiş olması ön plana çıkmaktadır.

Barutçugil (2002)’in belirttiği gibi “performans değerlendirme performans yönetimi sisteminin bir aşaması olarak dşnlmeli, tek başına bir insan kaynakları yönetimi aracı olarak kullanılmamalıdır” (s.178). Performans Değerlendirmenin verimli ve etkili bir Şekilde gerçekleşebilmesi için Performans Yönetim Sisteminin diğer ayakları olan “Hedef Belirleme” ve “dl” süreçlerinin de dikkatli uygulanması gerekmektedir. Böylece alışanları sadece ürünün çıktısı boyutunda değil; hedef belirleme, dönütler verme, eksiklerin saptanarak giderilmesi, alınması gereken eğitim hizmetleri, ödüller verilmesi, motivastonun sürekli canlı tutulması gibi tüm sürecin izlenmesini gerektirir.

Performans değerlendirmesi, çalışanın sadece kurumundaki çalışmalarının verimliliğini ölçmek için değil, bir bütün olarak yeteneklerinin yaptığı işin niteliklerine uyup uymadığını araştırmak için de kullanılır (Akşit, 2006, s.82-83). alışan performansının değerlendirilmesini sadece performans değerlendirme formlarının doldurulması olarak anlamak yanlış olacaktır. Tam tersine bir insan kaynakları işlevi olarak performansın planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gibi sürece dayanan faaliyetleri kapsar (Bulut, 2004, s.1). Yapılan değerlendirme sayesinde, kurumlar içerisinde çok yönlü iletişim alt yapısı kurularak kişisel gelişim sağlanmakta ve örgütsel gelişime katkıda bulunulmaktadır (Bayram, 2006, s.48).

Performans değerlendirmenin insan kaynakları açısından önemi, kişilere sağladığı faydalar açısından her geçen gün artmaktadır (İllez ve Güner, 2006, s.325). Hem kişiler kendilerinin hem kurumlar çalışanlarının işgal ettikleri pozisyonun gereklerini ne derece gerçekleştirdiğini sürekli gözden geçirir (Pehlivan, 2008, s.172).

Kurumlardaki en büyük soru çalışanların görevlerini ne derecede ve etkinlikte yapıp yapmadıklarıdır.

“Her kurum, çalışanlarının başarı ya da başarısızlıklarını yakından izlemek, yeteneklerini geliştirici ve düzeltici önlemleri zamanında alabilmek ve böylece en yüksek verimin elde edilmesini sağlamak amacıyla çalışanların değerlemesini yapmak zorundadır” (Pehlivan, 2008, s.173). Yapılan değerlendirmelerin sonucunda, çalışanların performanslarına ilişkin veriler elde edilir. Bu veriler, çalışanların performanslarının önceden saptanmış hedeflerle uygunluğunu ölçmede ve çalışanların geliştirilmeleri ile ilgili faaliyetlerde yardımcı olur. Ayrıca kurumsal hedeflerle çalışanların hedeflerinin ne kadarının örtüştüğünü görmek de mümkündür (Turgut, 2001, s.57-58).

2.2.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans Değerlendirme, getirilerini sadece örgüt çalışanlarına yapmaz; aynı zamanda çalışanlara katmış olduklarıyla birlikte tüm örgüte fayda sağlar.

Bu değerlendirmenin nihai amacı, kişisel hedefleri karşılıklı olarak konuşmak, iyi performansı motive etmek, yapıcı geribildirimde bulunmak ve etkin bir gelişme için gerekli ortamı sağlamaktır (Luecke, 2008, s.101). Performans Değerlendirme sisteminin belli başlı üç amacı vardır.

1. Personelin kendisinden neler beklendiğine ve istedik sonuçlara ne ölçüde ulaştığına açıklık kazandırarak, personelin yüksek performans göstermesine yardımcı olmak (Canman, 1993, s.170)

Personelin kendisinden neler beklendiğini belirleyebilmek için, personelin yeteneklerinin de belirlenmesi etkili olacaktır.

Arslan (2008) da çalışmasında Performans Değerlendirmenin bir amacının çalışanların yetkinlikleri (temel, yönetsel ve liderlik yetkinlikleri) konusunda fikir sahibi olmak olduğunu belirtmiştir (s.5). Bir yandan çalışanı ve yeteneklerini tanımak, öte yandan çalışanın da kendisini tanımasına yardımcı olmaktır (Sabuncuoğlu, 1997, s.165).

Performans değerlendirme ile çalışanlara yaptıkları işle ilgili dönütler verilerek, kuruma yaptıkları bireysel katkılarını arttırmak amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda performans değerlendirmesi, çalışanlar açısından önem taşıdığı kadar, kurumlar açısından da kıymetlidir. Performans değerlendirme ile kurum içerisinde yer alan tüm bireyler etkinliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini gözden geçirme fırsatı bulacaklar ve sonrasında çalışan, eksiklikleri ve yetersizlikleri ortaya çıktığında bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme imkânı kazanacaktır (Bayram, 2006, s.50).

2. Değerlendirme raporlarının önemli bir bölümünü oluşturacağı, “performansa dayalı ücret sistemi”ne ilişkin kararlar hakkında bilgi edinilmesine yardımcı olmak (Canman, 1993, s.170)

“Ödeme sistemini üretkenliğe ve beceri geliştirmeye bağlama”, performansa dayalı ücret sistemini oluşturacaktır (Günel Duran, 2008, s.18). Çalışanla çalışmayanı ayırt etmesi ve buna bağlı olarak adaletli bir ücretlendirmeyi yapabilmesi, Performans Değerlendirmeyi son yıllarda oldukça rağbet gören bir sistem haline getirmiştir (Uğur, 2003, s.217).

3. Kurum ve kuruluşlardaki üst düzey personelinin, Personel Yönetiminden Sorumlu Devlet Bakanlığı ve Üst Düzey Personelini Atamalara İlişkin Seçme Komitesi tarafından sevk ve idaresi için nitelikli bilgi sağlamaktır (Canman, 1993, s.170)

Performans Değerlendirmenin kurum çerçevesinde amaçları ise şu şekilde belirtilebilir:

“Örgütsel etkiliği artırma, işgöreni güdüleme, eğitim gereksiniminin saptanması, örgüt kültürünü değiştirme, uzmanları işe çekme ve alıkoyma, toplam kalite yönetimine destek sağlama” (Günel Duran, 2008, s.18), kurum içinde gerçekleştirilmek istenilenlerin anlaşılma derecesini görebilme, kaynakların kullanılma etkinliğini analitik olarak ortaya çıkarabilmek, gerçek olaylara dayanan kararlar alabilme, kuruma bir bütün olarak bakabilmek, kurumdaki misyon ve vizyon paylaşımının seviyesini görebilmek, bireysel ve kurumsal eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek, organizasyonun gelişme indeksini sürekli olarak yukarıda tutabilmek, aynı yapı içindeki bireysel ve kurumsal

algılama farklılıklarını tespit etmek (Turgut, 2001, s.58-59), “hedeflere ulaşmada süreçleri sorgulamak, çalışanların organizasyon içinde yarattıkları katma değeri mukayeseli olarak incelemek, olumlu sonuçları tespit etmek ve kutlamak” (Arslan, 2008, s.5), “yönetim ilişkilerinin iyileştirilmesi, insan kaynakları planlaması, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi, ücret ve ödüllerin tespiti, işten ayırma kararlarının verilmesi” (Uğur, 2004, s. 216-217) şeklinde sıralanabilir.

2.2.2. Performans Değerlendirme Süreci

Performans Değerlendirme süreci zorludur. Bu sürecin sonunda hedeflenen; çalışanlara kendi çalışmaları ve çabaları hakkında bilgi vermek, onları yeni çabalar için cesaretlendirmektir (Pehlivan, 2008, 174). Değerlendirme seansları, her yönetici ve çalışan ilişkisinin bir parçası olması gereken süreğen geribildiriminin hem formüle hem de teyit edilmesidir (Luecke, 2008, s.102). “Ne zaman, nerede, nasıl, hangi araçlarla ölçüm yapılacağını, kriterlerin ne olacağını ve nasıl sorgulanacağını çok iyi tespit edebilmek gerekmektedir” (Arslan, 2008, s.6-7). Ölçüm sonuçların nerelerde ve nasıl kullanılacağı da çok önemli bir unsurdur (Pehlivan, 2008, 174). Şu gerçeği de unutmamak gerekir: Her şeyi ölçmek zorunda değilsiniz, esas önemli olan neyi ölçmeniz gerektiğini belirlemeniz olacaktır (Arslan, 2008, s.6-7).

Uğur (2003)’a göre performans değerlemesi temelde iki önemli aşamadan oluşmaktadır. Bunlardan birincisi bilgi toplama, diğeri ise geri beslemedir (s.214). Sağlıklı bir performans değerlendirme yapmak, yapılan değerlendirmeden verim alabilmek için aşağıdaki adımlar izlenmelidir.

- **Ölçme Kriteri (Arslan, 2008, s.6-7)** Neyin ölçülmesi gerektiğini bulabilmek için doğru bir iş analizi yapmak gerekli olacaktır.

Etkili bir performans değerlendirmesi için iyi bir iş analizinin yapılması ön koşuldur. Çünkü performans değerlendirmesi, iş analizleri üzerinden yapılmalıdır. Bu nedenle yapılan iş analizleri açık ve anlaşılır olmalı, konulan hedefler işgörenler tarafından benimsenmiş olmalıdır. İş analizine ilişkin bilgiler işgörenlerin kendilerinden, yöneticilerden, sendikalardan,

meslektaşlardan, benzeri kuruluşlardan, danışmanlardan elde edilebilir (EARGED,2001,s.14-15).

İş analizinin ardından hedeflerin belirlenmesi, kriterlerin netleştirilmesi gerekir. Yani “Ne Ölçülmelidir?”

İşte bu sorunun cevabı Performans Değerlendirme Sisteminin kurulmasında ilk ve en önemli adım olan kriterlerin tespit edilmesini sağlayacaktır. Performans değerlendirme sistemiyle elde edilen bilgilerin geçerlilik ve güvenilirliğinin sağlanması için kriterlerin doğru belirlenmesi gerekir (Çelik, 2006, s.28). Yapılacak iş analizine göre işgörenler için iş tanımları düzenlenir ve değerlendirilenler hangi ölçütlere göre değerlendirileceğini bileceği gibi, geleceğe yönelik stratejik planların yapılmasını kolaylaştıracaktır (EARGED,2001,s.14-15). Çalışanlara ya da takımlara verilecek hedeflerin sayısı onların kapasiteleri, bilgileri, tecrübeleri ve hedeflerin zorluğuna göre değişir. O yüzden yöneticiler çalışanlarını iyi tanımalı, çalışanların sahip olduğu bilgi ve yetenekler doğrultusunda görevler vermeli veya hedeflerin gerektirdiği eğitim, yetkilendirme vb. destekleri sağlamalıdır (Özer, 2010, s.10-11).

Tabi ki bu hedeflerin belirlenmesi aşamasında dikkat edilmesi gereken hususlar bulunmaktadır. Oğuz (2006)’un çalışmasında belirttiği gibi, Performans Değerlendirmesi için belirlenen standartların çok dikkatle incelenmesi gerekir. Çalışan, yöneticinin kendisi ile ilgili neler düşündüğünü, nasıl bir planlama yaptığını bilmek ister. Müdür ya da müfettiş tek taraflı olarak sonuçları incelerse, çalışanlar kendi düşüncelerine göre sonuçlar üretebilir ve dedikodular ortaya çıkar.

Amaçları belirlemede karşılaşılan sorunların başında amaçların nasıl yazılacağını bilememek, amacı gerçekçi kılamamak ve beklenen sonuçları sayısallaştıramamak gibi engeller gelmektedir. Amaçlar, ulaşılamayacak kadar yüksek belirlendiğinde; ne yaparsa yapsın bunlara ulaşamayacağını düşünen bir çalışanın isteği de çabası da azalacaktır. Eğer amaç gerçekçi ve ulaşılabilir ise çalışan bu amaca ulaşmak ve hatta onu aşmak için daha istekli ve gayretli olacaktır (Barutçugil, 2002, s.55-56).

- **İyileştirilmesi Gereken Süreçler (Arslan, 2008, s.6-7)** Bu aşamada Luecke (2008), bu aşamanın çalışanla birlikte bir planlama yaparak geçirilmesi gerektiğini

belirtmektedir. İlk planı yapma fırsatı asta tanınmalıdır, böylece kendini işine daha fazla verecektir. Astın varsayımları sorgulanmalı, desteklenmeli ve daha güçlü fikirler verilmelidir. Yapılan gelişim planı da çalışanın siciline eklenmelidir (Luecke, 2008, s.111).

- **Öncelikli Kaynakların Belirlenmesi (Arslan, 2008, s.6-7)**

Öncelikli kaynakların belirlenmesi aşamasında kurumda izlenecek politikalar netleştirilir. Bu kaynaklar süreci destekleyebilecek maddi kaynaklar, insan kaynakları vb olabilir. Alınan kararlar konusunda çalışanlarla çeşitli anlaşmalar yapılabilir.

Buna göre, çalışan ile kurum, birbirlerinden beklentilerini karşılıklı olarak yerine getirmek üzere anlaşmışlardır. Bu anlaşma kimi zaman gerçek bir sözleşme halini alır, kimi zaman da gerçek olmasa bile “zımnı” (kapalı) olarak böyle bir sözleşmenin varlığından söz edilebilir (Canman, 1993, s.161). Bir performans anlaşması, yöneticilerin ve çalışanların mevcut performanslar, hedeflenen performanslar ve aradaki açık konusunda düşünmelerine uygun bir zemin hazırlar. Ayrıca yöneticilerin ve çalışanların performans açığını kapatabilmek için birlikte hazırlanmalarına, bir taahhütte bulunmalarına ve karşılıklı verdikleri sözlere uymalarına olanak sağlayarak bireysel ve kurumsal anlamda yüksek performansın elde edilmesini kolaylaştırır (Barutçugil, 2002, s.50-51).

Canman (1993) çalışmasında bu anlaşmaların, personele örgütün sağladığı karşılıklarla personelden istediği katkılar birbiriyle dengeli olduğu sürece devam ettiğini belirtmiştir (s.161). Kişiler yapılan anlaşmaya sadık kalma mecburiyeti hissederler.

- **Performansın Ölçülmesi (Arslan, 2008, s.6-7)** Bu aşamada ölçme aracının tasarısı oluşturulur. “Neyi ölçmeliyiz?” sorusuna alınacak cevaplar somut ve ulaşılabilir hedefleri oluşturur. Bu hedefler ölçme aracını şekillendirir.

Kuruluşlarda performans yönetimi sürecinde, performans ölçüm kriterlerindeki sadelik ve pratik olarak uygulanabilirlik, ölçüm değerlerinin sağlıklı olarak alınmasına ve iyileştirme amaçlı olarak analiz edilmesine fırsat vermektedir (Özer, 2009, s.13).

- **Çalışanların motivasyon derecesi (Arslan, 2008, s.6-7)**
- **Durum Değerlendirmesi (Arslan, 2008, s.6-7)** Bu aşamada da gerek yöneticiye, gerek çalışana, gerekse tüm kuruma geri dönütler verilmelidir.

Belirlenen hedeflere ulaşmak başarı olarak düşünülürken, hedeflerin altında kalmak ise başarısızlık olarak değerlendirilir (Çelik, 2006, s.28). Bir yönetici, performans sorunu üzerinde çalışanı ile ortak bir değerlendirme yapar ve gelişme için çaba harcarsa, bu çabanın sonunda büyük bir olasılıkla performans iyileşmesini görecektir (Barutçugil, 2002, s.77).

Geribildirimler için yapılan toplantılarda eksikliklerin giderilmesi, motivasyonun sağlanması, ödül vb konular görüşülür. Bu toplantıların planlanmasının önemi üzerinde duran Luecke (2008), yapılacak toplantılar öncesinde “Bu konunun kurum ve kişi açısından önemi nedir?”, “Geribildirim sebebi nedir?”, “Davranışı tanımlamak için hangi ayrıntıları öne çıkarmamız gerekir?”, “Davranışın etkisi nedir?”, “Ne gibi sonuçlar elde etmeyi istiyorsunuz?”, “Geribildirim verilmesi gereken en uygun kimse kimdir ve neden?”, “En uygun iletişim tarzı ne olacaktır ve neden?”, “Bu engellerin üstesinden gelmek için ne yapabilirsiniz?”, “Karşınızdaki kişi açısından bakıldığında hangi davranış daha yapıcı olur, neden?” gibi sorulara yanıt aranması gerektiğini belirtmiştir (Luecke, 2008, s.110).

Verilecek olan geri dönütlerde gizlilik ilkesine uyulup uyulmayacağı ise kurumun takdirine bırakılmıştır. Eğer bu konuda gizlilik kurumun ilkesi ise, o takdirde bu tür değerlendirme sonuçları yılsonu görüşmelerinde de açıklanmamaktadır. Açıklık söz konusu ise, görüşme sırasında performans raporu ile birlikte bu değerlendirmeler üzerinde de durulabilmektedir (Canman, 1993, s.171).

Etkili ve verimli bir performans değerlendirme süreci için dikkat edilmesi gereken bazı hususlar bulunmaktadır.

Performans Değerlendirme Sistemindeki yanlış uygulamalar, personelin motivasyonunu azalttığı gibi, gereksiz bilgi toplanması ve bu bilginin analiz edilmesi sırasında

kaybedilen zaman nedeniyle büyük kayıplara da yol açabilir. Bu nedenle, performans kriterlerinin oluşturulmasında, ilgili tüm bölümlerin ve kişilerin fikirleri alınmalı ve kuruma katma değer sağlayan kriterler üzerinde fikir birliğine varılarak uygulamaya geçilmelidir. İyi planlanmamış Performans Değerlendirme Sistemleri, kuruluşun rekabet ortamına başarılı bir şekilde adapte olmasını engeller (Özer, 2009, s.13).

Özer (2009) ölçme araçlarının etkililiği ve kullanımı konusunda bir eleştiri yapmıştır: “Uygulamada performansın kapsamı belirlenirken, ürün ve süreç olarak ikili bir ayrım yapılmaktadır. Ürün ve sürecin ölçülmesi için gözlem yapmada kullanılan araçlar ise, temelde test etmeye elverişli türden değildir, nicel bir bilgi vermezler. Onun yerine kişisel beğenilerle birleştirilmiş nitel bilgiler verebilirler ve çoğu zaman kayıt araçları görevi görürler” (s.14) diyerek Performans Değerlendirmenin objektif olma zorluğuna değinmiştir. Araştırmalar ve çalışmalar sonucunda değerlendirmenin kişiliğe göre değil sonuçlara göre yapılması eğilimi vardır. Çünkü soyut kavramlar üzerinde anlaşmak ve görüş birliğine varmak zordur. Oysa ‘sonuçlar’ daha somuttur (Oğuz, 2006).

Yönetim, yöneticilik gibi kavramlar var olduğundan beri istenilen performansı sergilemeyen çalışanlar da var olmuştur. Başkalarının performansını yönetmek yönetim olgusunun temel bir gerçeği olduğuna göre, yöneticinin ve dolayısıyla kurumun kendisinden istediği işin performans standartlarını karşılamayan bir çalışanla uğraşmak da yöneticinin işinin temel bir parçası olmaktadır. Zor insanlarla ilgili konular açıldığında veya belirli bir zor insanla nasıl ilgilenileceği konusu gündeme geldiğinde bir kurala özen göstermek gerekir. “Performansı ele alın, tartışın ya da eleştirin, ama insanı değil”. Temel amaç o kişiyi kazanmak ve yüksek performanslı bir birey haline getirmektir (Barutçugil, 2002, s.73-76). Luecke (2008)’ye göre performans değerlendirme toplantıları herkese heyecan verir. Dolayısıyla bir yönetici en baştan ortaklık ortamı yaratmalıdır. Performans iyileştirmesi gerekse bile, yıllık değerlendirme olumlu bir olay olmalıdır (s.106).

2.2.3. Performans Değerlendirmenin Önemi

Özer (2009)'in de belirttiği gibi performans yönetimi uygulamalarında performans ölçümlerinden sonra mutlaka performans değerlendirmesi yapmak gerekmektedir. Değerlendirilmeyen bir performans düzeyinin mutlaka düştüğü yapılan birçok araştırma ile teyit edilmiştir. Bundan dolayı performans yönetimi uygulamalarının bir önemli adımını Performans Değerlendirme Sistemi oluşturmaktadır (s.15). Performans Değerlendirme tartışmalı bir konudur. Bazı insanlar bunun zaman kaybı olduğunu düşünürken, bazıları ise üzerine sözler verecek kadar değerli bulurlar (Luecke, 2008, s.101).

Uygulanan Performans Değerlendirme Sisteminin ne derecede başarılı olduğunun bilinmesi, kurumun gelişmesine katkı sağlamaktadır. Kurum içinde, yöneticilerin ve yönetilenlerin başarı derecelerinin bilinerek, başarısızlıklarının nedenlerinin ortaya konulması, gelecekte kurumun başarısını artırabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Kara, 2010, s.88).

Değişimin hiç durmadan devam ettiği iş yaşamında çalışanları objektif olarak değerlemek ve gelişim haritalarını çizmek, bir hayli zaman, para ve uğraş isteyen bir çalışmadır (Oruç, Armaneri ve Yalçınkaya, 2008, s.5). Örgütsel yaşamın başlangıcından beri, çalışanların, görevlerini ne ölçüde yerine getirdikleri izlenmeye çalışılmış; çalışanlar çoğu kere başarı durumlarına göre ödüllendirilmiş ya da cezalandırılmıştır. Performans değerlendirme bir bakıma örgütsel yaşamda bir zorunluluk haline gelmiştir. Performans değerlendirme eğitim, ücret yönetimi, kariyer planlaması ve bunun gibi insan kaynakları yönetimi işlevlerinin pek çoğunda önemli rol oynar (Oğuz, 2006, s.228). Bu işlevlerin yerine getirilmesinde klasik değerlendirmeler iflas etmiştir. Çünkü bir performans değerlendirme sisteminden esas beklenti çalışanlara önemli dönütler vermesi, kurumu paylaşılan bir vizyonla geleceğe hazırlamasıdır (Arslan, 2008, s.3). Bununla birlikte, performans değerlendirme, örgütlerin hedeflerinin gerçekleştirilmesi ve örgüt içinde yer alan çalışanların, hedeflerin gerçekleştirilmesi sürecine kişisel katkılarının hangi düzeyde olduğunun belirlenmesi açısından son derece önemlidir (Oruç, Armaneri ve Yalçınkaya, 2008, s.5). Yapılan bu değerlendirme sayesinde,

kimlerin terfi ettirileceği, kimlerin işine son verileceği, kimlerin hedefine ulaşp ulaşmadığı, kimlerin yüksek başarı gösterdiği, kimlerin kendini geliştirdiği gibi durumlar ortaya konulmuş olur. Bütün bu durumlar, sağlıklı bir performans değerlendirme sisteminin varlığıyla anlam kazanabilir (Pehlivan, 2008, s.172).

Peki bir kurumda çalışanlar için neden karar verilir? Bu sorunun cevabını yöneticiler ve çalışanlar açısından ele almak doğru olacaktır.

Öncelikle her yönetici, çalışanların işteki başarıları, potansiyelleri, potansiyellerini ne kadar çalışma ortamlarına aktarabildikleriyle ilgili bilgi sahibi olmak ister.

Değerlendirme ile çalışanların işteki başarıları veya başarısızlıkları konusunda yargıya varılır. Tarafsız bir gözle yapılan değerlendirme ile çalışanların yeterliliği saptanır (Bulut, 2004, s.91). Bu bağlamda, personelin değerlendirilmesi, personelin yükseltilmesi, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi, başarı derecesinin ortaya konması, ödüllendirilmesi, ücretinin artırılması, görev yerinin değiştirilmesi, görevine son verilmesi, emekliye ayrılması vb. birçok amaca hizmet etmektedir (Canman, 1993, s.160). Böylece yönetici elde ettiği verilerle çalışan hakkında kararlar alır (Tutum, 1979, s.152). Çalışanların işlerini performans standartlarına uygun olarak yerine getirip getirmemesi, performans değerlendirme sonuçlarının ne yöne kullanılacağını da belirler. Performans değerlendirme sonucunda çalışana işinde gösterdiği başarıdan dolayı çeşitli ödül ve primler verilebileceği gibi, terfi ya da izin gibi maddi olmayan getirilerde sağlanabilir. Başarısızlık durumunda ise eğitim ihtiyacı saptanarak, başarısız olunan alanlarda eksiklikler giderilebilir (Bulut, 2004, s.92).

Çalışan açısından bu sorunun cevabı üşünüldüğünde her şeyden önce bir çalışan çalışması hakkında dönüt bekler. Tüm samimiyetiyle ve yetenekleriyle çalışan bir kişi, düşük performanslı ve işe karşı kayıtsız davranan bir kişiyle aynı kefeye konulduğunda motivasyon kaybı yaşayacaktır.

Personel performansından anlaşılan, personelin görev ve sorumluluklarını ne denli etkili bir biçimde yerine getirdiğidir. Yüksek performans gösteren personel, görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getiren kişidir; böylelikle örgütün amaçlarına da

katkıda bulunmuş olur (İllez ve Güner, 2006, s.325). Çalışanlar kendilerini geliştirebilmek için işlerinden performanslarının nasıl olduğunu düzenli bir şekilde öğrenmelidir. Bu nedenle, yapıcı ve zamanında geri bildirim performans yönetiminde kritik bir önem taşır (Barutçugil,2002,s.104).

Değerlendirme sistemi öncelikle hedefleri belirler, olumlu ve olumsuz davranışların tanımlamalarını yapar, bu tanımlara göre kişilerin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesini sağlar (Tutum, 1979, s.153-154). Böylelikle bireylerin eğitim ihtiyaçları planlanır, zayıf yönlerinin giderilmesi için eğitim faaliyetleri planlanır (Pehlivan, 2008, s.173).

Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda, başarılı bir Performans Değerlendirme sistemi kurumun da başarısını katlamasına yardımcı olacaktır.

Çalışanların ve yöneticilerin gelişimlerini göz önünde bulunduran performans değerlendirme faaliyetlerinin planlanarak uygulamaya geçilmesi, işletmenin hızlı değişimlere ayak uydurabilmesini sağlayabilecektir. İşletmenin amaçlarının belirlenerek işinde verimli ve başarılı yöneticilerin bulunması işletmenin diğer işletmeler karşısında rekabet gücünü artıracaktır (Kara, 2010, s.96).

Sonuç olarak; kullanılan yeteneklerin geliştiği, kullanılmayanların ise köreldiği göz önüne alınırsa, performans değerlendirmesinin çok önemli olduğu söylenebilir. Çalışanların yeteneklerini doğru kullanmaları performanslarını da arttıracığından bu durum, onların işteki gelecekleri açısından da önem taşıyacaktır. Başarılı performans gösterenler gelecekte işletme içindeki konumlarını hızla sağlamlaştıracaklarından dolayı, buna temel oluşturacak olan performans değerlendirme çalışmalarına büyük önem verilmelidir. Yöneticiler etkin ve objektif performans değerlendirme sistemi kurarak Çalışanların performanslarını birbirinden ayırt etmeli ve ortaya çıkan sonuçlara göre davranmalıdırlar. Bu hem çalışanı işe motive edecek hem de sağlıklı bir örgüt yapısının kurulmasına olanak sağlayacaktır (Bulut, 2004, s.93).

Başarılı bir Performans Değerlendirme sisteminin oluşturulabilmesi için mutlaka dikkat edilmesi gereken hususlar bulunmaktadır. Değerlendirilen çalışanların kişiliği mi; yoksa

başarı dereceleri mi, kişi bir bütün olarak değerlendirilebilir mi, bir değerlendirme aracıyla birden çok amaç ölçülebilir mi, çalışanların geçmişteki faaliyetleri bir gösterge olarak kullanılabilir mi, değerlendirme ölçütlerinin nesneliği sağlanabilir mi, değerlendirme hangi sıklıkta yapılmalı, değerlendirme sisteminin etkinliği artırılabilir mi? (Tutum, 1979, s.154-158). Bu sorunların cevabı aranarak yapılacak performans değerlendirmelerinin verimliliği artırılabilir.

Başarılı bir performans değerlendirme için sürekli geri bildirim esastır. Bilgilendirmenin devamlılığının sağlanması, hedeflere ulaşmada kaydedilen aşamaların ve karşılaşılan düşük performans örneklerinin değerlendirilene iletilmesi, değerlendirilenin gelişimi için çok önemlidir. Dönem boyunca değerlendirilene sürekli geribildirimde bulunmak yöneticinin önceliği olmalıdır. Ancak geri bildirim vermek sadece yöneticilerin sorumluluğu değildir. Seçilen performans izleme yöntemi doğrultusunda, herkes bir başkasının performansını izleyerek geri bildirimde bulunmalıdır (Özer, 2009, s.16). Yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmelerin iş görenlerinden etkin bir şekilde yararlanmaları gerekmektedir (Kara, 2010, s.96). Bilinen gerçek şu ki; personel tarafından benimsenmeyen, işleme güç ve karışık, amirlerin rolünü aşırı biçimde sınırlayan yahut tersine bu konuda yeter derecede eğitilmemiş amirlerin keyfi diğer biçimlerine ağırlık veren geliştirici bir araç olmaktan çok bir cezalandırma aracı olarak kullanılan bir sistemin başarı şansının olmadığıdır (Tutum, 1979, s.159).

Nesnel ölçütlere dayalı olarak oluşturulan performans değerlendirme sistemi, örgütlerin etkililiğini arttıracığı gibi iş görenlerin de eksikliklerini görme ve gidermelerine yardımcı olacak ve bireysel gelişimlerinin de destekleyecektir. Ayrıca iyi bir performans değerlendirme sistemi örgütte çalışan işgörenlerin iş yaşamında kendine olan güven ve saygılarını arttırabilmelidir (EARGED, 2001, s.15).

Artık modern anlamdaki performans yönetimi klasik terfileri ihtiva eden kariyer yönetim sistemlerini reddetmektedir. Öyle bir kariyer yönetim sistemi oluşturmalısınız ki; üstün performans gösteren, yaratıcılığı ile kabına sığamayanları tespit edebilmeli, kişisel beklentiler ile kurumsal hedefleri bir çizgide tutabilmelisiniz. Hatta klasik

anlamdaki organizasyon içindeki yükselmeleri bir tarafa bırakıp, çalışanlarınızın yaratıcı fikirlerine onların liderliğinde yeni kurulacak organizasyonlarda sponsor olabilmelisiniz. Bu durum sınırsız yükselme imkanı yaratabilecektir. Geleceğin organizasyonlarında artık “genel müdür” gibi bir üst sınır olmayacak, yükselmenin anlamı değişecektir (Arslan, 2008, s.3). Kısacası Palmer (1993)’in belirttiği gibi “bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar veremez ve vermemelidir” (s.9).

2.2.4. Performans Değerlendirmenin Olumlu Yanları

Sürekli iyileşmeyi, kendi yapısını zaman ve toplumsal değerdeki değişimlere paralel olarak sürekli yenileşmeyi hedef alan kurumlarda performans değerlendirme sistemi, toplam kalitenin artmasında destek olacaktır. Değerlendirmeleri vereceği periyodik geri beslemeler ile sistem kurumda hatalar daha oluşmadan, hataların oluşmasına fırsat verebilecek durumlar tespit edilebilecek ve ilk defasında doğru hal tarzları uygulanabilecektir (Turgut, 2001, s.61). Başarı seviyesi hakkında bilgi sahibi olan çalışan hem kendinin hem kurumun gelişmesi için gerekli iyileştirmelerini yapar (Canman, 1993, s.161). Sistem sadece bu iyileştirmeler konusunda katkı sağlamaz, aynı zamanda insan ilişkilerinin düzenlenmesi, var olan muhtemel sorunların ortaya konulması, gelişme gereksinimlerin belirlenmesi ve gizli güçlerin ortaya çıkmasında da kullanılır (Pehlivan, 2008, s.174).

Performans değerlendirmenin yöneticiye sağladığı faydalar ele alındığında İllez ve Güner (2006)’e göre “Profesyonel olarak performans değerlendirmesini öğrenmek, yönetim becerilerinin geliştirilmesi ve sorumluluğun artırılması için mükemmel bir hazırlıktır (s.326). Barutçugil (2006)’e göre “Performans değerlendirmenin en yaygın kullanımı; çalışanların yükseltilmesi, görevlerinin yeniden tanımlanması, ücretlendirilmesi ve işten çıkarılması gibi yönetsel kararların alınması ile ilgili olmaktadır.” (s.180). Yönetici ve astlar arasındaki iletişim güçlenir ve daha olumlu bir seyir alır. Yöneticiler yönettikleri kişilerin güçlü ve zayıf yanlarını bildikleri için yönlendirmede daha etkili olurlar. Yöneticiler bu yolla, kendi eksik ve güçlü yönlerini de fark etmiş olurlar. Astlarını tanıyan yöneticiler yetki devrini de daha güvenle yapmış

olurlar. Terfi, tayin ve işten çıkarmalar konusunda gerek yasalar karşısında gerekse vicdanen rahat ve güvenli olurlar (Uğur, 2003, s.219).

Ancak bir yöneticinin performans değerlendirmesinden olumlu sonuç alabilmesi için, değerlendirme sisteminin yöneticiler tarafından iyi bilinmesi ve dikkatli bir şekilde uygulanması gerekmektedir.

Bu konuda Oğuz (2006) “Değerleyicilerin de eğitilmesi gerekmektedir. Görüşmelerin başarılı bir biçimde sürdürülmesi, iletişim becerilerinin yüksek olması ve sonuçların geribildirim olarak iletebilmesi çok önemlidir” diyerek konuya vurgu yapmıştır.

Performans değerlendirmenin çalışma ortamına ve kuruma sağladığı faydalar ele alındığında; İllez ve Güner (2006)’e göre iş beklentileri ve sonuçları hakkında yönetici ve çalışan arasında iyi bir iletişim kurulduğu zaman, geliştirilmiş yöntemler ve yeni fikirler için fırsatlar yaratılır, fark edilen olumlu katkılar konuşularak doğru uygulamalar pekiştirilir ve iyi performans teşvik edilir, çalışanlarla iki yönlü iletişim kurulduğu zaman amaçlar açıklık ve netlik kazanır, böylece çalışanların odaklanması ve başarılı olması kolaylaşır, düzenli olarak yapılan performans değerlendirme toplantıları işin kalitesinin nasıl algılandığı konusunda sürprizleri azaltır, ücret standartlarını saptamak ve başarıları ödüllendirmek daha kolay ve objektif olur (s.326).

Performans değerlendirmenin çalışana sağladığı faydalar ele alındığında “çalışanlar işi nasıl yaptıklarını bilirler ve işleri konusunda endişelenmekten kurtulurlar. Çalışanlar performansları hakkında zamanında, olumlu geri bildirim aldıklarında verimlilikleri ve iş tatminleri artar” (İllez ve Güner, 2006, s.326). Performans değerlendirme, çalışanın işini ne kadar başarılı yaptığını belirleme, kendisine bildirme ve gelişme planı oluşturma sürecidir. O yüzden iyi bir performans değerlendirme çalışanlara sadece çalışmalarıyla ilgili geri dönütler vermez, aynı zamanda çalışanın gelecekteki çabasını ve mesleki yönelimini de etkiler (Barutçugil,2002, s.180). Ayrıca bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan bir kişi, kaytarıcı ve işe karşı ilgisiz davranan kişiyle bir tutulduğunu görmek istemez. Bu açıdan performans değerlendirmesi aynı

zamanda işe yöneltme ve özendirme aracı olarak değerlendirilebilir (Sabuncuoğlu, 1997, s.166).

Çalışanlar işteki başarıları bakımından büyük farklılıklar gösterir, aynı kişinin başarısında da zaman içinde çok çeşitli faktörlerden kaynaklanan önemli değişimler olabilir. Bu faktörler kişisel (kişilik, yetenek, ihtiyaçlar), organizasyonel (yönetim-insan gücü politikası, işin tasarımı-organizasyon yapısı, çalışma şartları, üst-emsal-ast ilişkileri) ve çevresel (toplumsal, ekonomik, politik, kültürel) faktörler olmak üzere 3 başlık altında toplanabilir. Bu faktörler birbirlerinden tamamıyla bağımsız olmadıkları gibi tersine, aralarında çok yakın ilişkiler bulunmaktadır (İllez ve Güner, 2006, s.325).

2.2.5. Performans Değerlendirmenin Olumsuz Yanları

Her sistemin olduğu gibi, performans değerlendirmenin de olumlu yanları olduğu kadar olumsuz yanları da bulunmaktadır.

“Kabul etmek gerekir ki, insan gibi karmaşık bir ruhsal yapıya ve sonsuz yaratıcı güce sahip bulunan bir varlığın gerçek anlamda değerlemesini yapmak son derece güç bir iştir ve daha öteye bir sanattır” (Sabuncuoğlu, 1997, s.165).

Yapılan değerlendirmelerde yöneticilerden kaynaklı çeşitli hatalar olabilir.

Bir çalışanın farklı görevleri ya da tek bir görevinin farklı boyutları olabilir. Yönetici gerek vakit darlığı gerekse konumu gereği çalışanın performansının sadece bir kısmını gözlemleyebilir. Bunun sonucunda ya çalışanın performansı düşük olarak değerlendirilir ya da çalışan tüm enerjisini değerlendirmenin yapıldığı alana kaydırır (Turgut, 2001, s.59).

Her iki durumda da yapılan değerlendirmede istenilen amaca ulaşılamayacaktır.

Luecke (2008) çalışmasında kurum içinde çok iyi performans gösterenlerin bu değerlendirmeleri heyecanla beklediklerini, zira sırtlarının sıvazlanacağını bildiklerini; aksine diğer çalışanların ise değerlendirme sürecini 8. sınıf öğretmenlerinden aldıkları tenkite benzer bir durumla karşılaşacaklarından ötürü korku ve endişeyle beklediğini ifade etmiştir. Çok az yönetici insanların yüzüne işlerini iyi yapmadıklarını söyleyebilir. (s.102).

Yapılan hatalardan bir başkası da, verilen notların belirli bir ortalama etrafında toplanması eğilimidir (Turgut, 2001, s.60). Çelik (2006) de çalışmasında benzer bir ifade kullanmış ve “Klasik performans değerlendirme sistemlerinde üstlerin, çalışanlarını karşılaştırmak ve sıralamak durumunda kalmaları ve bu nedenle çoğu zaman gerçekçi bir değerlendirme yapmak yerine orta yolu tercih etmeleri”ni sistemin olumsuz bir yanı olarak değerlendirmiştir (s.45). Yöneticilerin takınacakları bu tutum değerlendirmeyi hiçbir işe yaramayan bir faaliyete dönüştürecektir (Turgut, 2001, s.60).

Ayrıca Çelik (2006)’in belirttiği “yöneticilerin çoğu zaman performans değerlendirme işlemini baskı, korku ve cezalandırma aracı olarak kullanmaları”; sistemin olmasa da uygulayıcıların hatalarından kaynaklanan olumsuz yan olarak göze çarpmaktadır (s.45). Bu nedenle performans değerlendirmenin hem kurum hem de çalışan yararına olduğu konusunda, tüm yönetici ve çalışanların inandırılması ve kabul ettirilmesinde sorunlar yaşanabilir (Uğur, 2003, s.238).

Yine uygulayıcı kaynaklı ve olması mümkün olan hatalardan bir diğeri objektif olunamama sorunudur.

Çelik (2006) “Değerlendirmenin katılımcılık anlayışıyla belirlenmiş somut kriterler yerine üstlerin düşüncelerine, değer yargılarına ve çalışan hakkındaki önyargılarına dayandırılması ve bu nedenle katı ve otoriter kişilikli yöneticilerin, çoğu zaman astlarına düşük performans dereceleri ve düşük puanlar vermesi, daha insancıl yöneticilerin ise bu konuda gerekenden daha fazla eli açık olabilmeleri”ni objektif değerlendirme önündeki engel olarak yorumlamışlardır (s.45).

Öte yandan performans değerlendirme uygulamaları periyodik olarak yılda bir veya iki kere yapıldığında rutin bir uygulama haline gelebilir. Bu son derece zararlı sonuçlara yol açabilir (Fındıkçı, 2000, s.319). Dolayısıyla yapılan değerlendirmelerin belli bir rutine dönüşmemesine dikkat edilmelidir.

İnsanların iş ilişkileri ile kişisel ilişkilerini birbirinden ayırmasının zorluğu da bir başka olumsuz faktördür. Yöneticilerin değerlendirmelerinde tarafsızlığını korumaları ihtimali oldukça düşüktür. Bu nedenle yönetici kişisel olarak yakınlık duyduğu bir çalışmanı işteki

performansı düşük bile olsa olduğundan daha iyi olarak değerlendirebilir (Turgut, 2001, s.60). Ayrıca; değerlendirme süreçlerinin ve sonuçlarının gizlilik içerisinde yürütülmesi, değerlendirmenin genellikle bir yıl gibi uzun süreler sonunda yapılması, klasik anlayışla değerlendirme yapan üstlerin tek niteliğe göre ve çalışanları bütün nitelikleri bakımından tek düze bir biçimde değerlendirmeleri, geleneksel değerlendirme araçlarının anlam bakımından açık ve kesin olmamaları yanlış yorum ve algılamalara neden olabilmesi, bireyin potansiyelini; gelecekteki olası başarı durumundan çok geçmişteki performansının değerlendirilmesi; geleceğe değil, geçmişe yönelik olması diğer olumsuz yanlar olarak gösterilebilir (Çelik, 2006, s.45).

