

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
ULUSLAR ARASI KALİTE YÖNETİMİ BİLİM DALI

**360 DERECE GERİBİLDİRİM SİSTEMİ VE İLKÖĞRETİM
OKULLARINDA UYGULAMA ÖRNEKLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

HATİCE BAYDAR

İstanbul, 2007

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
ULUSLAR ARASI KALİTE YÖNETİMİ BİLİM DALI

360 DERECE GERİBİLDİRİM SİSTEMİ VE İLKÖĞRETİM OKULLARINDA UYGULAMA ÖRNEKLERİ

Yüksek Lisans Tezi

HATİCE BAYDAR

Danışman: PROF. DR. NEVİN DENİZ

İstanbul, 2007

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı ULUSLARARASI KALİTE YÖNETİMİ Bilim Dalı
Yüksek Lisans öğrencisi HATİCE BAYDAR nın 360 DERECE
GERİBİLDİRİM SİSTEMİ VE İLKÖĞRETİM OKULLARINDA UYGULAMA ÖRNEKLERİ
adlı tez çalışması ,Enstitümüz Yönetim Kurulunun 19.06.2007 tarih ve 2007-8/30 sayılı
kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak
kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 20.08.2007

- 1) Tez Danışmanı : PROF. DR. NEVİN DENİZ
2) Jüri Üyesi : PROF. DR. GÖKSEL ATAMAN
3) Jüri Üyesi : PROF. DR. ŞAHAMET BÜLBÜL



ÖZET

360 DERECE GERİBİLDİRİM SİSTEMİ VE İLKÖĞRETİM OKULLARINDA UYGULAMA ÖRNEKLERİ (Yüksek Lisans Tezi) Hatice BAYDAR

Günümüzde örgütler hem küresel hem de iç pazarlarda rekabetçi kalabilmek için, değişim yaşamakta, yeniden yapılanmakta, yeni sistemleri ve uygulamaları benimseme yoluna gitmektedirler. İnsan kaynakları uygulamaları da bu değişimden etkilenmektedir. Örgütler, kritik insan kaynakları süreçlerini gözden geçirmekte, iyileştirmekte ve yeniden tasarlamaktadırlar. Yeniden tasarlanan süreçlerden biri de işe alım, eğitim ihtiyaç analizi, kariyer planlama, kurum başarısının belirlenmesi ve kurumsal stratejik planlama gibi konular üzerinde önemli etkisi olan performans değerlendirme sürecidir. Örgütler geleneksel amirin astı değerlendirdiği performans değerlendirmelerinden, farklı kişilerden (kendisi, ast, üst, eş düzeyde çalışan, müşteri vb) performans bilgisi toplamaya olanak tanıyan 360 derece geribildirim sistemine doğru yönelmektedirler. Bu şekilde, örgütler çalışanlarının performansları hakkında daha geniş bir bakış açısı elde edebilmekte ve geribildirim sonuçlarının da yardımıyla kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşacak şekilde çalışanların gelişim planları yapılabilmektedir.

Diğer bir çok sektörde olduğu gibi eğitim sektöründe de, 360 Derece Geribildirim Sistemi kullanılmaya başlanmıştır. Eğitim sektöründe nasıl kullanıldığını gözlemlemek amacıyla bu çalışmada, 360 derece geribildirim sisteminin ilköğretim okullarında uygulaması örneklendirilmiştir. Okullardaki geribildirim sistemleri kapsamında öğretmen performans değerlendirilmesi incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler : 360 Derece Geribildirim Sistemi, 360 Derece Performans Değerlendirme, Performans Yönetimi, Öğretmen Performansının Değerlendirilmesi.

ABSTRACT

360 DEGREE FEEDBACK SYSTEM AND ITS APPLICATION IN PRIMARY SCHOOLS (Master Thesis) Hatice BAYDAR

To stay competitive in both global and domestic markets, organizations are changing, reorganizing their structures and starting to adopt new systems and applications. Human resources applications are affected by this change too. Organizations start to review, improve and redesign their critical human resources processes. One of the redesigned processes is the performance evaluation process, which has important effects on employee recruitment, training needs analysis, career planning, corporate performance and corporate strategic planning. Organizations are turning from traditional supervisor-subordinate evaluations to 360-degree feedback systems, which collect feedback from different people (peer, supervisor, subordinate, customers, supplier etc.). In this way, organizations can have a broader view about their employee's performance and with the help of the feedback results; they can plan how to develop their employees to achieve both individual and organizational objectives.

Like many other industries, this new, multi source feedback system comes into use in education industry. In this study the application of 360-degree feedback system was examined in primary schools to see how it is used in education sector. Teacher evaluation process in accordance with the school's 360 degree feedback systems was investigated and compared with each other.

Key Words: 360 Degree Feedback System, 360 Degree Performance Appraisal, Performance Management, Teacher Performance Appraisal.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
TABLO LİSTESİ -----	VI
ŞEKİL LİSTESİ -----	VII
GİRİŞ -----	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME

1. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYE İLİŞKİN GENEL BİLGİLER-----	4
1.1. Tanımı -----	4
1.2. Amaçları-----	5
1.2.1. Örgütsel amaçlar -----	6
1.2.2. Kişisel Amaçlar-----	6
1.3. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları -----	7
1.3.1. Stratejik Planlama -----	8
1.3.2. Ücret – Maaş Yönetimi-----	8
1.3.3. Eğitim ve Gelişim Planlaması -----	9
1.3.4. Kariyer Gelişimi Planlaması -----	10
1.3.5. Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme -----	10
1.4. Performans Değerlendirmesinde Yapılan Hatalar-----	11
1.4.1. Hale Etkisi-----	12
1.4.2. Ortalama Eğilimi -----	12
1.4.3. Yakın Zaman Etkisi-----	13
1.4.4. Kontrast Hataları -----	13
1.4.5. Tolerans ve Katılık Etkisi-----	13
1.4.6. Kişisel Önyargılar -----	14
2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ-----	15
2.1. Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi -----	16
2.2. Değerleyicilerin Belirlemesi -----	17
2.2.1. Bir Üst Amiri Tarafından Değerlendirme Yapılması-----	18
2.2.2. İş Arkadaşları Tarafından Değerlendirme Yapılması-----	19
2.2.3. Astlar Tarafından Değerlendirme Yapılması -----	19
2.2.4. Çalışanın Kendi Kendisini Değerlendirmesi-----	20
2.2.5. Müşteri Değerlendirmesi -----	20

2.2.6. Bilgisayar Aracılığı ile Değerlendirme Yapılması -----	21
2.3. Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi -----	21
2.4. Değerlendirmecilerin Eğitimi-----	22
2.5. Sonuçların Değerlendirilmesi ve Geribildirim -----	22
3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ-----	24
3.1. Grafik Değerleme Yöntemi -----	24
3.2. Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi-----	26
3.3. Kritik Olay Yöntemi -----	27
3.4. Kontrol Listesi Yöntemi-----	29
3.5. İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi -----	31
3.6. Hedeflere Göre Değerlendirme Yöntemi-----	33
3.7. Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi -----	35
3.8. Takım Bazlı Performans Değerleme Yöntemi-----	36
3.9. 360 Derece Geribildirim Sistemi -----	37

İKİNCİ BÖLÜM

360 DERECE GERİBİLDİRİM SİSTEMİ

1. 360 DERECE GERİBİLDİRİM SİSTEMİNİN TANIMI -----	38
2. 360 DERECE GERİBİLDİRİM SİSTEMİNİN AMACI -----	39
3. 360 DERECE GERİBİLDİRİM SİSTEMİNİN GELİŞİMİ-----	40
4. 360 DERECE GERİBİLDİRİM SİSTEMİNİN KÖKLERİ-----	42
4.1. Toplam Kalite Yönetimi (TKY)-----	44
4.2. Örgütsel Anketler -----	44
4.3. Çalışanın Gelişimine Yönelik Geribildirim Verilmesi -----	45
4.4. Performans Değerlendirmeleri-----	45
4.5. Çok Kaynaklı Değerlendirme Uygulamaları -----	46
5. 360 DERECE GERİBİLDİRİM SİSTEMİNİN KULLANIM ALANLARI -----	47
6. 360 DERECE GERİBİLDİRİM SİSTEMİNİN YARARLARI VE SINIRLILIKLARI -----	50