Bundan başka, değerlendirme tekniğinin seçiminde ve formların doldurulmasında hatalar yapılabilir (Uğur, 2003, s.238).

Performans değerlendirmede karşılaşılabilecek hatalar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

a) Ölçme aracından kaynaklanan hatalar

b) Aşırı hoş görülme ve aşırı katı olmaktan kaynaklanan hatalar

Müsamaha, değerlendiricinin bir çalışan performansını gerçekte olduğundan daha yüksek göstermesi durumudur. “değerleme enflasyonu” adı da verilen bu durum, aşırı iyi niyetten, teşvik edeceğini düşünmekten ya da iyi geçinme arzusundan kaynaklanabilir. Ancak bu durumda çalışan performansının zayıf taraflarını da görmesi gerektiği ve doğru geri beslemenin önemi göz ardı edilmiş olmaktadır. Müsamahanın tersi ise katıdır. Katı değerlemede değerlendirici, yalnızca eksikliklere, aksaklıklara ve zayıf yönleri bakarak çalışanı değerlendirir. Bunun sonucunda olduğundan daha düşük değerlendirildiğini gören çalışanlar işten soğur ve performansları daha da düşer (Uğur, 2003, s.240).

c) Merkezi eğilim (Standart ölçüm) hataları

Performans değerlendirmelerinde en çok karşılaşılan sorunlardan biri de, çoğu çalışanı “vasat” olarak değerlendirme eğilimidir (Palmer, 1993, s.22). Bu hatalar, yöneticinin herkesi değerlendirme ölçeğinin orta noktasına yakın bir yerde değerlendirmesi ile ortaya çıkar. 1 puanının çok kötü, 5 puanının mükemmel olduğu bir beşli ölçekte çalışanlar 3 aralığında değerlendirilir. Bu, insana yönelik ölçümlerin çoğunda

karşılaşılabilecek bir sorundur (Helvacı, 2002, s.161). Yöneticiler çalışanlara yol gösterme ya da önerilerde bulunma görevini yerine getirmekten ve olumsuz bir değerlendirme yapmaktan kaçınır. Bu tipte bir değerlendirmenin ne kuruma ne de çalışanlara yararı vardır. çalışanlar performansları hakkında geçerli bilgi almadıkları için, gelişmelerine temel olacak verilerden yoksun kalırlar (Palmer, 1993, s.22).

Çalışanların başarı seviyelerini doğru tespit etme noktasında büyük bir eksiklik yaratan bu hata son derece sakıncalı durumlara sebep olabilir.

d) Yakın zaman etkisi hataları

İnsanlar en son gerçekleşen olayları, önceden meydana gelen olaylara göre daha çabuk hatırlama eğilimindedirler (Helvacı, 2002, s.161). Çalışanın son aylardaki performansı yöneticinin hafızasında daha taze olduğundan, son aylardaki performans değerlendirmeye daha fazla yansır (Luecke, 2008, s.115). Örneğin bir yönetici çalışanın 1 yıl önceki performansından daha çok, bir ay önceki performansını muhtemelen daha iyi hatırlar. Yöneticiler, yıl boyunca çalışanların performanslarını kayıt etmedikleri sürece büyük bir ihtimalle çalışanların en son performansını göz önünde bulundurarak karar verirler (Helvacı, 2002, s.161). Bu hatanın önüne geçmek için değerlendirme dönemleri kısa tutulabilir, yapılacak değerlendirmeye temel teşkil edecek kayıtlar tutulabilir (Çelik, 2006, s.71).

e) En son ölçüme bağlı kalma hataları

Yöneticiler, çalışanların performanslarını değerlendirirken, bir önceki değerlendirmeye benzer bir şekilde puan verme eğilimindedirler. Örneğin çalışan en son değerlendirmesinde ortalama bir puan almışsa tekrar ortalama bir puan verilebilir (Helvacı, 2002, s.161). Bu durum, söz konusu hatayı meydana getirir.

f) Baskın özellik (Halo Etkisi)

Bu hata çalışanın tek bir alandaki ya da konudaki gelişmiş bir özelliğinin tüm özelliklerine genellenmesi ile oluşur. Burada çalışan, çok iyi olduğu bir özelliği ile tüm performansının çok iyi olduğu yanılgısına düşülür. Halo etkisini azaltmak için

çalışanların tüm yönleriyle bir bütün olarak değerlendirilmesi gereklidir (Helvacı, 2002, s.161).

Halo etkisi ters yönde de işleyebilir. Yani, yönetici çalışanın olumsuz bir yanını görerek, diğer alanlarda da başarısız olduğu sonucuna varabilir (Uğur, 2003, s.239). “Boynuz etkisi” diye bilinen bu durum sebebiyle çalışanın başarılı olduğu bir konuda başarısızmış gibi bir yargıya varılması mümkündür (Palmer, 1993, s.20). Nedeni ne olursa olsun halo etkisi, performans değerlendirme sonucunun etkinliğini azaltacağından değerleyiciler bu konuda eğitilmelidir (Uğur, 2003, s.239).

g) Tek yönlü ölçüm

Değerlendirilen kişinin sadece bir açıdan değerlendirilmesi bu tarz hataları ortaya çıkarır. Örneğin sadece üstlerin veya çalışma arkadaşlarının görüşlerinin kullanılması, bu hataya sebep olur (Helvacı, 2002, s.161). eğer çalışanların her yaptığı iş, tek bir ölçüte dayandırılarak değerlendirilirse tek yönlü ölçüm hatası oluşur (Palmer, 1993, s.17). Hâlbuki tüm değerlendirmelerde amaç kişinin bir bütün olarak ele alınması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi olmalıdır.

h) Taraflı ölçüm

Taraflı ölçüm hatası, değerlendirmenin objektif yapılmamasından kaynaklanır. Değerlendiricinin değerlendirdiği kişiyi sevip sevmemesi, kendine olan yakınlığı gibi kişisel düşüncelerini değerlendirmesine yansıtmasıyla oluşur. Bu durumda çalışanlar yapılan değerlendirmeleri güvenilir bulmayabilir ve sisteme duyulan inanç da sarsılır (Helvacı, 2002, s.161).

ı) Kontrast Etkisi

Örneğin aynı çalışan, düşük performanslı biriyle kıyaslandığında başarılı; yüksek performanslı biriyle kıyaslandığında başarısız olarak algılanır. Bu durumda yapılması gereken, işe özel değerlendirme kriterleri tanımlamak ve çalışanlarının performanslarını birbirleriyle kıyaslamaksızın, tanımlanan kriterler doğrultusunda değerlendirmektir. Ayrıca, değerlendirenin tüm personeli yılın belli dönemlerinde değerlendirmesi yerine

yıl içine yayarak değerlendirmesi de bu tür hataları en alt seviyeye indirecektir (Çelik, 2006, s.72).

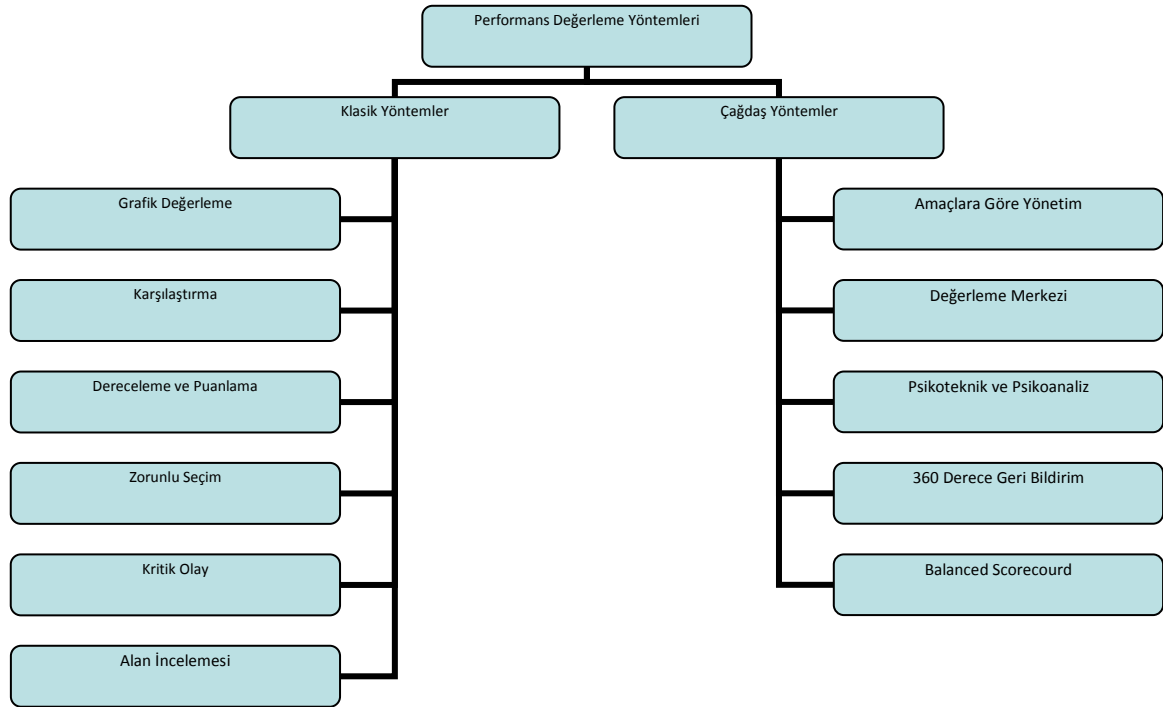
i) Atıf hataları

Kişiler bazen yapılan davranışların nedenlerini belirli varsayımlara dayanarak açıklama eğilimindedirler. Bazen bu davranışların nedeni kişiliğe dayandırılırken (içsel atıf), bazen de kişilikten değil de; dış çevreye (dışsal atıf) dayandırılır. Mesela bir yönetici, değerlendirdiği kişinin başarılı performansını, zeki ve kararlı kişiliğine bağlarken içsel atıf, yöneticinin doğru ve iyi tanımlanmış talimatlarına bağlarken de dışsal atıf yapmış olur. Bu tür hatalar özellikle sonuçlara göre performans değerlendirmeyle giderilmeye çalışılabilir (Çelik, 2006, s.72).

2.2.6. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Literatürde Performans Değerlendirme için kullanılan pek çok yöntem olduğu göze çarpmaktadır. Performans Değerlendirme yöntemleri “geleneksel” ve “çağdaş” yöntemler olarak incelenebilmektedir. Canman (1993)’ın çalışmasında belirttiği gibi McGregor’un farklı yönetim anlayışlarını temsil eden X ve Y kuramları, geleneksel ve çağdaş değerlendirme yöntemlerini ortaya koymuştur. Başka bir deyişle, X kuramının başat olduğu değerlendirme yöntemi “geleneksel”, Y kuramına dayalı değerlendirme yöntemi ise “çağdaş” değerlendirme yöntemi olarak nitelendirilmektedir. Özellikle son yıllarda, geleneksel değerlendirme yöntemlerinin yerini geniş ölçüde çağdaş değerlendirme yöntemleri almaktadır (s.165-167). Bu yöntemlerden hangilerinin kullanılması gerektiğine karar vermek için kurumların amacına, çalışanların niteliği ve yapılarına göre tercihte bulunmak; bazen bir, bazen de birkaç yöntemi birlikte kullanmak gerekebilir (Bayram, 2006, s.51). Özer (2009) ise bu yöntemleri kullanarak gerçekleştirilen performans değerlendirme uygulamalarının, performans yönetimi uygulamalarında tek başına bir anlam ifade etmediğini vurgulamaktadır. Performans yönetimi uygulamalarının asıl amaçlardan birisinin çalışanların performanslarını değerlendirerek düşük performans söz konusu ise bunun nedenlerini ve sonuçlarını analiz etmek olduğunu belirtmektedir. Bu aşamada ise devreye performans denetimi

girmektedir. Kuruluşlar, performans yönetimi uygulamalarından beledikleri çıktıyı elde edebilmek için mutlaka performans denetimi araçlarına başvurmalıdırlar (Özer, 2009, s.19).



Şekil 2.1. Performans Değerlendirme Yöntemleri (Uğur, 2003, s.224).

Literatür incelendiğinde pek çok performans değerlendirme yönteminin olduğu görülmektedir. Belli başlı yöntemler aşağıdaki gibidir:

a) Grafik Dereceleme Yöntemi

Kişilerin önceden belirtilen bir takım kriterlere göre başarı derecelerinin saptanmasıdır. Bu yöntem uygulamada en yaygın kullanılan yöntemdir. Farklı kaynaklarda farklı isimlerle anılmaktadır: Klasik yöntem, grafik ölçek ya da derecelendirme gibi. Bu yöntemde kişi, her faktör için ayrı ayrı değerlendirilir. Böylece kişinin türlü yönlerden başarı durumu ortaya konur. En sonunda genel bir değerlendirme yapılır (Tutum, 1979, s.161).

Bu yöntemin birkaç çeşidi vardır. En çok bilinen ve kullanılan şeklinde, yöneticiye her bir çalışan için basılı bir form verilir ve doldurmaları istenir. Bu formda çalışanda bulunması istenilen nitelikler ve bu niteliklerin karşısında onların çeşitli derecelerini gösteren rakamlar ya da pekiyi, iyi, zayıf, vb. sıfatlar bulunur. Her sığata ayrıca bir de sayısal değeri verilmiştir (Bulut, 2004, s.72). Değerlendirmeyi yapan kişiler, çalışanların çalışmalarını ölçekte belirlenen kriterlere göre değerlendirir. Her derecenin bir puanı olup, işaretlenen derecelerin puanları toplamıyla başarı puanı elde edilir (Helvacı, 2002, s.163).

Adı Soyadı: :		Tarih:		
Çalıştığı Bölüm:.....				
Performans Kriterleri	Yetersiz	Gelişmeye İhtiyacı Var	Yeterli	Çok İyi Performans
1. Alan bilgisini eğitim- öğretime yansıması				
2. Planlama ve hazırlık çalışmaları				
3. Ders içi etkinlikleri				
4. Başarıyı ölçme ve değerlendirme				
5. Ders dışı etkinlikler				
6. Rehberlik yapma				
7. Okulun genel işleyişine katkısı				
8. Kişisel özellikleri				
9. Sınıf yönetimi-öğrencilerle iletişimi				
10. Millî Eğitim Temel Kanunundaki amaç ve ilkeleri gerçekleştirmedeki çabası				
Diğer.....				

Şekil 2.2. Grafik Dereceleme Formu (Çelik, 2006, s.32)

Grafik dereceleme yönteminin bazı sakıncaları da vardır. Ölçülmeye çalışılan kriterlerin etkisi değerlendiricilere göre değişkenlik göstermektedir. Bir değerlendiriciye başarılı görülen performans, bir diğerine göre aynı derecede başarılı görülmeyebilir. Ayrıca görülebilecek bir diğer hata ise merkezi eğilim hatalarıdır. Bu durum çalışanla çalışmayanın ayırt edilmesini zorlaştıracaktır (Bulut, 2004, s.73). Tutum (1979)'a göre bu sakıncayı gidermek için "zorunlu dağıtım" adı verilen bir yöntem önerilir. Buna göre amirden astlarını önceden belirtilmiş derecelere belli oranlarda dağıtması istenir. Dağıtım oranları genel olarak şu biçimde saptanır; Zayıf (%10), Yeterli (%20), Orta

(%40), İyi (%20), Pekiyi (%10). Ancak sonuçların sağlıklı olabilmesi için değerlendirileceklerin sayısı en az 40 olmalıdır (s.160).

b) Kıyaslamalı Değerlendirme Yöntemi

Bu yöntemler çalışanlar arasında karşılaştırma yapma amacını taşıyan yöntemlerdir (Çelik, 2006, s.39).

- **Basit Sıralama Yöntemi**

Bu tür basit sıralama sadece küçük kurumlarda uygulanabilir (Çelik, 2006, s.40). Çalışanların, genel başarı durumlarına ya da bıraktıkları genel izlenime göre değerlendirilmesidir. Bu sıralama “genel izlenim ve başarı durumu” yerine bazen o işte geçerli sayılan birkaç özel nitelik ya da özelliğe bakılarak yapılabilir (Tutum, 1979, s.159).

Bu yöntemde değerlendirmeci, çalışanları ilk önce başarılı-başarısız, sonra ikinci en başarılı-başarısız şeklinde sıralar. Bu sıralama çalışanlar bitinceye kadar devam eder (Bulut, 2004, s.81). Öncelikle kişilerin isimleri, gelişi güzel olarak bir kâğıdın sol tarafına yazılır. Amirden, en fazla değer taşıdığına inandığı kişinin ismini işaretleyerek kâğıdın sağ üst tarafına; en az değer taşıdığına inandığı kişinin ismini de sağ alt tarafına yazması istenir. Sonra değerlendirici, arta kalan isimleri değer sırasına göre bu iki isim arasında sıralayarak yerleştirir (Tutum, 1979, s.159). Dikkat edilirse bu değerlendirmede çalışanlar, iyi-kötü performans gösterenler şeklinde değil de, başarılı olandan başarısız olana doğru bir sıralanır. Doğaldır ki böyle bir değerlendirmeden sonra geliştirilmesi veya grup dışında kalması gerekenler belirlenebilir. Kurumdaki çalışan personelin sayısı arttıkça, çalışanlar gruplandırılarak sıralanabilir (Çelik, 2006, s.40).

- **İkili Karşılaştırma Yöntemi**

Yöntem, kesin bir sıralama ortaya çıkarmakta ve sadece personelin diğerine göre üstünlüğünü; belirlenen faktörler açısından yargı yoluyla oluşturulmasını öngörmektedir (Çelik, 2006, s.41). Bu yöntemin uygulanmasında tüm çalışanların isimleri ikişer ikişer

kartlara yazılır. Her kart tek tek diğer kartlardaki kişilerle karşılaştırılır. Karşılaştırılan niteliğe veya toplam başarı derecesine göre üstün olan çalışanlar işaretlenir. Bu karşılaştırma son karta kadar sürer. Daha sonra ilk kart ayrılarak, ikinci kart alınır. İkinci karttaki isimlerde tek tek diğer kartlarla karşılaştırılarak değerleyici tarafından başarılı görülen isme işaret konur. Bu işlem sonuna kadar sürdürülür. Karşılaştırma işlemi bitirilince, kartlar tek tek alınarak işaret sayıları toplanır. En çok işaretlenen çalışan en başarılı olanıdır (Ataay, 1990, s.256-257). Yöntem 20-25 kişilik gruplarda güvenilirdir (Tutum, 1979, s.160). Daha kalabalık gruplarda, çok sayıda karşılaştırma yapılacağından ve her karşılaştırmada çok sayıda karar verileceğinden yöntem etkinliğini yitirir (Helvacı, 2002, s.162). Sıralama yöntemi kişilerin “liyakat” sırasını gösterebilir; ancak birinci sırada yer alan kimse ile sonuncu sırada yer alan kimse arasındaki farkın ne olduğunu ve ne ölçüde olduğunu göstermez. Bu nedenle yapılan değerlendirmeler de çalışanların eğitim gereksinimleri tespit edilemez. Yöntem daha çok özellikle atama, özel görevlendirmeler, ödüllendirmelerde yararlı olabilir (Tutum, 1979, s.160).

c) Zorunlu Dağılım Yöntemi

Bu yöntemle performanslar tek bir ölçütle total olarak değerlendirilmektedir. O yüzden değerlendiren ile değerlendirilenin karşılıklı olarak sonuçları tartıştığı açık sistemlerde kullanılması güçleşmektedir (Çelik, 2006, s.42). Zorunlu dağılım yönteminde çalışanları çeşitli yönlerden tanımlamaya yarayacak olan kısa cümleler (işini benimseyerek yapar, becerisi yüksektir, devamı zayıftır vb.) içeren formlar hazırlanır. Yöneticiler bu formları doldururken mevcut cümlelerden seçim yapması gerekir. Her bir kelime grubunun puanı ve etkinlik derecesi, yalnızca uzmanlar ya da son değerleyici tarafından bilindiği için yöneticilerin peşin yargılarının etkisi engellenmiş ve böylece daha tarafsız bir değerlendirme yapmaları sağlanmış olur (Uğur, 2003, s.228). Zorunlu seçim yöntemi çalışanların gelişimi açısından yetersizdir. Ne yönetici ne de çalışan, kullanılan formlardan hareketle arzu edilen davranışın ne olması gerektiğini belirleyemez. Hatta değerlendirmede kullanılan formlardaki cümlelerin arkasındaki mantık, çalışanlar

tarafından kabul edilmeyebilir. Hatta bazen değerlendiriciler uygun olmadıklarına inandıkları ölçütlerle karar vermeye zorlanmaktadır (Çelik, 2006, s.37).

d) Kontrol Listesi Yöntemi

Bu yöntem, çalışanın niteliklerini ve davranış biçimlerini belirleyen değişik derece tanımlarından oluşmaktadır. Çalışanların mevcut durumlardan hangisine uyduğunun araştırılıp, uygun olanının belirlenmesi ile değerlendirme yapılır (Ataay, 1990, s.260). “Seçilen iki olumsuz değerlendirme faktörlerinden ancak bir tanesi yüksek ve düşük başarı arasındaki ayırımı belirtir. Eğer bu kriterlerden sadece bir tanesi kişiyi tanımlamaya uygunsa, bu kriterin değeri yüksek sayılacaktır. Aksi durumda ağırlığı yüksek olanın belirleyici olarak düşünülmesi gerekir” (Çelik, 2006, s.35). Bu yöntemde evet ve hayır yanıtlarının birbirine çok yakın olmaları durumunda bir tercih yapmak zor olabilir. Üstelik bu soruların her çalışan için, yapılan işlere bağlı olarak ayrı ayrı hazırlanması oldukça güçtür. Elde edilen sonuçlar evet ve hayırların toplamına göre daha sonra yorumlanır (Sabuncuoğlu, 1997, s.183).

e) Kritik Olay Yöntemi

“Bu yöntem çalışanın, işin yapılması sırasında ortaya çıkan istenen, istenmeyen ya da işi etkileyen pozitif ve negatif yönlerini ve işin yapılması sırasında o iş için önemli olan kritik noktaları onu izleyerek kaydedilmesine dayanır” (Çelik, 2006, s.37). Çalışanlarda gözlemlenen kritik olaylar tespit edilir. Bunlar çalışanların işlerini yaptıkları sırada aşırıya kaçan olumlu ve olumsuz davranışlardır (Bulut, 2004, s.7?). Bu yöntemin kullanılabilmesi için de her şeyden önce o meslek veya iş kategorisi için bir kritik olaylar dizisinin geliştirilmesini gerektirir. Ardından yönetici, listede yazılı olan veya benzer davranışları kaydeder. Bu saptama işi altı ay ya da bir yıl boyunca sürer. Dönem sonunda izleme sonuçları değerlendirilir. Bu yöntemin çok güçlü yanları bulunmaktadır. Öncelikle çalışanların huy ve karakterinden çok gerçek eylem ve davranışlarının değerlendirilmiş olması objektifliği artırır. Değerlendirme bir süreç boyunca yapılan gözlem ve somut olaylara dayanmaktadır (Tutum 1979, s.163). Çalışanın zayıf ve eksik yanlarını kolay tespit etmesi ve yöneticiye güvenilir dönütler vermesi açısından

yararlıdır (Bulut, 2004, s.78). Her sistem gibi bu sistemin de olumsuz yanı bulunmaktadır. Çalışanların kritik olaylarının sürekli kayıt altında tutulması, bu kayıtların gün gün veya hafta hafta belli bir rutine bağlanması yöneticiye büyük bir külfet getirir.

f) Amaçlara Göre Yönetim

Bu teknik, şimdiye kadar bahsedilen performans değerlendirme yöntemlerine göre üstün özelliklere sahiptir. Kurumun amaçlarına ulaşma ihtiyacı ile bireyin katkı sağlama ve kendini geliştirme ihtiyacını bütünleştirmeyi sağlayan dinamik bir yönetimdir. Öncelikle bu yöntemde hem planlama hem süreç hem de çıktılar katılımcı anlayışla belirlenir ve ortaya çıkan sonuçlar birlikte değerlendirilir. Bu noktada gözden kaçırılmaması gereken önemli nokta ise amirin çalışanına amaçlara ulaşma yönünde sürekli olarak destek vermesidir. Bu yöntemin başarılı olabilmesi için, belirlenen amaçların ölçülebilir olması gerekir. Aksi takdirde değerlendirme sonuçları kişisel ve hatalı olabilir. Ayrıca üst yönetimin katkı istek ve desteğine ihtiyaç vardır. Çünkü sistem, başta yetki devri olmak üzere bazı örgütsel ve yönetsel değişiklikler öngörmekte; bu da özellikle otoriter yöneticilerin tepkisini çekmektedir (Çelik, 2006, s.47).

g) Sonuçlara Göre Değerlendirme Tekniği

Kişilerin elde ettikleri somut sonuçlara göre değerlendirilmesidir. Bu yöntem amaçlara göre yönetim yaklaşımının bir uzantısıdır. Bu yöntemde kişilerin elde ettikleri sonuçlar, daha önce doğrudan doğruya yönetimde ya da çalışanlarla birlikte saptanan somut hedeflere göre ölçülür. Verimli bir değerlendirme yapılabilmesi için bir iş kriterleri dizisi oluşturulur. Yöntemin üstünlüğü kurum içinde çalışma hedeflerinin ve standartlarının saptanmasına ve çalışmaların çoğu kez saptama sürecine katılmalarına olanak vermesidir. Sakıncası ise kurumda verimlilik kriterlerinin saptanmasının güç olmasıdır (Tutum, 1979, s.163-164).

h) Tanımlayıcı Metin Tipi Değerlendirmeler (Güçlü ve Zayıf Yönleri Belirtme Tekniği)

Yöneticiler çalışanların başarılı-başarısız, güçlü-zayıf yönlerini yazarak tespit eder (Bulut, 2004, s.79). Çalışanların kişisel özellikleri yerine görevin yapılış biçimine ağırlık verilerek yapılan bir değerlendirmedir. Bu yöntemde yönetici çalışanları hakkında düşüncelerini bir ya da birkaç tümce ya da paragraf biçiminde belirtir. Bu yöntemde yöneticiler genellikle şu sorulara yanıt ararlar: Görevin yerine getirilmesinde göze çarpan güçlü ya da zayıf yönlerin nelerdir? Yükselme yeteneği var mıdır? Ne gibi eğitimlere ihtiyaç duyulur? Yöntem, özellikle çalışanlardan en iyi biçimde nasıl yararlanılabileceğinin ortaya çıkarılmasında, eğitim gereksinmelerinin saptanmasında ve personeli isteklendirmede yararlı olabilir (Tutum, 1979, s.164).

Yöntemin zayıf tarafı, değerlemede kullanılan standartların değişkenlik göstermesidir (Bulut, 2004, s.79). Yöntemin subjektif olması genelleme ve kıyaslama olanağını ortadan kaldırır. Yöneticilerin özelliklerine göre aynı kişi farklı biçimlerde değerlendirilebilir ve bunu önleyecek bir tedbir bulunmamaktadır. Her değerlendirici iyi bir yazar olmayabilir. Etkin bir yazar, sıradan bir çalışanın performansını olduğundan iyi gösterebileceği gibi; iyi yazamayan bir değerlendirici olumlu durumları bile olumsuz anlamlar verecek biçimde aktarabilir (Çelik, 2006, s.39). Buna benzer nedenlerden ötürü yöntemin kariyer, ikramiye vb. ödüllendirilmeler için kullanılması sakıncalıdır (Tutum, 1979, s.164).

ı) 360 Derece Performans Değerlendirme

Bunlar ve daha pek çok performans değerlendirme yaklaşımlarından bahsedilebilmektedir.

Artık günümüz kurumlarında, sadece üstlerin ve amirlerin tek bir bakış açısı ile çalışanları değerlendirdikleri sistemler ortadan kalkmaya başlamıştır. Ortadan kalkan bu klasik bireysel performans değerlendirme yöntemleri yerini, çalışanlar açısından sisteme önemli dönütler veren, sistemi sürekli geleceğe ve kurumsal vizyona yönlendiren, çalışanların iş performanslarının yükseltilmesine odaklanan değerlendirme sistemlerine

birakmaktadır. Bu tür değerlendirme sistemleri geleneksel amaçların yanında; kurumda çalışanları nelerin motive ettiğini, hangi koşullarda personelin performansının arttığını, hangi yönlerinin geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğunu, ihtiyaç duyulan yönlerin gelişmeye açık olup olmadıklarının tespit edebilmesini de amaçlamaktadır. Bireysel performans değerlendirmesinde bu yeni tekniklerden birisi de birçok kaynaktan elde edilen veriler kullanılarak, kişinin performansının ölçülmesi esasına dayalı olan ve elde edilen sonuçları değerlendirilen kişiye geri besleme yöntemi ile iletildiği 360 Derece PDS'dir (Kubat, 2012, s.54).

2.3. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi (360 Derece PDS)

Gelişen dünyada, mükemmelliği arayış sürecinde insan kaynakları ile ilgili hedeflerimize ulaşmada etkili, herkesçe kabul edilen, desteklenen, sürdürülebilir bir performans değerlendirme sisteminin kurulması gerekmektedir (Akdoğan ve Demirtaş, 2009, s.50).

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde çalışanlar sadece yöneticiler tarafından değerlendirilmektedir (Turgut, 2001, s.56). Yukarıdan aşağıya doğru hiyerarşik bir anlayışla değerlendirme yapılmaktaydı. Bu tip değerlendirmelerde, çalışanı sadece üstü değerlendirmekteydi (Çelik, 2006, s.9). Özellikle kalitatif konuların değerlendirilmesinde yöneticilerin değer yargıları, yetenek sınırlamaları gibi insani olgular işin içine girmekte, nesnellik zayıflamakta ve değerlendirmenin güvenilirliği gölgelenebilmekteydi. İyi bir performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için insan faktöründen kaynaklanan ve değerlendirmenin güvenilirliğini azaltan unsurların en aza indirgenmesi gerekmektedir (Turgut, 2001, s.56-57). Bu gibi nedenlerle değerlendirmelere olan bakış açısı, ihtiyaçlar, uygulamalar ve sonuçlardan alınacak faydalar bakımından farklı arayışlara yönelmeler gerçekleşmiştir.

Kalite çalışmalarının yapı taşlarından biri olan insan kaynağı çeşitli yönlerden ele alınmış, personel ihtiyaçlarının neler olduğu bilimsel olarak araştırılmış ve bu ihtiyaçların giderilmesi yönünde çalışmalar yapılmıştır. Günümüzde bu çalışmalar bir

adım daha ileriye giderek, kurumların personel ihtiyaçlarını belirlemede yeterli olmadığını ortaya çıkarmıştır. Bu çıkarımlara göre, çalışanların kuruma yaptığı katkının, potansiyel yeteneklerinin ve eksik yönlerinin belirlenebilmesi için bireysel performanslarının ölçülmesi gerektiği görüşü ağırlık kazanmıştır (Kubat, 2012, s.52). Bu amaçlarla Çelik (2006)'in çalışmasında belirttiği üzere çalışan, muhatap olduğu herkes tarafından değerlendirilmekte ve bu durum ortaya daha makul ve objektif değerlendirme sonuçlarını çıkarmaktadır. Başka bir deyişle, değerlendirme sistemlerinde tek kaynaktan çoklu kaynaklarla değerlendirmeye doğru bir değişme gözlemlenmektedir (s.9).

Toplam Kalite Yönetimi ile birlikte çağdaş yönetim kuramlarında kalite geliştirme, iyileştirme gibi kavramlar dinamik bir süreç haline gelmiştir. Bu yönetimlerde iç ve dış her paydaştan katılımcı yönetim anlayışı beklenmektedir. Artık modern insan hizmet aldığı ve hizmet verdiği taraflar tarafından nasıl algılandığını öğrenmek istemektedir. Ayrıca kendisini ilgilendiren her türlü karara katılmak istemektedir. 360 Derece PDS ile bu durum sağlanabilmektedir. Ayrıca bu yöntemle ilk defa çalışanlar, yöneticileri değerlendirme şansına sahip olmaktadırlar. Kurumlar, personelin ve örgütün verimliliğini arttırmak amacıyla performans yönetim sistemlerini yeniden yapılandırma çalışmalarına yönelmişlerdir. Kurumlar iletişim çağının ihtiyaçlarına cevap vermek ve varlıklarını sürdürebilmek için: dikey hiyerarşiden yatay hiyerarşiye; makam gücünden bilgi ve uzmanlık gücünün tercih edilmesine; otokratik yönetimden, esnek ve demokratik yönetime; tek yönlü performans değerlendirmeden, çok kaynaklı performans değerlendirme yöntemine geçiş yapmaktadırlar (Çelik, 2006, s.50).

Literatürde 360 Derece PDS için pek çok tanımlama mevcuttur:

Camgöz ve Alperden (2006) için “Değerlendirmenin yöneticiler, çalışma arkadaşları, astlar, kendi, müşteriler gibi farklı perspektiflerden bilgi toplanması anlayışıdır” (s.195).

Kapusuzoğlu (2006) için “Çalışanın performansının, iş arkadaşlarından, yöneticilerinden ve hizmetinden etkilenen kişilerden derlenen çalışma performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir” (s.436).

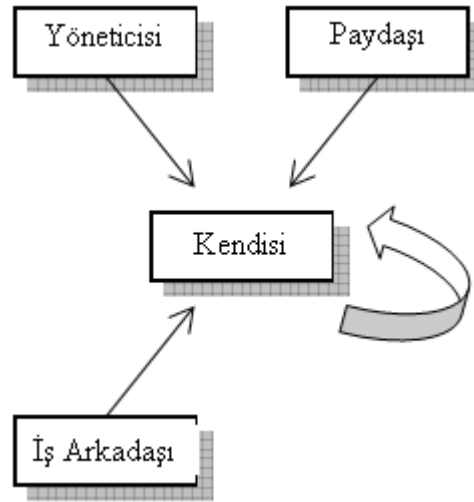
Kubat (2012) için “360 Derece PDS kişilerin birbirlerine geri besleme vermesine olanak sağlaması, kişilere güçlü ve gelişmeye açık alanlarla ilgili detaylı bilgi vermesi”dir (s.54).

Gümüştekin, Özler ve Yılmaz (2010) için günümüz kurumlarının değişime ayak uydurabilmesi için; insanı ön plana çıkaran, çalışanların kendileri ve amirleri tarafından değerlendirilmesinin yanı sıra çalışma arkadaşları, astları ve hizmet verilenlerce değerlendirilmesini öngören sistemdir (s.2).

Yıldız, Bayraktaroğlu, Balaban ve Özdemir (2007) için “360 derece geribildirim sistemi çalışanın performansının; çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden ve iç ve dış müşterilerinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir” (s.561).

Turgut (2001) için “360 Derece PDS çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamak”tır (s.61).

Kısacası 360 Derece PDS çalışanın, sadece amiri tarafından olası yanlış, eksik, güvenilir ve geçerliği düşük olan değerlendirmelerin önüne geçmek amacıyla, hizmet verdiği-etkileşime geçtiği herkes tarafından değerlendirmeye tabi tutulduğu ve bireyin eksiklerinin ihtiyaçlar doğrultusunda giderilerek sürekli gelişmesine imkân tanıyan sistemdir. Hurley (1998) çalışmasında 360 derece geri bildirim kavramının teoriler üzerine bazı öncü çalışmalar yapan TEAMS, Inc şirketinin, ticari bir markası olduğunu belirtmiştir. Hatta bu terim Band-Aid, Kleenex ve Xerox gibi modern iş yaşamında öyle yaygın hale gelmiştir ki orijinal markasının bile önüne geçmiştir (s.202). Savaş (2005) çalışmasında bu değerlendirme sisteminin 1980’lerin ortalarından itibaren başladığı, popüler hale geldiği; günümüze kadar gelişerek devam ettiğini söylemektedir (s.7-8).



Şekil 2.3. 360 Derece Performans Değerlendirme Mekanizması (Oruç, Armaneri ve Yalçınkaya, 2008, s.6).

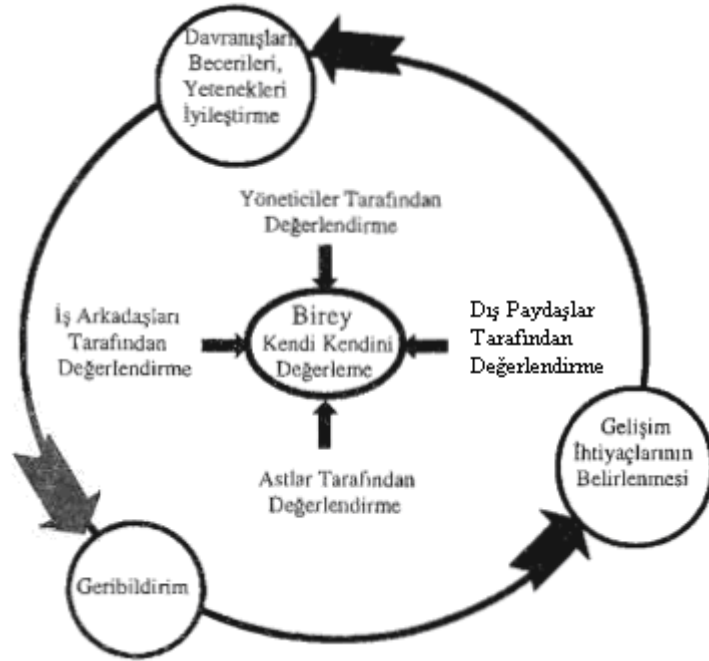
Oruç, Armaneri ve Yalçınkaya (2008)'nin çalışmalarında belirttikleri Şekil 2.3.'e göre 360 derece performans değerlendirme modeli görülmektedir. Bu yöntemde çalışanlar sadece yöneticileri tarafından değil, aynı seviyede çalışan iş arkadaşları, iç ve dış paydaşları ve kendileri tarafından değerlendirilmektedir. Yöntemin isminde yer alan 360 derece ifadesi de değerlendirilen kişinin çevresini yani işi gereği ilişkide bulunduğu herkesi ifade etmektedir. Bu sistem sayesinde yönetici, çalışan hakkında tek başına elde edemeyeceği bilgileri, çalışan ile farklı seviyelerde temaslara sahip değişik kaynaklardan elde edebilme ve dolayısıyla da çalışana daha iyi tanıyabilme imkânı bulur (s.6).

360 Derece PDS pek çok isimle anılmaktadır. Bunlardan belli başlıları: Çoklu değerlendirme, çoklu perspektif, çalışma arkadaşları değerlendirmesi (Kapusuzoğlu, 2006, s.436), 360⁰ Geribildirim (360⁰ Feedback), çok-yönlü performans değerlendirme (multi-rater performance appraisal) (Gök, 2006, s.41), paydaş değerlendirme, tam daire değerlendirme, çok değerlendirici geri bildirim, çok kaynaklı değerlendirme, alt ve akran değerlendirme, grup performans değerlendirmesi, çok noktalı değerlendirme ve çok bakış açılı derecelendirme (McCarthy ve Garavan, 2001, s.6). 360 Derece PDS'nin uygulandığı gerek ulusal gerekse uluslararası başka çalışmalar da bulunmaktadır. Ancak bu alanda yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde, 360 Derece PDS'nin dayandığı teorik

yapıyı tümüyle kapsayan, performans değerlendirme sürecindeki tüm ayrıntıları aynı anda kapsayan bir modelin henüz geliştirilmediğini söylememiz mümkündür (Oruç, Armaneri ve Yalçınkaya, 2008, s.11).

Bu yaklaşım zamanla daha fazla popüler hale gelmektedir ve genellikle ücret artışlarından daha çok gelişim amacıyla kullanılmaktadır (Dessler, 1999, s.156). Bunun sebebini Bayram (2006) çalışmasında “kişiyeye iş hayatında kendisiyle ilgili başka hiçbir şekilde elde edemeyeceği nesnel ve samimi geribildirim vermesi” sebebiyle açıklamıştır. Ayrıca kişinin kendisini başkalarının gözünde görmesinin yarattığı farkındalığın, değişim için önemli bir istek uyandırabileceğinden bahsetmiştir (s.52). Gümüştekin, Özler ve Yılmaz (2010) ise bu durumu şöyle anlatmaktadırlar “360 Derece PDS’nin yapıldığı örgütlerde işgören örgütün bir parçası olmak için çaba göstermekte ve güçlü bir aile üyesi gibi hareket etmektedir. Yöneticinin performansına verdiği önem ile adil bir performans değerlemesi, örgütsel bağlılığı ve performansı arttırmakta etkili olabilmektedir” (s.2). Günümüzde öne çıkabilmek, başarıya ulaşabilmek, hepsinden önemlisi başarıyı devamlı kılabilmek için, değişimlere hızla ayak uydurabilen, dinamik yapıya sahip olabilen, yönetsel etkinliğin ve örgütsel verimliliğin anahtar kelimesinin “insan” olduğu gerçeğinin bilincinde olan kurumlara ihtiyaç vardır. Bu nedenle 360 Derece PDS, gelecekte başarıya imza atmayı hedefleyen kurumlar tarafından tercih edilen bir yöntem haline gelmiştir (Bayram, 2006, s.47). Günümüzde endüstriyel demokrasinin gittikçe önem kazanması ve daha gerçekçi sonuçlar vermesi sebebiyle 360 Derece PDS giderek yaygınlık kazanmaya başlamıştır (Uğur, 2003, s.235).

360 Derece PDS, doğru uygulandığı takdirde, uygulanan kurumlara pek çok fayda sağladığı özellikle belirtilmektedir. Mesela Gümüştekin, Özler ve Yılmaz (2010)’a göre sistemin insan ögesine önem vermesi ve tarafsız olması, çalışanların kurumsal bağlılıklarına olumlu yönde katkı sağlamaktadır (s.2).



Şekil 2.4. 360 Derece Geri Bildirim Süreci (Ölçer, 2004, s.216).

360 Derece PDS, merkezinde çalışan kişinin kendisi olmak üzere değerlendirilen kişiyle birlikte bütün iş bağlantılarından geri besleme almayı amaçlamaktadır (Bayraktaroğlu, Balaban ve Özdemir, 2007, s.197). Her çalışan, yaptıklarının etkilerini anlamak, gelişmek ve performansını arttırmak için farklı kaynaklardan gelen bilgilere ihtiyaç duyar. 360 Derece PDS, çalışanlara farklı bakışlardan performansları hakkında gelişimsel dönüt sağlama anlamında kullanılmaktadır (Çelik, 2006, s.49). Bu geri beslemeler de çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardımcı olarak kişisel gelişimini (Yıldız, Bayraktaroğlu, Balaban ve Özdemir, 2007, s.561); kariyer basamaklarında sağlıklı yükselmelerini sağlamaktadır (Bayram, 2006, s.54).

Sadece çalışana değil, uygulandığı kuruma da fayda sağlayan bu sistem için Bayram (2006) "Sayılan amaçlar için kullanılan 360 derece değerlendirme, örgütteki geribildirim ve iletişimi de olumlu yönde etkilemekte, kişilerin gelişimini sağlayarak örgütsel gelişimi de desteklemektedir" demiştir (s.55). Akdoğan ve Demirtaş (2009) da bir kurumda ücret belirlemeden, eğitim ihtiyacını belirlemeye, insan kaynakları planlamadan terfi ve işten çıkarma konularına kadar karar vermeye temel teşkil eden çok geniş bir çalışma alanının olduğunu belirtmişlerdir (s.50).

Ancak bu sistemin başarısı için gerekli olan ön şartlar yerine getirilmezse, sistem uygulamaya başlandıktan sonra ortaya çıkması olası problemler öngörülmezse, sistem kendisinden beklenen yararı tam olarak sağlayamayabilir (Bayraktaroğlu, Balaban ve Özdemir, 2007, s.187). 360 Derece PDS tek başına kullanıldığında ya da özü kavranamadığında önemli sorunlara da neden olabilir. Nesnelliği sağlamak için değerlendirme ölçütlerinin diğer bütün değerlendirme yöntemlerinde de olduğu gibi açıkça ortaya konulması gerekir. Değerlendirmenin en önemli sorunu olan yanlılığı ortadan kaldırmak ya da en aza indirmek değerlendiren için önemli bir sorumluluktur (Oğuz, 2006, s.230).

2.3.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Önemi

360 Derece PDS kurumsallaşmanın bir gereği olarak ya da insan kaynakları uygulamalarında güncel ve moda bir uygulama olarak görülmemelidir (Bayraktaroğlu, Balaban ve Özdemir, 2007, s.197).

Çağımızın en belirgin özelliklerinden birisi, sürekli ve hızlı bir değişim süreci içinde bulunmasıdır. Yaşanan değişimler kurumlar üzerinde; yeni gelişmelere kendilerini uydurmak, yenilikçi ve yaratıcı olmak için büyük bir baskı yaratmaktadır. Bugünün kurumları, başarıya ulaşabilmek, iç ve dünya pazarında rekabet edebilmek için yaratıcı, yenilikçi ve değişimci olmak, çevrelerindeki değişim sürecini etkilemek zorundadırlar. Günümüzde, değişimlere hızlı ayak uydurabile; dinamik, vizyonu doğrultusunda başarmaya odaklanmış kurumlar varlıklarını sürdürebilecektir (Bayram, 2006, s.63).

Üretimde beden gücünün önem kaybettiği, beyin gücünün ağırlığının arttığı iş dünyasında başarıya yönelen bütün kurumlarda “insan” unsurunun ön plana çıktığı gözlenmektedir. Ancak yine belirlenen önemli bir gerçek, insanoğlunun teknolojiye baş döndürücü gelişmenin bir sonucu olarak üretkenliği ve etkililiği aynı paralelde arttıramamasıdır. Bu çerçevede, insanı yönetme noktasında yapılması gerekenler ön plana çıkmaktadır (Akdoğan ve Demirtaş, 2009, s.49-50). Giderek gelişen dünya koşulları içinde, toplumların ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri ve gelişim sağlayabilmelerinde yönetimin ve yöneticilerin rolü her geçen gün biraz daha

artmaktadır. Ekonomik, toplumsal, kültürel ve teknolojik gelişmeler sonucunda meydana gelen değişimler, kurumsal amaçları daha kısa sürede gerçekleştirecek yöneticilere duyulan ihtiyacı artırmaktadır (Kara, 2010, s.91). Varlıklarını sürdürebilir olan kurumlar, rakiplerine göre sürekli farkı yaratabilecek olan organizasyonlar olacaktır. Fark teknoloji ile yaratılmaz. Teknoloji tek başına, onu iyi kullanabilen bir insan olmaksızın anlam ifade etmez.. Farkı yaratmak; bilginin, insanın doğasındaki sezgi ve özveri ile birleşmesi sonucu ortaya çıkan yaratıcılık ile mümkündür. İyi yapılandırılmış bir 360 Derece PDS, yaşayan organizasyonların oluşturulmasına hizmet edecektir (Arslan, 2008, s.16).

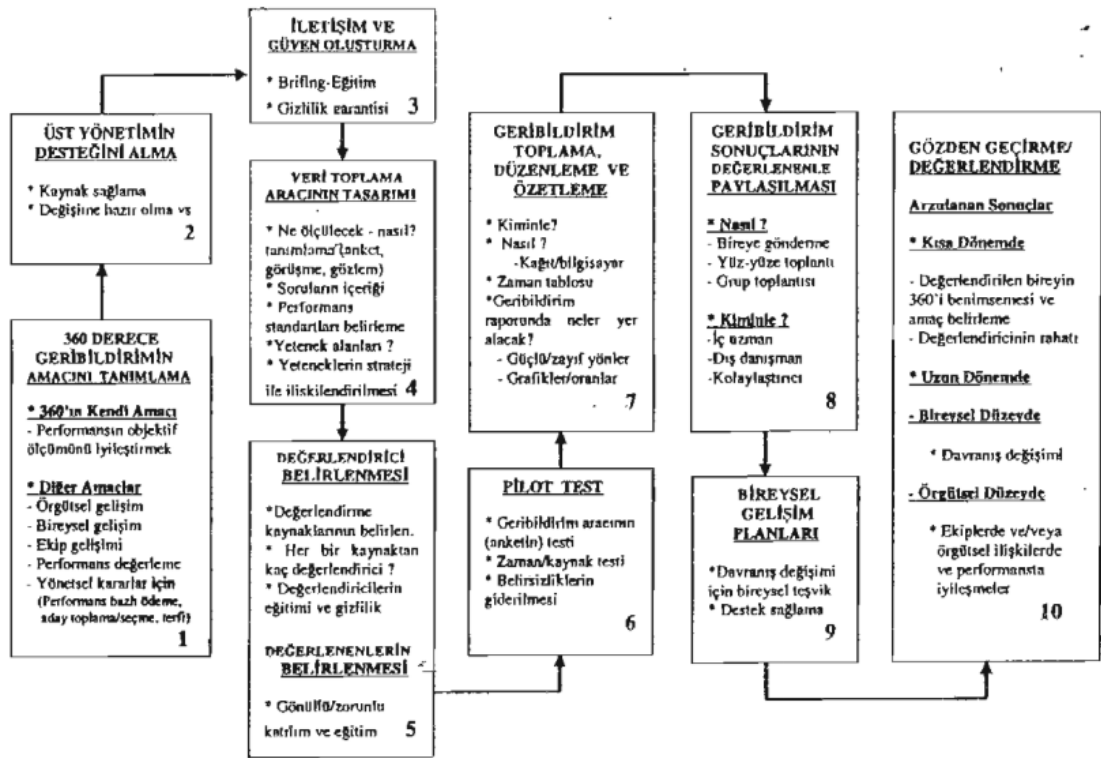
Artık insanların sadece maddi ihtiyaçlarının karşılanarak mutlu olmasını beklemek doğru değildir. Çalışanların verimli çalışmalarındaki bir önemli etken de onların mutlu olmalarıdır. Başarma, başka insanlar tarafından beğenilme, takdir edilme ve önemli rollere sahip olma maddi kaygıların bile önüne geçmeye başlamıştır. İşte bu ihtiyaçlar kurumlarda “katılımcı yönetim” anlayışının gelişmesine neden olmuştur. Artık çalışanlar, basit birer çalışan olmak yerine çalıştıkları kurumun yönetimine katılmak istemekte; kendilerini ve çalıştıkları kurumları ilgilendiren her türlü kararın alınmasına ve eyleme geçilmesine aktif olarak katılıp, görüş ve düşüncelerinin dikkate alınmasını, yani “tam katılımı” talep etmektedirler (Uygun, 2004). İnsanları küstürmeden, etkin bir şekilde faydalanmanın yolu da etkili bir performans değerlendirme sisteminden geçmektedir. Bu etkili değerlendirme sistemi de her zaman çok yönlü geri bildirimlerin alındığı dinamik bir kurum yapısı ile mümkün olacaktır. 360 Derece PDS, kurumun bütün fonksiyonlarının ahenkli bir şekilde çalışmasının teminatı, hem kuruma hem de çalışanlara geri bildirim vermesi açısından yönetsel yapının en önemli dayanağıdır (Bayram, 2006, s.63). 360 Derece PDS kurumun bütün fonksiyonlarının ahenkli bir şekilde çalışmasının teminatı, hem kuruma hem de çalışanlara geri besleme vermesi açısından yönetsel yapısının en önemli dayanağıdır (Arslan, 2008, s.16).

360 Derece PDS, yenilikçi yönetim anlayışıyla oldukça dikkat çekicidir. Bu yöntemde, çalışanların iş yerlerini benimsemesi, kişiler ve birimler arası iletişimin karşılıklı olarak açık olması, kişisel, grupsal, birimsel ve kurumsal gereksinimlerin ve gerekli eğitimlerin

tespit edilebilmesi konularında diğer performans değerlendirme yöntemlerine göre daha fazla fayda sağlanmaktadır. Geleneksel performans değerlendirme sisteminin tek yönlü veri üretme mekanizmasına karşın; objektif ve güvenilir geri bildirim, bireysel gelişim ve öğrenmeye imkân sağlaması, çoklu görüş ile hizmet kalitesini geliştirmesi, zamansal ve aynı giderlerde kazanım sağlaması ile 360 Derece PDS kuşkusuz ki her sektörde rahatlıkla kabul görecektir (Oruç, Armaneri ve Yalçınkaya, 2008, s.6-10).

2.3.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Süreci

Tipik bir 360 Derece PDS, sistemin amaçlarının belirlendiği başından değerlendirilen kişiye değerlendirme raporlarının sunumuna kadar çok sayıda aşama kapsar (McCarthy ve Garavan, 2001, s.11). Bu süreç literatürde farklı kaynaklarda farklı sayıda başlıklar altında toplansa da temel hatlarıyla aynı yöntemler izlenmektedir. Birinci adım amaç belirlemedir. Bunu iletişim, veri toplama aracı tasarlama, değerlendiricilerin belirlenmesi, uygulama, veri sonuçlarının değerlendirilmesi, sonuçların paylaşılması izlenmektedir. Bu süreci Ölçer (2004)'in Dawson ve Darley (2001), Hurley (1998), Tornow (1998), Antonioni (1996), Lepsinger ve Lucia (1997) çalışmalarından geliştirerek hazırladığı aşağıdaki uygulama modeli ifade etmektedir (s.221):



Şekil 2.5. 360 Derece Geri Bildirim Sistemi Uygulama Süreci

2.3.2.1. Amaçların Belirlenmesi

360 Derece PDS için 2 önemli uygulama vardır. Çalışanların gelişimi ve performans değerlendirme. Amaç 360 Derece PDS'den kazanılan bilgilerle tüm sürecin tasarımını ve uygulamasını belirleyecek bilgilerin kullanılmasıdır (McCarthy ve Garavan, 2001, s.11). Burada önemli bir husus, daha sistem uygulamaya alınmadan önce, sistemin uygulanmasına elverişli bir ortamın olup olmadığına ya da böyle bir ortamın yaratılıp yaratılmayacağına bakılmasıdır. Böylelikle 360 Derece PDS kurumda etkili bir şekilde kullanılarak, çalışanların kişisel yararı yanında kurumsal hedefleri ve stratejinin gerçekleştirilmesi anlamında örgütsel yarara katkıda bulunabilir (Mamatoğlu, 2008, s.142). Amaç başlangıçta belirlenmeli, ilgili tüm paydaşlara iletilmelidir (McCarthy ve Garavan, 2001, s.11). Örneğin, kurumun geleceğe yönelik hedefleri ve bu hedeflere ulaşmada kullanmayı düşündüğü stratejileri nelerdir? Kurum içi kaynaklar, iş tanımları, tanımlanmış yetkinlik alanları, liderlik profili, aracı geliştirebilecek uzman personel vb.

yeterli midir? (Mamatoğlu, 2008, s.142). İşte bu yüzden 360 Derece PDS'nin uygulanma sürecinin ilk adımını "Amaçların Belirlenmesi" oluşturmaktadır. Bu hem performans değerlendirmenin, hem de değerlendirme sonuçlarının kuruma sağlayacağı faydalar, yapılacak düzeltmeler, iyileştirme ve geliştirmeler hakkında adeta bir yol haritası niteliğindedir.

Arslan (2008)'ın belirttiği gibi sorulara gerçekçi çözümleri yanıt olarak alabilmek için; öncelikle "Bu kurumda amacımız nedir?", "İşimiz tam olarak nedir?" sorularına doğru cevaplar verilmesi gerekmektedir. Bunları belirledikten sonra "Bu işte sonuçlara nasıl ulaşılmıştır?", "Mevcut kaynaklar yararlı çıktı olarak ifade edilen bu sonucu sağlarken ne kadar verimli kullanılmıştır?" gibi sorularla mevcut durumun değerlendirmesi yapılabilir (s.7).

Barutçugil (2002) çalışmasında amaçların belirlenmesi aşamasını "Çalışmanın temel nitelik ve niceliği", "İş bilgisi ve yeteneği", "Bireysel özellikler", "Bireyin ilişki ve davranışları" olarak 4 temel faktör olarak ele almıştır. Bu temel faktörler kendi içlerinde alt faktörlere ayrılır ve işin yapısına göre değişik sayıda olurlar. Örneğin, bireyin özellikleri temel faktörünün alt faktörleri ele alınacak olursa, bunlar; işbirliği, güvenilirlik, anlayış, dürüstlük, çalışkanlık, uyumluluk, davranış, kişilik, yargılama, uygulama, önderlik, becerlilik, esneklik, iş bitirme, sağlık, görünüş, heves, güç ve benzerleri şeklinde sıralanabilir (s.183). Belirlenecek olan amaçlar da bu alt faktörlere göre şekillenmelidir.

Belirlenen amaçlar hakkında kurumda çalışan her birey bilgilendirilmelidir. Bunu Özer (2010) şöyle ifade etmiştir "Yetkili kanallardan verilen bilgilerle daha sonra oluşabilecek şikâyet vb. olumsuzlukların önüne geçilebilir. Çalışanlara elektronik ortamdan yapılan duyurular, broşür, yazılı duyuru, dergiler ya da tartışmasız, tartışmalı toplantılarla değerlendirmenin amaçları, kullanılan yöntemler, karşılaşılabilecek sorunlar açıklanmalıdır. Amaçların anlatılması, sistemin işleyişi hakkında teknik bilgi verilmesinin ötesinde bir konudur ve uygulamanın doğru yürütülmesini sağlayacak, farklı algılamalara engel olacaktır (s.14).

2.3.2.2. Üst Yönetimin Desteğinin Alınması

İlk aşama olan amaçların belirlenmesinden sonra üst yönetimin desteğinin alınması aşamasına geçilmelidir. Özer (2010)'in de dediği gibi sistemin amaçlarının özellikle yöneticilere benimsetilmesi çok önemlidir, zira yöneticiler doğal olarak, uygulamayı takip etme, sorunları çözme ve diğer çalışanlara bilgi verme görevini üstlenmektedirler (s.14). Özellikle, sistemin yerleşmesinde kritik öneme sahip liderlik çabaları ve iletişim diğer çalışanlar için model ve destek olmakta, çalışanların bu sistemi sahiplenmesi ve uygulamasında özendirici rol oynamaktadır. Sistem kurulurken yöneticinin desteği ve kurumdaki liderlerin harekete geçirilmesi de kritik bir öneme sahiptir (Mamatoğlu, 2008, s.142). Ayrıca Mamatoğlu (2008) "Uygulamanın yapılacağı örgüt yöneticileri sistemin yararına inanıp desteklerse, örgüt içinde çalışanların zarar görme endişesi duymadan özgürce düşüncelerini ifade edebilecekleri bir atmosfer varsa, kültürel olarak örgüt öğrenme, gelişme ve değişimi destekliyorsa 360 derece geri bildirim sistemi başarıya ulaşabilir denilebilir. Bu koşullar sağlanmadan sistemi uygulamaya koymak başarısızlığın garantisidir." demektedir (s.143).

Fakat burada gözden kaçırılmaması gereken bir ayrıntı vardır ki; 360 Derece PDS'nden verimli bir şekilde sonuç alınabilmesi için zaman, emek harcanması gerekmektedir ve bu zor bir görevdir. Barutçugil (2002)'in de belirttiği gibi çağdaş organizasyonları yönetenlerin zamanı sınırlıdır ve değerlidir. Bu nedenle, değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak anlamlı ve verimli olmaz (s.186).

2.3.2.3. Briefing-İletişim ve Güven Oluşturma

360 Derece PDS'nin uygulanabilirliğinde en önemli unsur güvendir. Çalışanlar sistemin objektif ve tarafsız olduğuna tam bir güven duymalıdır (Bayraktaroğlu, Balaban ve Özdemir, 2007, s.197). Çünkü insana dönük hiçbir çalışma onların katılımı olmaksızın başarıya ulaşamaz. Bu nedenle çalışanların uygulamaya dönük şüphe ve endişeleri giderilmeli, sonuçtan nasıl yararlar sağlanacağı iyi anlatılmalıdır (Uğur, 2003, s.221).

Yapısı nedeniyle 360 Derece PDS kritik yetkinliklere ilişkin açık geribildirim sunmakta ve yetkinliklerin gelişimi çalışanlar tarafından da izlenebilmektedir. Bu nedenle sistem esnek ve geniş kapsamlı bir model olmak zorundadır (Bayraktaroğlu, Balaban ve Özdemir, 2007, s.193). Bu noktada her kurum çalışanlarıyla, kendi kurum kültürlerine uygun iletişim kanallarını kullanarak güven ortamı yaratmaları gerekmektedir. Yine Bayraktaroğlu, Balaban ve Özdemir (2007)'in kurumlar için söyledikleri “konuyu kendilerine özgü bir yapı içerisinde ele alıp kendi gerçeklerine göre yöntemi uygulamaları sistemden beklenen faydanın elde edilmesinde son derece önemlidir” ifadeleri bunu destekler görüştedir (s.193). Yeterli bilgi alamayan, doğru iletişim kanallarıyla ulaşılamayan personel 360 derece performans değerlendirme ile ilgili olarak bir ön yargı besleyebilir, kurumda yalan yanlış dedikoduların yayılmasına zemin oluşturabilir. Bu da Sabuncuoğlu (1997)'nin belirttiği gibi gerçeği yansıtmayan haberler kuruma çoğu kez zarar verir. Oysa yetkili kişilerden çıkan biçimsel bilgilerle çalışanların kuşku, önyargı ve gereksiz yorumlarına gerek kalmaksızın konular ve sorunlar aydınlığa kavuşturulmalıdır (s.172).

Özetle; daha sistem uygulamaya başlamadan bir tür kurum içi halkla ilişkiler çalışması başlatılıp uygulama boyunca devam ettirilebilir. Böylece sistemin çalışanlara duyurulması ve tanıtımının yapılması; çeşitli broşürler, sistemle ilgili yazılar, yardımlaşma hattı vb. araçlar yardımıyla gerçekleştirilebilir (Mamatoğlu, 2008, s.151).

Kısacası, 360 Derece PDS'den başarı elde etmek isteniliyorsa, kurum kendi içinde iyi organize olmalı, tutarlı davranışlar sergilemeli, sisteme motivasyon anlamında hazırlanmalıdır (Mamatoğlu, 2008, s.142).

2.3.2.4. Veri Toplama Aracının Tasarımı

Kurum içerisinde 360 Derece PDS'nin gerekliliği, olumlu yanları, uygulama şekli, geri dönütleri vb. konularında güven sağlandıktan sonra veri toplama aracının tasarımına geçilmektedir.

Bu aşamada Mamatoğlu (2008)'nin dediği gibi cevabı aranması gereken soru şudur: Kurum içerisinde 360 Derece PDS uygulamasında kullanılabilir araç yaratmaya destek olabilecek yeterlilikte uzman bulunmakta mıdır? Eğer böyle bir durum yoksa danışmanlık firmaları gibi dışarıdan aracın satın alınması söz konusu olacaktır. Dışarıdan satın alınan bir veri toplama aracının kuruma adapte edilip edilemeyeceğinin, kurumun kültürüyle uyumlu olup olmadığının, istenilen hedefleri ölçüp ölçmediğinin de sorgulanması gereklidir. Çünkü geliştirilen araç, kurumun anahtar parçaları olan misyonu, stratejileri, kültürü ve var olan sistemi ile yeni sistemin uyumluluğu gerekir (Mamatoğlu, 2008, s.142).

Ölçülecek olan davranış ve öğelerin genel özellikler olmasından daha çok işyerindeki çalışan davranışlarına odaklanmaları tavsiye edilir. Pek çok yorumcu, ölçülecek öğelerin bazı özel alanlara dayanması gerektiğini, böylelikle değerlendirici hatalarında azalma olacağını belirtmişlerdir. Ölçülecek davranışlar kurumun vizyon ve değerlerinden çizilmelidir (Mccarthy ve Garavan, 2001, s.11).

Ardıç, Çiçek ve Çöl (2009) 360 Derece PDS sürecinde en çok kullanılan iki tür veri toplama aracının olduğunu belirtmişlerdir, bunlar; anket yöntemi ve görüşme yöntemidir (s.54-55). Öte yandan, veri toplamak için anket kullanımından çok daha etkili programlar (gözlem, kurum kayıtlarının incelenmesi, testler, deney gibi) geliştirilebilir. Ancak, bu programların çok dikkatli bir şekilde yönetilmesi, olgun bir kurum kültürünün olması ve iyi bir kolaylaştırıcının desteğinin alınması gerekmektedir (Ölçer, 2004, s.222). En yaygın olarak kullanılan veri toplama aracı ankettir. Danışmanlık şirketleri tarafından geliştirilmiş olan genel anketler satın alınabileceği gibi, kuruma özgü yeni bir anket de tasarlanabilir (Ölçer, 2004, s.220).

Öncelikle, etkili iş performansı için gerekli olan becerileri ve davranışları sıralayan bir beceri modeli geliştirilmektedir. Beceri modeline dayalı olarak da bir performans anketi hazırlanmaktadır (Bayram, 2006, s.58). Anket genellikle çoktan seçmeli sorulardan oluşur; ancak bazı anketler açık uçlu sorularla da değerlendiren kişiye, birey hakkında gözlemlerini aktarma ve yorum yapma şansı verir. Anket sorularının önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda hazırlanması 360 Derece PDS etkinliğini artırır

(Ardıç, Çiçek ve Çöl, 2009, s.54-55). Objektifliği esas alan bu sistemde adil dağılımı ön plana çıkarmak için her soruya önem derecesine göre puanlar verilmelidir. Yüzlük sistemde, soruların puanlarının toplamı yüz olmalıdır. Daha sonra her bir soru içeriğine göre ya değişken ya da standart olacak şekilde seçeneleştirilmelidir. Standart olarak “kesinlikle katılıyorum”, “katılıyorum”, “kararsızım”, “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” alternatiflerini barındıran beşli bir ölçek tercih edilebilir. Ancak ölçümlerin ve tespit edilmek istenen yeteneklerin tam anlamıyla belirlenmesi için soruya özel seçeneklerin kullanılması çoğu zaman daha etkili olmaktadır. Seçenekler belirlendikten sonra, her bir seçeneğe 0-1 puan arasında ağırlık katsayısı verilmelidir (Oruç, Armaneri ve Yalçınkaya, 2008, s.8). Anketin uzunluğu çok önemlidir. Çok uzun olmamalıdır, çünkü uzun anketler genellikle eksik cevaplanır, yarım bırakılır. Bütün gerekli davranışları kapsayacak kadar uzunlukta olmalıdır. Çalışanların bir anketi tamamlaması için 10-15 dakikadan daha fazla zaman harcaması beklenmemelidir (Garavan vd., 1997, s.139).

360 Derece PDS modelinde, çalışanın performansına ait bilgiler genelde basılı ya da elektronik anket yöntemi ile toplanmaktadır (Kubat, 2012, s.55). Bununla birlikte sorular, değerlendiriciyi iyileştirme önerileri sunmaya teşvik etmeli, açık ve anlaşılır olmalı ve anket formunun tümüne uygun bir değerlendirme ölçeği kullanılmalıdır (Ölçer, 2004, s.222).

Görüşme yönteminde ise izlenebilecek yollar yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış veya yapılandırılmamış mülakatlar ile grup görüşmeleri olabilir (Ardıç, Çiçek ve Çöl, 2009, s.55).

Yukarıda bahsedilen her iki yöntemin de kendi içinde güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Önemli olan kurum kültürüne, yapısına, büyüklüğüne uygun yöntemi seçerek değerlendirme sürecinin objektifliğini mümkün olduğu kadar arttırmaktır (Ardıç, Çiçek ve Çöl, 2009, s.55).

Son zamanlarda, veriye hızlı ulaşma ve kâğıt işi olmaması açısından daha az yorucu olan digital ortamlarda veri toplama yöntemi tercih edilmektedir. Ancak yaşanabilecek

çeşitli teknik problemler, maliyet vb. olumsuzluklar da göz ardı edilmemelidir. Diğer yandan, kâğıt-kalem ölçekleri ile verinin toplanması uzun sürebilir. Ancak bu tür uygulamalar çalışanlar tarafından daha aşına olunan yöntemlerdir ve geliştirilmesi çoğunlukla daha az masraflıdır (Mamatoğlu, 2008, s.150).

2.3.2.5. Değerlendiricilerin / Değerleneceklerin Seçilmesi ve Eğitilmesi

Veri toplama aracının tasarlanması aşamasının ardından değerlendiricilerin ve performansı değerlendirilecek kişilerin seçilmesi aşaması ön plana çıkmaktadır.

Bu aşama 360 Derece PDS'nin etkili olarak devam etmesini sağlamaktadır. Eğitim çalışmaları ile tüm katılımcılar sürecin aşamaları ve bu aşamaların nasıl kullanıldığı konusunda bilgi sahibi olmaktadır (Antonioni, 1996, s.29). Değerleyiciler kim/kimler olursa olsun bu kişilerin sahip olması gereken bir takım nitelikler bulunmaktadır. Bu nitelikleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Ardıç, Çiçek ve Çöl, 2009, s.48):

- Değerlendirilen çalışanın işini bilmeleri
- Kurumu tanımaları
- Nesnel değerlendirme yapabilecek özelliklere sahip olmaları
- Personel değerlendirme sistemini tanımaları
- Performans değerlendirmede karşılaşılabilecek değerlendirme hatalarını bilmeleri

Burada yapılması gereken önemli bir ayrıntı bulunmaktadır. Bunu Günel Duran (2008) şöyle ifade etmektedir “Bu değerlendirme sisteminden önce katılımcıların eğitime alınması ve sistemin içeriğinin ve amaçlarının doğru bir şekilde anlatılması gerekmektedir (s.24). Bu aşamada değerlemeyi yapacak grubun yetiştirilmesine ağırlık verilir (Barutçugil,2002, s.186). Eğitici toplantılar düzenlenir (Sabuncuoğlu, 1997, s.171). Kullanılacak değerlendirme yöntemlerine ilişkin faktörler ve dereceler tanıtılır. Kullanılan kavramlar açıklanır. Değerlendirme fişlerinin doldurulması öğretilir. Değerlendirmesi yapılacak kişiye karşı takınılacak güzel tavırların, onların güvenini kazanmanın ve ortak anlayışı sağlamanın önemi öğretilmeye çalışılır (Barutçugil,2002,

s.186). Yapılan değerlendirmelerde objektiflik önemli olduğundan, özellikle bazı peşin yargılardan kaçınılması salık verilir. Yapılan değerlendirmenin bir yandan kurumun denetimini sağlarken, öte yandan kendileri için özdenetim (otokontrol) niteliği taşıdığı belirtilir (Sabuncuoğlu, 1997, s.171).

Bayraktaroğlu, Balaban ve Özdemir (2007) yaptıkları araştırmada Türk Elektromekanik Sanayii kuruluşlarından olan bir işletmenin 360 derece geribildirim sisteminin bu aşamasını şöyle ifade etmişlerdir: Unvan, statü ve personel isimleri sisteme tanıtılarak, kimin kimi değerlendireceği tanımlanmakta ve organizasyon şeması tanıtıldığı için değerlendiriciler arasında ast-üst-eş-dış ilişkileri de belirlenmiş olmaktadır (s.195). Puanlayıcı merkezi eğilim, halo ve hoşgörü hataları gibi çeşitli derecelendirme hataları hakkında eğitilmiş olması gerekir (Mccarthy ve Garavan, 2001, s.11). Ayrıca, 360 Derece PDS aracının nasıl tasarlandığı, alt boyutları, toplanan bilginin nasıl kullanılacağı, gizliliğin nasıl sağlanacağı değerlendirme ölçeğinin nasıl kullanılması gerektiği de bu eğitimin alt başlıklarını oluşturabilir (Mamatoğlu, 2008, s.150). Bu eğitimler kişilerin etkili bir şekilde ilerleyişini sağlar. Bu eğitimler sonunda kişiler, süreç aşamaları, ne ve nasıl oldukları hakkında genel bir yargıya varırlar (Ardıç, Çiçek ve Çöl, 2009, s.51-52). Öte yandan, değerlendirilecek kişilerin, 360 Derece PDS'nin kendisinin ve kurumun gelişimine katkı sağlayacağını algılamaları büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, istenen sonuçların elde edilebilmesi için, değerlendirilecek kişilere sistem ile ilgili soru sorma ve merakını giderme fırsatı verilmeli ve süreç katılımları teşvik edilmelidir (Ölçer, 2004, s.222).

Değerlemeyi kimin yapacağı, değerlendirme yönergeleri içinde açık biçimde belirtilmelidir (Ataay, 1990, s.242).

360 Derece PDS'nin en önemli özelliği farklı kaynaklardan personelin değerlendirilmesidir. Bu kaynakları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

2.3.2.5.1. Üst Değerlendirmesi

Performans değerlemede en sık kullanılan yöntem amirlerin görüşleridir (Fındıkçı, 2000, s.308). Bu yöntemi haklı kılacak pek çok sebep de bulunmaktadır.

Yöneticiler çalışana geribildirim verirken konuya hâkim olmaları ve astların performanslarını arttırmak için güçlü bir motivasyona sahip olmaları sebebiyle değerli bilgi kaynaklarıdır (Mamatoğlu, 2008, 146). Yöneticiler, çalışanlarıyla sürekli bir arada olduklarından ve çalışmalarını sürekli takip ettiklerinden iş başarısı hakkında da en yoğun bilgiye sahip olanlardır (Fındıkçı, 2000, s.308). Buna rağmen yöneticiler çalışanların sadece küçük bir parçasını inceleyebilirler (Mamatoğlu, 2008, 146). Bu yöntemin de yine kişisel yargıları barındırabileceği, subjektif yönleri olabileceği unutulmamalıdır (Fındıkçı, 2000, s.308). Bir yönetici işinde başarılı çalışanı, yaşadığı bir çekişme ve sürtüşme nedeniyle duygusal kararlarla başarısız diye gösterebilir (Sabuncuoğlu, 1997, s.170).

Bu noktada özellikle yönetici ile iletişim kopukluğu yaşayan çalışanların mağdur olmamalarına özellikle dikkat edilmelidir.

2.3.2.5.2. İş Arkadaşları Değerlendirmesi

Gerek üstlerin gerekse astların birbirlerine yönelik değerlemeleri çeşitli sakıncaları taşıdığından performans değerlendirme için eş düzeylilerin görüşlerine de başvurulabilir. Bu yöntemde ana mantık eş düzeylilerin birbirlerine yönelik beklentileri olmayacağı veya daha az olacağı, dolayısıyla daha objektif uygulamalar gerçekleştirilebileceği görüşüdür (Fındıkçı, 2000, s.309). Atay (1990) bu değerlendirmeyi aynı zamanda sosyometrik bir uygulama olarak görmektedir (s.243).

2.3.2.5.3. İç-Dış Diğer Paydaşların Değerlendirmesi

Bir kurumda, hizmet verilen kişilerin görüşleri performans konusunda son derece objektif kararlar verilmesini sağlayabilir. Müşteriler verilen hizmetten memnunsalr, bu yüksek performansa işaret eder. Çünkü daha önce sıralanan çoğu yöntemde genellikle

kurum içindeki kişilerin birbirlerini değerlendirmeleri ve objektifliğin zedelenmesi olasılığı çok yüksektir. Oysaki çoğu zaman çalışanları tanımayan müşterilerin iş, ürün ve hizmetin kalitesi konusundaki görüşleri kurumdaki etkinliğin düzeyini belirler (Fındıkçı, 2000, s.312).

2.3.2.5.4. Öz Değerlendirme

Öz değerlendirme, çalışanın kendini gözden geçirmesini sağlayan bir yöntemdir. Buradaki amaç, kişilerin kendi iş başarılarına dönük fikir ve düşüncelerinin belirlenmesidir. Bir form yardımıyla yapılabileceği gibi yılda bir ya da iki kez çalışanın hazırlayıp üst amirine verdiği bir rapor şeklinde de uygulanabilir (Fındıkçı, 2000, s.307).

Öz değerlendirme tek başına kullanıldığında objektifliği konusunda başlı başına bir eleştiri noktasıdır. Ancak 360 Derece PDS’de değerlendirenlerin sadece bir basamağını oluşturduğundan, ölçüm sonuçlarında subjektifliğin yaratabileceği olumsuz sonuçlar azalmaktadır.

Fındıkçı (2000)’nın dediği gibi “genelde kendi işine hâkim, kendi amaçlarını koyabilen, kendi başarılarını objektif biçimde değerlendirebileceğine inanılan çalışanlarda” (s.307) değerlendirmenin amaca ulaşma şansı çok daha yüksektir.

- Hedeflerinize ne derece yaklaştınız?
- Eğer varsa hangi hedeflerinizi aştınız?
- Üzerinde uğraşmakta olduğunuz herhangi bir hedefiniz var mı?
- Sizi hedefinize ulaşmaktan alıkoyan nedir? Eğitim eksikliği mi, kaynak yetersizliği mi, yönetimin eksik yönlendirmesi mi veya başka bir şey mi? (Luecle, 2008, s.104). gibi sorular ile öz değerlendirme yapılabilir.

Bu sayede çalışanda değerlendirmenin ortak yapıldığı hissi uyanır ve böylece yöneticiden gelecek geribildirimlere karşı daha açık tavır alır. Bir başka fayda ise

yöneticinin, çalışanların işine ve bu işle ilgili sorunlarına daha farklı bir bakış açısı ile bakmasını, empati kurmasını sağlar (Luecle, 2008, s.104).

2.3.2.5.5. Astların Değerlendirmesi

Bu yöntemin esasta çok önemli veriler sağladığı görülmüştür. Bu yöntemin özünü, üstlerin değerlendirmelerinin sübjektif ve taraflı olabileceği; bunu yanında astların daha tarafsız değerlendirme yapabilecekleri görüşü oluşturmaktadır. Uygulaması ve üstler tarafından ilk etapta kabul edilmesi oldukça zor olabilmektedir (Fındıkçı, 2000, s.308). Ancak kendisine güvenen, nitelikli iş yaptığına inanan personeller için astların görüşleri performans belirlemede önemli veriler sağlayabilmektedir.

Kimlerin performansı değerlendireceği belirlendikten sonra, değerlendirmelerin toplam başarıya yüze kaç etki edeceği önem kazanmaktadır.

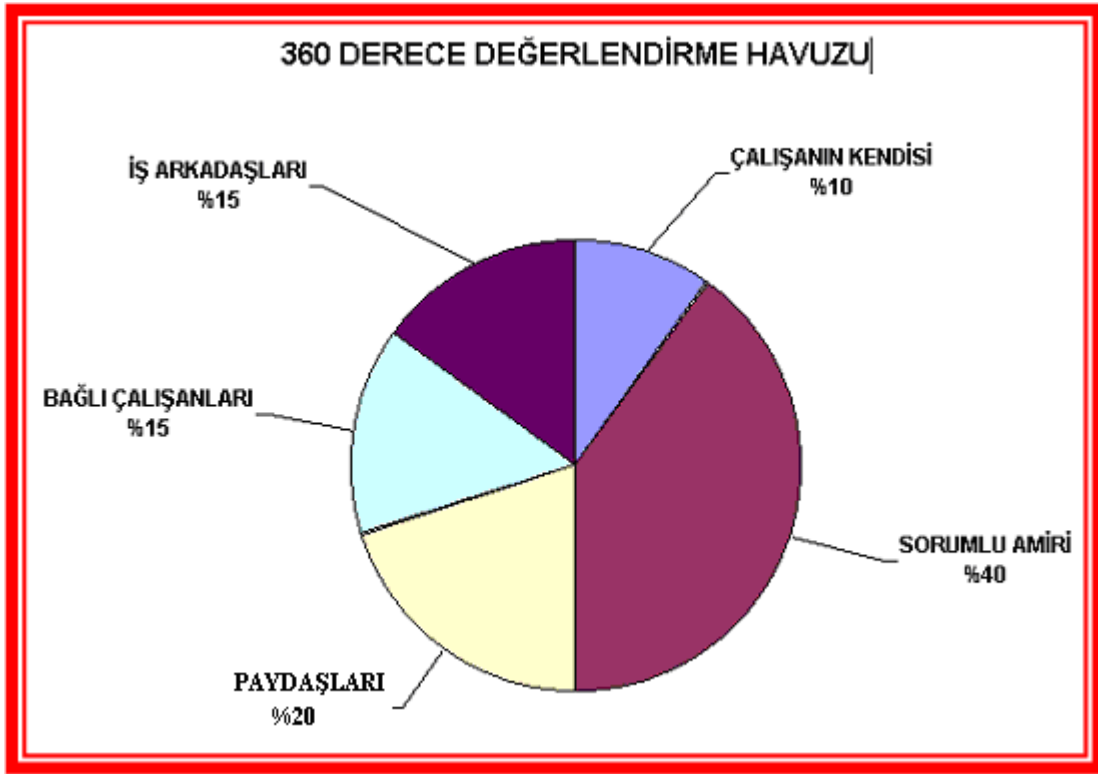
Farklı bölümlerde ve konumlardaki çalışanlardan beklentiler farklı olacağı için bu hususta önemle durulmalıdır (Oruç, Armaneri ve Yalçınkaya, 2008, s.8).

Bayraktaroğlu, Balaban ve Özdemir (2007) yaptıkları araştırmada Türk Elektromekanik Sanayii kuruluşlarından olan bir işletmenin 360 Derece PDS'nin bu aşamasını "Değerlendirici ve Kriter Ağırlığı" oluşturulması şeklinde tanımlamışlardır. Değerlendirici ağırlığı ikinci adımda oluşturulan değerlendirici listelerindeki unvanların ast-üst-eş-dış ilişkisinden doğan değerlendirilen unvan üzerindeki etki oranıdır. Kriter ağırlığı ise her unvanın iş gerekleri doğrultusunda önem arz eden yetkinlikleri vardır. Alt kriterlerin ana kritere hangi ölçüde etki edeceğinin belirtildiği ağırlıktır (s.195).

Arslan (2008) çalışmasında bu konuyu "Değerlendirme Havuzu" şeklinde ifade etmektedir.

Havuzun dilimleri kurumun amaçları, personelinin yetkinliği ve performans değerlendirmedeki tecrübesine bağlı olarak değişebilmektedir. Genel olarak tek yönlü, amirden geri besleme alan performans değerlendirme sistemlerinde dönüşüm kademeli olarak gerçekleşmektedir. Kurumun hazır oluşuna bağlı olarak, başlangıçta yöneticilerin

değerlendirme oranı diğerlerine göre daha yüksek iken, zamanla bu payı azaltmak yerinde olacaktır. Araştırmalar göstermiştir ki bu kademeli geçiş 360 Derece PDS'nin kurumsallaşmasını hızlandırmaktadır (Arslan, 2008, s.15).



Şekil 2.6. 360 Derece Değerlendirme Havuzu (Arslan, 2008, s.15)

Farklı değerlendirme kaynaklarının aynı kişiler için yaptıkları toplam performans puanı değerlendirmeleri üzerinde yapılan analizler sonunda, tüm kaynakların cömertçe, yani ölçeğin olumlu ucunu kullanarak değerlendirme yaptığı tespit edilmiştir. Kaynak karşılaştırmaları sonunda, en cömertçe yapılan değerlendirmelerin öz ve iş arkadaşları değerlendirmeleri olduğu görülmüştür. Görece en düşük puanlamaların ise yöneticiler tarafından verildiği gözlenmiştir. Yöneticiler arasında yapılan bir karşılaştırmada ise, üst yöneticilerin, ilk amirlerden daha yüksek değerlendirme yapma eğiliminde olduğu görülmüştür (Sümer ve Bilgiç, 2006, s.36).