6.1. Anahtar Paydaşlara Faydaları-----	50
6.2. Sınırlılıkları -----	54
7. 360 DERECE GERİBİLDİRİM SİSTEMİ İLE GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ ARASINDAKİ FARKLAR-----	57
8. 360 DERECE GERİBİLDİRİM SÜRECİNİN OLUŞUMU -----	60
8.1. Tasarım Ekibinin Oluşturulması -----	62
8.2. Amaçların Belirlenmesi -----	65
8.3. Geribildirim Sürecinin Tanıtılması ve Bilgilendirme Yapılması-----	66
8.4. Değerlendirici Sayısının Belirlenmesi -----	68
8.5. Değerlendirme Kaynaklarının Seçimi -----	68
8.5.1. 1° Geribildirim: Kişinin Kendisini Değerlendirmesi veya Amiri Tarafından Değerlendirilmesi -----	70
8.5.2. 90° Geribildirim: Kişinin Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerlendirilmesi -----	71
8.5.3. 180° Geribildirim: Kişinin Astları Tarafından Değerlendirilmesi -----	71
8.5.4. 360° Geribildirim-----	72
8.6. Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi -----	74
8.7. Değerlendirme Aracının Oluşturulması -----	78
8.7.1. Anket Yöntemi -----	79
8.7.2. Görüşme Yöntemi -----	83
8.8. Uygulamanın Yapılması-----	84
8.9. Geribildirim Sonuçlarının Değerlendirilen Çalışana Sunulması -----	85
8.10. Gelişim Hedeflerinin Ve Hareket Planının Oluşturulması -----	88
8.11. Sürecin Etkililiğinin Değerlendirilmesi -----	89
9. 360 DERECE GERİBİLDİRİM SİSTEMİNDE YAYGIN OLARAK YAPILAN HATALAR-----	90
10. ETKİLİ BİR 360 DERECE GERİBİLDİRİM SİSTEMİNDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER -----	91

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

360 DERECE GERİBİLDİRİM SİSTEMİNİN İLKÖĞRETİM OKULLARINDA UYGULAMA ÖRNEKLERİ

1. ÇALIŞMANIN AMACI VE ÖNEMİ -----	94
2. YÖNTEM, VERİ KAYNAKLARI VE SINIRLILIKLAR -----	95
3. 360 DERECE GERİBİLDİRİM SİSTEMİNİN İLKÖĞRETİM OKULLARINDA UYGULAMA ÖRNEKLERİ -----	95
3.1. Özel Taş Eğitim Kurumu-----	96
3.1.1. Kurumun Tanıtımı -----	96
3.1.2. Performans Değerlendirme Sistemi-----	96
3.1.3. 360 Derece Geribildirim Sisteminin Uygulama Süreci-----	97
3.1.3.1. Tasarım Ekibinin Oluşturulması ve Amaçların Belirlenmesi-----	97
3.1.3.2. Geribildirim Sürecinin Tanıtılması ve Bilgilendirme Yapılması-	98
3.1.3.3. Değerleyici Sayısının ve Değerlendirme Kaynaklarının Seçimi -	98
3.1.3.4. Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi -----	100
3.1.3.5. Değerlendirme Aracının Oluşturulması -----	102
3.1.3.6. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi-----	103
3.1.3.7. Geribildirim Sonuçlarının Değerlendirilen Çalışana Sunulması, Gelişim Hedeflerinin ve Hareket Planının Oluşturulması -----	103
3.2. Özel Umut Fono Eğitim Kurumları-----	104
3.2.1. Kurumun Tanıtımı -----	104
3.2.2. Performans Değerlendirme Sistemi-----	104
3.2.3. 360 Derece Geribildirim Sisteminin Uygulama Süreci-----	105
3.2.3.1. Tasarım Ekibinin Oluşturulması ve Amaçların Belirlenmesi---	105
3.2.3.2. Geribildirim Sürecinin Tanıtılması ve Bilgilendirme Yapılması	105
3.2.3.3. Değerleyici Sayısının ve Değerlendirme Kaynaklarının Seçimi	106
3.2.3.4. Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi -----	107
3.2.3.5. Değerlendirme Aracının Oluşturulması -----	108
3.2.3.6. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi-----	110
3.2.3.7. Geribildirim Sonuçlarının Değerlendirilen Çalışana Sunulması, Gelişim Hedeflerinin ve Hareket Planının Oluşturulması -----	110
3.3. Özel Taş Eğitim Kurumu Ve Özel Umut Fono Eğitim Kurumlarının Uygulamalarının Karşılaştırılması -----	111
3.3.1. Süreç Tasarımı Açısından Karşılaştırma -----	111
3.3.1.1. Önceki Performans Değerlendirme Yöntemleri-----	111
3.3.1.2. 360 Derece Geribildirim Sistemine Geçiş Etkileyen Unsurlar	111