2.3.2.6. Pilot Uygulama

Bu aşamada, 360 Derece PDS'nin uygulanabilirliğini gözden geçirmek amacıyla pilot uygulama yapılır (Ölçer, 2004, s.222).

Sistemin başarısı için yerine getirilmesi gereken çok sayıda koşulun olması, sistemin sağlayacağı literatürde ifade edilen yararları elde etmenin çok kolay olmayacağını ve aksi durumda neden olabileceği birçok olumsuzluk olduğunun göstergesi olarak kabul edilebilir (Bayraktaroğlu, Balaban ve Özdemir, 2007, s.192). Bu nedenle olası olumsuzlukları önceden kestirebilmek, sistemden mümkün olduğunca fayda elde edebilmek adına bir pilot uygulama gerçekleştirilebilir.

Pilot uygulama ile yapılan ön gözden geçirmeden sonra, uygulamayı kolaylaştıracak her türlü değişim gerçekleştirilerek sonraki aşamaya geçilmelidir (Ölçer, 2004, s.222).

2.3.2.7. Verilerin Toplanması, Analizi ve Geribildirim Raporunun Hazırlanması

Bayram (2006)'ın belirttiği gibi değerlendirmeler sonunda anket (bu görüşme vb. teknikler de olabilir) cevapları bir araya getirilmekte ve çalışan kendi performansı ile ilgili algılamaların özetini içeren, güçlü yönlerini ve geliştirme ihtiyaçlarını vurgulayan bir rapor almaktadır (s.59).

Bu raporların oluşturulmasındaki can alıcı noktalardan birisi, alıcı tarafından anlaşılır olmasıdır. Raporlarda hem sayısal hem de grafik ifadeler yer alırsa, bunlardan sadece birini içerenlere göre daha fazla verim alınabilir. Çünkü insanlar birbirinden farklı okuma, anlama ve veri üzerinde çalışma eğilimlerine sahiptir. Sayısal ve grafik ifade bir arada sunulduğunda, alıcıya giden mesaj kuvvet kazanıp pekişmektedir. Yazılı materyal ele alındığında ise; hem yorumların içeriği hem sözel ifadesinin temiz ve anlaşılır olması önemlidir (Mamatoğlu, 2008, s.152).

Diğer önemli nokta sunulan bilginin doğasında yatmaktadır. Genel olarak, gizliliği koruyarak, cevap aralığını (1-5, 1-6 vb.) belirterek ortalama puanlar vermek en çok önerilen durumdur. Tek tek bireysel değerlendirmeler yerine en düşük ve en yüksek göstergeleri vermek daha

yararlıdır. Bu sayede alıcının, veriden yola çıkarak kim bana yüksek vermiş kim düşük diye düşünmesini engellediği gibi, gizlilik kuralına uyararak en kullanışlı veriyi sağlamak mümkün olur (Mamatoğlu, 2008, s.152).

Değerlendirme yapan grubun süreç sonu toplam puanı, konumu itibarıyla ayrıca ağırlıklandırılmalıdır. Örneğin, çalışanın öz değerlendirme yaparken kendini kötü puanlaması düşünülemez. Dolayısıyla kişinin kendi kendini değerlemesi konumuna, diğer değerlendirme konumlarına göre daha düşük bir ağırlık verilmesi uygun olacaktır (Oruç, Armaneri ve Yalçınkaya, 2008, s.8).

2.3.2.8. Geribildirim Paylaşılması

360 Derece PDS sürecinde, bu aşama en gerekli ve en önemli aşamadır. Geribildirim sayesinde birey eksikliklerini görme ve bu eksikliklerini iyileştirme fırsatı bulacaktır (Ardıç, Çiçek ve Çöl, 2009, s.56).

Bu aşamada, daha çok kullanılan teknik büyük grup sınıf eğitimleridir. Ancak yöneticilerin sınıf eğitimlerine fazla zaman ayıramaması sebebiyle bire bir koçluk müessesesi önem kazanmaktadır. Bu yaklaşım grup içinde konuşulamayan kimi eksik tarafların daha derin olarak da ele alınmasını sağlayabilir. Ama bire bir koçluk çalışanlarla 360 Derece PDS'nin geribildirime dayalı düşüncelerinin, duygularının ve iç görülerinin paylaşılmasını ve geribildirim alma ve verme kültürünün gelişmesini engelleyerek grup desteğini ortadan kaldırır. Bire bir koçluğun oldukça masraflı olduğu da bir gerçektir. Bir de danışmanlar şehirlerarası seyahat ediyorsa masraf katlanarak artar. Bu duruma çözüm olarak, on-line ya da e-koçluk düşünülmeyle birlikte; böyle sanal sistemlerin eğitimi danışman psikologlar ya da üst düzey yönetici koçlar kadar etkili olmadıkları görülmüştür (Mamatoğlu, 2008, s.152-153).

Arslan (2008) ise farklı bir noktaya vurgu yapmakta ve üst konumdaki personellerin 360 Derece PDS sonucunun paylaşılmasında dikkat edilmesi gereken noktaları belirtmektedir: Astlarının teker teker kendisine kaç puan verdiğinin amire iletilmesi son derece sakıncalıdır. Bunun yerine astlarının kendisine verdiği puanın ortalamasının amire verilmesi, bu ortalamanın neyi ifade ettiğinin anlamlı hale getirilebilmesi için ise

kendisi ile aynı seviye olan diğer amirlerin ortalamasının, verilen notların üst ve alt sınırlarının neler olduğunun geri bildirim raporunda yer alması geri bildirim amacına ulaştıracaktır. Böylece değerlendirilen personel istatistiksel olarak kendisini emsalleri ile mukayese etme şansına da sahip olacaktır (Arslan, 2008, s.14-15).

2.3.2.9. Bireysel Gelişimin Planları Yapılması ve Destek Sağlanması

Geribildirim raporları eğer olumsuzsa yol açacağı olumsuz duygulara sebep olabilir. Hem bu duygularla başa çıkabilmek, hem de olumlu olumsuz tüm verileri kişisel yarara dönüştürerek etkin kişisel gelişim planlarının yapılabilmesini sağlayabilmek için planlar yapılmalıdır. Bu sayede kişilerin olumsuz duygularla baş ederken, işleriyle uyumlu gelişmeye açık yönlerini güçlendiren iş hedeflerine ve bunlara bağlı faaliyet planlarına yönelmesi mümkün olur (Mamatoğlu, 2008, s.150).

360 Derece PDS'nde değerlendiriciler, kurumda belirlenen hedeflerden ziyade örgütün performansını geliştireceğine inanılan bireysel yeteneklerin güçlendirilmesi üzerinde odaklanma eğilimindedirler. Bir çalışanın kendini geliştirmesi, kurumun gelişmesine katkı sağlayarak üretimi ve diğer çalışanların motivasyonunu artırabilir. Dolayısıyla, bireyin hangi konularda kendisini geliştirmesi gerektiğini bilmesi kurum için olumlu bir durumdur (Ölçer, 2004, s.215). Bu noktada Ölçer (2004), hazırlanan bireysel gelişim planlarının şirketin vizyonu, misyonu ve örgüt kültürü ile bağlantılı olması konusuna vurgu yapmaktadır (s.223).

Bayraktaroğlu, Balaban ve Özdemir (2007)'in yaptıkları araştırmada Türk Elektromekanik Sanayii kuruluşlarından olan bir işletmenin 360 derece geribildirim sisteminin bu aşamasında çalışanın herhangi bir kriterden grup ortalamasının altında puan alması durumunda, sistemin çalışana o kriterlerle ilgili vereceği eğitimin artacağından bahsetmişlerdir (s. 196).

2.3.2.10. Gözden Geçirme ve Değerlendirme

360 Derece PDS’de amaç sadece geçmişte gösterilen performans düzeyini ortaya çıkarmak değil, bireyin ve kurumun geleceğe yönelik potansiyel performanslarını da belirlemek, uygun motivasyon ve yönlendirmelerle bireyin/kurumun gelecekteki performanslarını proaktif bir yaklaşımla yükseltmektir. Bu nedenle, günümüzde yapılan değerlendirmeler, her kademedeki veri almayı hedefler. 360 Derece PDS uygulandıktan sonra; çalışanın açık olarak tanımlanan alanlarda ilerleme kaydedip kaydetmediği, ilerlemeyi gözlemek için ne kadar zamana ihtiyaç duyulduğu, çalışanların 360 Derece PDS’den memnun olup olmadığı, sistemin daha iyi liderler yetiştirilmede/geliştirilmede başarılı olup olmadığı gibi sorular sorulur. Bu sorulara verilecek cevaplarla etkinlik gözden geçirilmeli ve gerekli önlemler alınmalıdır (Ölçer, 2004, s.226).

360 Derece PDS’nden etkili bir şekilde faydalanabilmek için sistemin her aşamasına özen göstermek gerekmektedir. Aksi durumda istenmeyen olumsuzluklarla karşı karşıya kalmak mümkündür. Sistem insanlar üzerinde her zaman olumlu etkiler bırakmayabilir. Ölçer (2004) “360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim sistemi iyi uygulandığında, örgütsel stratejileri destekleyici ve çalışanların kişisel gelişimlerine yardımcı bir sistem olacaktır. Ancak, 360 derece geribildirim sistemi dikkatli bir planlama ve hazırlık olmadan başlatıldığında, moral ve motivasyonu yok edici, çalışanları birbirine düşüren bir ortam oluşabilir. Bu nedenle, 360 derece geribildirim sürecinin olumsuz yönlerini bilmek, bu sistemleri uygularken yanlış yollara sapmamak açısından çok önemlidir” demiştir (s.224).

Barutçugil (2002) performans değerlendirmenin uygulama sıklığı konusuna değinmiştir. Sık yapılan değerlemelerin çalışan üzerinde baskı yaratabileceği; bu nedenle, genellikle uygun görülen ve uygulamada kabul gören dönemin bir yıllık uygulamalar olduğunu belirtmiştir. “Her yılın belirli bir zamanında, örneğin takvim yılı sonunda çalışanın bir yıllık performansı, başarı ya da başarısızlığı, davranışları, yaşadığı sorunlar ve sağladığı değişiklikler gözden geçirilir ve değerlendirme formlarına işlenir” demiştir. Yaygın görülen ve performans geliştirme amacı için uygun bulunan diğer bir uygulamanın da

performans değerleme görüşmelerinin her altı ayda bir yapılması olduğunu söylemektedir (s.186).

2.3.3. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminde 8 Yetenek Alanı

Çok kaynaklı değerlendirme; takım çalışması olmadığı durumlarda bile koordineli çalışmanın önem kazandığı işler arası sınırların hızla eridiği iş ortamlarında, hızlı değişimlere ayak uydurabilmek için yetkinliklerini sürekli geliştirmesi, inisiyatif alması, karar vermesi ve problem çözmesi gereken günümüz çalışanının beklentileriyle daha uyumlu bir performans yönetimi yaklaşımıdır. İşin doğasındaki değişimlere paralel olarak, çalışanların demografik kompozisyonlarındaki değişmeler de, çok kaynaklı değerlendirmeyi kolaylaştıran önemli bir diğer faktör olmuştur. İşlerin giderek daha karmaşık hale gelmesi, çalışanlarda aranan niteliklerin de değişmesine neden olmuştur. Karar verme, problem çözme, analitik düşünme ve muhakeme gibi yetenekler, birçok işte aranan temel özellikler arasına girmiştir (Sümer ve Bilgiç, 2006, s.26).

Bu yetenekler farklı kaynaklarda farklı sayıda başlıklar altında verilse de bu çalışmada 8 başlık altında toplanmıştır. Gümüştekin, zler ve Yılmaz (2010)'ın çalışmalarında belirttikleri gibi 8 yetenek alanını şöyle sıralamak mümkündür: İletişim, liderlik, değişime uyabilirlik, insanlarla ilişkiler, görevin yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi, personelin geliştirilmesi (s.17).

Kara (2010) alışmasında bu boyutların kurumlar tarafından mevcut durumu yansıtacak şekilde ortaya konulmasının, alınan sonuçlar doğrultusunda yöneticilerin eksik yanlarının belirlenerek gelişimlerini sağlayabileceğini belirtmiştir (s.96).

2.3.3.1 İletişim

Kurum alışanlarının örgütsel bağlılıklarıyla en fazla pozitif ve yüksek düzeyde ilişki olduğunu belirttikleri yetenek alanı iletişimdir (Gümüştekin, zler ve Yılmaz, 2010, s.17). Yetersiz iletişim, kurumdaki çalışmaların önündeki engeldir ve kurumun ihtiyaçları karşılanamaz. Böyle bir durumda ise performans yönetiminden söz etmek olanaksız hale gelir (Cemaloğlu, 2002).

2.3.3.2. Liderlik

Yüksek performanslı organizasyonlarda liderler, vizyonu oluşturmak için çaba gösterirler. Kurumlarının vizyona ulaşması için fırsatları tanımlarlar. Çalışanların vizyonun belirlenmesine katılmasını ve kendilerini vizyona adanmalarını sağlarlar. Uzun dönemli düşünmeyi cesaretlendirir ve gelecek için organizasyonel değişimi başlatırlar. Kişilikleri, tutumları ve davranışlarıyla ilham verir, bütünleştirir ve cesaretlendirirler (Barutçugil, 2002, s.24).

2.3.3.3. Değişime Uyabilirlik

Arslan (2008)'a göre değişim yönetiminin, geleceğin yöneticilerinin ve onların yönettikleri organizasyonların hayatta kalabilmesinin tek şartı olması beklenmektedir. Gelecekteki mücadele, değişimi kontrol altına alma mücadelesi; bu savaşın başrol oyuncusu ise insanın bizzat kendisi olacaktır. 21. yüzyılda değişim iki boyutta kendini gösterecektir. Birincisi teknolojik boyuttur; kullanılan teknolojinin sürekli olarak kendini yenilemesini ve buna ayak uydurulmasını ifade eder. İkinci boyutu çok daha önemlidir. Teknolojiyi kullanan İNSAN ve ORGANİZASYON'un düşünsel, fiziksel ve psiko-motor alanlardaki değişimini ve bu süreci ifade eder. Son derece kritiktir. Teknolojinin insansız hiçbir şey ifade etmeyeceğinin vurgusunu yapan Arslan (2008), örgütsel değişim ve teknolojik değişim birbirine paralel bir şekilde artış gösterirse kurumlarda değişime bağlı radikal dönüşümlerin gerçekleşebileceğini belirtmiştir ve eklemiştir "Her iki boyutta da önemli bir gelişme olmuyorsa organizasyonun bir süre sonra kişilerden kaynaklanan ciddi bürokratik baskılara maruz kalması kaçınılmaz olacaktır" (s.10-11).

2.3.3.4. İnsanlarla İlişkiler

İnsana ve insan ilişkilerine önem verilmeyen kurumlar sürekli çatışmaların ve huzursuzlukların yaşandığı ortamlar haline gelebilmektedir. Çalıştığı yerde mutlu olmayan birey, kurumuna karşı bağlılık hissi de duymayacaktır. Çalışanların örgüte

bağlığını artırmak isteyen yöneticiler, kurumlarında sağlıklı insan ilişkileri oluşturmaya önem vermek zorundadır (Gümüştekin, Özler ve Yılmaz, 2010, s.8).

2.3.3.5. Görevin Yönetimi

Her çalışanın etkili yönetimden beklentisi farklıdır. İşin etkili bir şekilde yönetilmesi için çalışanların etkili yönetimden tam olarak ne algıladığı ortaya konularak, algılanması gereken boyutu ile arasındaki fark çıkarılmalıdır. (Arslan, 2008, s.11-12).

Çalışanlara geliştirici birtakım eğitimler verilerek, etkin çalışmalarını sağlanmalıdır. Böylece onların yeteneklerini geliştirmek mümkün olacaktır. Aynı zamanda çalışanların görevi başında istekli ve gayretli olması sağlanmalıdır. Bireyin görevini yerine getirirken gayretli davranışlar sergileyebilmesi için ona çeşitli ödüller sağlayarak motivasyonun artırılması yoluna gidilebilmektedir (Gümüştekin, Özler ve Yılmaz, 2010, s.9).

2.3.3.6. Üretim ve İş Sonuçları

Gümüştekin, Özler ve Yılmaz (2010)'a göre günümüzde kurumların faaliyetlerini devam ettirebilmesi büyük ölçüde, en iyi şekilde ürün ve hizmet üretmelerine bağlıdır. Üretim sonuçları ile kurumlar verimlilik düzeyini belirlemektedirler (s.4). Arslan (2008), kurumlardaki üretimin çalışanlar bazındaki katkısının sorgulanması gerektiğini ifade etmiştir ve bunu şu iki kriterin sorgulanarak elde edileceğini söylemiştir:

- Ne kadar planlayacağını ve ne zaman uygulayacağını bilmek
- Başarılı sonuçlar almak ve ısrarcı olmak (s.12).

Neyin, nasıl yapılacağını çalışan tarafından bilinmesi görevin başarı ile yerine getirilmesi bakımından son derece önemlidir. Etkili bir çalışma ortamı için gerekli tüm olanaklar sağlanmalıdır. Bireyin işi konusunda gayretli hareket edebilmesi onun işini sevmesi ve motivasyonu ile bağlantılıdır (Gümüştekin, Özler ve Yılmaz, 2010, s.9).

2.3.3.7. Başkalarının Yetiştirilmesi

Çağımızın yoğun iş yaşantısı istemeden de olsa bireyselliği ön plana çıkarmaktadır. Bu da kurumlarda mevcut bilgilerin sonraki nesillere aktarılmasını engellemektedir. Farklı kademelerdeki personelin sahip olduğu bilgileri başkalarına aktarmada göstereceği cömertliği teşvik etmek, diğerlerine motive edici bir katkı sağlayacaktır. Şu somut göstergeler aranarak performansa katkısı araştırılmalıdır:

- Bireysel yeteneklerin keşfedilip yetiştirilmesi,
- Sabırlı, yardımsever ve etkili bir önder olunması,
- Başarılı bir motivasyon politikası izlenmesi, ekstra eforun ödüllendirilmesi (Arslan, 2008, s.12).

360 Derece PDS eğitim gereksinimlerinin belirlenmesinde etkin bir rol oynamaktadır. Bu performans değerlendirme sistemi ile kişinin hangi konularda eksik kaldığı görülmekte ve gereksinim duyduğu eğitim programlarına dahil edilerek geliştirilmesi ve bu yolla performansının artırılması mümkün olmaktadır (Gümüştakin, Özler ve Yılmaz, 2010, s.10).

2.3.3.8. Personelin Geliştirilmesi

Bu kriter çerçevesinde sorumlu olunan personelin geliştirilmesi ve yetiştirilmesi konusunda çalışanların sorumluluk hissetmesi ve kurumun kaynaklarını bu konuda yönlendirmesi araştırılmaktadır. Uygulamalarda sorumlu ve kararlı bir örnek gösterilmesi, iyileştirme için arayış içinde olunması, olumlu düşünce sistemine sahip olunması ile geri besleme alınabilir (Arslan, 2008, s.12-13).

2.3.4. Klasik Performans Değerlendirme İle 360 Derece Performans Değerlendirme Arasındaki Farklar

Performans yönetim sistemlerinde önemli bir yer tutan performans değerlendirmelerinde pek çok yaklaşım ve yöntemin geliştirildiğinden bahsedildi.

Bunlardan bazıları performans değerlendirme yöntemlerinin ilk örneklerinden sayılan ve bugün klasik olarak nitelendirilen yöntemlerdir. Uygulamada karşılaşılan sorunları çözmek ya da daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş modern yöntemlerden de bahsedilmiştir. Kurumlar, bu yöntemler arasından yapılarına, çalışanlarının niteliklerine, amaçlarına ve konuya verdikleri önem derecesine göre tercihte bulunarak ve bazen de birkaç yöntemi birlikte kullanarak performans değerlendirmelerini yaparlar (Barutçugil, 2002, s.187). Burada klasik performans değerlendirme yöntemleri ile 360 Derece PDS arasındaki farklara değinilecektir.

360 Derece PDS'yi, diğer performans değerlendirme yöntemlerinden ayıran en belirgin özelliği; değerlendirici sayısının tek bir kişi olmayıp, birden çok kişi olmasıdır. Garavan, Morley, Flynn (1997) bu durumu 360 Derece PDS'nin geleneksel üstün altı değerlendirdiği geribildirim sistemlerden farkı farklı kaynaklara sahip olmasıdır şeklinde açıklamaktadırlar (s.135).

Ölçer (2004) "Geleneksel performans değerlendirme sistemleri, tek bir bireyin (yöneticinin) yargısına dayandığı için öğrenme ve gelişimsel ihtiyaçların tersine, bireysel algılamalara odaklı, subjektif ve tek yönlüdür. Bu nedenle, böyle bir değerlendirmenin her zaman tarafsız ve güvenilir olacağı kuşkuludur." (s.213-214) demiştir. 360 Derece PDS, kurumlarda tek bir kişinin yapabileceği olası yanlış değerlendirmelerin önüne geçebilmekte ve objektifliği ile ön plana çıkabilmektedir.

Süreç hakkında sürekli bilgi sahibi olan çalışanlar, değerlendiricilerin de kimler olduğunu bilmekte, sürecin hangi evresinde olduğu dönütünü almakta ve bu da değerlendirme sistemini "açık" bir sistem haline getirmektedir.

Çalışanın, muhatap olduğu herkes tarafından değerlendirildiği, ortaya daha makul ve objektif sonuçların çıktığı 360 Derece PDS, kurumlar tarafından daha fazla tercih edilir hale geldi (Çelik, 006, s.52).

360 Derece PDS'de ulaşılmak istenen hedef belli olmakla birlikte; sürekli dönütlerle de sürecin neresinde olduğu bilgisine ulaşılabilir. Böylece şu ana kadar ortaya konulmuş

performansla birlikte, çalışanın gelecekte göstereceği performans potansiyelinin belirlenmesi (Gümüştekin, Özler ve Yılmaz, 2010, s.3) de mümkündür.

Sistemde geri beslemeler önemli bir yer tutmaktadır.

Başarılı bir performans geliştirme yaklaşımının bir parçası olarak “geri besleme” veya “performans bilgisi” genellikle üzerinde fikir birliğine varılan ihtiyaçtır. Yapılan geri beslemelerin performansı geliştireceği fikri kabul görmektedir. İşte bu “geri besleme” özelliği, 360 Derece PDS’yi diğerlerinden ayıran temel farktır (Arslan, 2008, s.4). Bu sistemde geri bildirim çok yönlü, dolayısıyla gerçekçidir (Bayram, 2006, s.53).

Savaş (2005) “Performans değerlendirme görüşmelerindeki olumsuz geri bildirim ile ilgili problemler de vardır. Pek çok yönetici olumsuz geribildirim vermeyi sevmez ve bunu yerine getirmede de çok becerikli değildir. Sonuç olarak değerlendirmeler çoğu zaman olumlu olarak şişirilir” der ve 360 derece performans değerlendirme sisteminin bu probleme potansiyel bir çözüm önerdiğinden şöyle bahseder “değerlendirmelerin şişirilmesine gerek yoktur. Çünkü değerlendiriciler bilgileri anonim olarak sağlarlar ve yüzyüze yapılan görüşmeler azaltılmıştır. Yani yöneticiler eleştirilerini görüşme ortamında söylemek zorunda değillerdir” (s.13).

Ataay (1990), geleneksel değerlendirme yöntemlerinde 3 zaman kesitinin temel alındığından bahsetmektedir. Bunlar geçmişteki işlevler, şimdiki durum ve geleceğe dönük gizil güçtür. Değerleme geçmişle gelecek arasındaki ilişkiyi, bireydeki gelişme ya da geri gitme, kötüleşme olarak niteler. Geçmiş başarı düzeyi ile geleceğe dönük, gizil güç arasında bağ kurarak, planlar yapar. Çağdaş bir yaklaşım olan 360 derece performans değerlemede ise geleneksel kuramın tersine bütüncül bir görüş bulunmaktadır. İnsan, çevresi, kendi, nesnel nitelikleri, davranışları tavır ve beklentileri ile değerlemeye girer (s.263,264).

Tablo 2.1. Klasik ve Modern Performans Değerlendirme Sistemleri Karşılaştırması (Güvenir, 2000, s.44)

	GELENEKSEL YÖNTEMLER	ÇAĞDAŞ YÖNTEMLER
Kim değerlendiriyor?	En yakın üst durumunda olan yöneticiler	Çalışanın kendisi ve ilişki içinde bulunduğu herkes tarafından.
Ne değerlendiriyor?	Kişilik, kişisel nitelikler, kişisel bilgi, beceri ve yetenekleri	İşteki başarı, amaç ve sonuçların gerçekleştirilme derecesi
Nasıl değerlendiriyor?	Genellikle niteliksel ,gizli ve önyargı yüklü değerlendirme	Genellikle niteliksel, açık ve nesnel ölçütlere dayalı değerlendirme
Ne zaman değerlendiriyor?	Genellikle yılda bir kez	Yılda birkaç kez veya görev tamamlandıkça
Niçin değerlendiriyor?	Denetim, ödüllendirme, yükseltme, ücret, maaş artışı, işten çıkarma, yatay iş değişikliği	Kişisel gelişme, örgütsel gelişme, örgüt ve yönetimde verimliliği ve etkinliği artırma

Tablo 2.1’de görüldü gibi klasik ve modern performans değerlendirmelerde değerlendirilenler, kriterler, değerlendirme yöntemleri, zamanlama ve amaç arasında çeşitli farklılıklar göze çarpmaktadır. Tablo 2.2’de ise geleneksel performans değerlendirmeler ile 360 Derece PDS arasındaki farklılıklar gösterilmiştir.

Tablo 2.2. Geleneksel ve 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi (Kara, 2010, s.90; akt. McCharty ve Garavan)

Ölçütler	Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri	360 Derece PDS
Amaç	Performans ve potansiyel ölçümü	Performans, davranışlar ve gelişim ihtiyaçları veri sağlamak
Veri Kaynağı	Yönetici	Astlar, üstler, takım arkadaşları, paydaşlar
Kaynağın Kimliği	Geribildirim kaynağının kimliği bellidir	Değerlendirmecinin bireysel kimliği belirsizdir
Geribildirim	Sonuca göre	Sonuçlara ve gelişimi istenen boyutlara göre
Ölçümleme Yöntemi	Likert ölçeğin yanında niteliksel değerlendirmeler	Likert ölçeği ile niceliksel değerlendirmeler
İnsan Kaynakları İle İlişkisi	Ücret, görev tasarımı, terfi, transfer, eğitim	Eğitim ihtiyacının tespiti ve kariyer gelişimi
Felsefe	Sürece bakılmaksızın bireysel değerlendirme esastır	Çalışanı geliştirme önemlidir
Zamanlama	Yıllık	Sürekli izleme

2.3.5. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Olumlu Yanları

360 Derece PDS, yönetim davranışları ve iş sonuçları arasındaki bağlantıyı nitel ve nicel yönden inceleyen tek araçtır (Gümüştekin, Özler ve Yılmaz, 2010, s.17). Sistem iyi uygulandığında bireyin, ekibin ve kurumun performansını arttırarak olumlu değişime öncülük edebilmektedir (Ölçer, 2004, s.213-214).

Kubat (2012)'ın çalışmasında dediği gibi bireysel performans değerlendirmenin sadece üst veya amir tarafından değil, çalışma arkadaşları, kendisi (öz değerlendirme), astları ve hizmet ettiği kişilere kadar uzanan geniş bir grubun değerlendirmesi esasına dayanan sistemin, değerlendirme yapılırken değerlendiricinin önyargılarının, ortalama, çok düşük veya çok yüksek not vermek gibi eğilimlerin etkisinin azaltılması gibi bir ayrıcalığı bulunmaktadır (s.54). Çünkü birkaç değişik kaynaktan gelen bilgi toplandığı için, tek bir kişiden gelen bilgiden daha fazlası elde edilmiş olacaktır (Savaş, 2005, s.5).

Sistemin en yaygın kullanım alanı çalışanların performanslarının daha kapsamlı ve objektif olarak ölçülmesi ve çalışanlara bu şekilde bir geribildirim sağlanmasıdır (Yıldız, Bayraktaroğlu, Balaban ve Özdemir, 2007, s.566; İllez ve Güner, 2006, s.327). Değerlendirme sorumluluğunu, tek bir kişinin üstünden alıp, klasik yöntemlerde meydana gelen hataları azaltma imkânı sunmaktadır (Ardıç, Çiçek ve Çöl, 2009, s.43). Çok sayıda değerlendiriciye imkân tanıdığından bir kişinin duygusallığı önlenir (Arslan, 2008, s.9). 360 Derece PDS farklı kaynaklardaki verilerin değeri ve yönetim karmaşıklığını ayırt eder. Astlar lider davranışlarını incelemek ve değerlendirmek için iyi bir konumdadır. Onlar birçok denetmenden daha fazla, lider davranışları hakkında kesin ve eksiksiz bilgiye sahiptirler (Garavan vd., 1997, s. 135).

Akdoğan ve Demirtaş (2009) araştırmalarında, değerlendirilenlerin amirleri tarafından değerlendirmesi ile elde edilen notlarının, 360 Derece PDS ile elde edilen notlardan yüksek olduğu sonucunu elde etmişlerdir. “Örgüt içinde, performans düzeyini düşük görenler, sorumlu olarak amirlerinin kıt notlu olmasını mazeret göstermektedir.” demişlerdir. Daha katılımcı, nesnel ve demokratik olarak nitelenen 360 derece geri bildirim sisteminde, puan ortalamaları belki düşecektir; ama personelin çeşitli mazeretlere sığınma hakkını elinden alacak, yakınmalarını azaltacaktır (s.64-65).

Çalışanların da, kendi yöneticilerinin ortamsal performansına yönelik bilgiye sahip oldukları söylenebilir. Çalışma arkadaşlarının değerlendirmesini, yönetici değerlendirmelerine kıyasla daha etkin kılan önemli bir özellik de birden fazla kişinin yaptığı değerlendirmelerin birleştirilmesidir (Sümer ve Bilgiç, 2006, s.27).

Klasik tek bir amirin değerlendirme yaptığı performans değerlendirme sistemlerinde, birey kendi performansının altında bir değerlendirme ile karşılaştığında, amirin objektif bir değerlendirme yapmadığı ve taraflı davrandığını düşünmekte, uğradığı bu haksızlıktan dolayı kurumsal bağlılığı azalmaktadır. Kişiler ise 360 Derece PDS sonuçlarını daha güvenilir bulmaktadır (Gümüştekin, Özler ve Yılmaz, 2010, s.6).

Ayrıca sistem, kurumda kişisel ilişkilerin gelişmesi doğrultusunda zemin hazırlar (Arslan, 2008, s.9).

Gümüşteki, Özler ve Yılmaz (2010)'ın çalışmasında belirttiği gibi 360 Derece PDS'nin uygulandığı kurumlarda çalışanlar, kurumun bir parçası olmak için çaba göstermekte ve güçlü bir aile üyesi gibi hareket etmektedir. Birey sergilemiş olduğu performansın, çeşitli değerlendirme teknikleriyle ölçülmesi neticesinde göstermiş olduğu gayret ve çabanın farkına varılmasından memnun olmaktadır (s.5-17). Sistem tüm bireylere güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarında yardımcı olur ve profesyonel gelişim desteğine ihtiyaç duyulan yönleri hakkında vizyon kazandırabilir (London, Wohlers ve Gallagher, 1990). Sistem olumlu, olumsuz; güçlü, zayıf vb pek çok özelliği objektif bir şekilde ortaya çıkartabildiği için çalışanlar, eksikliklerini gerek kurumunun desteğiyle, gerekse kişisel çabalarıyla gidermeye çalışacak, kendine olan güveni artacak, hak ettiği ücret ve kariyer imkânlarıyla kurumsal bağlılığı artacaktır.

Sistem sayesinde yöneticiler, çalışanların kabiliyetleri ve yetenekleri konusunda daha geniş bilgi sahibi olurlar (İllez ve Güner, 2006, s.327). Değerlendirme ölçekleri, bireylerin algılandıkları yetenekleri ve güçleri değerlendirir. Bu bireyler, söz konusu yetenek ve güçlerle ihtiyaç duyulan pozisyonlara yerleştirilebilirler (Garavan vd., 1997, s.136). Sadece kabiliyet ve yetenekleri konusunda değil, çalışanların işteki performansları, verimleri, aksaklıkları, hizmet verdikleri kişilerle ilişkileri, iletişimleri

hakkında da veriler elde ederler. “İşe uygun çalışan”ın yerine, “çalışana uygun iş”in yaratılmasına hizmet ederler (Arslan, 2008, s.9; İllez ve Güner, 2006, s.327).

Yöntem çalışanların performansı ile ilgili bilgi vermekle kalmaz, aynı zamanda performansın artırılması için yapılması gerekenler hakkında ipuçlarında da bulunur (Turgut, 2001, s.67). Böylece bireyler kendileri hakkında aldıkları geri dönütlerle mesleki gelişimlerinde olumlu düzeltmelere gidebilirler. Çünkü Arslan (2008)’ın da dediği gibi çalışanlar yaptıkları işin çevredekiler tarafından nasıl algılandığını görür (s.9). Oğuz (2006)’un belirttiği gibi kişinin çalışma arkadaşlarının fikrini öğrenmesi onun kendini geliştirmesi, araştırmalar yapması ve konu üzerinde düşünmesine yardımcı olur. Amirleri tarafından performanslarının gözlemlendiğini bilen çalışanlar, iyi değerlendirme alma çabasıyla davranışlarını değiştirebilirken, çalışma arkadaşları daha gerçekçi performans gözlemleri yapma şansına sahiptir (Sümer ve Bilgiç, 2006, s.27). Değerlendirmenin sonuçları gelişim ve eğitim planlarına kapsamlı veri sağlamaktadır (İllez ve Güner, 2006, s.327). Performansının istenen düzeyde olmadığını gören çalışan ise, neden başarılı olmadığını ve eksikliklerinin ne olduğunu görecektir, bu eksiklikleri gidererek istenen performansa ulaşacaktır. Her iki durumda da hem çalışan hem de kurum büyük kazanımlar elde edecektir (Gümüştekin, Özler ve Yılmaz, 2010, s.17). Sistem bir gelişimsel amaç olarak kullanılabilir (Garavan vd., 1997, s.136).

Mesela Camgöz ve Alperden (2006) bir kurumda yapılan 360 Derece PDS sonuçlarını değerlendirmişler ve kişilerin kendini algılayışları ile başkalarının onları algılayışı arasında belirgin bir fark olup olmadığını anlamak için bireyleri değerlendiren kişilerin (amir, ast, emsal, ve hizmetini gözlemleyenler) ortalama değerleri ile kendi değerleri arasındaki farkları hesaplanmışlardır. Hesaplanan sonuçlardan bazı birim amirlerinin kendi algısı ile diğer değerlendirenlerin algısı arasındaki farkın yüksek olduğu tespit etmişlerdir. Bu durumdaki birim amirlerinin diğer birim amirlerine oranla göreceli olarak kendilerine daha fazla değer atfettikleri anlamına geldiğini yorumlamışlardır. Bu ve aksi durumda olan amirlere farklı liderlik eğitimleri önermişlerdir.

Sistem sadece ast personelleri değil, yönetim ekibinin etkinliğini ölçer, geliştirir. Yönetici yeterliliklerinin astları ve iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesine fırsat

tanınması sayesinde yönetici gelişimlerinin etkili bir şekilde izlenmesini ve planlanmasını sağlamaktadır. Kurumdaki liderin ortama uymasını ve kendini geliştirmesini kolaylaştırır. Liderden ne beklendiğini ortaya koyar (İllez ve Güner, 2006, s.327). Bu durum bireysel olduğu kadar kurumsal faydayı da beraberinde getirir.

Sadece yöneticilerin değil, çalışanların da karar süreçlerinde söz sahibi olmalarının sağlanması ve kurumda hiyerarşinin en alt seviyeye indirilmesi büyük bir faydadır. Böyle çok yönlü bir değerlendirme ile tüm çalışanların yönetim sürecine katılımları sağlanmış olur. Temelde yöneticilerin omuzlarına yüklenen performans değerlendirme sorumluluğu, tüm kurum çalışanları arasında dağıtılarak demokratikleşme hedeflenmektedir. Kurum kültüründe ciddi dönüşüme yol açan performansın çok yönlü değerlendirilmesi, dikkatli uygulandığında katılımcılığı arttırmakta, çalışanlar arasında güven ve memnuniyeti yükseltmekte ve iletişimi güçlendirmektedir (Akdoğan ve Demirtaş, 2009, s.50-57).

Ölçer (2004) niçin 360 Derece PDS'nin kurumlarda daha çok tercih edilmeye başladığını açıklamış ve bunda rekabetin artması, hizmet odaklı düşünme, gelişen teknoloji ve uzmanlaşmanın etkili olduğunu söylemiştir. Özellikle yoğun teknoloji kullanımı ve karmaşık iş hayatı, kurumların sadece tek akışlı sistemleri kullanarak çözüme ulaşamayacaklarını göstermiştir ve bu durum kurumları geniş kapsamlı bir değerlendirme sistemi olarak 360 Derece PDS'ye doğru götürmüştür (s.216).

360 Derece PDS, kurum hedefleriyle ilişkilendirilir, çalışanlara iyi anlatılır ve eğitimlerle pekiştirilip izlenirse, iyi sonuçlar verecektir. Ayrıca, değerlendirilenin elde edilen sonuçlara sahip çıkması, performans hedefi belirlemesi ve sonuçlardan sorumlu tutulması, başarı düzeyini olumlu yönde etkileyecektir (Kubat, 2012, s.56).

Sonuç olarak, 360 Derece PDS günümüzde yaygın olarak kullanılan, gelecekte kullanımı daha da artacak olan performans değerlendirme yöntemlerinin en seçkin örneklerinden birisidir (Turgut, 2001, s.67).

2.3.6. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Olumsuz Yanları

Günümüz kurumlarında gittikçe performans verimliliğine yönelik talepler artmakta; her sektör ve hatta bazı ülkelerde hükümetler daha fazla verimlilik ve etkinlik için mücadele etmektedir (Camgöz ve Alperden, 2006, s.198). 360 Derece PDS, çok ve çeşitli kaynaklardan bilgi sağlandığı için daha nesnel bulunmakta, tek bir yöneticinin bakış açısına dayalı olarak geliştirilen geleneksel değerlendirmelere göre daha bütünlük ve etkili olması sebebiyle yöneticiler ve çalışanlar açısından çalışanların performansını iyileştirmede oldukça etkili bulunmaktadır (Yıldız, Bayraktaroğlu, Balaban ve Özdemir, 2007, s.561). Burada egemen olan temel anlayış, değerlendirmenin yöneticiler, çalışma arkadaşları, astlar, kendi, dış paydaşlar gibi farklı perspektiflerden bilgi toplanması anlayışıdır (Camgöz ve Alperden, 2006, s.198). Bunca olumlu yanına rağmen 360 Derece PDS’nde birçok tehlike de bulunmaktadır (Akdoğan ve Demirtaş, 2009, s.57). Performans değerlendirme yazınında, çeşitli pozisyonlardaki değerlendiricilerin (üst/amir, ast, çalışma arkadaşları/emsal ve kendi/öz değerlendirme) değerlendirme sürecine olumlu olduğu kadar, olumsuz yönde etkilerini belirten çalışmalar da bulunmaktadır (Camgöz ve Alperden, 2006, s.198).

Yöntemi kullanmak iyi bir fikir olabilir. Fakat bu tekniğin kullanılacağı kurumun yapısına uygun olup olmadığı da göz ardı edilmemelidir (Akdoğan ve Demirtaş, 2009, s.57). Sistemin başarısı için gerekli olan ön şartlar yerine getirilmezse, sistem uygulamaya başlandıktan sonra ortaya çıkması muhtemel problemler öngörülmezse, sistem kendisinden beklenen yararları tam olarak sağlayamaz (Yıldız, Bayraktaroğlu, Balaban ve Özdemir, 2007, s.561).

Literatürde belirtilen faydaları sağlayabilmek için pek çok değişkenin göz önüne alınacak olması bile sistemin uygulanmasının kolay olmadığını göstermekte ve bu durum bile aslında sistem için başlı başına bir dezavantaj oluşturmaktadır.

Sistem uygulandığı ilk zamanlarda kurum çalışanlarında Yıldız, Bayraktaroğlu, Balaban ve Özdemir (2007)’in belirttiği “her yeni duruma olduğu gibi bu sisteme de adapte olunmasında karşılaşılan sorunlar” olacaktır (s.563). Bu durum çalışanlar arasında bir

süre motivasyon kaybına neden olabilir; “örgütü gereksiz risklere sürükleyebilir” (Akdoğan ve Demirtaş, 2009, s.57). Bu tür yönetsel değişimlerin tüm çalışanlar tarafından kabul edilmesi çoğu zaman yavaş gelişen bir süreç olmaktadır. Değişimlere uyum sürecinde, çoğu çalışan ücretlerinin azalması ya da işten çıkartılması beklentisine girmektedirler. Bu önyargının oluşmaması için öncelikle çalışan ücretlerinde herhangi bir azalmanın olmayacağı belirtilip, bu sistemin ne olduğu ve neden gerekli olduğu anlaşılır bir dille tüm çalışanlara anlatılmalıdır. Aksi takdirde oluşacak tepki ile istenmeyen durumlar ve geri dönüşü zor olacak süreçler başlayabilir (Oruç, Armaneri ve Yalçınkaya, 2008, s.7).