3.3.1.3. Sistemin Kurulması ve Uygulanması İle İlgili Bir Birimin Varlığı	112
3.3.1.4. Sistemin Kullanım Amaçlarının Belirlenmesi	112
3.3.1.5. 360 Derece Geribildirim Sisteminin Uygulanma Sıklığı	112
3.3.2. Süreç Yönetimi Açısından Karşılaştırmalar	112
3.3.2.1. Süreci Tanıtma Çalışmaları	113
3.3.2.2. Değerleyicilerin Belirlenmesi	113
3.3.2.3. Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi	114
3.3.2.4. Veri Toplama Yönteminin Belirlenmesi	115
3.3.2.5. Anket Değerlendirmesinde Değerleyicilerin Katılım Oranlarının Tespiti	115
3.3.3. Süreç Sonunda Yapılan Çalışmalar Açısından Karşılaştırmalar	116
3.3.3.1. Geribildirim Sonuçlarının Değerlendirilen Çalışana Sunulması, Gelişim Hedeflerinin ve Hareket Planının Oluşturulması	116
SONUÇ	117
EKLER	122
KAYNAKÇA	151

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1 : Grafik Değerleme Yönteminde Kullanılan Ölçek Türlerine Örnekler.....	25
Tablo 2 : Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi İçin Örnek.....	26
Tablo 3 : Kritik Olay Yöntemi İçin Örnek.....	29
Tablo 4 : Kontrol Listesi Yöntemi İçin Örnek.....	30
Tablo 5 : İkili Karşılaştırma Yöntemi İçin Örnek.....	31
Tablo 6 : Zaman İçerisinde Çok Kaynaklı Değerlendirmenin Temel Kullanım Amaçları.....	46
Tablo 7 : 360 Derece Geribildirim Sisteminin Anahtar Paydaşlara Faydaları.....	53
Tablo 8 : Geleneksel Performans Değerlendirme ile 360 Derece Geribildirim Sistemi Arasındaki Farklar.....	59
Tablo 9 : 360 Derece Geribildirim Örgütün Hazır Olma Durumunun Değerlendirilmesi İçin Form Örneği.....	64
Tablo 10 : Özel Taş Eğitim Kurumu Anket Formu Değerlendirme Ölçeği.....	103
Tablo 11 : Özel Umut Fono Eğitim Kurumları Anket Formu Değerlendirme Ölçeği.....	109
Tablo 12 : Özel Taş Eğitim Kurumu ve Özel Umut Fono Eğitim Kurumlarında Performans Değerlendirmesine Katılan Değerleyicilerin Karşılaştırmalı Tablosu.....	113
Tablo 13 : Özel Taş Eğitim Kurumu ve Özel Umut Fono Eğitim Kurumlarında Performans Değerlendirme Aracında Kullanılan Ölçeklerin Karşılaştırmalı Tablosu.....	115

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1 : 360 Derece Geribildirim Sisteminin Kökleri.....	43
Şekil 2 : Geleneksel Performans Değerlendirme ile 360 Derece Geribildirim Sisteminin Karşılaştırması.....	57
Şekil 3 : 360 Derece Geribildirim Sürecine Yönelik Bir Tasarım Modeli...	60
Şekil 4 : Özel Taş Eğitim Kurumu Değerlendirme Ağırlıkları.....	99
Şekil 5 : Özel Umut Fono Eğitim Kurumları Değerlendirme Ağırlıkları....	106

GİRİŞ

Günümüzde örgütlerin, başarıya ulaşabilmeleri ve gerek iç pazarda gerekse dünya pazarında rekabet edebilmeleri için en yüksek verimlilik düzeyinde çalışmalarını zorunluluk haline gelmiştir. Bu gerçeği göz ardı etmeyen örgütlerin insan kaynakları yönetiminde de büyük değişimler yaşanmıştır. 1980'li yıllardan itibaren insan kaynakları yönetimi, işletmenin ikincil unsurlarından biri olarak değil, işletme yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri olarak görülmeye başlanmıştır. Sürekli değişimin kaçınılmaz olduğu günümüzde, diğer örgütlerle rekabet edebilmeyen, yönetsel etkinliğin ve örgütsel verimliliğin anahtar kelimesinin “insan” olduğu gerçeğinin farkına varılmıştır. Örgütlerin bu doğrultuda iç müşteri memnuniyetini de göz ardı etmeden, iyi eğitilmiş, örgüt kültürüne bağlı, motive edilmiş çalışanlara sahip olması gerekmektedir.