Sistemle ilgili bir başka sorun ise, sistemde kullanılması gereken form ve çizelgelerin sayıca fazla olması; beraberinde getireceği iş yükü, zaman yönetimi problemleridir. Bu durumu Akdoğan ve Demirtaş (2009) şöyle açıklamaktadır:

Çok kaynaklı verinin, tek kaynaktan alınan veriye göre daha objektif olduğu, otomasyon sisteminin manüel sistemden çok daha hızlı olduğu, değerlendirme sonuçlarının ölçüm kriterlerine/niteliklerine hitap ettiği kabul edildiğinde 360 derece değerlendirme, en etkili ve en verimli değerlendirme yöntemidir. Fakat bu tür varsayımlar sorunlara neden olabilir (s.57).

360 derece değerlendirme çizelgeleri veya formları çok bürokratik olabilmektedir (Günel Duran, 2008, s.31). Bürokrasinin getirdiği “kırtasiyecilik”, kurumun hızlı akışına sekte vurabilir.

Toplu olarak, çok sayıda insanı değerlendiren katılımcılar için bu süreç, oldukça zaman alıcı olabilmektedir. (Günel Duran, 2008, s.31). Değerlendiren sayısındaki artış ile beraber sürecinin maliyeti ve karmaşıklığı da artmaktadır. Yaşanan süreç uzun olduğu için, yapılan değerlendirmelerden daha sonuç alınmadan, kurum içerisinde yeni birtakım değişiklik ihtiyacı ortaya çıkabilecek, bu durum da hiç bitmeyen bir değerlendirme sürecini ortaya çıkarabilecektir. Ayrıca, kimi kurumlarda işbirliğini reddeden, otokratik yönetim anlayışına sahip yöneticilerin direnişi ile

karşılaşılabilmektedir. Kurumsal verimlilik açısından bu durum birtakım olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir (Bayram, 2006, s.61-62).

Sistemin objektifliğiyle, tarafsız ve dengeli bir geri besleme sağlayamamasıyla ilgili kuşkular oluşabileceği konusuna vurgu yapan Akdoğan ve Demirtaş (2009) “özellikle çok küçük organizasyonlar ya da coğrafi olarak çok yayılmış organizasyonlar için otomasyon sisteminin kurulması, hem fiziksel olarak hem de maliyet açısından çok sıkıntılıdır, bu sebeple 360 derece değerlendirme yönteminin kullanılması dezavantaj oluşturabilmektedir” demiştir (s.57). Değerlendirenlerin sayısındaki artış, değerlendirilenlerden kaynaklanan hatalardaki artışa sebep olmaktadır (Bayram, 2006, s.61). Değerlendiricilerin bilinmemesi kişilerin tarafsızlığını, sistemin objektifliğini sağladığı gibi; aşırı yanlılığa da yol açabilmektedir (Günel Duran, 2008, s.31). Eğer objektiflik sağlanamazsa sistemden istenilen verimde azalma olacaktır (Turgut, 2001, s.67).

Objektifliği arttırmak için her kurumun her benzer mevkide çalışanı için kendi değerlendirme kriterlerini oluşturması önerilmektedir.

Her kademedeki çalışanın aynı sorular ile sorgulanması geçerlilik açısından çok doğru olmayan bir yaklaşımdır. Dolayısıyla her kurumun kendi yapı ve gerçekleri doğrultusunda geliştirilen kriterler, geri besleme alınacak grubun ya da kişilerin özelliğine göre özelleştirilmelidir. Bu durum objektifliği arttıracaktır (Bayraktaroğlu, Balaban ve Özdemir, 2007, s.197-198).

Performans süreciyle ilgili bir diğer eleştiri noktası performansın teknik yönünden kaynaklı olarak, insanın değer yönünün ihmal edilmesidir (Tunç, İnandı, Öksüz ve Çal, 2013, s.92).

Değerlendirmeye katılan kişiler yapılan çalışmayı; değerlendirilen kişi ya da kişiler için duygu ve düşüncelerini açıklayabilecekleri, dile getiremedikleri birtakım davranışlarını ifade edebilecekleri uygun bir fırsat olarak değerlendirilebilirler. Bununla birlikte, değerlendirmeye katılan kişilerin eğitimi, bilgi birikimleri, tecrübeleri de tartışılacak

bir konu olduğundan, sistemin olumsuz yanı olarak karşımıza çıkmaktadır (Bayram, 2006,s.62).

2.3.7. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi Sürecinde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Çok kaynaklı değerlendirme gibi kökü batıya dayanan ve geleneksel olmayan değerlendirici kaynaklarının değerlendirme sürecine dâhil edilmesini gerektiren bir yaklaşımın, kullanılacağı kültürel ortamla uyumluluğunun gösterilmesi bir zorunluluktur (Sümer ve Bilgiç, 2006, s.28). Yöntemin moda olarak ya da yenilik yapmış olmak adına başarı için gereken şartlar sağlanmadan uygulanması uzun vadede aksaklıklara sebep olabileceğinden başarısızlık olasılığını arttırmaktadır (Yıldız, Bayraktaroğlu, Balaban ve Özdemir, 2007, s.566-567). Ardıç, Çiçek ve Çöl (2009)'ün belirttiği gibi 360 Derece PDS kurumlarda sağlıklı olarak uygulanabilmesi ve güvenilir sonuçlar yaratması için gerekli ilk koşul kurumun böyle bir uygulamaya hazır olmasıdır (69). Kurumların 360 Derece PDS'ne hazır olabilmesi, sistemin uygulanmasından kaynaklanabilecek yukarıda bahsedilen dezavantajların yaşanmaması, sistemden etkin şekilde verim alınabilmesi için özellikle dikkat edilmesi gereken hususlar bulunmaktadır:

Uzman yardımı alınabilir.

Kurum içinden ya da dışından uzman kişilerin planlama ve uygulama aşamalarında desteğinin alınması; bir yandan olası problemleri öngörme ve tedbir alma kolaylığı sağlarken, diğer yandan yeni problemlere etkili çözümler bulma noktasında kuruma yardımcı olur (Mamatoğlu, 2008, s.158). Sistemin neden olacağı maliyetler çok iyi belirlenmelidir. Bu noktada kapsamlı bir fayda/maliyet analizi yapmak yerinde olacaktır (Gümüştekin, Özler ve Yılmaz, 2010, s.18).

Sistem hakkında sürece dâhil olacak herkes bilgilendirilmeli, açıklık ve netlik ön planda olmalıdır.

Sisteminin başarılı ve sürdürülebilir olmasının esas noktasını sistemin yeterince iyi anlaşılması ve neden uygulandığının açıklığa kavuşturulması oluşturmaktadır (Yıldız, Bayraktaroğlu, Balaban ve Özdemir, 2007, s.563). 360 Derece PDS, kurum hedefleriyle ilişkilendirilir, çalışanlara iyi anlatılır ve eğitimlerle pekiştirilip izlenirse, iyi sonuçlar verecektir (Bayram, 2006, s.63). Gümüştekin, Özler ve Yılmaz (2010) “sistemi uygulamaya geçmeden önce, sistem hakkında gerekli tüm bilgilerin” kurumda çalışan personele “ayrıntılı bir biçimde açıklanması” gerektiğini vurgulamışlardır (s.18). Bu doğrultuda, izleyeceğimiz süreçte elde etmek istediklerimiz ve süreci nasıl geliştireceğimiz açık ve net olarak ortaya konmalı, sürece taraf olan kişilerin öncelikle süreci benimsemeleri sağlanmalı, en üstten en alta kadar herkese gerekli eğitimler verilmeli ve programın gidişi sürekli izlenmelidir (Bayram, 2006, s.63).

Bir başka husus da “sistemin amaçları açıkça tanımlanması ve bu sisteme yönelik üst yönetimin desteğinin sağlanması” gerekliliğidir (Gümüştekin, Özler ve Yılmaz, 2010, s.18). Tüm bunlar Bayram (2006)’ın dediği gibi değerlendirilenin, elde edilen sonuçlara sahip çıkması, performans hedefi belirlemesi ve sonuçlardan sorumlu tutulmasını sağlayacak, başarı düzeyini olumlu yönde etkileyecektir (s.63).

Açıklık ve netliğin sağlanmasıyla birlikte sisteme duyulan güven artacaktır.

Sistemdeki en önemli unsur güvendir. Performansı değerlendirilen çalışanlar sistemin objektif ve tarafsız olduğuna tam bir güven duymalıdır (Yıldız, Bayraktaroğlu, Balaban ve Özdemir, 2007, s.566). Bu yöntem güven ortamı söz konusu olduğunda kullanılır (Luecke, 2008, s.106). Kurumda bir güven ortamının var olması, yönetimin bu uygulamayı desteklemesi ve çalışanların bu yaklaşımın kendi ve kurumunun gelişimine katkı sağlayacağını algılaması gerekmektedir (Bayraktaroğlu, Balaban ve Özdemir, 2007, s.198).

Bir başka dikkat edilmesi gereken husus değerlendirici kişilerin eğitilmesidir.

Sistemin etkili bir şekilde uygulanması için, değerlendiricilerin yüksek düzeyde katılımları sağlanmalı ve değerlendiriciler doğru ve kaliteli geribildirim sağlanmasından sorumlu olmalıdırlar. Genel performans değerlendirme hatalarının (halo etkisi, aşırı

olumlu/olumsuz değerlendirme gibi) 360 Derece PDS uygulamalarını kısıtlamaması için gerekli önlemler alınmalıdır (Ölçer, 2004, s.225). Değerleme sistemi teknik yönden eksiksiz olsa bile, yine de değerlendiricilerin kişiliklerinden doğan değerlendirme hatalarının önüne geçilemez. Bu hataların etkilerini azaltmak için, değerlendiricilerin eğitilmeleri gerekmektedir (Ataay, 1990, s.245).

Değerlendirenlerin eğitiminde değişik yöntem ve araçlar kullanılabilir. Bunlar koşullara göre seçilir. Örneğin; rol oynama, grup eğitimi, tek eğitim, konferans, değerlendirme çalışmaları, el kitaplarıyla eğitim gibi uygulamalar yapılabilir. Değerlendirenlerin eğitimlerinin süreçlerden çok, yapacakları hatalar üzerine yoğunlaştırılması uygun olacaktır. Bu bakımdan, değerlendirilene hata türleri anlatılmalı, gerekirse bu konuda deneme değerlendirmeler yaptırılarak objektif karar vermeleri yolunda yetenekleri geliştirilmelidir (Ataay, 1990, s.246-247). Öte yandan, değerlendiricilerin yapıcı geribildirim sağlama konusunda; değerlendirilen bireylerin de, geribildirim alınması, sonuçların yorumlanması, beceri veya davranış eksiklerinin iyileştirilmesi, gelişme planlarının yapılması konularında eğitilmeleri gerekir. (Ölçer, 2004, s.225).

Her değerlendirme formu, her kuruma uygun olmayabilir. Etkin değerlendirme yapabilmek için kuruma özel kriterlerle form geliştirmek gerekebilir.

Kurum, sistemi uygulamadaki amacını ve elde edilmek istenen kazancı açık bir şekilde belirlemeli, beklenen amacın kurumun mevcut yapısı ve kültürü ile uyumlu olması önem taşımaktadır (Bayraktaroğlu, Balaban ve Özdemir, 2007, s.198). Her seviyedeki personelin aynı sorular ile sorgulanmasının geçerliliği zedeleyeceği gerçeğinden yola çıkarak, her kurum kendi yapı ve gerçekleri doğrultusunda geliştirilen kriterler; geri bildirim alınacak grubun ya da kişilerin özelliğine göre özelleştirilmelidir. Bu durum objektifliği arttıracaktır (Ardıç, Çiçek ve Çöl, 2009, s.69).

Kimi kurumlarda çalışanın değerlendirilmesinde kullanılan kriterler arasında kişinin yaş, iş yerinde çalışma süresi, eğitim durumu, başarıları vb yer almaktadır. Fındıkcı (2000), "Böylece performansı değerlendirilen kişi, eğitim düzeyi, yabancı dil durumu, iş yerindeki geçmişi gibi bireysel özelliklerinden dolayı ek puanlar alabilmelidir. Kişinin

bireysel özelliklerinde kaynaklanan bu ek puanların, bütün içindeki payı genellikle belirleyici olmaz. Çünkü asıl olan tüm bu özellikleri ile kişinin söz konusu dönem içindeki etkinliğidir. Kişinin hangi özelliklerinin performans değerlendirme sürecine katılacağı, kurumun amacına, sektöre ve insan kaynakları yapısına göre değişebilmektedir” demektedir (s.319).

Göz önünde bulundurulacak önemli bir etken de uygulanacak yöntem ne olursa olsun bir değerlendirme formu geliştirilmelidir. Bu form, şekil ve içerik olarak kolayca doldurulabilir olmalı ve rahatça anlaşılabilir olmalıdır. Performans değerlendirmeye yönelik sorular-ifadeler kişileri rahatsız etmemeli, ayrıca kişi hakkında gerekli diğer bireysel bilgileri de taşımalıdır. Diğer yandan bu formların yöneticiler, elemanlar ve idari personel için ayrı ayrı yazılmasında yarar olacaktır (Fındıkçı, 2000, s.320). Sistem içinde, nesnel ölçüler seçilmelidir. Tanımlar açık olmalı, karışık ve yanlış anlamalara neden olacak ifadelerden kaçınılmalıdır. Değerlendirenlere gereken her türlü bilgi düzenli biçimde verilmelidir (Ataay, 1990, s.245).

Tüm kurumda 360 Derece PDS’ye geçilmeden önce mutlaka pilot uygulamaların yapılması gerekmektedir. Sistemdeki en önemli hususun, kurumdaki her bireyin sisteme olan güveni olduğu gerçeğine daha önce yer verilmiştir.

Öncelikli olarak yapılması gereken genel bir performans değerlendirme sistemi oluşturup, daha sonra 360 Derece PDS ilk olarak küçük çalışma grupları üzerinde denemek ve yavaş yavaş uygulamaya koymaktır. Bu kademeli geçiş sisteminin kurumsallaşmasını hızlandıracaktır (Ölçer, 2004, s.226-227). Arslan (2008), hazırlık seviyesi en iyi durumda olan çalışanların pilot uygulamalar için seçilmesini, bütün kademelerde aynı anda uygulamak yerine üst kademeye yakın kademelerden birisinde pilot uygulama başlatılmasını doğru bulmaktadır (s.14).

Bir başka tehlikeli nokta, kurumların performans değerlendirmede sadece 360 Derece PDS’ye bel bağlamalarıdır (Ölçer, 2004, s.226-227). Yöntemin moda olarak ya da yenilik yapmış olmak adına başarı için gereken şartlar sağlanmadan uygulanması uzun

vadede aksaklık ve başarısızlık riskini beraberinde getirecektir (Bayraktaroğlu, Balaban ve Özdemir, 2007, s.198-199).

Uygulamada net ve açık bir plan ortaya konmalı ve de aktif bir izleme gerçekleştirilmelidir. Aksi takdirde bu süreci uygulamak kuruma yarardan çok zarar verebilecektir (Bayram, 2006, s.60).

Yapılan değerlendirmeler sonucunda her seviyeye uygun geri beslemeler verilmesi gerekmektedir (Arslan, 2008, s.14). Geri bildirimlerin veriliş şekli 360 Derece PDS'nin kurumsallaştırılması açısından hayati önem taşımaktadır. Geri bildirimlerin kimseyi rahatsız etmemesi, rencide edici ifadelerin olmaması gerekmektedir. Bu doğrultuda, geribildirim raporları profesyonelce hazırlanmalıdır (Bayram, 2006, s.53). Öte yandan, sistem gelişimsel amaçlarla kullanıldığında değerlendirici isminin saklanması gerekebilir. Böylece, daha dürüst ve gerçeği yansıtan değerlendirme sonuçlarının onaya çıkması sağlanabilir. Bununla birlikte, geribildirim değerlendirilen bireye gizli olarak sunulmalıdır. Çünkü değerlendirilen bireyler, bilgilerin başka hiç kimseye sızdırılmayacağını bildiklerinde, zor geribildirimleri açık olarak tartışmaya ve üzerinde durmaya daha hazırdırlar (Ölçer, 2004, s.225). Çalışanlara aldıkları geribildirimleri yorumlamaları ve gelişimlerini planladıkları konusunda yön gösterilmeli, gerekli kaynaklar sağlanmalı ve çalışanların bu yöndeki çabaları yönetim tarafından desteklenmelidir (Bayraktaroğlu, Balaban ve Özdemir, 2007, s.198). Yararlarına rağmen, özellikle yöneticiler geribildirim sürecini zaman kaybettirici bir faaliyet olarak görmekte, olumsuz geribildirim motivasyonu azaltıcı yönünden de kaçınılmaktadırlar. Yöneticilerin geribildirim verme hususunda becerilerinin artırılması çekincelerini ortadan kaldırmaya yardımcı olacaktır (Özer, 2010, s.16-17).

Sistemin süreklilik arz etmesi de önemli bir konudur. Bir defalık gelip geçici bir hevesle yapılan uygulama, çalışanların kurumlarına olan güvenlerinde ciddi bir sarsılmayı beraberinde getirebilir.

360 Derece PDS zor bir sistemdir. Bu nedenle, çoğu başarılı 360 Derece PDS bir defalık bir olay olarak değil, sürekli/ düzenli olarak yerine getirilmekte ve kurum üzerindeki

finansal, kültürel ve işlemsel etkileri dikkate alınmaktadır. Bu nedenle, sürecin etkileri kurumsal düzeyde değerlendirilmeli ve gerekirse değişimler yapılmalıdır (Ölçer, 2004, s.226-227).

BÖLÜM III: YÖNTEM

3.1 Araştırmanın Deseni

Bu araştırmada nitel veri toplama deseni kullanılmıştır.

Nitel araştırma deseni insan davranışlarının araştırılmasında, fen bilimleri alanında geleneksel olarak kullanılan yöntemlerin yetersiz olduğu anlayışıyla kullanılan ve insan davranışlarının esnek ve bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilmesini sağlayan bir yöntemdir. Çünkü bu desen; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi, nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir şekilde ortaya konulmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği bir araştırma olarak tanımlanabilmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2011). Nitel araştırma deseni, belli bir konu ile ilgili araştırma yaparken o konunun “ne kadar” ya da “ne kadar iyi” olduğunu öğrenmekten çok daha geniş bir bakış açısı elde etmek isterler (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz, Demirel, 2012, s.234).

3.2 Çalışma Grubu

Yıldırım ve Şimşek (2006)'in dediği gibi, nitel araştırma deseninde, evren ve örneklem kavramlarının yerini “katılımcılar” veya “çalışma grubu” ifadeleri almaktadır. Bu araştırmada nitel araştırma deseni kullanıldığından, araştırmada görüşme yapılan kişiler “çalışma grubu” olarak ifade edilmektedir. Bu araştırmanın çalışma grubunu Kocaeli ili Çayirova ilçesinde 2014-2015 eğitim öğretim yılında hizmet veren 2 anaokulu, 13 ilkokul, 14 ortaokul, 9 lise oluşturmaktadır. Araştırmada katılımcılar belirlenirken amaçsal örnekleme yöntemlerinden benzeşik örnekleme tercih edilmiştir.

Amaçsal (amaçlı) örnekleme, olasılı olmayan seçkisiz olmayan bir örnekleme yaklaşımıdır. Amaçsal örnekleme, çalışmanın amacına bağlı olarak bilgi açısından zengin durumların seçilerek derinlemesine araştırma yapılmasına olanak tanır. Belli ölçütleri karşılayan veya belli özelliklere sahip olan bir veya daha fazla özel durumlarda

çalışılmak istenildiğinde tercih edilir (Büyüköztürk ve diğ., 2012, s.90). Araştırmacı ölçütleri kendisi belirleyebildiği gibi, önceden belirlenmiş bir ölçüt listesi de kullanabilir. Bu araştırmada çalışma grubunun belirlenmesinde Kocaeli ili Çayırova ilçesi ortaokullarında çalışmakta olma durumu ölçüt olarak belirlenmiştir. Bu araştırmada 25 öğretmen ile çalışılmıştır. Çalışmaya katkı sağlayan 25 gönüllü öğretmen, bundan sonraki ifadelerde “katılımcı” olarak adlandırılacaktır.

3.3 Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak görüşme yöntemi tercih edilmiştir.

Görüşme nitel araştırmada en sık kullanılan veri toplama aracı olarak karşımıza çıkmaktadır. Görüşme araştırmacılar için büyük ölçüde esneklik sağlar. Araştırmacı daha derinlemesine yanıtlar için ek sorular sorabilir., yanlış anlama durumunda soruyu tekrar edebilir veya soruyu değişik biçimde tekrar sorabilir. Deneyimli, becerikli ve iyi eğitilmiş görüşmeciler karmaşık bir konu veya problem hakkında zengin bir veri seti oluşturabilir; veri toplama sürecinde şekiller, grafikler, oklar veya ayrıntılı açıklamalar yoluyla istedikleri bilgiyi elde edebilirler (Yıldırım ve Şimşek, 2005, s.119-125).

Katılımcılar ile yüz yüze görüşme yapılmıştır. Araştırmanın genel amacı olan 360 Derece PDS üzerine öğretmen görüşlerini incelemek amacıyla 5 adet demografik, 6 adet açık uçlu sorudan oluşan bir yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Karasar (2005)’e göre yarı yapılandırılmış görüşmeler, tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı; yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnek değildir (s.165). Yarı yapılandırılmış görüşme formu araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Öncelikle alanyazın taraması yapılarak çerçeve temalar ve temalara bağlı olarak çerçeve sorular oluşturulmuştur. Araştırmanın örnekleme dışından 3 öğretmen ile birlikte pilot görüşmeler yapılmıştır. Pilot görüşmelerin analiziyle çerçeve sorular güncellenmiştir. Görüşme formunun iç geçerliliğini sağlamak için alanın uzmanları tarafından incelenmiş, gerekli düzeltmeler yapılarak görüşme formuna son şekli verilmiştir.

Görüşme formunda yer alan demografik sorular cinsiyet, yaş, branş, öğretmenlikteki hizmet süresi ve eğitim düzeyini öğrenmeye yönelik olup; açık uçlu sorular aşağıdaki gibidir:

- 1) Mevcut denetim sisteminden memnun musunuz? Olumlu ve olumsuz yanları nelerdir?
- 2) Her eğitim-öğretim yılı başında mesleğinizle ilgili kendinize hedef belirler misiniz? Hedef belirlenmesinde size kimler yol gösterebilir?
- 3) Bir öğretmenin başarısı hangi kriterlerle ölçülmelidir?
- 4) Öğretmenlerin başarılarını değerlendirmede okul müdürü değerlendirmesi, öğrenci değerlendirmesi, meslektaş değerlendirmesi, veli değerlendirmesi ve öz değerlendirme hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
- 5) Yapılan değerlendirmelerin sonuçları ne amaçlı kullanılmalıdır?
- 6) Performans değerlendirme sistemi hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?

3.4 Verilerin Toplanması

Katılımcıların seçiminde gönüllülük esas alınmış olup; ölçütlere uyan öğretmenlerden randevu talep edilmiştir. Randevu talebine olumlu yanıt veren öğretmenler ile belirlenen zaman aralıklarında yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Büyüköztürk ve diğerleri (2012)'nin çalışmalarında belirttiği gibi görüşme öncesinde yapılan hazırlıklar kadar görüşme anında yapılması gerekenler de bulunmaktadır. Katılımcıları görüşmeye hazırlama, konuyu tanılama, katılımcıların konu hakkında bilgilerinin olmasını sağlama, kişilerin düşüncelerini ifade etmelerini ve genişletmelerini sağlar (s.161).

Görüşmelerin verimli geçmesi amacıyla görüşmelerin başında araştırmacı kendini tanıtmış, günlük sohbetler ile güven duygusu yaratmaya çalışmıştır. Ardından araştırmacının konusu, boyutları, ne amaçlı kullanılacağı hakkında bilgi verilmiştir. Görüşmelerin ses kaydına alınıp alınmayacağı sorulduğunda 19 katılımcı izin verirken,

6 katılımcı ses kaydını tercih etmemiştir. Görüşme süreleri, pilot görüşmelerden de yola çıkarak 20 dakika olarak tasarlanmıştır. Yapılan görüşmeler ise 15 dakika ile 40 dakika arasında değişkenlik göstermiştir. Görüşme yapılan katılımcıların isimleri ve çalıştıkları okullar gizli tutulmuş olup; ses kayıtlarının ve alınan notların katılımcıyla istemeleri halinde paylaşılacağı bilgisi verilmiştir. Çalışmaya sağladıkları katkılardan ötürü teşekkür edilerek görüşmeler sonlandırılmıştır.

3.5 Verilerin Çözümlemesi

Yapılan görüşmelerden ses kaydına alınan 19 görüşme yazıya aktarılmıştır. Yapılan tüm görüşmelerin analizi için içerik analizine başvurulmuştur.

Betimsel analizde özetlenen ve yorumlanan veriler, içerik analizinde daha derin bir işleme tabi tutulur ve betimsel bir yaklaşımla farkedilemeyen kavram ve temalar bu analiz sonucu keşfedilebilir. Bu amaçla toplanan verilerin önce kavramsallaştırılması, daha sonra da ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir biçimde düzenlenmesi ve buna göre veriyi açıklayan temaların saptanması gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2005, s. 227). İçerik analizinde NVIVO 10 programından faydalanılmıştır. İçerik analizi sonucunda çeşitli temalar, üst kodlar, kodlar ve alt kodlar ortaya çıkmıştır. Görüşmelerden önce yapılan alanyazın taramasında çerçeve tema ve kodlar listesi çıkarılmıştır. Ancak içerik analizinden sonra, temalar değişmemekle birlikte bazı kodlar değişmiş, yenileri eklenmiş, bazıları ise kaldırılmıştır. Bulgular bölümünde ortaya çıkan tema ve kodlara ait tablolar sunulmuş olup, bu tablolarda katılımcıların isimlerine de yer verilmiştir. Araştırmada 1. katılımcı K1, 2. katılımcı K2... şeklinde isimlendirilmiştir. Tablolarda kodlara ait atıfların kaç kez yapıldığını gösteren frekans değerleri de bulunmaktadır. Ancak atıf sayılarının katılımcı sayılarından fazla olduğu tablo değerleri bulunmaktadır. Bu durumun nedeni, aynı katılımcının aynı soruda farklı kodlara atıfta bulunması veya aynı katılımcıların farklı sorularda da belli bir koda ilişkin ifadeler kullanmalarıdır.

BÖLÜM IV: BULGULAR

Bu bölümde yapılan araştırma neticesinde elde edilen bulgulara ve bu bulguları literatürle birleştirerek yapılan yorumlara yer verilmiştir. Araştırma kapsamında; öğretmenlerin mevcut denetim sistemine olan memnuniyet durumlarına, kendi başarılarını arttırmak için her eğitim- öğretim yılında belirledikleri hedeflere, amaçlarını belirlemede kimlerin etkin rol oynaması gerektiği görüşlerine, başarılarının ne ile ölçülmesi gerektiği konusundaki fikirlerine, performanslarını kimlerin değerlendirebileceği görüşlerine, performans değerlendirmeleri sonuçlarının ne amaçlı kullanılması gerektiği konusundaki düşüncelerine, performans değerlendirme sistemi hakkındaki fikirlerine yer verilmiştir. Verilen cevaplar araştırmacı tarafından analiz edilmiş; bu analizler sonucunda ortaya 6 tema ve bu 6 temaya bağlı olarak üst kodlar, kodlar, alt kodlar ve frekanslar tablo olarak sunulmuştur. Temalar, üst kodlar, kodlar ve alt kodlar görüşmelerden önce literatür taramasıyla taslak olarak hazırlanmıştır. İçerik analizinden sonra ise bazıları değiştirilmeden bu çalışmada yerini almış, bazılarında düzeltmelere gidilmiştir. Taslak olarak oluşturulmayan; ancak içerik analizinin ardından çalışmaya eklenen üst kodlar, kodlar ve alt kodlar da bulunmaktadır. Tablolarda yer alan bilgiler, katılımcılardan yapılan doğrudan alıntılarla desteklenmektedir. Tablolarda yer alan frekans değerleri; kodlara ait atıfların kaç kez yapıldığını göstermektedir. Her tablo % hesabına uygun olmadığından bu değerlere çok yer verilmemiştir. Çünkü aynı katılımcı aynı soruda farklı kodlara atıfta bulunmakta veya aynı katılımcıların farklı sorularda da belli bir koda ilişkin ifadeleri yer almaktadır.

4.1. Çalışma Grubuna Ait İstatistikler

Çalışma grubuna ait demografik bulgular Tablo 4.1.'de belirtildiği gibidir. Bu tabloda katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, branşları, kıdemleri ve eğitim düzeyleri hakkında istatistiklere yer verilmiştir.

Tablo 4.1. Demografik Özelliklere Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

Kişisel Özellikler	Gruplar	Katılımcı	f	%
Cinsiyet	Kadın	K1, K2, K3, K4, K7, K9, K10, K11, K12, K13, K14, K15, K16, K23,	14	56
	Erkek	K5, K6, K8, K17, K18, K19, K20, K21, K22, K24, K25	11	44
Yaş	20-25	K8, K15, K24	3	12
	26-30	K5, K9, K10, K11, K12, K13, K14, K18, K21, K22	10	40
	31-35	K4, K17, K19, K23	4	16
	36-40	K1, K2, K3, K7, K16, K25	6	24
	41-45	K6	1	4
	51-55	K20	1	4
	Branş	Sosyal Bil.	K1, K2, K5, K6	4
Türkçe		K14, K16, K18, K20	4	16
Matematik		K3, K8, K15	3	12
İngilizce		K12, K21, K22	3	12
Fen Bil.		K17, K19	2	8
Teknoloji Tasarım		K9, K23	2	8
Bilişim		K11, K25	2	8
Beden Eğitimi		K4, K7	2	8
Rehberlik		K10, K24	2	8
Müzik		K13	1	4
Kıdem	1-5 yıl	K8, K10, K12, K13, K15, K17, K18, K19	8	32
	6-10 yıl	K1, K4, K5, K7, K9, K14, K21, K22, K24	9	36
	11-15 yıl	K3, K11, K23, K25	4	16
	16-20	K2, K6, K16	3	12
	31-35	K20	1	4
Eğitim Düzeyi	Lisans	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K14, K15, K16, K18, K19, K20, K21, K22, K23, K24, K25	24	96
	Yüksek Lisans	K17	1	4

Tablo 4.1.'de görüldüğü üzere örnekleme oluşturan öğretmenlerin 14'ü (%56) kadın, 11'i (%44) erkektir. 46-50 yaş aralığında katılımcı bulunmadığından tabloda belirtilmemiştir. 21-25 ve 26-30 kıdem yılına sahip katılımcı bulunmadığından tabloda belirtilmemiştir. Yine aynı tabloda görüldüğü gibi örnekleme oluşturan öğretmenlerin 3'ü (%12) 20-25 yaş grubunda, 10'u (%40) 26-30 yaş grubunda, 4'ü (%16) 31-35 yaş grubunda, 6'sı (%24) 36-40 yaş grubunda, 1'i (%4) 41-45 yaş grubunda ve 1'i (%4) 51-

55 yaş grubunda bulunmaktadır. Aynı tabloya göre örnekleme oluşturan öğretmenlerin 4'ü (%16) Sosyal Bilgiler branşında, 4'ü (%16) Türkçe branşında, 3'ü (%12) Matematik branşında, 3'ü (% 12) İngilizce branşında, 2'si (%8) Fen Bilgisi branşında, 2'si (%8) Teknoloji Tasarım branşında, 2'si (%8) Bilişim Teknolojileri branşında, 2'si (%8) Beden Eğitimi branşında, 2'si (%8) Rehberlik branşında, 1'i (4) Müzik branşında yer almaktadır. Aynı tabloya göre örnekleme oluşturan öğretmenlerin 8'i (%32) 1-5 yıl kıdem grubunda, 9'u (%36) 6-10 yıl kıdem grubunda, 4'ü (%16) 11-15 yıl kıdem grubunda, 3'ü (%12) 16-20 yıl kıdem grubunda, 1'i (%4) 31-35 yıl kıdem grubunda yer almaktadır. Tabloda 21-25 ve 26-30 yıl kıdem grubunda hiç öğretmen bulunmadığı için bu gruplara yer verilmemiştir. Son olarak aynı tabloya göre örnekleme oluşturan öğretmenlerin 24'ü (%96) Lisans eğitim düzeyinde, 1'i (%4) Yüksek Lisans eğitim düzeyinde yer almaktadır.

Tablo 4.1'de görüldüğü gibi çalışma grubunun daha çok 26-30 yaş aralığında, 1-5 ile 6-10 kıdem yılı aralığında ve lisans eğitim düzeylerinde olduğu görülmektedir. Çalışma grubundaki öğretmenler en çok sosyal bilgiler branşında, en az müzik branşında yer almaktadır.

4.2. Mevcut Durum

Mevcut Durum teması için katılımcılara “Mevcut denetim sisteminden memnun musunuz? Olumlu ve olumsuz yanları nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. İçerik analizinden önce hazırlanan taslak kodlar “Denetim Sistemi” üst kodunda yer alan kod ve alt kodlar şeklindeydi. Ancak yapılan analizlerin ardından “Denetmenler” üst kodunun da oluşturulması ihtiyacı görülmüştür. Katılımcıların görüşlerine göre mevcut denetim sisteminin olumlu ve olumsuz yanlarına, sistemden beklentilerine; müfettişlerin olumlu ve olumsuz yanlarına ait bilgiler Tablo 4.2'de sunulmuştur.

Tablo 4.2. Mevcut Durum

Tema	Üst Kod	Kod	Alt Kod	Katılımcılar	f	
Mevcut Durum	Denetim Sistemi	Olumlu Yanları	Rehberlik	K2, K12, K13, K15, K16, K18, K20	7	
			Okulda Düzen	K6, K7, K9, K12, K20, K22	6	
			Evrakların Düzeni	K5, K7, K8, K9, K12	5	
			Öğretmen Hazır Bulunuşluğunun Artması	K9, K17, K18, K25	4	
		Olumsuz Yanları	Kısa Sürede Değerlendirme	K2, K3, K6, K7, K10, K11, K12, K15, K16, K20, K22	11	
			Bürokratik İşler, Kırtasiyecilik	K6, K9, K10, K16, K18, K19, K21, K22	8	
			Tedirginlik, Heyecan	K1, K2, K5, K13, K15, K18, K24	7	
			Formaliteden Teftiş	K1, K2, K4, K8, K11, K21	6	
			Olumsuz Eleştiri Odaklı Olması	K2, K9, K17, K20, K21	5	
			Adaletsizlik	K6, K14, K16, K22	5	
			Motivasyon Kaybı	K6, K9, K16, K21	4	
			Öğrencilerin Heyecanı	K2, K18	2	
			Ölçüt Belirsizliği	K15	1	
			Branş Dışı Beklentiler	K21	1	
			Uzun Değerlendirme Aralıkları	K8	1	
			Beklentiler	Rehberlik İhtiyacı	K9, K11, K14, K15, K18, K21	6
				Objektiflik	K3, K12, K14, K17, K19	5
				Ayırt Edicilik Gücü	K5, K6, K14, K16	4
		Sürece Odaklılık		K3, K12, K23	3	
		Yapıcı Tavrı		K12, K20, K21	3	
		Dönüt İhtiyacı		K4, K8, K21	3	
		Müdürün Denetimi		K12, K22	2	
		Müfettişler	Olumlu Yanları	Nazik Tavırlar	K3, K11, K15	3
			Olumsuz Yanları	Nazik Olmayan Tavırlar	K5, K12, K16, K17, K20, K21	6
				Müfettişlerin Uygulamadaki Farklılıkları	K5, K16, K19, K25	4
				Branşların Farklılığı	K9, K13, K21	3
				Yaşlarının Fazla Olması	K4	1

Tablo 4.2.'de görüldüğü gibi örnekleme oluşturan öğretmenler Mevcut Durum temasının Denetim Sistemi üst kodu Olumlu Yanları kodunda 7 defa "Rehberlik", 6 defa "Okulda Düzen", 5 defa "Evrakların Düzeni", 4 defa "Öğretmen Hazır Bulunuşluğunun

Artması” alt kodlarını tekrar etmişlerdir. Aynı öğretmenler Olumsuz Yanları kodunda 11 defa “Kısa Sürede Değerlendirme”, 8 defa “Bürokratik İşler, Kırtasiyecilik”, 7 defa “Tedirginlik, Heyecan”, 6 defa “Formaliteden Teftiş”, 5 defa “Olumsuz Eleştiri Odaklı Olması”, 5 defa “Adaletsizlik”, 4 defa “Motivasyon Kaybı”, 2 defa “Öğrencilerin Heyecanı”, 1 defa “Ölçüt Belirsizliği”, 1 defa “Branş Dışı Beklentiler”, 1 defa “Uzun Değerlendirme Aralıkları” alt kodlarını tekrar etmişlerdir. Beklentiler kodunda 6 defa “Rehberlik İhtiyacı”, 5 defa “Objektiflik”, 4 defa “Ayırt Edicilik Gücü”, 3 defa “Sürece Odaklılık”, 3 defa “Yapıcı Tavrı”, 3 defa “Dönüt İhtiyacı”, 2 defa “Müdürün Denetimi” alt kodlarını tekrar etmişlerdir. Müfettişler üst kodu Olumlu Yanları kodunda 3 defa “Nazik Tavırlar” alt kodunu tekrar etmişlerdir. Olumsuz Yanları kodunda 6 defa “Nazik Olmayan Tavırlar”, 4 defa “Müfettişlerin Uygulamadaki Farklılıkları” , 3 defa “Branşların Farklılığı”, 1 defa “Yaşlarının Fazla Olması” kodunu tekrar etmişlerdir.

4.2.1. Denetim Sistemi

Denetim Sistemi üst kodunda yer alan kodlar “Olumlu Yanları”, “Olumsuz Yanları” ve “Beklentiler” şeklindedir.

4.2.1.1. Olumlu Yanları

Olumlu Yanları kodunda yer alan alt kodlar “Rehberlik”, “Okulda Düzen”, “Evrakların Düzeni” ve “Öğretmen Hazır Bulunuşluğunun Artması” şeklindedir.

4.2.1.1.1. Rehberlik

Katılımcılar, mevcut denetim sisteminin olumlu yanlarını belirtirken “rehberlik” alt kodunu 7 defa tekrarlamışlardır. İfadelerden bazıları şu şekildedir:

“İlk gelen müfettişimde stajyerliğimde herhalde, rehberliği biraz daha ağırdı, biraz daha iyiydi. Yapmam gerekeni yapmamam gerekeni. Mesela matematik dersinde verdiğim örnekte örneğin zorluğundan bahsetmişti. İşte

bunu basitten zora doğru yaparsan daha iyi olur diye bir yönlendirme yapmıştı, bu iyiydi.” K16

“Eksikleri yanlışları, uzman kişiler tarafından bulunup öğretmenlere söylenmesi, yol gösterilmesi çok önemlidir.” K20

4.2.1.1.2. Okulda Düzen

Bu alt kodu 6 katılımcı tekrar etmiştir. İfadelerin bazıları şu şekildedir:

“En azından öğretmenler bir denetim mekanizmasında olduğunu düşünüyor.” K6

“Daha düzenli oluyorsun. İşlerini zamanında bitiriyorsun müfettiş gelecek diye aslında.” K7

“Bu işe bir ciddiyet katar.” K20

4.2.1.1.3. Evrakların Düzeni

Bu alt kodunu 5 katılımcı dile getirmiştir. Bazıları şu şekildedir:

“En azından evrak işleri kısa sürede halloluyor. Herhalde idare kendi yapamadığını müfettişler yapınca onlar da memnun oluyor.” K5

“Olumlu yanı en azından bütün evraklarımızı hazır hale getiriyoruz.” K7

“Bilmediğimiz birçok evraki öğrendik. Hazır bulunması gereken bir öğretmen dosyasında evraklar gerekiyormuş, onların neler olduğunu öğrendik. Bunun içinde işimize yarayan yıllık planlarımız var, yönetmelik bulunduğu için onu bir okuma fırsatım oldu, ondan bizimle ilgili bilgileri aldım.” K8

4.2.1.1.4. Öğretmen Hazır Bulunuşluğunun Artması

Bu alt koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Denetleme tabii ki olmalı, insana itici bir kuvvet.” K17

“Aslında teftiş, insan kendi mekanizması kendisi yapıyor da biraz herhalde bizim ihtiyacımız var birilerinin sıkıştırmasına mı diyeyim.” K25

4.2.1.2. Olumsuz Yanları

Olumsuz Yanları kodunda yer alan alt kodlar “Kısa Sürede Değerlendirme”, “Bürokratik İşler, Kırtasiyecilik”, “Tedirginlik, Heyecan”, “Formaliteden Teftiş”, “Olumsuz Eleştiri Odaklı Olması”, “Adaletsizlik”, “Motivasyon Kaybı”, “Öğrencilerin Heyecanı”, “Ölçüt Belirsizliği”, “Branş Dışı Beklentiler”, “Uzun Değerlendirme Aralıkları” şeklindedir.

4.2.1.2.1. Kısa Sürede Değerlendirme

Bu alt koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Memnun değilim. Adaletsiz sistem. Çünkü geliyor, iki üç saatte değerlendiriyor.” K6

“Sanki yüzeysel kalıyor. Dosyaya bakması da bir işe yaramıyor. İşim sadece dosyadan ibaret gibi düşündüm.” K10

“Bir dersle sağlıklı değerlendirme olmuyor.” K11

“Öğrencilerinizin üzerinde ne kadar çaba harcadığımızla ilgileri yok genellikle.” K16

“Tepeden inme gibi duruyor ya. Hani gelip bir iki günde denetlemeye çalışıyor. Bizi ne kadar tanıyacaktı. O bana pek şey gelmiyor, güvenilir gelmiyor açıkçası.” K15

4.2.1.2.2. Bürokratik İşler, Kırtasiyecilik

Bu alt koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Sadece müfettiş dosyalara baktı ve gitti.” K10

“Müfettişler genellikle evrak üzerinde çok duruyorlar. Evrak üzerinde durulmasının pek bir olumlu tarafı olduğunu düşünmüyorum. Önemli olan ders anlatmak. Evrakı ben yaparım ama internetten indirir yaptım gibi gösteririm. Önemli olan bunun göstermelikten çok özde olması gerekiyor ders anlatımı anlamında.” K19

“Ben stajyerken en çok onun sıkıntısını çektim. Diğer öğretmenlere de soruyorum. Hep öğretmen dosyası öğretmen dosyası görüyordum koltuklarının altında, ya diyordum bunun içine ne konacak? Bir gün bir tanesini bir açtım inceledim mesela; Çayırova'nın tanıtımından tut, Gençliğe Hitabe... Öğretmen onun hiçbirisine bakmıyor ki yıl içinde. Gereksiz evrak, israf.” K21

4.2.1.2.3. Tedirginlik, Heyecan

Bu alt koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Derslere girdikleri zaman ister istemez insan tedirginlik değil de gözetleniyormuş gibi oluyor.” K1

“Çünkü o dönemde öğretmenler ne yapacaklarını şaşırıyorlar. Tam böyle istedikleri gibi davranmıyorlar bana kalırsa. Keza ben de tabii ki. Bambaşka insanlar oluyoruz hiç davranmadığımız gibi.” K5

“Gelip böyle abuk sabuk alakasız alakasız sorular soruyorlardı. Öğrencini yanında soruyorlardı.” K24

4.2.1.2.4. Formaliteden Teftiş

Bu alt koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Bana puan verirken soruyordu stajyerlik döneminde kaç puan aldın, aldığım puanın aynısını verdi. Madem aynısını verecektin dersime niye girdin? Beni niye izledin?” K1

“Hani birçoğu sırf öylesine teftiş etmek için girdi sınıfa.” K2

“Bir şeyleri sadece yapmak olsun diye yapıyoruz.” K4

“Müfettişin ne zaman geleceği belli oluyor. O zaman evrak ilerii tamamlanmasına bir hafta yeterli oluyor zaten. Evrak işleri o zaman tamamlanıyor ve teftiş geçiriliyor. Böyle olduğundan ben çok teftişin yararlı olduğunu düşünmüyorum.” K8

4.2.1.2.5. Olumsuz Eleştiri Odaklı Olması

Bu alt koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Sırf eleştirmek için eleştirdi.” K2

“İlköğretim müfettişleri çok şeyler yani çok ince noktalara takılıyorlar. Şu imzanız neden yamuk, şöyle atsaydınız, bunu yapsaydınız, yani komik şeylerle uğraşıyorlar.” K17

“Biz yaşadık. Yani öyle eften püften şeylerden müfettiş sorun çıkarıyordu ki işte defterin şu sayfasını yanlış yazmışsın.” K20

“Hani hata arıyor, eksik arıyor gibi oluyor.”K21

4.2.1.2.6. Adaletsizlik

Bu alt koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Her şeyi didik didik ediyor. Bazılarını 2 dakikada yapıyor. Artık okul idaresi mi yönlendiriyor? Adaletsiz olduğunu düşünüyorum.” K6

“ Yani başarı değerlendirmesi aslında hak edene hak ettiğini verme o çok olmuyor gibi geliyor.” K14

“Siz biliyorsunuz ki bir diğerine göre daha çok çaba harcıyorsunuz, daha çok özveri gösteriyorsunuz. Ama şanssızsınız ki ona gelen (müfettiş) hiçbir şeyden ilgilenmemiş gitmiş, size gelen en ufak ayrıntıya kadar dikkat etmiş.” K16

4.2.1.2.7. Motivasyon Kaybı

Bu alt koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“İnsanın canı sıkılıyor.” K21

“Moral bozukluğu oluyor. Hiç çalışmayan kişi bile bazen yüksek puan alabiliyor. Bu ölçme doğru değil.” K6

4.2.1.2.8. Öğrencilerin Heyecanı

Bu alt koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Çok çok iyi bir öğrenci o an müfettişin sorusuna farklı cevaplar verebiliyor yanlış olabiliyor. Bu sefer müfettişin kafasında soru işareti olabiliyor. Hani acaba öğretmenin eksikliği mi?” K2

“Hem öğrenci üzerinde de olumsuz veya tam gerçeği göstermeyen sonuçlar çıkarabiliyordu.” K18

4.2.1.2.9. Ölçüt Belirsizliği

Bu alt koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Yeterince ne yapacağımızı bilmeden pat diye şu var mı bu var mı, şunu yaptın mı? Sözlü notunu neye göre verdin? Ölçeklerini nasıl düzenledin?”

Direk üniversiteden yeni atanan birisi heyecandan onları bilmiyor. Hiçbir şey bilmeden yapılması olumsuz bence.” K15

4.2.1.2.10. Branş Dışı Beklentiler

Bu alt koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Mesela gelen müfettiş, benim alanım İngilizce, İngilizceyle alakası olmayan şeyler sorduğu zaman bana, işte tutuyor mesela, hepimizin problemi, sınıfa girer girmez ‘el yazısı yazıyor musunuz yazmıyor musunuz?’ dediği zaman bütün sene çalışma yapmışım, bir şeyler vermeye çalışmışım. Gelip de orda el yazısına taktığı zaman insan diyor ki ben boşa mı uğraştım?” K21

4.2.1.2.11. Uzun Değerlendirme Aralıkları

Bu alt koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Yılda bir defa müfettiş geliyor; hatta iki yılda bir geliyorlar denetlemelere. Ben işin açıkçası bunun öğretmenler üzerinde etkili olduğunu sanmıyorum.” K8

4.2.1.3. Beklentiler

Beklentiler kodunda yer alan alt kodlar “Rehberlik İhtiyacı”, “Objektiflik”, “Ayırt Edicilik Gücü”, “Sürece Odaklılık”, “Yapıcı Tavrı”, “Dönüt İhtiyacı”, “Müdürün Denetimi” şeklindedir.

4.2.1.3.1. Rehberlik İhtiyacı

Bu alt koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Ben kendimi geliştirmek isterken, örneğin teknoloji tasarım dersinde az not veriyorsunuz, daha iyi notlar verin (deniliyor). Aslında dersin içeriğine

yönelik değil de insanlar ne istiyor veya kim neyi bekliyor ona göre bir konuşma yapılıyor. Dersin içeriğini geliştirme adına bir rehberlikleri olmuyor. Böyle bir rehberliğin olmasını isterim denetim bunla amaçlıdır.”

K9

“Öğretmeni derste denetlemek yerine bu şekilde, tamam derse gelsin, görsün eksiklerimi, ama eksiklerimi birebir ortamda ve daha güzel bir üslupla söylediği anda tamamen not korkutmasıyla değil de daha yol gösterici şekilde söylediği takdirde daha faydalı olacağını düşünüyorum. Ki bana gelen müfettiş öyleydi. Bu anlamda çok memnunum. Hala da tavsiyelerini uygulamaya çalışıyorum.” K18

“Hiçbir şey bilmeden yapılması olumsuz bence. Biraz daha rehberlik amaçlı daha fazla gelirse daha rahat edebilirler.” K15

“Kaç tane okulu görüyorlar.... Hani müfettiş dese ki şu okula gittim, şu hoca şöyle ders işledi, şunları yapmış daha önce, bunları gördüm, bak bunlar öğrencide iyi etki etmiş. Hani hocam sen de yapsan iyi olur. Fikir verse, sonuçta tecrübeli insanlar hepsi. Görüyorlar, geçiriyorlar. Biz de onlardan bir şey alsak öğrenecek, faydalı olur.” K21

4.2.1.3.2. Objektiflik

Bu alt koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Sadece kişiler objektif olmalı buradaki önemli olan bu.” K3

“Onun dışında bu müfettişlik sistemi idareyi denetlediği sürece doğru bir şekilde ve objektif bir şekilde denetlediği sürece bence işe yarar.” K12

“Adil bir şekilde olmalı.” K17

“Elimizden geleni yapsak da, sınıfların dağılımı da bu açıdan önemli. İdarenin öğretmenlere çok tarafsız davranması gerekiyor. Çünkü geçen sene benim öğretmenlik hayatımda okulun en kötü sınıfları bendeydi. Bir sınıfta

20 kişi ŐÖKle geçti. Bir sınıfta 15 kişi ŐÖKle geçti. Hani geçen sene bayağı bir yıprandım.” K19

4.2.1.3.3. Ayırt Edicilik Gücü

Bu alt koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Okul müdürleri de hangi öğretmen çalışkan, hangisi kötü çok takip etmiyor. Kim daha çok idareye yakında o iyi görünüyor. Bunu da çok yaşadım.” K6

“Gerçekten bu işi doğru yapan, düzgün yapan arkadaşlarımıza ödüllendirmeler daha sık yapılırsa bu daha güzel olabilir.” K14

“Çalışan da aynı şeydeydi, aynı açıdan bakılıyordu, aynı davranışları vardı, idare tarafından aynı şekilde ödüllendiriliyordu ya da ödüllendirilmiyordu, hiçbir şey fark etmiyor. Ama biz gene elimizden geleni yapıyoruz.” K5

4.2.1.3.4. Sürece Odaklılık

Bu alt koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“En azından bir hafta benimle gelsin bayağı bir gözlemlesin. Çocuklarla dialoğuma her türlü her şeyime baksın isterdim ama bir olumsuzluk yaşamadım ben kendi adıma.” K12

“Öğretmenin performansının değerlendirilmesini bir günde değil daha da ölçebilen bir performans sistemi olursa daha iyi olacağını düşünüyorum.” K23

4.2.1.3.5. Yapıcı Tavır

Bu alt koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Olumsuzluğun düzeltildiğini duydum tabi ama bu yapıcı bir şekilde olmalı.” K12

“Daha derli toplu yol gösterilebilirdi. Bunu yapan müfettişler vardı.” K20

“Hani yapıcı olsalar iyi olur.” K21

4.2.1.3.6. Dönüt İhtiyacı

Bu alt koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Hep aynı sorunlar. Artık hani insanlar direk internetten indirip veriyorlar, neden zaten kimse okumuyor, zaten hiçbir şey çözüme ulaşmayacak.” K4

“Siz mesleğinizi çok iyi yapıyorsunuz yapmıyorsunuz şeklinde çok geri dönüt veriliyor mu yani geri dönüt verilmiyor.” K8

“Yani bir şeyde toplantılar yapılıyorsa bir sonucu olması lazım. Zümrelerde senelerdir yazıyoruz, gönderiyoruz ilçelere. Bunlar eksik, bunlar olsun. Orda okunuyor mu okunmuyor mu, değerlendiriliyor mu, biz zümrede değerlendirdik ama bu imkânsızlıklardan dolayı yerine getiremiyoruz da denmiyor. Okunduğu da belli değil.” K21

4.2.1.3.7. Müdürün Denetimi

Bu alt koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Müfettişlerin yaptığı açıkçası artık sınıfımıza girmemeleri çok daha anlamlı çünkü bir derste bir kişiyi değerlendirmek çok mümkün değil. Bunu okul idarecilerinin yapması gerektiğini düşünüyorum. Zaten şu anda sistem o. Doğru bir sisteme gidildiğini düşünüyorum.” K12

“Ben bu teftişin daha çok müdürler tarafından yapılması gerektiği taraftarıyım. Dışarıdan gelen bir kişinin belirli bir süre ya da bir saat iki

saat içinde pek objektif olabileceğini, objektif bir biçimde değerlendirme yapabileceğini ben pek düşünmüyorum.” K22

4.2.2. Müfettişler

Müfettişler üst kodunda yer alan kod “Olumlu Yanları” şeklindedir.

4.2.2.1. Olumlu Yanları

Olumlu Yanları kodunda yer alan alt kod “Nazik Tavırlar” şeklindedir.

4.2.2.1.1. Nazik Tavırlar

Bu alt koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Müfettişlerin tavırlarından memnunum. Davranışları çok hoş.” K3

“Hiçbir müfettiş aleyhte yorum yapmıyor. Ne sağlıklı ne de rahatsız edici.”

K11

4.2.2.2. Olumsuz Yanları

Olumsuz Yanları kodunda yer alan alt kodlar “Nazik Olmayan Tavırlar”, “Müfettişlerin Uygulamadaki Farklılıkları”, “Branşların Farklılığı”, “Yaşlarının Fazla Olması” şeklindedir.

4.2.2.2.1. Nazik Olmayan Tavırlar

Bu alt koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Biraz şey gibi tehdit amaçlıymış gibi algulanyor, özellikle yaşlı grubun gelmesiyle. Zaten emekliliği gelmiş nerdeyse. Tehdit amaçlıymış gibi hissediyorum. Onlar da öyle hissettiriyor zaten sadece ben değil.” K5

“Bazı müfettişler sınıf içerisinde o anda müdahale edip ortamı gerebilir ve öğrencilerin önünde öğretmene yanlış bir sözde bulunabilir.” K12

“Yani direkt bir emir, emrivaki işte bu eksik şu eksik.” K16

“Müfettiş geliyor, biraz baskıcı bir yöntemle diyelim veyahut biraz da hava atarak biraz amiyane tabir oluyor ama öğretmenleri denetleyenler de oldu.” K20

“Gelip böyle abuk sabuk alakasız alakasız sorular soruyorlardı. Öğrencinin yanında soruyorlardı.” K21

4.2.2.2.2. Müfettişlerin Uygulamadaki Farklılıkları

Bu alt koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Pek çok müfettiş farklı şeyler istiyor. Hatta yaş farkından bile istedikleri değişiyor. Yaşlılar genellikle geliyor bizim okulumuza, onlar daha farklı geleneksel şeyler istiyorlar. Yeni gelenler daha farklı. Eskiler genellikle evraktır, şudur budur, onlar çok önem verir. Yeni gelenler hiç sormuyor bile o dosyayı. Çok farklı.” K5

“Birçok konuda müfettişlerin kişiliğine göre de değişiyor. Birçok konuda tutarlı olan var, baskıcı olan var. Değişkenlik gösteriyor müfettişlerin davranışları.” K19

“Bir müfettiş gelip sınıf defterinizin kapağını kaldırmadan 90 verip giderken diğeri yıllık planınızda yazdığınız, sınıf defterinizdeki her şeyi tek tek kontrol edip gidiyor ve siz aldığımız düşük notla kalıyorsunuz.” K25

4.2.2.2.3. Branşların Farklılığı

Bu alt koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Ama branşımızdan biri olmalı.” K13

“Hani İngilizceyle alakası olmayan bir insanın bana tutup da şöyle öğret böyle öğret diye ahkâm kestiği zaman ben onu çok da ciddiye alamıyorum. Ama işin uzmanı bilen birisi bana dese ki bak bunlar olmadı, bunları güzel yaptın dese ben de oturup taşları yerinden oynatırım. İnsan öz eleştiri yapar. Zaten hepimiz sürekli yapıyoruz.” K21

4.2.2.2.4. Yaşlarının Fazla Olması

Bu alt koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Denetimcilerin, teftiş yapan kişilerin yaşlı olması bence. Teknolojiyi iyi kullanamıyorlar. Bunu yapacak insanın çok kapsamlı bir donanımı olması gerektiğini düşünüyorum. Ben o donanıma sahip olduklarını düşünmüyorum.” K4

4.3. Hedeflerin Belirlenmesi

Hedeflerin Belirlenmesi teması için katılımcılara “Her eğitim-öğretim yılı başında mesleğinizle ilgili kendinize hedef belirler misiniz? Hedef belirlenmesinde size kimler yol gösterebilir?” sorusu yöneltilmiştir. Alınan cevaplar analiz edildiğinde ortaya çıkan veriler Tablo 4.3.’de sunulmuştur.

Tablo 4.3. Hedeflerin Belirlenmesi

Tema	Üst Kod	Kod	Alt Kod	Katılımcılar	f
Hedeflerin Belirlenmesi	Hedefler	Öğretim	Genel Başarı	K1, K2, K5, K7, K9, K12, K14, K19, K21, K23, K24	11
			Sınav Başarısı (TEOG)	K1, K5, K6, K12, K15, K22, K25	7
		Ders İşlenişi	K1, K2, K4, K7, K8, K9, K10, K13, K16	9	
		Dersi Sevdirmeye	K5, K7, K9, K12, K16, K20	6	
		Öğretmenlikte Gelişim	K6, K8, K11, K20, K21	5	
		Eğitim	K3, K6, K18	3	
		Materyal Geliştirme	K13, K16, K21	3	
		Sınıf Yönetimi	K3, K6	2	
		Yıllık Planı Zamanında Bitirme	K7, K17	2	
		Tecrübeli Öğretmenler	K5, K7, K10, K12, K13, K14, K15, K19, K20, K22, K23	11	
		Zümre Çalışmaları	K8, K11, K15, K16, K17, K18, K22, K24	8	
		Akademisyenler, Uzmanlar	K6, K7, K9, K14, K19, K21	6	
		Sadece Ben	K1, K2, K3, K4	4	
		Kurslar, Hizmet içi Eğitimler	K9, K17, K18, K21	4	
İdareciler	K10, K11, K25	3			

Tablo 4.3.'de görüldüğü gibi örnekleme oluşturan katılımcılar Hedeflerin Belirlenmesi temasının Hedefler üst kodunun Öğretim kodunda 11 defa “Genel Başarı”, 7 defa “Sınav Başarısı” alt kodlarını tekrar etmişlerdir. Aynı katılımcılar 9 defa “Ders İşlenişi” kodunu, 6 defa “Dersi Sevdirmeye” kodunu, 5 defa “Öğretmenlikte Gelişim” kodunu, 3 defa “Eğitim” kodunu, 3 defa “Materyal Geliştirme” kodunu, 2 defa “Sınıf Yönetimi” kodunu, 2 defa “Yıllık Planı Zamanında Bitirme” kodunu tekrar etmişlerdir. Katılımcılar Yol Gösterenler üst kodunda 11 defa “Tecrübeli Öğretmenler” kodunu, 8 defa “Zümre Çalışmaları” kodunu, 6 defa “Akademisyenler, Uzmanlar” kodunu, 4 defa “Sadece Ben” kodunu, 4 defa “Kurslar, Hizmet içi Eğitimler” kodunu, 3 defa “İdareciler” kodunu tekrar etmişlerdir.

4.3.1. Hedefler

Hedefler üst kodunda yer alan kodlar “Öğretim”, “Ders İşlenişi”, “Dersi Sevdirme”, “Öğretmenlikte Gelişim”, “Eğitim”, “Materyal Geliştirme”, “Sınıf Yönetimi”, “Yıllık Planı Zamanında Bitirme” şeklindedir.

4.3.1.1. Öğretim

Öğretim kodunda yer alan alt kodlar “Genel Başarı” ve “Sınav Başarısı (TEOG)” şeklindedir.

4.3.1.1.1. Genel Başarı

Bu alt koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Başarıya nasıl ulaşıyoruz, hedefim hani en azından sınıfımın yarısının amaçlanan hedefe başarıya ulaştırmak olur.” K2

“Çeviri yaptırabilmek çok büyük hedeflerimden birisi. Bazı sınıflarda bunu tutturdum özellikle 8lerde, 5lerde. 6lar arada kalıyor maalesef bu konularda.” K12

“Belirlerim. Ama illa da şunu yapacağım gibi değil; ama elime gelen öğrencilerle yani eylüldeki öğrencilerle neredeyim ve nereye gidiyorum. Bunun analizini yapmaya çalışıyorum.” K14

“Öğrencilerimin sürekli daha başarılı olmasını bekliyorum.” K19

“Çocuklara en basitinden hiç sınav minav bir şey olmasa yazılı bile yapmasak sınıfta bir soru sorduğunda cevap alamıyorsak orda bir sıkıntı vardır. Çocukta da sıkıntı vardır. Önce tabi kendimizde de arıyoruz.” K21

4.3.1.1.2. Sınav Başarısı (TEOG)

Bu alt koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Özellikle 8. sınıflar için TEOG hazırlık amaçlı bazı planları oluşturuyorum. Sene içerisinde onları devam ettiriyorum.” K1

“Mesela Anadolu Lisesi’ni, Fen Lisesi’ni kaç kişi kazanacak diye takip ediyorum. Sınavlarda denemelerde 420-400 alan Anadolu lisesine gidebilecek çocukları güdülerim.” K6

“Yani şöyle özellikle TEOG bazında bizde çocuklarla her zaman ders dışında denemeler oluşturuyoruz, deneme alıyoruz. ... Kurslara hepsi gelemiyor, ailelerinin sıkıntıları falan var. Ben hafta içi onlarla denemeler yapıyorum. Biraz daha netlerini yükseltmek için. İşte her hafta kaç net yaptıklarına bakıyorum. Kaç net yükseltiler, kaç net düşürdüler falan. O şekilde. Ortalamayı yükseltmek için hedeflerim var benim.” K15

“TEOG biliyorsunuz en büyük şey şu anda. TEOG için hedefler belirliyorum.” K12

“Hedef özellikle 8. sınıflarda bir hedef belirlerim. Çünkü hani tüm müdürler aynı şeyi söyler, 8. sınıfların TEOG sonuçları sizin başarınızın temelidir. Hani ne yaparsanız yapın ne kadar iyi bir hoca olursanız olun, 8 sınıfların başarısı yüksek ya da alçaksa ona göre değerlendirilirsiniz. Hem çevre hem de müdürünüz açısından. Ne yaparım, 8lerin üstüne daha fazla düşerim, TEOG’da mümkün olduğu kadar yüksek olmasını ümit ederim.” K5

4.3.1.2. Ders İşlenişi

Bu koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Yarışmalar şeklinde beden eğitimi öğretmeni olduğum için.” K4

“Biz genelde sunum yapıyoruz, nasıl daha iyi sunum yaparım, daha farklı neler anlatılabilir, sunumda nasıl dikkat çekerim.” K10

“İlk sene daha farklı anlatırken, bu sene bunu böyle anlatsam daha iyi olur diye düşünüyorum.” K13

“Genelde bir sene bakıyorum, o konuyu iyi kavrayamadıklarını düşünüyorum. Diğer bir sene bunu yapmak için ne yaparım (şeklinde düşünüyorum).” K16

“Benim dersim çocukların fikir geliştirmeleri, farklı icatlar geliştirmeleri adına. Bunun için ön hazırlık olarak diyelim ki bu sene elektronik araçlardan eski olanlardan getirip, işlerini tanıtma, anlama, uygulamaya geçirme. Normalde bu dersin içerisinde kesin olan bir etkinlik değil; ama yeni etkinlikler üretmek, çocuklara bu dersi daha iyi nasıl sevdirebilirim, bu konuda nasıl geliştirebilirim diyerek hedefler koymaya çalışıyoruz. Bu konuda geziler planlama olabilir.”K9

4.3.1.3. Dersi Sevdirme

Bu koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Çocukları spora yönlendirmek.” K7

“Hedefim nedir? İlk öncelikle İngilizceyi sevdirmek 5'lere, 6'lara, 7'lere, 8'lere.” K12

“İşte puan sistemi kullanıyorum kendime göre, markalar veriyorum, o markalarla istedikleri hediyeleri alabiliyorlar falan.” K16

“Sınıf ortamı içinde öğrencilere yaklaşım, öğrencilere kendinizi sevdireceksiniz, dersinizi sevdireceksiniz, öğrenciyi hazır hale getireceksiniz ki sınıf ortamından verim alabilirsiniz.” K20

4.3.1.4. Öğretmenlikte Gelişim

Bu koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Her yıl belirliyorum, eksik yanlarım neler, gidermeye çalışıyorum.” K6

“Yani meslekte 2. yılım olmasına rağmen üniversite eğitiminde bu tarz şeylere yer verilmiyor. Buraya geldiğiniz zaman birçok şeyi kendiniz öğreniyorsunuz. Tecrübeli öğretmenlerden alıyorsunuz. Ben ikinci yılıma geçtiğimde kendimin öğretmenliğimin daha fazla gelişeceğini ve bununla ilgili notlar alıyorum.” K8

“Deneme yanılma yoluyla da insan kendini yetiştirebiliyor. Ben geriye dönüp baktığımda çok çok hatalar yaptığımı görebiliyorum artık. Keşke şunu Sivas'ta çalışırken, Yalova'da çalışırken yapmasaydım, haksızlık ettim çocuklara falan dediğim çok olmuştur. Ama tabi aynı hatayı da bir daha yapmadım tabi, bu da çok önemli.” K20

4.3.1.5. Eğitim

Bu koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Öğretimden ziyade eğitim üzerine, öğrenci davranışları üzerine hedef belirlerim. Olumlu davranış değişikliği, sınıf düzeni, disiplin, öğrenci motivasyonu, topluma kazandırma, sağlıklı ve toplum düzenine faydası olan bireyler yetiştirme hedeflerimdir.” K3

“Özellikle davranışları iyi olan, saygılı sevecen iyi insanlar olması için gayret ediyorum. Önce eğitim, sonra öğretim. Eğitim olmadan olmaz.” K6

“Öncelikle tabi ki aslında her öğretmenin söyleyebileceği bir şey ama iyi bir insan yetiştirmek, iyi bir öğrenci yetiştirmek amaçlı hedefler koyuyoruz. Yani çok disiplin problemi yaşayan öğrencilerle özel görüşmeler yaparak

onların biraz daha hani normalleştirme demeyelim ama birazcık daha öğrenciyi diğer öğrencinin seviyesine yükseltmeye çalışıyoruz.” K18

4.3.1.6. Materyal Geliştirme

Bu koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Ders anlatımı üzerine, kullanılan araç gereç, müzikler üzerine belirlerim.”

K13

“Genelde bir sene bakıyorum, o konuyu iyi kavrayamadıklarını düşünüyorum. Diğer bir sene bunu yapmak için ne yaparım, nasıl bir materyal hazırlarım.” K16

“Zaten internette forumlar var, Facebook’ta gruplar var orda arkadaşlar yaptıkları materyalleri etkinlikleri paylaşıyor. Ben de şöyle yapayım, bizimkiler yapabilir mi, şöyle olur, böyle olur, yani onlara tabi ki sürekli kafa yoruyoruz doğal olarak ister istemez insan yapıyor.” K21

4.3.1.7. Sınıf Yönetimi

Bu koda ait ifadelerin bazısı aşağıdaki gibidir:

“Sınıf düzeni eğitim olmadan olmaz.” K6

4.3.1.8. Yıllık Planı Zamanında Bitirme

Bu koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Çocuklarla yıllık ders programını zamanında müfredata uygun olarak işlemek.” K7

“Bizim bir müfredatımız var, müfredat dâhilinde gidiyoruz.” K17

4.3.2. Yol Gösterenler

Yol Gösterenler üst kodunda yer alan kodlar “Tecrübeli Öğretmenler”, “Zümre Çalışmaları”, “Akademisyenler, Uzmanlar”, “Sadece Ben”, “Kurslar, Hizmet İçi Eğitimler”, “İdareciler” şeklindedir.

4.3.2.1. Tecrübeli Öğretmenler

Bu koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Eski hocalarımızın özellikle, müdürün, idarenin değil de eski hocaların özellikle. Keza burada bir hocamız vardı ismini hatırlamıyorum, sosyal bilgiler. 20 yılı aşkın bir tecrübesi var. Ondan yararlanacağımı düşünüyorum yani” K5

“Özellikle deneyimli İngilizce öğretmeninden birçok başarıya imza atmış deneyimli bir İngilizce öğretmeninden kesinlikle bunu isterdim. Çünkü 5. yılıma giriyorum ama a hala çok çok çömüm açıkçası, çok tazeyim. Kendimi yenilemek çok isterim. Devamlı birisi bana rol model olsun.” K12

“Branşında uzmanlaşmış, içerden veya dışarıdan fark etmez, tecrübesi, C.V.si önemli.” K13

“Yol gösterici, fen bilimleri alanında daha çok alanında uzman olan, yıllarca öğretmenlik yapmış bir öğretmen. Teorik olarak değil daha çok pratik olarak danışman.” K19

“Sadece meslek hayatımın ilk yıllarında Sivas Divriğ’de çalışıyordum. Benim branşında müdür yardımcısı arkadaşımız vardı. Deneyimli öğretmendi, yılların öğretmeniymi, nasıl ben şuan 35 yıllıksam aynı şekilde. Ben ondan çok şey öğrendim. Takip ederdim. Hatta zaman zaman dersimin olmadığı saatlerde sizinle beraber dersinize girebilir miyim, dinlemek istiyorum derdim. Hep sağ olsun çok yardımcı oldu, örnek aldım, işte ders

anlatımı nasıl oluyor, öğrencilere yaklaşımı nasıl oluyor, iyi bir öğretmendi.” K20

“Ya da meslekte çok uzun süre geçirmiş olan bilgisinden ya da yeteneklerinden faydalanabileceğim insanlar olabilir.” K22

4.3.2.2. Zümre Çalışmaları

Bu koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Ben hani şunu düşünüyorum. Okulda zümre toplantıları yapılır genelde. Ben zümrelerin biraz faydalı olmadığını düşünüyorum. Aslında öğretmenlerin bilgilerini paylaşp, anlatımlarının nasıl olacağını birbirlerine yol göstermeleri gerekir. Ama ben bunun çok olduğunu düşünmüyorum. O yüzden evet fikir alışverişi yapmak çok yararlı ama bu çok mümkün olmuyor. Çünkü insanlar şey olarak düşünüyorlar. Hani ben sanki benim anlatımım kötü, onun anlatımı çok iyi, ya da birbirlerine bir üstünlük kurmak gibi algılıyorlar. Birisi aslında paylaşa fikirlerini iyi olur. Aslında zümre toplantıları verimli kullanılsa faydalı olabileceğini düşünüyorum.”K8

“Tabi bizde yıllık plan örneği müfredatı yok. Genel çerçeve programı var. Tabi örnek olursa iyi olur. Zümrelerde ne konuşabiliyorsak o.” K11

“Facebook’ta falan belki üyesinizdir, gruplarda. Belki onlar. Böyle kişi olarak değil de yaptıklarıyla.” K15

“Farklı zümrelerim olabilir. Bir konuyu farklı öğretebiliriz. Benim zorlandığım şeyde onlar basit yöntem bulmuş olabilirler. Zevkle de dinleyebilirim, zümrelerimi de dinlerim. Genellikle kendi branşından insanlardan yardım alırım yani.” K16

4.3.2.3. Akademisyenler, Uzmanlar

Bu koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“İyi olan uzmanların rol oynamasını isterim. Gördüğüm birçok seminer yetersiz ve hepsi göstermelik. Mesela iş güvenliği göstermelik. Bazı şeyler göstermelik, yapılsın o kadar.” K6

“Aynı branştan daha başarı sağlamış uzman öğretmen yönetici olabilir. Yine bir öğretmen ama uzman öğretmen.” K7

“Öğretmenler uzmanlarla yetiştirilebilir veya gereksiz seminerlerdence akademisyenler, bu konuda ehil olan insanlar seminer dönemlerinde güzel etkinlikler veya sertifikalı eğitimler verseler daha iyi olur diye düşünüyorum.” K9

“Yani bu işi bilen donanımlı birileri.” K21

4.3.2.4. Sadece Ben

Bu koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Başkasının belirlemesi bence biraz şey olur saçma gibi olur. Çünkü o derse giren, o sınıfa giren benim. Sınıfın başarısını öğrencinin durumuna göre amaçları da ben kendim belirlemek isterim.” K1

“Hepimizin kendi hedeflerimizde kişisel düşünceler daha önemli. Önce ben belirlerim hedef, öğrencimi böyle kazanırım.” K3

“Aktif rol oynamasını istediğim yok.” K4

4.3.2.5. Kurslar, Hizmet İçi Eğitimler

Bu koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Bu konuda biz kurs almıştık Kocaeli’nde, oradaki teknoloji tasarım formatör öğretmenlerimiz gayet güzel şeyler anlatmış, güzel örnekler vermişti. Onlarla birlikte daha da iyiye gitti. Kurs takviyesi, uzmanların takviyesi olabilir.” K9

“Milli eğitim bakanlığı da olabilir. Her sene hizmet içi eğitime alınıp, gerçek anlamda hizmet içi eğitime alınıp, beni geliştirmelerini isterdim. Döküp güzel bir şekilde hizmet içi eğitimlerle ama gerçek anlamda hizmet içi eğitimlerle; bunu üzerine basa basa söylüyorum. Yapabiliriz yani yapılabilir. Ve bana yol gösterici olabilir yani bakanlık diye düşünüyorum ben.” K17

“Birkaç sene önce burada bir seminer yapıldı bir hafta. Bütün İngilizce öğretmenlerini topladılar. Bizim hatta üniversiteden Uludağ Üniversitesi’nden de iki tane öğretmenimiz geldi ders anlattı. Bize üniversitede anlattığı dersin aşağı yukarı aynısı, benzeriydi. Ama üniversitedeyken daha öğrenci psikolojisiyle, ders geçme psikolojisiyle dinliyorsun ya, KPSS sıkıntısı var. Orada aynı şeyler olmasına rağmen ben hep kafamda “ben bunu acaba sınıfta uygulayabilir miyim? Derste olur mu, işte koridorlara falan çıkıyor etkinliklerde öğrenciler, ya şimdi bunu derste yapsak olmaz, işte gürültü olur” falan uygulamaya yönelik düşünüyorsun.” K21

4.3.2.6. İdareciler

Bu koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Mesela idarecilerimiz destekçidir, çoğu fikrimizi desteklerler. Şunu da yapalım dediğimizde destek olurlar. İdarecilerimiz de bize bunu böyle yapalım diye fikir verir.” K10

“Tabi bizde yıllık plan örneği, müfredatı yok. Genel çerçeve programı var. Tabi örnek olursa iyi olur... Okul idaresi de olabilir.” K11

4.4. Veri Toplama Aracının Tasarımı

Veri Toplama Aracının Tasarımı teması için katılımcılara “Bir öğretmenin başarısı hangi kriterlerle ölçülmelidir?” sorusu yöneltilmiştir. Alınan cevaplar analiz edildiğinde ortaya çıkan veriler Tablo 4.4.’te sunulmuştur.

Tablo 4.4. Veri Toplama Aracının Tasarımı

Tema	Kod	Katılımcılar	f
Veri Toplama Aracının Tasarımı	Öğrencilerin Eğitimi	K1, K4, K5, K6, K8, K12, K14, K15, K17, K18, K19, K20, K21, K22, K23, K25	16
	Öğrencilerin Akademik Başarıları	K1, K2, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K12, K13, K14, K16, K18, K24, K25	14
	İletişim	K3, K7, K9, K10, K14, K15, K20, K11	8
	Ders Anlatma Teknikleri	K1, K3, K11, K15, K16, K20	6
	Mesleğe Adanmışlık	K5, K8, K9, K14, K15, K18	6
	Dersini Sevdirme	K9, K14, K15, K19, K20	5
	Sınıf Yönetimi	K3, K20, K21, K24	4
	Mezunların Durumu	K6, K21, K23	3
	Kişisel Gelişim	K1, K14	2
	Rol Modellik	K3, K20	2
	Geri Dönütler (Ailelerden vb)	K2	1
	Alan Bilgisi	K3	1

Tablo 4.4.’de görüldüğü gibi örnekleme oluşturan katılımcılar Veri Toplama Aracının Tasarımı temasında 16 defa “Öğrencilerin Eğitimi” kodunu, 14 defa “Öğrencilerin Akademik Başarıları” kodunu, 8 defa “İletişim” kodunu, 6 defa “Ders Anlatma Teknikleri” kodunu, 6 defa “Mesleğe Adanmışlık” kodunu, 5 defa “Dersini Sevdirme” kodunu, 4 defa “Sınıf Yönetimi” kodunu, 3 defa “Mezunların Durumu” kodunu, 2 defa “Kişisel Gelişim” kodunu, 2 defa “Rol Modellik” kodunu, 1 defa “Geri Dönütler (Ailelerden vb.) kodunu, 1 defa “Alan Bilgisi” kodunu tekrar etmişlerdir.