Bu özelliklere sahip çalışan kadrosu, gerek bireysel, gerekse örgütsel etkinliği ve verimliliği artırma amacını güden, her kesim tarafından kabul edilen ve destek verilen bir performans yönetim sisteminin kurulması ile sağlanabilir. Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetimi sürecinin önemli bir aşamasıdır. Çünkü, performans değerlendirme süreci, personelin istihdamı, eğitim ihtiyaçlarının tespiti, kariyer basamaklarındaki yeri, örgütün genel başarı durumu, kurumun stratejik planlaması gibi bir çok değişken üzerinde geribildirim sağlamaktadır.

“Değişmeyen tek şey, değişimin kendisidir.” anlayışıyla, örgütler kültürlerini vizyon ve değerleriyle aynı doğrultuda olacak şekilde değiştirmek istediklerinde; 360 Derece Geribildirim Sistemi, yeni değerlerin gerektirdiği yeni yetkinliklerin çalışanlara iletilmesi için ideal bir seçenek haline gelmektedir. Geleneksel performans değerlendirme sistemleri; tek boyutlu işleyen, yöneticinin personeli değerlendirdiği süreçlerdir. Bu süreçlerde değerlendiricinin değer yargıları, duyguları devreye girmekte, objektiflik ve güvenilirlik konusunda şüpheler ortaya çıkmaktadır. 360 Derece Geribildirim Sisteminde ise, çalışana yönelik performans belirlenirken, merkezinde çalışanın kendisinin olduğu 360 derece ilişkiler grubunun (astlar, üstler, eş düzey çalışanlar ve müşteriler) görüşü alınarak

performans havuzu oluşturulmakta ve çalışanı farklı açılardan gözlemleyebilen kişilerden daha objektif ve daha güvenilir bilgi toplanmaktadır. Ayrıca, 360 Derece Geribildirim Sisteminde, bireyler birçok kaynaktan elde edilen geribildirimini inceleyerek, güçlü yönlerini ve gelişime açık yönlerini öğrenebilmekte, bu doğrultuda gelişim planları oluşturularak yeni hedefler belirlenebilmektedir. Performans değerlendirmeleri tipik olarak çalışanların alacağı ödülleri belirlemede kullanılırken, 360 Derece Geribildirim, çalışanların, aynı zamanda geliştirilmesi için de kullanılmaktadır.

Bu çalışmada, örgütlerin sahip oldukları insan kaynaklarını daha etkin ve verimli kullanabilmek, performanslarını izleyerek değerlendirmek ve değerlendirme sonuçlarına göre gerekli eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla uyguladıkları ve geçen zamanla birlikte kullanımı artan 360 Derece Geribildirim Sistemi incelenmiştir. Üç bölüm olarak düzenlenen çalışmanın birinci bölümünde; performans değerlendirme sistemi ele alınmış, performans değerlendirmenin tanımı, amaçları ve kullanım alanları ile performans değerlendirmede yaygın olarak yapılan hatalar açıklanmıştır. Ayrıca performans değerlendirme süreci ve performans değerlendirme yöntemleri ayrıntıları ile anlatılmıştır.

İkinci bölümde; 360 Derece Geribildirim Sistemi, tanımı, amaçları, gelişimi, kullanım alanları, paydaşlar ve örgüte yararları ve sınırlılıkları anlatılmış, geleneksel performans değerlendirme sistemlerinden farkı ve 360 Derece Geribildirim sürecinin aşamaları ayrıntıları ile incelenmiştir. Daha sonra 360 Derece Geribildirim Sisteminde yapılan hatalar ve etkili bir geribildirim sürecinde bulunması gereken özelliklere yer verilmiştir.

Üçüncü ve son bölümde, 360 Derece Geribildirim Sisteminin, eğitim sektöründe ki uygulanması ve sistemin genel yapısı içinde öğretmen performans değerlendirilmesi incelenmiştir. Bu çalışmada Özel Taş Eğitim Kurumu ve Özel Umut Fono Eğitim Kurumları'nın çalışmaları örneklendirilmiştir. Performans değerlendirmenin niçin ve nasıl yapıldığı, kimlerin yaptığı, kimlere uygulandığı, hangi sıklık derecesinde yapıldığı ve sonuçlarının ilgili kişilere ne şekilde aktarıldığı ortaya konulmuş, ayrıca söz konusu iki kurumun 360 Derece Geribildirim süreçleri arasındaki farklılıklar incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME

1. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYE İLİŞKİN GENEL BİLGİLER

Performans belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya iş görenin davranış biçimi olarak algılanabilir. Başka bir ifade ile performans, “Bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır.” Bu sonuçlar olumlu ise, personelin kendisine verilen görev ve sorumlulukları başarıyla yerine getirdiği anlaşılır.