4.4.1. Öğrencilerin Eğitimi

Bu koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Sosyal yönden de öğrencilerin gelişmesi. Tek yönlü değil, birkaç yönlü olması gerekiyor.” K1

“Yani bence öğretmenin başarısı anlık şeyler değil; yazılı sonuçları, karnede takdir falan değil, çok ileriye dönük bir yatırım olduğunu düşünüyorum öğrenciye verilen eğitim ve öğretimin. Bunun sonuçlarını tabi her zaman karşılaşıyor olabiliriz. Ama bunun sonuçta (öğrencinin) iyi bir insan olması, insani değerlerinin ahlaki değerlerinin olması. (Öğrenci) bunu gösterdiği zaman ölçebildiğimizi düşünüyorum. Onun dışında derslerle ilgili oluşunu düşünmüyorum.” K4

“Eski öğrencilerimizin bazıları kollarını keserlerdi. Bazılarının ‘hocam bugün kesmedim’ demesi bile bambaşkaydı. İlla başarı açısından değil de.” K5

“Ben çocuklara çok fazla ahlak dersi, sadece öğretim değil eğitim de vermeye çalışıyorum. Bizim konularımız da öyle bir şey ki sağlık konusu var İngilizce, matematik geçiyor, özel konulara geçiyor, çok değişik genel kültür olan konular geçiyor. O yüzden sağlık konusunda çocuklara devamlı yemeleri yememeleri gereken yapmaları gereken spor aktivitesi, o bu şu hani bir anne edasıyla. Eskiden olduğundan çok daha fazla dikkatli olduğum için bu konuda onu veriyorum. Sonra ahlak konusunda zaten doğru arkadaşlık diye bir ünite var. Mesela 8’lerde ve bir çok sınıfta değiniliyor. Gerçekten dürüst olmak, karakterli olmak, sözünün eri olmak, bunların nasıl önemli olduğunu, birçok şeyi mutlaka anlatıyorum. İngilizce zaten yeteri kadar üstüne düşüyorum. Hani İngilizce tabi ki, benim başarımlarım İngilizcede değerlendiriyorlar ama ben eğitimi de asla... (bırakmıyorum). Ve çocuklar ‘hocam İngilizceyle ne alakası var?’ dediğinde ‘ben sadece öğretim yapmıyorum eğitim de yapıyorum. Bakın bunları bilmiyorsunuz öğrendiniz’ diyorum.” K12

“Sadece öğrenci başarısına göre değerlendirirsek o zaman yarış atını yarıştırtıyoruz. Finişe ulaştı ulaşmadı, antrenör gibi olacağız. Öyle olmak çok istemiyoruz genel olarak” K14

“Ama bence bir öğretmen iyi şeyler öğretiyorsa, öğrenciyi iyiye yönlendiriyorsa, iyi insan olmayı amaç olarak veriyorsa öğrencilere bu anlamda da iyi dönütler alabiliyorsa bence o zaman iyi öğretmen olur.” K18

4.4.2. Öğrencilerin Akademik Başarıları

“En önemlisi tabi ki birinci sırada gelen bence öğrencilerin başarısı, akademik başarı”K1

“Eğer sınıfın %50’si ya da 60’ı verdiklerinizi öğrenmişse, sorduğunuz sorulara olumlu cevaplar veriyorsa bana göre bir başarıdır ya da başarısızlıktır.” K2

“Başarımın çok düşük seviyeli öğrencilerin 1-2 puan bile olsa yükselmesi, çok düşük olanların.” K5

“Başarısızlık öğrencilerin hiçbir okula yerleşmemeleri, açıkta kalması, meslek sahibi olmamaları.” K6

“Bence bir öğretmenin başarısı öğrencilere öğretebildikleridir. Yani öğretmenin dışında yaptığı hani öğretmenin yaptığı sınavların dışında bir başka yerde de sınav yapıldığında ya da okulda denemeler yapıldığında o denemelerde sizin sınıf ortalamanız ya da girdiğiniz sınıfların ortalaması seviye olarak iyiyse bence başarı olarak o.” K8

“Benim dersim adına ortaya çıkan ürünler” K9 (Teknoloji Tasarım Öğretmeni)

“Kesinlikle öğrencilerime bakıp ölçebilirsiniz. Nerdeymişler, yani seviyeleri neymiş nasıl bir ilerleme kaydetmişler. İlkokul 1. sınıfta çok basit, okuma

yazmayı öğrendiler mi tamam. Bunu ölçebiliyorsunuz; ama diğer sınıflarda bunu ölçmek de zor. Benden neyi ne kadar öğrenmiş ona bakılabilir.” K16

Aynı zamanda “Öğrencilerin Akademik Başarıları” kodunda cevaplar veren ve vermeyen pek çok öğretmen “Bir öğretmenin başarısı kesinlikle (sadece) öğrencilerin sınav başarıları değildir” şeklinde ekleme yapma ihtiyacı da duymuşlardır:

“Öğrencinin sadece TEOG’tan yüksek puan alması değildir.” K10

“Benim başarıım, ben öğretmenliğe sadece İngilizce diye bakmıyorum. İngilizce sadece, TEOG’ta şu başarıya ulaşılmış, ooo süper! Benim başarıım sadece bu değil.” K12

“Bence sadece sınavlarla değerlendirilmemesi gerekiyor.” K15

“Yani öğretmenin başarısı yılsonundaki sınıf başarı durumuyla ölçülüyorsa yanlış. Şu an o şekilde düşünülüyor.” K17

“Mesela öğrencilerin başarısı şu an günümüzde en belirgin olarak yapılan davranışlardan bir tanesi. Ben bunu yeterli görmüyorum.” K19

“Şimdi son zamanlarda şu vardır. İşte bir üst okula sınavla öğrenci göndereceğiniz zaman TEOG sınavıydı, SBS’ydi her yıl isimleri değişiyor bunların. Senin öğrencin kaç doğru çıkardı sınavlardan. Bir öğretmenin başarısını buna göre ölçmek pek doğru değil bana göre. Çünkü onun bir takım faktörleri vardır bana göre. Öğrenci o sınıfın seviyesinde değildir, aile ortamı uygun değildir. Çocuğun fazla imkânları yoktur. İsteksizdir vs. Bu öğretmene başarısız-başarılı denmemelidir.” K20

4.4.3. İletişim

Bu koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“...ikincisi iletişim önemli olan. Veli ve öğrencilerle iletişimi, öz güveni. Bir öğretmen herkesle konuşabilmeli, her yaş grubu ve her seviyeye inebilmeli veya çıkabilmeli. Her düzeydeki, sosyoekonomik durumu ne olursa olsun fark etmez. Veli ve öğrencilerle diyalogu çok önemli.” K3

“İnsanlarla iletişimine bakabiliriz. Öğrencilerle olan ilişkilerine bakabiliriz.” K7

“Öğrencilerle ilişkileri, öğrencilerini bir insan olarak görmüyorsa, saygı, sevgi veya bunların davranış şekli açısından bu da onun başarısızlığında yine bıkkınlığa isteksizliğe götürecektir diye düşünüyorum.” K9

“Meslektaşlarıyla iletişim becerisiyle ölçülebilir.” K10

“İşte velilere yaklaşımıyla da belki bence bir değerlendirme yapılabilir. Diyalog kuramayan karşı tarafın yerine de azıcık kendini koyamayan öğretmen başarısızdır.” K14

“Çocukları kendinden uzak tutması, aşağılaması, hiçbir şekilde onlarla yakınlık göstermemesi bir öğretmenin başarısızlığıdır.” K15

“...öğrencilere yaklaşımı nasıl?...bunlar önemli” K20

4.4.4. Ders Anlatma Teknikleri

Bu koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Geçmiş yıllara ait ders notlarıyla olabilir.” K1

“Ders anlatma teknikleri çok önemli, bu noktada öğrenciyi derse katabilmeli. Sosyal hayatla dersini ilişkilendirmeli.” K3

“...hem de ders olarak da hani (öğrencinin) ilgisini çekmesi lazım.” K15

“...hani daha sonra tabi ki bildiklerini öğrencilere aktarabiliyor mu?” K20

“Yani anlatacağınız konuya hazırlıksız gelerseniz hakim olamazsınız, konuya hakim olamazsanız anlatmanız zorlaşır.” K16

4.4.5. Mesleğe Adanmışlık

Bu koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Okulunu ve idaresini sevmemesi başarısızlıktır. Eski okulumda çok oldu bu, bir saniye bile durmak istemiyordu öğretmenimiz. Hemen arabasına atladığı gibi kaçmak istiyordu. Birlikte bir şey yapamamak, mesleğini sevmek kötü. Sevmek zorunda değiliz de en azından hani burdayız, birşeyler yapmak zorundayız gibi hissetmeleri iyi olurdu, hissetmemeleri kötü olurdu.” K5

“Yani en büyük başarısızlık mesleğini hafife almasıdır. Çünkü bir öğretmen yılda özellikle matematikçiler için söylüyorum, 200-250 öğrencinin dersine giriyorsunuz. Siz bu öğrencinin birçoğuna ulaşamıyorsanız, hiçbir şey katmıyorsanız hem bilgi bazında hem insanlık bazında, bence öğretmenin en büyük başarısızlığı budur: mesleğini hafife almasıdır.” K8

“Bir öğretmen dersine karşı sevgisi veya ilgisi yoksa bu eninde sonunda onu bıkkın hale getirecektir.” K9

“Böyle sürekli savsaklayan biri bence başarısız bir öğretmendir.” K14

“Sadece derste dakikayı sayarak bitirmesi, bence bunlardır. O zaman öğretmenlik mesleğine uygun olmuyor zaten. O kişiler ama var.” K15

“Bir öğretmen bir kere kendini eğitime, öğretime, okula, mesleğine vermezse başarısız olur diye düşünüyorum. Kendini o mesleğe adayın öğretmeninin başarısız olacağını düşünmüyorum. Çünkü öğretmenlik mesleği öyle bir meslek ki zaten vicdan olmadan yapılamayacak bir meslek. Gönül olmadan yapılmayacak bir meslek. Sevgi saygı olmadan yapılmayacak bir meslek. Sadece bankamatik mesleği olarak görülürse öğretmen o zaman

başarısız bir öğretmen olunur bence. Çünkü öğretmenliğin temelinde sevgi var yani.” K18

4.4.6. Dersini Sevdirme

Bu koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“...ve çocuklar dersi seviyor mu?” K9

“Bir öğretmenin başarısı öğrencisine dersini sevdirmesi. Sevilmeyen, dersinden kaçılan bir öğretmen bence başarısızdır.” K14

“Matematik açısından ön yargıları kırmamız lazım.” K15

“Öğretmenin dersine öğrencilerin ilgi göstermemesi başarısızlıktır.” K19

4.4.7. Sınıf Yönetimi

Bu koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Disiplin kurabilmesi önemli. Sınıf yönetimi kuvvetli olmalı. Öğretmenlik çok geniş kapsamlı bir meslek.” K3

“Sınıf ortamında ders ortamını sağlayabilir mi?” K20

“Ben mesela nöbetlerde dolaşıyordum. Eskiden bazı sınıf öğretmeni arkadaşlarım sınıfları diğerlerinden...Hani hem aynı okul, aynı çevre, o da her gün temizleniyor, öteki de her gün temizleniyor. Onun sınıfı bir değişik. Çocuklar dediğim gibi sıkıntılı değil. Tabi ki de ailesel faktörler de bu işin içinde ama öğretmende etkili” K21

“Dünyanın en önemli bilgisini de verecek olsanız, dünyada dersinizi sizden daha iyi bilen kimse de olmasa, eğer sınıfta öğrencilere kendinizi dinletemiyorsanız, siz ders anlatırken öğrenciler dersinizden kopuyorsa, bildiklerinizin pek bir değeri kalmıyor. Öğrenciyi derse çekme taktiklerini, sınıfı yönetme yöntemlerini öğretmen geliştirmeli.” K24

4.4.8. Mezunların Durumu

Bu koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Daha çok hangi okulları kazandılar değil de; yıllar sonra öğrencilerin beni aramaları. Öğrencilerin benle karşılaştıklarında bana selam vermelerinden çok hoşnut olurum.” K6

“Biraz sonuca bakmak lazım gibi. Öğrencide ne olmuş, yoksa herkes mezun oluyor okulda. Daha önce şeye şahit oldum. Bir sınıf öğretmeni arkadaşımın mezun ettiği sınıfı aldım. O sınıf iyiydi. Aynı öğretmenin başka mezun ettiği sınıf denk geldi. Ara dönemde o sınıf mesela kötüydü. Şimdi bu öğretmen iyi öğretmen mi, kötü öğretmen mi? O maalesef somut bir şeylerle değerlendiremiyoruz aslında ama uzun vadede çocukların durumu diyeyim.” K21

“Bir de tabi ki çıktılar önemli. Bizim çıktılarımız da mezunlarımız. Pek mezunları izleme bizim ülkemizde yaygın değil sanki.” K23

4.4.9. Kişisel Gelişim

Bu koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Kendini yenilememesi, yeniliklere kapalı olması.” K1

“Sosyal aktivitelere girişiyle ilgili de bence değerlendirme yapılabilir düşünüyorum.” K14

4.4.10. Rol Modellik

Bu koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Birincisi önce kendine saygısı. Özel yaşantısı önemli.” K3

“Ama tabi sınıf ortamındaki duruşu, örnek model bir insan oluşu, bunlar çok önemli. Benim en çok dikkat ettiğim noktalardan biri de budur. Yani beni biri gördüğü zaman belki biraz ayıp oluyor insanın kendisini anlatması; ama sokakta, evde, kahvede, dolmuşta, okulda ‘bu öğretmendir’ demeli davranışlarından dolayı. Siz çok şey bilebiliyor olabilirsiniz. Çok iyi belki de anlatıcı olabilirsiniz; ama dışarı çıktığımızda ‘ya bu da kim’ dediler mi arkanızdan, onun hiçbir kıymeti yoktur. Bunu için öğretmenlerin kılık kıyafeti de çok önemlidir. Bunu çok önemsiyorum. Yani öğretmen biraz da düzgün kıyafetiyle giyinmelidir. Şimdi öyle şeyler görüyorum ki tshirtün üzerine kravat da takan insanlar da dolaşüyor ortalık da. Hiç de hoş olmuyor öğretmen biraz şık giyinmeli.” K20

4.4.11. Geri Dönütler (Ailelerden vb)

Bu koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Yani bunu zaten hani ailelerden de alıyoruz. Hani aile de gelip anlatıyor. Aile de olabilir.” K2

4.4.12. Alan Bilgisi

Bu koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Akademik yönden bilgisi önemli.” K3

4.5. Değerlendiricilerin Seçilmesi

Değerlendiricilerin Seçilmesi teması için katılımcılara “Öğretmenlerin başarılarını değerlendirmede okul müdürü değerlendirmesi, öğrenci değerlendirmesi, meslektaş değerlendirmesi, veli değerlendirmesi ve öz değerlendirme hakkındaki görüşleriniz nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Alınan cevaplar analiz edildiğinde ortaya çıkan veriler Tablo 4.5.’de sunulmuştur.

Tablo 4.5. Değerlendiricilerin Seçilmesi

Tema	Kod	Alt Kod	Görüşler	Katılımcılar	f	%
Değerlendiricilerin Seçilmesi	Okul Müdürü		Olumlu	K1, K2, K3, K4, K5, K7, K10, K12, K14, K15, K16, K17, K18, K21, K22, K23, K25	17	68
			Olumsuz	K6, K8, K9, K11, K13, K19, K20, K24	8	32
	Öğrenci		Olumlu	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K8, K9, K10, K11, K14, K15, K16, K17, K18, K19, K20, K21, K23, K24	20	80
			Olumsuz	K7, K12, K13, K22, K25	5	20
	Meslektaş	Aynı Zümre	Olumlu	K1, K2, K3, K4, K5, K8, K9, K13, K15, K17, K18, K19, K20, K21, K22, K23, K25	17	68
			Olumsuz	K6, K7, K10, K11, K12, K14, K16, K24	8	32
		Farklı Zümre	Olumlu	K1, K2, K3, K5, K16, K17, K18, K19, K20, K21, K22, K23	12	48
			Olumsuz	K4, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K14, K15, K24, K25	13	52
	Veli		Olumlu	K1, K2, K10, K14, K23	5	20
			Olumsuz	K4, K5, K6, K7, K8, K9, K11, K12, K13, K15, K17, K18, K19, K20, K21, K22, K24, K25	18	72
			Kısmen	K3, K16	2	8
	Öz Değerlendirme		Olumlu	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K8, K9, K10, K11, K12, K14, K15, K16, K18, K19, K20, K21, K22, K23, K24, K25	22	88
			Olumsuz	K7, K13, K17	3	12

Tablo 4.5.'de görüldüğü gibi örnekleme oluşturan katılımcılar Değerlendiricilerin Seçilmesi temasında “Okul Müdürü” koduna 17 defa (%68) olumlu, 32 defa (%32) olumsuz görüş bildirmişlerdir. “Öğrenci” koduna 20 defa (%80) olumlu, 5 defa (%20) olumsuz görüş bildirmişlerdir. “Meslektaş” kodunun “Aynı Zümre” alt kodunda 17 defa (%68) olumlu, 8 defa (%32) olumsuz görüş; “Farklı Zümre” alt kodunda 12 defa (%48) olumlu, 13 defa (%52) olumsuz görüş bildirmişlerdir. “Veli” kodunda 5 defa (%20)

olumlu, 18 defa (%72) olumsuz, 2 defa (%8) kısmen görüş bildirmişlerdir. “Öz Değerlendirme” kodunda 22 defa (%88) olumlu, 3 defa (%12) olumsuz görüş bildirmişlerdir.

4.5.1. Okul Müdürü

Bu koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

4.5.1.1. Olumlu Görüşler

“Bazen de yapılan şeylerin görünmesini isterim.” K1

“Değerlendirmeli mi derken eğer her anlamda olumlu bir şeyler görüyorsa, destekliyorsa, evet değerlendirmelidir. Tabi ki olumsuzluklarımızı söylemelidir. Yani hani ‘hocam şurada şu eksikliğinizi yapabilirsiniz’ gibi cümleler kurarak söylerse olabilir tabi ki.” K2

“Değerlendirebilir. Onlar da işin çok detayını bilmedikleri için; yani ben şu an kendi kararlarımı kendim alıyorum ve onlar da çok detaylı bir değerlendirme yapamazlar. Çok genel bir şey yapabilirler.” K4

“Müdür görebilir. Müdür en mantıklısını görebilir diyorum.” K5

“En çok aslında bizi gören, devamlı beraber olduğumuz idarecilerimiz aslında değerlendirebilir.” K7

“Müfettişlerin yaptığı açıkçası artık sınıfımıza girmemeleri çok daha anlamlı, çünkü bir derste bir kişiyi değerlendirmek çok mümkün değil. Bunu okul idarecilerinin yapması gerektiğini düşünüyorum.” K12

“Okuldaki idareci mutlaka, yapılan işten çalışmalar olduğu için o da görecektir.” K14

“Tarafsız kalırlarsa değerlendirirler.” K16

“Mutlaka idarecilerimiz çalışan öğretmenleri görürler ve takdirlerini iletirler, söylerler. Objektif olduklarını düşünüyorum.” K18

“Herhalde en iyi okul müdürü gözlemler veya okul idaresi diyelim. Dersi gözlemler gibi geliyor, çünkü dışardan gelenler; işte milli eğitim müdürü, bakanlıktan kim geliyorsa anlık şeylere bakar, eksikleri bilmez. Ama işte müdür sonuçta işte seni biliyor, tutumunu biliyor, olanı olmayanı biliyor.” K21

“Objektif değerlendirebilir evet. Çünkü şöyle bir şey var. Okul idaresi hem veli hem de öğretmen, öğrenci şeklinde genellikle hem velisiyle aynı anda iletişim kurabildiği için daha objektif olabilir diye düşünüyorum. En azından velilerden ya da öğrencilerden daha objektif olabilir.” K22

“Neden olmasın. Okuldaki tüm değişkenleri görüp, olumlu olumsuz her yönden değerlendirebilen kişiler idarelerdir sonuçta. Olmalı.” K25

4.5.1.2. Olumsuz Görüşler

“İdare çok değil. Objektif olamıyor. Göremiyorum pek. Bazı okullarda senin adamın, benim adamım sohbetleri oluyor, kişisel dostluk, arkadaşlıklar işin önüne geçiyor.” K6

“Çünkü idare gelip sizin derslerinize girmez. Yani girme fırsatı yoktur. Dışardan birinin beni izlemesiyle bence çok öğretmen değerlendirilir mi, sanmıyorum.” K8

“İdarenin bizim konuyla ilgili pek bilgisi yok.” K11

“Müfettişler bile anlayamıyor. Uzman olmadıkları için olmaz.” K13

“Objektif olmaz, hele sendika farklı varsa ya da davranışsal olarak farklıysak.” K19

“Günümüzde objektif diye bir şey kalmadı ki. Her şey politik değerlendiriliyor. Ona göre yorum yapıyor. Yani aslında eğitimde olması gereken budur. Objektif bakış açısı. Ama işte senin adamın, benim adamım, senin arkadaş, benim arkadaş falan gidiyor okullarda. ... Bu çok yaşıyor maalesef eğitim camiasında. Politik yönden öğretmen değerlendirme çok yaygın, çok da tehlikeli.” K20

4.5.2. Öğrenci

Bu koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

4.5.2.1. Olumlu Görüşler

“Öğrencilerin değerlendirmesini isterim tabi ki. Anketlerle olabilir. İsimsiz anketlerle.”K1

“Öğrenci görür. Olabilir. Değerlendirebilir tabi ki. Öğrenciler de zaten bizim anlatmamız gereken, onlara vermemiz gereken şeyleri kavriyorlarsa öğrenciler de kendi başarılarını görüyorlar ve bu onları da mutlu ediyor. Öğretmeni olumlu yönde de eleştirebiliyorlar. Öğretmenim siz bunu anlattınız biz anladık. Hani bu karşılıklı oluyor. Yani öğrenciler de bizi değerlendirebiliyorlar ve değerlendirmeliler de.” K2

“Öğrenci kesinlikle görür. En net öğrenciden dönüt alırsınız. O sizi değerlendirir. Hatta öyle beklemediğiniz öğrenciden öyle yaklaşımlar alırsınız ki. Yüzde yüz demeyelim ama öğrenci. Senin eksikliğini de başarını da hissettiriyor. Büyük bir kısmı. Öğrenci motive de ediyor. Öğrenci süreklidir.”K3

“Öğrenciler değerlendirsin isterim beni. Objektif olabileceklerini düşünüyorum. Dürüstlüklerine inanıyorum.” K4

“En iyi öğrenci görür.” K6

“Okuldaki başarılarımızı bence öğrenciler hani görebilir. Yani bir konuyu nasıl anladığını, öğrenci bunu yapabiliyorsa, bence en güzel öğrenci değerlendirir. O konuda bence öğrenciler daha etkili olabilir diye düşünüyorum.” K8

“Öğrenci çok güzel öğretmen değerlendirir ve Sönmez öyle diyor ya ‘benim en iyi öğretmenlerim öğrencilerimdir’ diye. Çünkü çocuklar hiçbir şey kaçırmazlar. Bir de en ufak şey; deftere yazdığınız şeyle o gün anlattığınız şey farklı olsa bile fark ediyorlar. ‘Niye öğretmenim buraya bunu yazdınız?’ diyorlar. O yüzden en iyi değerlendiren onlardır da.” K14

“Öğrenciler de evet aynı şekilde değerlendirebilirler. Burda çok zeki öğrenciler de var her şeyi fark edebiliyorlar. Mesela öğretmenleri değiştiği anda bile ‘o hoca bize bunu böyle anlatmamıştı, o şunu böyle yapmamıştı’ diye direkt eleştirebiliyorlar.” K15

“Çocuklar da aslında görüyor. ‘Hocam diğer sınıf şunları yapmışlar, hocam diğer sınıflar bunları asmışlar, biz de yapacak mıyız?’ falan.” K21

“Sonuçta onlara hizmet ediyorsak, onların bizi değerlendirme hakları olmalı” K24

4.5.2.2. Olumsuz Görüşler

“Öğrenci kendi açısından farklı değerlendirecek. Tarafsız olmayabilir. Değerlendirmeli mi? Bence değerlendirmemeli.” K7

“Değerlendiremez, çünkü kişisel duygularını işin içine fazlasıyla katarlar. O yüzden de değerlendiremezler. Bir de öyle bir şey ki öğrencilerle yaptığınız her diyalogda ya da söylediğiniz düzgün bir şey bile bazen yanlış bir şeye çekilebiliyor. Öğrenci eğer anlamak istemezse hiç bir şey anlamaz. O yüzden de doğru değerlendirebileceğini düşünmüyorum. Bir de çocuk nihayetinde. Biz üniversite öğrencilerine anlatsak o dersi, evet onlar

değerlendirebilir ama yaş grubu olarak objektif olabileceklerini düşünmüyorum.” K12

“Öğrenciler de değerlendiremez. Müzik hakkında çok bilgileri olmalı ki yanlış ya da doğru öğretti diyebilsin.” K13

“Çoğu zaman öğrenci işine geldiği gibi davranıyor diyebiliriz. Bu konuda çok da objektiflik söz konusu değil.” K22

4.5.3. Meslektaş

Meslektaş koduna ait alt kodlar “Aynı Zümre” ve “Farklı Zümre” şeklindedir.

4.5.3.1. Aynı Zümre

Aynı zümre alt koduna ait olumlu ve olumsuz görüşler aşağıdaki gibidir:

4.5.3.1.1. Olumlu Görüşler

“Olabilir, güzel olabilir.” K1

“Değerlendirebilir. Doğru değerlendirdiklerinde değerlendirebilirler. Objektif olduklarında. Yani eleştiriye açtım; ama eleştiriler de tabii ki rencide edici boyutta olmamalı, objektif olmalı.” K2

“Benim okuldaki başarıyı en net diğer beden eğitimi arkadaşım görebilir” K4

“Branşımdan olan birisi. Gerisi hiç görmez bile yani.” K5

“Bence okulda değerlendirebilecek en iyi kişiler onlardır. Ben özellikle şunun için söylüyorum. Kendi branşımdaki insanlar değerlendirebilir. Matematik zümresinde bizim okulumuzda şu anda 8 kişiyiz. Sanırım bu yıl gelecek olanlar da var. 7 kişi diğer hani benden hariç, gelen arkadaşını bilmiyorum; ama 7 kişi beni değerlendirebilir. Çünkü illaki ben kurslara

girdiğim zaman onların da öğrencileri var. Öğrenciler illaki benden bahsedeceklerdir. Ya işte benim okulda yaptığım çalışma kâğıtları, anlatım teknikleri, zümre toplantısı demiştik, o zümre toplantısındaki benim fikirlerim ile ilgili bence en iyi öğretmeni öğretmen değerlendirebilir diye düşünüyorum.” K8

“Başarılarımı en iyi zümrelerim görebilir. Birkaç kişinin birlikte görüş vermesi, örneğin zümre öğretmenlerinin kendi arkadaşları hakkında görüş bildirmesi daha etkili olabilir. Zümre arkadaşlarım dersin içeriğine daha vakıf oldukları için, bu işte iyi olup olmadığımızı , daha iyiye nasıl gidebiliriz, ne oranda başarıyoruz, değiliz onlar daha iyi değerlendirebilir.” K9

“Biz hatta şey yaparız kendimizi değerlendiririz. Bak sen bu sınavda yükseldin. Bu sınavda senin sınıf daha iyi, benim sınıf daha şey. Onu sürekli yapıyoruz; hatta her akşam konuşuyoruz. Şunları mı alsak, bunlarımı versek test olarak. Bu şekilde” K15

“Benim yanımdaki arkadaşım ölçebilir benim başarıımı” K17

“Değim gibi İngilizce öğretmenini değerlendirecekse en azından o konuyla ilgili İngilizce öğretmenliği yapmış birisini değerlendirmesi daha sağlıklı olur.” K21

4.5.3.1.2. Olumsuz Görüşler

“Çok değerlendiremez. Benim derste ne yaptığımı diğerleri pek bilemez.” K6

“Öğretmenler için çelişkilerim var. Okuldaki öğretmenlerin bakış açıları benim doğru değerlenmeme engel olabilir.” K10

“Objektif olur mu bilemiyorum. Çünkü 7x24 yani okulun büyük bir çoğunluğu berabersiniz. Arkadaşlık ilişkileriniz geliyor. Hani

seviyorsunuz, bir yandan duygusal davranabilirsiniz. Ben arkadaşlarımı objektif değerlendiremezdim herhalde. Çünkü beraber çalışıyorum, onun kötülüğünü istemezdim ya da eksiklerini söyleyen kişi olmak ya da bulmak sürekli. Bir de çalışma ortamınız çok kötü olurdu böyle bir şey olsaydı. Biri sizi değerlendirecek yani aramızda biz birbirimizi değerlendireceğiz. Samimiyet ortadan kalkar. O zaman resmi bir hat çizilir. Çalışma ortamı böyle çok keyifli olmazdı herhâlde.” K14

“Objektif değerlendiremez, yok kesinlikle. E şimdi başarı kıskanılan bir şey. Kesinlikle kıskanılacaktır yani. Biraz sağlam karakter gerekir.” K16

4.5.3.2.1. Farklı Zümre

Farklı Zümre alt koduna ait olumlu ve olumsuz görüşler aşağıdaki gibidir:

4.5.3.2.1 Olumlu Görüşler

“İş arkadaşları da değerlendirebilir.” K3

“Değerlendirir. Genellikle bayanlar kötü buluyor. Erkekler daha iyi . çünkü bayanlar daha titiz oluyor herhalde. Daha düzenli.” K5

“Aynı sınıfta derse giren öğretmenler görebilir. Değerlendirebilirler ama başarı olarak neyle değerlendirirler, illaki bir sınav yapmaları lazım ya da bir soru sormaları lazım. Bunu yapmadan dışarıdan bakarak bilmiyorum çok zor.” K16

“Değerlendirir. Yüzde yüz yapamaz diyorum ben Türkiye’de yapılacak hiçbir şeyin yüzde yüz olabileceğini düşünmüyorum ben. Yapan çıkar mı çıkabilir; ama çok az çıkar yani atıyorum 50’de 1 kişi çıkar çıkmaz yani.” K17

“Böyle bir şey gelebilir mesela yani öğretmenler birbirini değerlendirebilir diye düşünüyorum. Yapılacak bir şey bu. Ben olumlu sonuçlar olacağını düşünüyorum.” K18

“Öğretmen arkadaşlarımız görür, sınıfına girdiğimiz, aynı sınıfa girdiğimiz öğretmen arkadaşlarımız görebilir mesela.” K19

“Değerlendirebilirler. Hep öyle oldu. Sıkıntı da duymadım bu güne kadar.” K20

“Değerlendirebilirler. Çünkü aynı sınıfa ya da farklı sınıfları karşıdan da olsa gözlemleyebiliyoruz. Farklı branşların derslerinden az da olsa biz de etkileniyoruz. Bu konuda dediğim gibi süreci beraber takip ettiğimiz, gözlemlediğimiz için aynı şekilde olabilir tabi ki.” K22

4.5.3.2.2. Olumsuz Görüşler

“Bu biraz şeye bakıyor. Reklam yapmaya bakıyor. Yani ben şunu yaptım, ben bunu yaptım dersem eğer, insanların kafasında bir şekil bir şey oluyor. Ben bunu yapmıyorum. Dolayısıyla ben ne zaman neye gittim ne yaptım, okul için projem ne? Ağaç dikme etkinliğimden kaç kişinin haberi var? Bunlardan haberdar olmadıkları için çok objektif değerlendirebileceklerini düşünmüyorum.” K4

“Onlar da tam objektif olamayabilir. Uzmanlığımızı bilmedikleri için. Objektiflik konusu iletişime bağlı. Arkadaş ortamında çok iyi bir iletişim sağlamışsanız, kendinizi tanıtmışsanız objektif davranabilirler. Ama kendinizi tanıtmamışsanız ya da tanıyamamışlarsa seni, belki farklı fikirleri olabilir.” K7

“Diğer öğretmenlerin de değerlendirmesi söz konusu değildir.” K8

“Hayır. Çünkü dersin içeriğinden çok haberdar değiller. Mesela bu ders için diyorum tabi ki, yani bir nebze değerlendirebilir, onlar da ürünlerle

değerlendirebilir, süreçte onlar değerlendiremez, onlar ancak sonuçta değerlendirebilir.” K9

“Diğer öğretmenler çok zor. Benim anladığım kadarıyla.” K11

“Aynı zümre evet; ama farklı zümreler zor” K25

4.5.4. Veli

Bu koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

4.5.4.1. Olumlu Görüşler

“Veliler olabilir tabi ki. Bazen gelip söylüyorlar zaten ‘çocuğumun durumu şöyleydi. Sizin dersinizden sonra şöyle oldu, arttı’ gibisinden” K1

“Veli görür. Tabi ki olumlu anlamda olursa. Öğretmeni rencide etmek için ya da sırf eleştirmiş olmak için değil de, evet hani ‘olumlu yanları şu oldu öğrencimiz için’ ya da ‘olumsuz yanları şu oldu’ gibi söylemde bulunursa tabi ki veli de değerlendirebilir. Objektif olmalı.” K2

“Kendi açılarından değerlendirirler. Veliler de olabilir.” K10

“Şimdi kendim de bir anneyim. Tabi ki okul idarecileri görüyordur ama en iyi görenler yine anneleri babalarıdır çocukların herhalde. Çünkü onların değişimlerini fark ettiğiniz zaman gerçekten ‘aa öğretmen bir şey yapmış’ diyorsunuz. Çocuğunuzdaki değişimi sağlayan öğretmen gerçekten onun hayatında var olan kişi demektir diye düşünüyorum. O yüzden veli görür. Çünkü dediğim gibi kendim de bir anneyim. Çocuğum kreşe gidiyor. Ondaki değişimi gördüm. Ha değişim okul idaresiyle olmadı. O değişim arkadaşları sayesinde de olmadı. O değişimi yönlendiren öğretmeni. E onu ben görebiliyorsa, beni de veliler görebilecektir diye düşünüyorum. Yani veli ve idareci ortak bir değerlendirme yapabilir.” K14

4.5.4.2. Olumsuz Görüşler

“Velilerin çok değerlendirebileceğini sanmıyorum. Çünkü velilerin okulla çok alakası olmayan velilerimiz var. Dolayısıyla benim nereye gittiğimi, hangi yarışmaya ...benim yarışmaya götürdüğüm çocuğun velisi bunu biliyor. Ya da biz başarı olarak kupa getirirsek işte bunu sunarsak o zaman görebiliyor; ama onun ışındaki benim ne yaptığımı bilmiyorlar. Dolayısıyla değerlendiremezler.” K4

“Dilovası’nda veli ilgisi sıfırdı. Başarılı öğrencinin de sıfırdı, başarısız öğrencide de sıfırdı. Yani ben 5 tane veliyi bir araya toplayamadım hiçbir zaman. Ama tablet dağıtımı sırası gelince hepsi geliyordu.” K5

“Veliler bu bölgede zor. Ama sonraki zamanlarda olabilir. Kulaktan dolma bazı şeyleri değerlendirebilirler.” K6

“Veli aslında değerlendirmeli ama onlar da zannedersen tam değerlendiremeyecektir. Bilgileri yeterli...? dışardan baktıkları için bilgileri yeterli olmayabilir. Okulun içine girdikleri zaman çok daha farklı, okulun dışından çok daha farklı düşünebilirler. Sadece kendi öğrencisi için düşüneceği için taraf tutacaktır. Ben onun öğrencisine mesela çok iyi davranıyor olabilirim; ama başka bir öğrenciye daha farklı davranıyor olabilirim, o yüzden taraflı bir gözle bakacaklardır. Dolayısıyla tam değerlendiremeyebilirler.” K7

“Onlar da bir nebze. Yani velilerin bu derse bakış açısı gereksiz, ‘neden bu kadar zorluyor’ olabilir. Ön yargılardan dolayı. Objektif değerlendiremez düşüncem var.” K9

“Veliler bence değerlendiremez. Veli öğrenci etkisinde. Veliye öğrenci ne kadar anlatırsa o kadar biliyor.” K11

“Yok, veliler hiçbir şekilde değerlendiremezler. Çünkü okula gelmiyorlar. Okula gelmeyip sadece çocuklarından dinlediklerinden diyeceğim; ama

çocuklarını bile çoğu zaman dinlemediklerini biliyorum. Hiçbir şeyden haberdar olmayıp, kesinlikle değerlendiremezler.” K12

“Bizim veli profilimiz okulla çok alakası olan veliler değil. Hatta senelerce dersine girip hiç görmediğim veliler oluyor. Onlar belki beni tanıyorlardır; ama ben onları tanımıyorum. Gelmiyorlar. Benim burada yaptığım işi ne derece değerlendirir.” K21

4.5.4.3. Kısmen Görüşler

“Veli profiline göre değişir. Kırsal bir bölge ile sınıfın %90 başarılı olanla fark vardır. Bölgeye, sosyal duruma, eğitim seviyesine göre değişebilir. Burada 90 veren diğer yerde 50 verir.” K3

“Olabilir; ama hani bunu düşündüğümüzde velilerin ne kadar ilgileceği... çalıştığımız bölge de önemli.” K16

4.5.5. Öz değerlendirme

Bu koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

4.5.5.1. Olumlu Görüşler

“Kendimi evet değerlendiririm.” K3

“Sıcak bakarım.” K4

“Değerlendiririm. Yani istediğimin ortasının altıyım, istediğimin. Evrak konusunda çok kötüyüm. Çok düzensizim. Koyduğum bir kâğıdı hiç bulamam bir daha. Sözlerimi genellikle tutmam. Öğrenciler açısından. Herhalde bu çocukların benden soğuması... ayrılırken bunu çok hissettim zaten. En az bana ağladılar. Aynen böyle işte. Tembelim yani. İnşallah bu okulda bir şeyler yapacağız.” K5

“Her insanın objektif değerlendirmesinde illaki sıkıntı olabilir. İster istemez kendine karşı bir tutum olur. Ama ben biraz daha objektifliğe yaklaşabileceğimi düşünüyorum. Yani bu %100 objektif olabilir miyiz, çok sanmıyorum; ama yine de yaklaşabileceğimi düşünüyorum.” K8

“Kendimi objektif değerlendirebilirim. Yani hatta değerlendiriyorum her sene sonunda değerlendiriyorum.” K18

“Ben kendimi genelde objektif değerlendirmeye çalışıyorum. Ben bazen kendime haksızlık yaptığımı bile diyorum. Mesela öğrencilerimin başarısına baktığım zaman başarısı iyi olanlar bile beni memnun etmiyor. Kendimi başarısız olarak görebiliyorum.” K19

“Değerlendirmeye çalıştım hep. Benim ilk işim akşam yattığımda başımı yastığa koyduğumda bugün neler yaptım, yanlışı doğruyu hep değerlendiririm” K20

“Tabi. İnsan önce kendini eleştirmeli, bu gelişimin ilk adımıdır aynı zamanda. Yoksa hep kendimizi kusursuz ilan ederiz.” K25

4.5.5.2. Olumsuz Görüşler

“Değerlendiremem herhalde tam objektif.” K7

“Seneler geçtikçe daha iyi eleştiriyorum yani yeni şeyler geldikçe, yenilikleri gördükçe geliştikçe. Ama kendimi değerlendiremem.” K13

“Yok değerlendiremem. Yüzde yüz objektif değerlendiremem. İsterdim bakayım neyim, ben iyi miyim kötü müyüm ortamıyım eksikim var mı görmek isterdim tabi ki” K17

4.6. Kariyer Planlama

Kariyer Planlama teması için katılımcılara “Yapılan değerlendirmelerin sonuçları ne amaçlı kullanılmalıdır?” sorusu yöneltilmiştir. Alınan cevaplar analiz edildiğinde ortaya çıkan veriler Tablo 4.6.’da sunulmuştur.

Tablo 4.6. Kariyer Planlama

Tema	Kod	Katılımcılar	f
Kariyer Planlama	Geri Dönüt, Motivasyon Sağlama	K1, K3, K5, K6, K10, K11, K18, K22, K23, K24	10
	Hizmet Puanı	K4, K7, K8, K10, K14, K16, K17, K21, K23, K24	10
	Hizmet İçi Eğitim	K9, K14, K15, K17, K18, K22, K25	7
	Kademe, Derece	K7, K12, K13, K20, K22, K23	6
	Maddi Ödüller	K8, K12, K13	3
	Sembolik Ödüller (Plaket, Teşekkür-Takdir Belgesi vb.)	K2, K8	2
	Çalışma Şartlarının İyileştirilmesi	K19	1
	Sonuçların Önemi Yok	K4	1

Tablo 4.6.’da görüldüğü gibi örnekleme oluşturan katılımcılar Kariyer Planlama temasında “Geri Dönüt, Motivasyon Sağlama” koduna 10 defa, “Hizmet Puanı” koduna 10 defa, “Hizmet İçi Eğitim” koduna 7 defa, “Kademe, Derece” koduna 6 defa, “Maddi Ödüller” koduna 3 defa, “Sembolik Ödüller (Plaket, Teşekkür-Takdir Belgesi vb.)” koduna 2 defa, “Çalışma Şartlarının İyileştirilmesi” koduna 1 defa, “Sonuçların Önemi Yok” koduna 1 defa görüş bildirmişlerdir.

4.6.1. Geri Dönüt, Motivasyon Sağlama

Bu koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Bunların analizi çıkartılıp okul idaresi tek tek, herkesin içinde değil de, odasına çağırıp; işte kim olur müdür olur, müdür yardımcısı olur tek tek çağırıp ‘Yaptığınız şu değerlendirmelerde şu artı yönleriniz var. Şu eksi

yönleriniz var' diyerek en azından bizlere duyurulabilir ya da bir kağıt olarak bizlere bir zarf içerisinde verilebilir. Bu şekilde bir sonuç olabilir. Biz de sonuçları görürüz en azından. Eksik olan taraflarımızı tabii ki düzeltmek, tamamlamak isterim.” K1

“Kontrol mekanizması oluyor. Diğer arkadaş etkiliyor. Olumlu oluyor. Motivasyon oluyor. 2 puanım nereye gitti diye düşünüyorsun mesela. Benim içimde varsa vicdan ve gönül işi sonuçta bu. Bu sonuçlar bende görevimi iyi yapmaya itiyor. Müfettiş gidince sen aynısın aslında; ama biraz da önemli olan insanın kendi içinden geleni.” K3

“Şöyle benim için en zararlısı olur; ama müdürün benim karşıma geçip 'hocam bakın bunlar bunlar sizin hakkınızda böyle düşünüyor.' Hani birebir hangi öğretmen hangi müdür yardımcısı ya da hangi veli olursa olsun hani gizlilik olmadan, ya da gizli de olabilir. Açık açık söylemesi benim böyle bir silkelenip kendime gelmemi sağlar. Ben de görürüm belki de hani yanlış yaptığım şeyler milletin gözüne batmıyor gibi de düşünüyorum” K5

“Mesela düşük puan alsam beni daha çok çalışmak anlamında tetiklemiş olur.” K10

“En azından o zaman öğretmen veya bu değerlendirmeye tabii tutulan kişi yaptığının sonucunu görmüş oluyor en azından, o anlamda bir faydası oluyor” K18

“En önemlisi öğretmen eksiklerini bilir, iyileştirmeye çalışır. Bir dahaki sefere daha yüksek hedefler belirler kendine. Bu bile eğitime çok büyük bir katkıdır.” K24

4.6.2. Hizmet Puanı

Bu koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Hizmet puanı olarak dönse iyi olur.” K4

“Hizmet puanı olabilir... Bu puana göre okul seçme hakkı verilebilir.” K7

“Şu yapılabilir mesela bazı yasalar esnetilebilir. Yani öğretmen sürekli yüksek puan, iyi puan alıyorsa mesela rotasyon çıkaracaklar. Rotasyonda o öğretmenlere öncelik verilebilir. Ne bileyim, sınav görevleri mesela sınav görevlerinde öncelik verilebilir.” K8

“İşime ekstra hizmet puanı olarak yansıyabilir.” K10

“Belki hizmet puanı olarak dönüştürülebilir. Yani çünkü biz onlarla tayin istiyoruz. Ya da şöyle bir puan aldığınızda şu kadar size bir puan, işte hizmet içi puanı olarak geri dönecek diye yapabilir.” K14

“Tayin olabilir, ne bileyim okul seçimleri olabilir. Yani bir puana yönelik bir imtiyaz mı diyeyim...” K21

4.6.3. Hizmet İçi Eğitim

Bu koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Belki başarı sırasına göre öğretmenlere daha iyi eğitimler, ücretsiz eğitimler verilebilir. Örneğin bir TUBİTAK’ın robotla alakalı farklı bir uygulamasına götürmek açısından düşünülebilir.” K9

“İşte seminerlerin çok işe yaradığını düşünmüyorum; ama farklı tarzda eğitim yapan okullardaki öğretmenlerle konuşturulabilir ya da başka yöntemler, birlikte çalıştırılacak bir grup oluşturulabilir, grup dinamiği verilebilir.” K14

“Daha çok hizmet içi eğitimlere yönlendirilebilir kişiler. Kişinin en azından kendini gözlemlemesi açısından bir kriter olabilir.” K22

4.6.4. Kademe, Derece

Bu koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Belki kademe ilerlemesi olabilir.” K7

“Biz nasıl çocukları bir mesela çikolata alıyoruz, ondan sonra sınavda başarılı olanlara gülen yüz veriyorsak, pekiştireç veriyorsak aynı şekilde öğretmene bir maaş ya da başka bir şey, bir kıdem atlama verilmeli.” K12

“Önceden bir derece kademe veriliyormuş. Böyle bir şey olabilir.” K13

“Bunun karşılığında ödülü şuydu eskiden. Her 6 yılda bir 90'ın üzerinde aldıysan bir kademe ilerliyordun, bunu kalırdılar. Şimdi her 8 yılda bir bütün öğretmenlere vermeye çalıştılar. Ama eskiden böyle bir kademe ilerleme şeyi vardı. Ödül gibi düşünelim vardı, aldım da ben. Bu şekilde yararlandım. Olmasında fayda var. Kademe olabilir. Eskisi devam etseydi iyi olabilirdi.” K20

4.6.5. Maddi Ödüller

Bu koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Ne bileyim öğretmen üst üste 3-4 yıl iyi değerlendirmeler alıyorsa; ama bu değerlendirmelerin biraz ince eleyip sık dokunması lazım. Ne bileyim öğretmene maddi olarak bir şeyler verilebilir.” K8

“Maaş, derece olabilir.” K13

4.6.6. Sembolik Ödüller (Plaket, Teşekkür-Takdir Belgesi vb.)

Bu koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Eğer güzel bir değerlendirme ise, yani yaptığım işler olumluysa evet bunu belki bir teşekkür ederek, ödül değil de teşekkür olarak bir ödül; söylemle de olur bu, söz bile yeterli.” K2

“Ne bileyim manevi olarak bir plaket verilebilir. Yani başarılı öğretmenler toplanır milli eğitimin konferans salonuna, oradaki öğretmenlere bir plaket verilse bence çok çok daha iyi olacağını düşünüyorum.” K8

4.6.7. Çalışma Şartlarının İyileştirilmesi

Bu koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Ben maddi ödüllere önem vermem aslında. Mesela biz bir proje yaptık. Bu proje kapsamında sınıf temizliği konusunda tek bir sınıf çok başarılıydı. Her hafta okulda bu sınıf birinci geliyordu. Onları hayvanat bahçesine götüreceğimize söz vermiştik. Ama imkânlarımız dâhilinde sınıfın tamamını götüremedik. Biz sözümüzde yalancı çıkacaktık. Bize verilen ödül öğretmenlere verilen sözlerin yerinde durulması. Şöyle diyelim. Bütün öğrencilere bir söz verdiysek bu söz yerine getirirsin. Bizim için verilecek en iyi ödül öğrenciyle öğretmen arasındaki ilişkinin çıkar ilişkisi olmadan benimsetilmesi. Veya ders anlatırken birçok bu imkanların düzeltilmesi benim için bir ödül olabilir. Çalışma şartlarının düzeltilmesi.” K19

4.6.8. Sonuçların Önemi Yok

Bu koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Benim için bir ölçüt hiçbir şekil, bir anlam ifade etmiyor. ... Puanların sayıların benim hayatımda çok bir değeri yok açıkçası. Bu benim vicdanımla alakalı bir şey açıkçası öğretmenlik” K4

4.7. Performans Değerlendirme Sistemi

Performans Değerlendirme Sistemi teması için katılımcılara “Performans değerlendirme sistemi hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Alınan cevaplar analiz edildiğinde ortaya çıkan veriler Tablo 4.7.’de sunulmuştur.

Tablo 4.7. Performans Değerlendirme Sistemi

Tema	Görüşler	Katılımcılar	f	%
Performans Değerlendirme Sistemi	Olumlu Görüş	K1, K6, K7, K11, K12, K13, K14, K15, K16, K17, K18, K20, K21, K22, K23, K25	16	64
	Olumsuz Görüş	K2, K3, K4, K5, K8, K9, K10, K19, K24	9	36

Tablo 4.7.’de görüldüğü gibi örnekleme oluşturan katılımcılar Performans Değerlendirme Sistemi temasında 16 (%64) defa olumlu görüş, 9 (%36) defa olumsuz görüş bildirmişlerdir.

4.7.1. Olumlu Görüşler

Bu koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Tabi ki öğretmenlerin sürekli kendilerini yenilemesi geliştirmesi için güzel bir şey olur.” K1

“Olabilir. Arkadaşlar samimi olurlarsa olumlu bakarım” K6

“Performans değerlendirmesi öğretmeni çalıştırır. Bu görünürde kötü gibi görünse de aslında iyi bir şey olabilir. Çok ayırt edici olur bu sefer öğretmenler arasında performansı. Bu güzel bir şey. Gelsin. Eğer gelmezse çalışmamaya devam eder öğretmenler, iyi olur aslında.” K7

“Herkes için değerlendirilmiş oluruz. Tek aday öğretmenlere yapılmamalı, gelirse herkese gelmeli.” K11

“Evet, sıcak bakarım. Özellikle bazı... Öğretmenlik bence tamamen kişisel özellikleriyle yapılan bir meslek. Duygular hani bir bankacı gibi değil.

Çünkü çocuklarla devamlı bir diyalog içinde. O çocuklar tüm sene kendi çocuğunuz misali. O yüzden karakterle çok yakın olduğu için ve psikolojiyle çok yakın olduğu için psikoloji testlerin en azından 5 senede 1 yapılması gerektiğini düşünüyorum. Bu öğretmen, yani çok öğretmenler gördük, bildiğiniz psikolojik sıkıntıları var, karakter olarak sıkıntıları var. Öğretmenliğe uygun değil, sabırsız mesela. Öğretmenlik sabır işi, sabredecek. Sabretmezseniz dayanamazsınız zaten.” K12

“Bizim ülkemizde her şey yapılması gerektiği gibi olmuyor. Öğretmene zarar gelmeyecek şekilde olacaksa olabilir.” K13

“Takipten yanayım ama çok yıldırıcı şekilde değil yani. Belki bunun ölçümü nasıl ayarlanabilir bilmiyorum; ama belli bir takip standartı olmalı bütün öğretmenler için. İşte ne bileyim aynı yerde miyiz, aynı konumda mıyız, işte aynı şekilde ilerleyebiliyor muyuz? Belli bir takip sistemi olmalı; ama böyle öğretmeni yıldırıcı şekilde değil de, daha çok öğretmeni motive edici şekilde. Şurada şöyle olmuş. Şurada böyle olmuş gibi. ‘Aaa sen bunu neden yapmadın, şurada eksiksin.’ o insanı soğutuyor. Daha çok soğutuyor işinden. Şu anda çok adil bir sistem olmadığını düşünüyorum Milli Eğitim Bakanlığı değerlendirmelerinin. Belki özel şirketlerde, onlar gibi bir değerlendirme sistemi, yani onlarda bu değerlendirme sistemi nasıl işletiliyor bilmiyorum; ama sonuçta o şirketin başarısı için bir çok şey yapılıyor. Hani biz de eğitimciyiz, en büyük şey elimizde çocuklarımız. Bu işi daha ciddiyetle ve daha titizlikle böyle aşama aşama herkesin birbirini kontrol ettiği şekilde yapılırsa herkesin içi daha rahat olur diye düşünüyorum” K14

“Yani objektif olacaksa yapılınsın; ama böyle yine zaten biliyorsunuz” K15

“Çünkü biz mezun olduğumuzda üzerine bilgi birikimi, bir şey koymuyoruz. Bence gelebilir. Sürekli yenilikleri takip ederiz, eğitim sistemindeki gelişmeleri takip edebiliriz.” K16

“Ne bileyim senede bir, iki senede bir şekilde yapılıp en azından öğretmenlerin çeki düzen vermesi açısından olabilir.” K17

“Başlayalım bir yerden, çünkü başlamalıyız. Acaba objektif değerlendirildim mi soru işareti kafasında oluşur. Objektif olduğuna inandırılırsa öğretmen, bu değerlendirme çok faydalı olur. Ama her öğretmenin kafasında ‘acaba objektif mi?’ soru işaretinin kalacağına da eminim.” K18

“Objektif olursa sıcak bakarım.” K20

“O sürecin nasıl işlediğine bağlı. Bir senenin başından, bir sonundan göstermelik teftiş olacaksa, çok faydası olmayacaksa, sağlıklı olmaz. Ama belli bir kriter, dediğim gibi kriter net olsa, o amaca yönelik çalışmalar olsa, belli sıklıkta olsa; yani faydalı olabilir.” K21

“Aşırı derecede çok sıkı tutulması öğretmenleri biraz bunaltır diye düşünüyorum. Zaten egosu yüksek bir meslekte çalışıyoruz. Bunu her zaman her yerde dile getiriyorum. Öğretmenlerimiz gelişmeye biraz kapalı. Bu öğretmeni biraz sıkıp rahatsızlık, huysuzluk yaratır diye düşünüyorum...çok sık olmamak kaydıyla, öğretmenin denetim altında tutulması gerekir diye düşünüyorum.” K22

“Güzel bir sistem. Hepimizi çalıştıracak, geliştirecek bir sistem aslında. Neden olmasın. Ama kişisel çıkarların ön plana çıkmaması kaydıyla.” K23

“Olabilir. Yanlı olmadığı müddetçe.” K25

4.7.2. Olumsuz Görüşler

Bu koda ait ifadelerin bazıları aşağıdaki gibidir:

“Her öğretmen, her çalışan zaten elinden geleni yaptığına eminim ben. Yapıyordur mutlaka. Zaten yapabileceğini yapar. Zaten sizin çok iyi ya da

eleştirenlerin çok kötü demesi çok da şey değil, yani performans... herkes elinden geldiği kadarını yapabilir diye düşünüyorum. Bence gereksiz.” K2

“Yanlı davranacaklarını düşünüyorum. Kişisel davranıyorlar ve gitmez. İyi çalışanlar doğru değerlendirilmez. Avrupa gibi objektif olacaksak evet; ama bizim ülkemizde iyi olmaz. İyi çalışanlar değerlendirilmez. Kişisel ilişkilerin ön plana çıkacağını düşünüyorum. İyi çalışanlara, işini iyi yapanlara moral kırıklığı olacaktır.” K3

“Yani kişinin anına bağlı bence performans ölçmek yani. Ölçen kişinin anına bağlı, karşı tarafın ölçülen kişinin anına bağlı. Yani ben çok objektif olduğunu düşünmüyorum yani. ... Ben olumlu bulmuyorum. Tamamen siyasi bakıyorum, başka hiçbir şekilde bakamıyorum.” K4

“Samimi yapılırsa eğer, iyidir. Ama bizde öyle pek de yok yani. “Hocam size kaç puan vereyim “deniliyor. Yani ben pek etkili olduğunu sanmıyorum. Hatta bu farklı şeyler de olabilir. Mesela sevmediğim bir hocaya daha düşük veriyorsun. Öğretmenin hani değerlendirilmesi bence gereksiz ya. Olmuyor. Müdür yardımcıları da olmuyor. Bilmiyorum aslında kimin yapacağını, hiç sıcak bakmıyorum. Pek etkili olmaz.” K5

“Şimdi sıcak bakarız. Ama bizim değerlendirmelerimizde şöyle bir şey var: Ülkemiz için söylüyorum. Üzülerek söylüyorum bu durumu. Bizim ülkemizde mülakat eşittir torpil demek. Yani bir yerlerde bir tanıdığınız varsa, ne bileyim o kişilerle aynı sendikadansanız falan sizin oradaki kriterlere bakılmıyor artık. Yani sizi değerlendirirken otomatikman tanıdığı var mı yok mu şeklinde değerlendirme yapılacağı için, yani ben çok performans değerlendirmeyi hoş bulmuyorum. Ama tarafsız yapılabileceğini düşünsem bence kesinlikle ve kesinlikle yapılmalı.” K8

“Tarafsız olacağını düşünmüyorum. Tarafsız olabilecekse tabi ki neden olmasın; ama tarafsız olmayacağını düşündüğüm için büyük ihtimalle ülkemizde doğru bulmuyorum” K9

“Sıcak bakmıyorum. Mülakat gibi geliyor. Siyaset gibi geliyor. Siyaset, sendika olmazsa olabilir; ama tabi ki burada belirli ölçeklere kriterlere göre değerlendirme yapılmalı.” K10

“Öyle olduğu zaman burada tam olarak objektif olunacağını düşünmüyorum. Gelmessin.” K19

“Ülkemizde samimiyetle uygulanacağını sanmıyorum. Gelmemeli.” K24

BÖLÜM V: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma, Sonuç

Bu bölümde, katılımcılarla elde edilen bulgulara bağlı olarak tartışma, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Araştırmanın 1. teması olan “Mevcut Durum”, mevcut denetim sistemi hakkındaki öğretmen görüşlerini belirtmektedir. Tablo 4.2.’de de görüldüğü gibi katılımcılar, mevcut durumun olumlu ve olumsuz yanlarını belirtmişler, beklentilerini açıklamışlardır. Ancak mevcut denetim sisteminde görülen “olumsuz yanlar” koduna ait alt kodların, diğer kodlara ait alt kodlardan sayıca fazlalığı dikkat çekicidir. Bu durum mevcut denetim sistemine karşı olumsuz görüşün hakim olduğu düşüncesini yaratmaktadır. Mevcut denetim mekanizmasında en çok “rehberlik” olumlu olarak görülmektedir. Yine “beklentiler” koduna bakıldığında da “rehberlik artırılmalı” alt kodunun ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Bu durum öğretmenlerde, en fazla yol göstericilere gereksinim duyulduğu düşüncesini beraberinde getirmektedir. Eğitimde karşılaşılan iyi örneklerin sunumu, sınıf yönetimi hakkında farklı uygulamaların anlatımı, ders anlatımları hakkında fikirler verilmesi gibi konularda rehberliğe ihtiyaç duyulduğu ortaya çıkmaktadır. Aydın (2013)’ın dediği gibi öğretmenlerin kusursuz yetiştirildiği varsayılsa dahi, mesleklerindeki yeni gelişmelere uyumları ve çevresel koşulların gereklerini yerine getirebilmeleri için öğretmenlerin sürekli eğitimleri zorunludur (s.197). Taymaz (2013), bu nedenle teftişteki rehberliği, bireyin kendisini ve çevreyi tanması, bireysel sorunlarını çözmesi, karar vermesi, bulunduğu ortama uyum sağlaması, kendini geliştirmesi ve mutlu olması için zorunlu görmektedir (s.92-93). Yapılan rehberlik çalışmalarıyla öğretmenler hem kendilerinden beklenen davranışları öğrenecek, hem karşılaştığı güçlüklerin nasıl giderilebileceğini öğrenecektir.

Denetimin okulda bir düzen getirdiği katılımcılar tarafından en çok tekrarlanan olumlu yanların ikinci alt koddur. Bu düzen hem idari açıdan, hem de öğretmen açısından düşünülebilir. Zaten hazırlanması gereken yıllık plan, toplantı tutanakları vb. evrakların,

denetim korkusuyla hazır hale getirildiği olumlu bir şekilde ifade edilmiş olsa da, katılımcılar tarafından bu evrakların çok da işlevsel olmadığı ima edilmiştir. Bu imalar özellikle “olumsuz yanlar” kodunda “bürokratik işler, kırtasiyecilik” alt kodunun en çok tekrar edilen ikinci alt kod olma özelliğiyle de görülebilmektedir. Yani öğretmenler teftiş telaşı veya korkusuyla evraklarını bir an önce hazır hale getirdiklerini, bunun okulda bir düzen getirdiğini; ancak evrakların çok da işlevsel olmadıklarını ifade etmektedirler. Coşkun ve Asunakutlu'nun çalışmasında belirttiği gibi oluşan bu bürokratik yapı ve kırtasiyecilik öğretmenleri birçok durumda ‘değişmez bir rota’ya sahip ve ‘sürekli devinim içinde bulunan’ mekanizmanın basit bir dişlisi haline getirmektedir (s.12). Bulunan bu bulgular Can (2004)'ın araştırmasında da benzer ifadelerle yer almıştır. Çalışmada öğretmenler, denetmenlerin daha çok inceleme, soruşturma ve denetim ağırlıklı çalıştıklarını, rehberliğin yeterince yapılmadığını belirtmişlerdir. Öğretmenler kadar yüksek olmasa da bu yargı denetmenlerce de paylaşılmıştır. Öğretmenler şu nedenleri sıralamaktadırlar: Denetmenlerin yönetmelikleri ve teoriyi esas almaları, sayılarının az olması, her bir öğretmene gerektiğince zaman ayıramamaları.

Öğretmen hazır bulunuşluluğun artmış olması yine olumlu bir ifade olarak dile getirilmiştir. Teftişle hem öğretmen hem idarecilerin daha düzenli olmaları ve hazır bulunuşluklarının artması doğal bir sonuçtur. Aydın (1986) çalışmasında dediği gibi her kurum var oluş nedenleri olan amaçlarını gerçekleştirme durumunu sürekli olarak izlemek ve bilgi edinmek zorundadır. Bu da kurumun girdi, süreç, çıktılarını sürekli ve planlı bir şekilde kontrol edilmesi ve değerlendirilmesi ile mümkündür. Bu teftişi önemli ve zorunlu kılmaktadır (s.6).

Öte yandan katılımcılar kısa sürede yapılan değerlendirmelerin, mevcut denetim sisteminin en büyük olumsuzluğu olarak dile getirmişlerdir. Öğrenciye verilen emeğin bir süreç işi olduğu, bu sürecin 1-2 saat gibi, çoğu da evrak kontrolüyle geçen değerlendirmelerle ölçülemeyeceğini ifade etmişlerdir.

Yine mevcut denetim sisteminde müfettişlerin varlığı öğretmenlerde tedirginlik, heyecan yaratması sonucu öğretmenlerin gerçek performanslarını sergileyememelerine,

dolayısıyla yapılacak değerlendirmelerin çok da sağlıklı olmayacağına vurgu yapılmıştır. Aynı şekilde öğrenci heyecanının da değerlendirmeye olumsuz olarak yansıtacağına belirten az da olsa görüşler bulunmaktadır. Ölçeklerin tam olarak bilinmemesi, öğretmenlerden tutarlı ve branşlarına ait hedeflerin belirlenmemesi, değerlendirme aralıklarının uzun olması da olumsuz görüşler olarak nitelendirilebilir. Görüşlerin bir bölümü teftişlerin çoğunun “sadece yapmış olmak için” zorunluluktan yapıldığı yönündedir. Çelik (2006)’in dediğı gibi oluşturulacak performans değerlendirme sisteminin kurum üyelerince benimsenebilmesi ve uygulamada başarı sağlanabilmesi için öncelikle çalışanın işteki performansının değerlendirilmesinde nesnel kriterlerin kullanılması gerekir (s.28). Öğretmenlerin çoğu hangi ölçütlerle sıvandıklarını bilmediklerinden hem teftiş sistemine olan güvenleri azalmakta hem de sistemin gerekliliğine olan inançları azalmaktadır. Ayrıca öğretmenler teftişlerde olumsuz eleştiri odaklı olunduğı, adaletsiz olunduğı ve bunların da motivasyon kaybı yarattığı görüşlerini hemen hemen aynı sayılarda tekrarlamıştır. Olumsuz görüşler incelendiğinde ortaya memnuniyetsizlik, teftişin gerekliliğine inanmama, sadece denetim yapmış olmak için yapma gibi bir tablo çizilmektedir. Oysa Akdoğan ve Demirtaş (2009)’ın dediğı gibi performans değerlendirmenin hedefi, kişiyi kendi çalışmalarını hakkında bilgilendirmektir. Çalışanların ve kurumların gelişmesinde bu bilgilendirmenin rolü büyüktür (s.52). Bunların dışında objektiflik konusunda kuşku duyan katılımcılar, adaletli bir denetimin gelmesini beklemektedirler, çalışanla çalışmayanın ayırt edilmesine vurgu yapmaktadırlar. Az bir görüş ise müdürlerin de denetlenmesi gerekliliğini vurgulamıştır. Oysaki denetim bir bütün olup, denetimin sadece öğretmenlere yapıp idarecilere yapılmaması düşünülemez. Ancak bunun vurgulanmış olması da, idarecilerin denetlenmediğı veya denetlemelerin iyi yapılmadığı görüşünün olabileceğini düşündürmektedir. Mevcut denetim sistemine olan olumsuz görüşün sayıca fazla olduğu gibi denetmenlere olan olumsuz görüşler de sayıca olumlu görüşlerden fazladır. Katılımcılar denetmenlerin olumlu yanlarını “nazik tavırları” olarak 3 defa tanımlarken, olumsuz yanlarını “nazik olmayan tavırları” olarak 6 defa tekrarlamışlardır. Buradan da yapılan muamelenin müfettişe göre farklılık gösterdiği, müfettişlere karşı olumsuz görüşlerin ise hâkim olduğu görülmektedir. Ayrıca bazı

katılımcılar da müfettiş uygulamalarındaki farklılıkları özellikle belirtme ihtiyacı hissetmişlerdir. Yaşlarının fazla olmasını ise sadece 1 katılımcı olumsuz olarak görmekte, bunu da yenilikleri takip edememesine ve donanımlı olamamasına bağlamaktadır.

Sonuç olarak öğretmenlerin mevcut denetim sistemine karşı bir memnuniyetsizlik yaşadıkları görülmektedir.

Hedeflerin Belirlenmesi temasında ise katılımcılar en çok “Öğretim” kodunu tekrarlamışlardır. Bu durum aslında öğretmenlerin en çok neye ağırlık verdiklerini de göstermektedir. Katılımcılar öğretimi “Genel Başarı” ve “Sınav Başarısı (TEOG)” olarak iki alt kodda belirtmişlerdir ve bunu özellikle birbirlerinden de ayırmaktadırlar. 5., 6., ve 7. sınıflarda uygulanan öğretim ile sınav kaygılarının yaşandığı 8. sınıflardaki öğretim hedefleri de kısmen birbirlerinden ayrılmaktadır. Dersin işlenişindeki başarı bir diğer hedef olarak göze çarpmaktadır. Müfettişlerin her denetimlerinde özellikle inceledikleri yıllık planlardaki ile işlenen dersin birbiriyle uyumu, yıllık planı zamanında bitirme vb. öğretmenlerin hedeflerinde en son sırada yer almaktadır. Bu durum aslında öğretmen ve müfettişlerin belirledikleri hedeflerin birbirleriyle çeliştiğinin bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Öğretmenler için nitelik ön plana çıkmaktayken, ölçülmesinin daha kolay olması sebebiyle müfettişlerde nicelik daha fazla ön planda durmaktadır. Oysaki dersini sevdiren, öğrencisini eğiten, onu sadece sınava değil topluma hazırlayan bir öğretmenin, sadece ölçülebilir işler yapmadığı için başarısı, hele de 1-2 saatlik yabancı bir gözün yapmış olduğu bir değerlendirmeye objektif bir şekilde ölçülemeyebilir. Ülkemizdeki okullarda her okul aynı fiziksel imkânlarla sahip olmadığı gibi, aynı çevre şartlarına da sahip değildir. Müfettişlerin standart öğretmen değerlendirme formlarında yer alan kriterler, öğretmenlerin önceliği dışına çıkabilmektedir. Mesela K5’in dile getirdiği gibi “Eski öğrencilerimizin bazıları kollarını keserlerdi. Bazılarının ‘hocam bugün kesmedim’ demesi bile bambaşkaydı.” Bu nedenle öğretmenlerin standart formlarla değerlendirilmesi yerine mevcut çevre şartları, çalışma koşulları, öğrenci seviyesindeki değişimler vb. izlenerek bir süreç içerisinde değerlendirilmesi doğru olacaktır. Bu süreç

öğretmenlerin yaşantılarına göre farklılık gösterecektir. Aydın (2013)'ın dediği gibi standart ve genel ölçütler yerine süreç değerlendirmenin öğretmen bireysel gereksinim alanlarına yoğunlaşması gerekmektedir (s.129).

Katılımcılar hedeflerin belirlenmesinde yine rehberliği ön plana çıkararak, yol gösterenlerde tecrübeli öğretmenleri en fazla yinelemiştir. Bu da aslında öğretmenlerin bilinçlice veya farkında olmadan mentorlük kavramına ne kadar gereksinim duyduklarını göstermektedir. Yine Aydın (2013)'ın kitabında belirttiği üzere mentor eğitim sisteminde çok kritik bir öneme sahiptir. Hem tecrübeli öğretmenlere kariyer fırsatı sunar, hem de ürkek ve güvensiz bir şekilde sisteme giren öğretmenlerin iş başında yetiştirilerek daha güçlü ve başarılı olmaları sağlanır (s.225-226). Yol gösterenlerden ikinci en fazla tekrarlanan zümre çalışmaları olup, en az ise idarecilerin yer alması dikkat çekicidir. Öğretmenler idarecilerin her alanda değil tek bir branşta uzman olduğu, dolayısıyla öğretmenlerin ihtiyacı olan ders işlenişi, materyal geliştirme vb. alan uzmanlığı isteyen konularda rehberlik edemeyecekleri düşüncesinde olabilirler.

Veri toplama aracının tasarımı temasında oluşan kodlar, öğretmenlerin değerlendirilmesinde uygulanacak değerlendirme formunda kriterler olarak yazılabilir. Burada dikkat çekici bir ayrıntı vardır. Tablo 4.3.'de öğretmenlerin sene başlarında kendilerine belirledikleri hedefler içinde "Eğitim" 3 frekansla son sıralarda yer alırken, olması istenen kriterler içerisinde "Öğrencilerin Eğitimi" 16 frekansla ilk sırada yer almaktadır. Öğretmen algısında "olan" ve "olması gereken" arasında görülen bu uçurumun etkilerinin çok yönlü olarak ayrıca irdelenmesi gerekmektedir. Öte yandan Tablo 4.4.'de yer alan kodlar Tablo 4.3.'dekilerle benzerlik göstermektedir. Burada farklı olarak "İletişim" "Mezunların Durumu" "Rol Modellik" sayılabilir.

360 Derece PDS'nin en büyük özelliği çok kaynaktan veri toplamasıdır. Bu kaynakların incelendiği Değerlendiricilerin Seçilmesi temasında katılımcılar çok büyük oranlarda okul müdürü, öğrenci ve öz değerlendirme kodlarına sıcak baktıkları gözlenmektedir. Araştırmacı katılımcılara "Meslektaş Değerlendirmesi" hakkındaki görüşlerini sorduğunda, her seferinde "Aynı branş mı, farklı branş mı?" sorusuyla karşılaşmıştır.

Bu nedenle “Aynı Zümre” ve “Farklı Zümre” alt kodlarının oluşturulması zorunluluğu doğmuştur. Katılımcılar aynı zümreden olan meslektaşların değerlendirmelerine sıcak bakarken, farklı zümreden olan meslektaşlarına ise çok belirgin bir görüş belirtmemişlerdir. Veli değerlendirmesine ise katılımcıların büyük bir çoğunluğu olumsuz görüş sergilemişlerdir.

Kariyer Planlaması temasında katılımcıların, değerlendirme sonucundan alınan verilerin ne yapılabileceği görüşleri incelenmiştir. En fazla “Geri Dönüt ve Motivasyon Sağlama” ve “Hizmet Puanı” kodları tekrar edilmiştir. Öğretmenler yaptıklarının bir yansıması olarak değerlendirme sonuçlarını görmek istediklerini belirtmişlerdir. Bu şekilde kendilerine bir yol haritası çizebileceklerini, kimisi “varsa hatam silkelenerek kendime gelirim” diyerek motivasyon olacağını dile getirmiştir. Yapılan performans değerlendirmeler kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir gereksinim, kurum düzeyinde ise motivasyona yönelik bir gereksinimdir (Akdoğan ve Demirtaş, 2009, s.52). Burada dikkat edilmesi gereken husus, geri dönütlerin veriliş biçimidir. Oğuz (2006)’un çalışmasında belirttiği gibi çalışan, yöneticinin kendisi ile ilgili neler düşündüğünü, nasıl bir planlama yaptığını bilmek ister. Müdür ya da müfettiş tek taraflı olarak sonuçları incelerse, çalışanlar kendi düşüncelerine göre sonuçlar üretebilir ve dedikodular ortaya çıkar.

Daha fazla gelişim ve eksiklerin giderimi için hizmet içi eğitimlerin dile getirildiği görülmektedir. Ancak burada hizmet içi eğitimlerin niteliği de önemlidir. Yapılan hizmet içi eğitimlerin amaçlarına ulaşmadığı, tatil yapma; işten uzaklaşma gibi bahanelerle bu tür eğitimlere katıldığı ifadeleri de görüşmelerde geçmektedir. Maddi ve sembolik ödüllerin az tekrarlanması dikkat çekici olmuştur. Ödüllerin “adaletsiz” verilmesi, maddi ödüllerin çok komik meblağlar olması nedenleriyle özellikle eleştirilmişlerdir. En az ise “Çalışma Şartlarının İyileştirilmesi” ve “Sonuçların Önemi Yok” kodları tekrar edilmiştir.

Son olarak Performans Değerlendirme Sistemi temasında öğretmenlerin bu sisteme olan bakışı incelenmiş, öğretmenlerin yarısından fazlasının (%64) sisteme sıcak baktığı, %36’sının ise olumsuz görüş dile getirmişlerdir. Ancak yapılan yorumlar incelendiğinde

sistemin adaletsiz uygulanacağı ön yargısı bulunmaktadır. Olumsuz görüş bildiren 9 öğretmenden 8'i de sistemin adaletsiz olacağı endişesiyle istemediğini belirtmektedir. 360 Derece PDS'inde en büyük olumlu tarafı, geleneksel performans değerlendirmelerde yaşanan yanlı değerlendirme riskini en aza indirmektir. Çünkü değerleyici sayısı fazla, kişisel sorunların değerlemeye katılma payı azalmaktadır. Bu da sistemi tarafsızlığı konusunda diğer değerlendirme sistemlerinden ayırmaktadır.

Öğretmen yetiştiren fakülteler ile okullar arasındaki etkileşimin güçlendirilmesi, öğretmen yetiştirme ve geliştirme sisteminin yeterlilikleri esas alan bir şekilde yeniden yapılandırılması ile kariyer gelişim ve performans değerlendirme sisteminin oluşturulması gerekmektedir (resmi gazete 2013).

5.2. Öneriler

Burada araştırma sonucunda bulunan bulgulara dayanarak uygulamacılara ve araştırmacılara yönelik öneriler geliştirilmiştir.

5.2.1. Uygulamaya Yönelik Öneriler

- Öğretmenlerin mevcut denetim sistemine karşı bir memnuniyetsizlik yaşadıkları görüşmüştür. Kısa sürede yapılan, yoğun evrak kontrolleriyle geçmesinden ötürü öğretmen yeterliliklerini, olumlu ve olumsuz yanlarını objektif bir şekilde ölçülmediğine ve “sadece yapmış olmak için yapma” düşüncesine inanılan teftişler yerine sürece yayılan, öğretmenlerin mevcut çalışma koşullarına göre değerlendirildiği 360 Derece PDS'ne geçilmelidir
- Yapılan teftişlerde rehberlik boyutuna ağırlık verilmelidir. Öğretmenler için performans değerlendirme sistemi uygulanması halinde geri dönütlerin verilmesi, eksikliklerin giderilmesi, eğitimlerin arttırılması çalışmaları önem kazanmalıdır.

- Nasıl ki teftişlere yönelik “Sadece yapmış olmak için yapma” eleştirisi hâkimse; aynı görüşün olası bir 360 Derece PDS için de hâkim olmasını engelleyici tedbirler alınmalıdır. Bunun için özellikle uygulamadan önceki hazırlık aşamalarında sistemin gerekliliği, önemi, getirileri hakkında ilgili kişilere yapılacak eğitimlere ağılık verilmelidir.
- Olası bir 360 Derece PDS için, değerlendirme ölçeği kriterlerinin belirlenmesi aşamasında öğretmenlerin de fikirleri alınmalıdır. Çünkü mevcut denetim sisteminde müfettişlerin en çok incelediği yıllık planlar, ders planı ile ders işlenişinin uyumu vb. konular öğretmenlerin hedefleri arasında en son sırada yer almakta, öğretmen ile müfettişlerin belirledikleri hedefler birbiriyle çelişmektedir.
- Olası bir 360 Derece PDS’nde ülkemizin her okulunda aynı değerlendirme ölçeğini kullanmak yerine, okulun çevre şartları, imkanları gözetilerek oluşturulacak farklı değerlendirme ölçekleri kullanılmalıdır. Bu konuda okulların hizmet bölgelerine göre sınıflandırıldıkları çizelgeler yardımcı olabilir. Örneğin 1. hizmet bölgesindeki bir okulda çalışan öğretmenlere X ölçeği kullanılıyorsa, 2. hizmet bölgesindeki bir okulda çalışan öğretmenlere Y ölçeği kullanılabilir.
- Görüşme yapılan öğretmenler performans değerlendirme sistemine sıcak bakmaktadır. Olası bir 360 Derece PDS’nde değerlendirenlerin okul müdürünün, öğrencilerinin, aynı zümre meslektaşlarının ve öğretmenin kendisinin olmasını istemişlerdir. Ancak yine öğretmen görüşlerine göre değerlendirenler arasında veli olmamalıdır.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Aynı çalışma okul müdürleri ve müfettişlerin görüşleri alınarak yapılabilir.
- Çalışma grubundaki öğretmen sayısı artırılarak aynı çalışma tekrarlanabilir.

- Geliştirilen değerlendirme ölçeklerine yönelik pilot uygulamalar gerçekleştikten sonra öğretmen ve okul müdürlerinin görüşleri incelenebilir.
- 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemini uygulayan özel okullardaki öğretmen ve okul müdürlerinin görüşleri incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Akdoğan, A. ve Demirtaş, Ö. (2009). 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşleminde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 49-71.
- Akşit, F. (2006). Performans Değerlendirmeye İlişkin Öğretmen Görüşleri (Bigadiç İlköğretim Öğretmenleri Örneği). *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2, 76-101.
- Antonioni, D. (1996). Designing an Effective 360-Degree Appraisal Feedback Process. *Organizational Dynamics*, Autumn, vol. 25(2), pp.31-44
- Ardıç,K., Çiçek,H. ve Çöl,G. (2009). 360 Derece Geri Bildirim ve Gelir İdaresi Başkanlığında 360 Derece Geribildirim Sisteminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2, 41-73.
- Arslan, A. (2008). 360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç. *Çözüm Var Dergisi*. Web Site: http://www.cozumvar.com.tr/tr/Yayinlarimiz/Performans_Yonetimi/360_Derece_Geri_Besleme_ve_Otesi.pdf. adresinden 04.07.2013 tarihinde erişilmiştir.
- Ataay, İ. D. (1990). *İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*. İstanbul
- Aydın, M. (2011). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Aydın, İ. (2013). *Öğretimde Denetim Durum Saptama Değerlendirme ve Geliştirme*. Ankara: Pegem A.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer.
- Bayraktaroğlu, S., Balaban, Ö. ve Özdemir, Y. (2007). 360 Derece Geribildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış: Bir Örnek Olay. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(2), 185-201.
- Bayram, L. (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, sayı: 62.

- Bulut, Z. A. (2004). İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler. *Mevzuat Dergisi* , 7 (79).
- Bursalıoğlu, Z. (1985). Eğitim Yönetiminde Denetleme ve Değerlendirme. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 18(1), 169-170.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Pegem Akademi, Ankara.
- Camgöz, S. M. ve Alperden, İ. N. (2006). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), 191-212.
- Can, N. (2004). İlköğretim Öğretmenlerinin Denetimi ve Sorunları. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı: 161.
- Canman, D. (1993). Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Kesimindeki Uygulama. *Amme İdaresi Dergisi*, 26(1), 159-184.
- Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü. *Milli Eğitim Dergisi*, sayı 153-154.
- Coşkun, B. ve Asunakutlu, T. Max Weber ve Bürokrasi Teorisi. Web Site: <http://www.asunakutlu.com/tncr/weber.pdf>. 27/10/2012 tarihinde erişilmiştir.
- Çelik, M. (2006). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmen ve Yöneticilerin Öğretmen Performansını Çoklu Kaynaklarla Değerlendirilmesine İlişkin Görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Dessler, G. (1999). *Essentials of Human Resource Management*. New Jersey, Prentice Hall, Inc.
- EARGED, (2001). *Öğretmen Performans Değerlendirme ve Sicil Raporları*. Milli Eğitim Basımevi, Ankara

- Ergül, Ş. (1996). *Personel Yönetimi*. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, İstanbul.
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Alfa Yayınları, İstanbul.
- Garavan, T.N., Morley, M. ve Flynn, M. (1997). 360 Degree Feedback: Its Role İn Employee Development. *Journal of Management Development*, Vol. 16 No. 2, 1997, pp. 134-147.
- Gök, S. (2006). 21. *Yüzyılda İnsan kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Gümüştekin, G.E., Özler, D.E. ve Yılmaz, F. (2010). 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 1(1),1-20.
- Günbayı, İ. ve Yıldırım, S. (2012). Performans Yönetimine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri (Antalya İli Örneği). *NEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 1-22.
- Günel-Duran, C. (2008). *Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Performanslarının Değerlendirilmesine İlişkin Görüşleri (Isparta İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Güvenir, N. (2000). *İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme Yaklaşımı*, İstanbul.
- Helvacı, M.A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35 (1-2), 155-169.
- Hurley, S. (1998). Application of Team-Based 360 Degrees Feedback Sytems. *Team Performance Management*, vol.4, iss.5, 202-210.
- İllez, A. A ve Güner, M. (2006). Personel Performans Değerlendirme ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi. *Tekstil ve Konfeksiyon Dergisi*, sayı: 1, 325-327.

- İzgi, A. (2007). 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulamalarının perakende mağazacılığa katkıları ve bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kapusuzoğlu, Ş. (2006). Okul Öncesi Eğitim Kurumlarındaki Sınıf Yönetimi Uygulamalarının 360⁰ Performans Geri Bildirim Süreci Yoluyla Değerlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 6(2), Mayıs, 433-459.
- Kara, D. (2010). Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(1), 87-97.
- Karasar, N. (1995). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık
- Kaynak, R. ve Bülbül, M. (2008). 360 Derece Geri Bildirim Sisteminde Değerlendirme Farklılıkları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 269-292.
- Kubat, G. (2012). Öz Değerlendirmenin 360 Derece Geri Besleme Yöntemindeki İşlevselliği. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, sayı 1, 51-65.
- London, M., Wohlers, A. ve Gallagher, P. 1990. 360 Degree Feedback Surveys: A Source of Feedback to Guide Management Development. *Journal of Management Development*, 9(6), 17-31.
- Luecke, R. (2008). *Performans Yönetimi*. Çev: Özer, A. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Mamatoğlu, N. (2008). 360 Derece Geribildirim Sistemi ve Uygulaması. *Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 25(2), Aralık, 1-28.
- McCarthy, A. M. ve Garavan, T. N. (2001). 360⁰ Feedback Processes: Performance Improvement And Employee Career Development. *Journal of European Industrial Training*, 25/1, p.5-22.
- Mermer, S. (2012). *İlköğretim Matematik Eğitiminin Denetimi ve Bir Model Önerisi*. Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sivas.

- Oğuz, E. (2002). *İlköğretim Okulu Yönetici Performansının Değerlendirilmesine İlişkin Görüşler ve Öneriler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Oğuz, E. (2006). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Performanslarının Değerlendirilmesine İlişkin Görüşler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, sayı 46,s. 227-258.
- Oğuz, M. (2006). *Eğitimde 'Performans Değerlendirme' Uygulamaları*. Web Site: <http://www.yeniasya.com.tr/2006/12/05/egitim/default.htm>. adresinden 09.07.2013 tarihinde erişilmiştir.
- Oruç, K. E., Armaneri, Ö. ve Yalçınkaya, Ö. (2008). 360 Derece Performans Değerleme ve Web Tabanlı Bir Model İle Kurumsal Verimliliğin Arttırılması. *Endüstri Mühendisliği Dergisi*, 19(1), 4-18.
- Ölçer, F. (2004). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel ve Örgütsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(3-4), 213-229.
- Öz, F. (1992). Sekiz Yıllık İlköğretimde Teftiş. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, sayı:8, 225-238.
- Özer, M. A. (2009). Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi. *Sayıştay Dergisi*, sayı 73,3-29.
- Özer, N. (2010). *Özel Ortaöğretim Kurumlarında Öğretmen Performansının Değerlendirilmesi Uygulamaları: Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Palmer, M.J. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*. (Çev:Doğan Şahiner). İstanbul: Rota Yayın.
- Pehlivan, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. *Maliye Dergisi*, sayı 154, Ocak-Haziran, 171-187.
- Sabucuoğlu, Z. (1997). *Personel Yönetimi, Politika ve Yönetmelikler*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

- Sarıkaya, N. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Savaş, T. (2005). *360⁰ Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi*. İstanbul: Çantay.
- Sevim, A. (1999). *Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç Olarak Toplam Kalite Maliyet Sisteminin Kurulması ve Bir Uygulama*. Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Sümer, H. C. ve Bilgiç, R. (2006). Performans Değerlendirmelerinde Geleneksel Olmayan Değerlendirici Kaynaklarının Kullanımı. *Türk Psikoloji Dergisi*, 21(57), 25-40.
- Taymaz, H. (2013). *Eğitim Sisteminde Teftiş Kavramlar İlkeler Yöntemler*. Ankara: PegemA.
- Tunç, B., İnandı, Y., Öksüz, F. ve Çal, S. (2013). Eğitimde Çok Bileşenli Değerlendirme: Velilerin Okul Yöneticilerinin Performans Değerlendirmesine Katılımı. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 3(1), 90-99.
- Turgut, H. (2001). Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi. *Sayıştay Dergisi*, sayı 42, s. 56-68.
- Tutum, C. (1979). *Personel Yönetimi*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Uğur, A. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Uygun, T. (2004). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Katılımcı Yönetim Yeterlilikleri (Çanakkale Örneği). *Milli Eğitim Dergisi*, bahar sayı 162.

- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yıldız,G., Bayraktaroğlu,S., Balaban, Ö. ve Özdemir, Y. (2007). 360 Derece Geribildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*.
- _____, (2012). 2013 Yılı Programı, 4 Ekim 2012 Tarihli ve 2012/3839 Sayılı 2013 Yılı Programının Uygulanması, Koordinasyonu ve İzlenmesine Dair Bakanlar Kurulu Kararı Eki. *18 Ekim 2012 Tarihli ve 28445 Sayılı Resmi Gazete*.
- _____, (2013). 2014 Yılı Programı, 7 Ekim 2013 Tarihli ve 2013/5502 Sayılı 2014 Yılı Programının Uygulanması, Koordinasyonu ve İzlenmesine Dair Bakanlar Kurulu Kararı Eki. *25 Ekim 2013 Tarihli ve 28802 Sayılı Resmi Gazete*.