Bir iş örgütünde bir personelin üstün performans göstermesi veya başarılı olması, çeşitli etmenlerin katkılarıyla oluşan bir karışımdır. Bu karışımın oluşumunda konuşma, yazma anlama, fiziksel güç, sayısal, görüntüsel bellek, müzik, resim ve deneyim gibi kişisel yetenekleri ile kişinin bu yetenekleri ortaya koyma isteğinin yoğunluğu; iş görenin içinde çalıştığı fiziksel ortam ile örgütün içinde faaliyetinin sürdürdüğü çevresel koşullar, işletmenin iş ve çalışanlara yönelik politika ve felsefelerini yansıtan örgütsel koşullar rol oynamaktadır.¹

1.1. Tanımı

Performans Değerlendirme, çalışanın sadece işteki verimliliğini ölçmek değil bir bütün olarak önemli noktalarda çalışanın başarısını ölçmektir.

Bir başka açıdan ise çalışan değerlendirmesi, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran yada işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler olarak tanımlanabilir.²

¹ Tuğray Kaynak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Basım, İstanbul: İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı, 2000, s.274.

² Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitapevi 2000, s.160.

Geçmişte performans değerlendirme, çalışanın üretim kapasitesinin denetlenmesi yanında, görevini ne ölçüde iyi yaptığını saptamaya ilişkin faaliyetlerin tümü olarak değerlendirilmiştir.

Günümüzde ise performans değerlendirme ile çalışanın işletme içi etkinliğinin ölçülmesi ve yönetimin isteklerinin ne ölçüde gerçekleştiğinin tespitinin yanında; kariyer yönetiminde, ücret yönetiminde, terfi, rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme, işten uzaklaştırma ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi birçok alanlarda kullanılabilir.³

Bir örgütte Toplam Kalite Yönetiminin teminatı sürekli iyileşme; sürekli iyileşmenin teminatı ise performans değerlendirme sistemidir. Performans değerlendirme sistemi kendi bünyesindeki sürekli iyileştirmeyi, kendi yapısını zaman ve toplumsal değerlerdeki değişimlere paralel olarak sürekli yenileştirerek sağlamaktadır. Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimsemiş bir örgütte kurulacak performans değerlendirme sistemi, sistemin sürekli iyileşmesinin garantisi olacaktır. Performans değerlendirmenin vereceği periyodik geri beslemeler sayesinde sistem içerisinde hatalar daha oluşmadan, hataların oluşmasına fırsat verebilecek durumlar tespit edilebilecek ve ilk defasında doğru hal tarzları uygulanabilecektir.⁴

1.2. Amaçları

Palmer'a göre; performans değerlendirmesi yapmanın iki ana amacı vardır. Bu amaçlardan birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır. Diğer ana amaç ise; çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır. Bu geri besleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olabilir.⁵

³ Sedat Koçar, "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi", (Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), s.3.

⁴ Hakan Turgut, "Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi", *Sayıstay Dergisi*, Sayı:42, (10 Ağustos 2006), s.61.

⁵ Margeret J. Palmer, *Performans Değerlendirmeleri*, İstanbul : Rota Yayın Evi, 1996, s. 10.

Performans değerlendirmesi, hem kişisel hem de örgütsel düzeyde bir takım amaçlar taşımaktadır.

1.2.1. Örgütsel amaçlar

a) İşe yerleştirme, adaylık dönemindeki çalışanların görevlerini sürdürüp sürdürmeyecekleri, yükseltme ücret artışı özendirici ücret sistemleri, ödüllendirme, cezalandırma ve yer değiştirme gibi çeşitli çalışan işlev ve uygulamalarına ilişkin yönetsel kararların alınmasında gereksinme duyulacak bilgi ve nesnel ölçütleri sağlamak;

b) Örgütün genel başarı durumu ve sorunlarına ilişkin bilgi toplamak ve gelecekte ortaya çıkabilecek olayların önceden kestirilmesine olanak sağlamak.

c) Örgütün işgücü ve yönetim potansiyeli hakkında güvenilir bilgiler sağlamak,

d) Örgütün çeşitli birimlerinin ve alt birimlerinin başarı durumlarının ölçülmesinde olanak sağlayacak ortamı hazırlamak,

e) Daha etkin işgücü, politika, plan ve programlarının, ücret sistemlerinin, eğitim programlarının, işe alma, seçme, yerleştirme, yükseltme ve ödüllendirme uygulamalarının geliştirilmesine olanak sağlamak,

f) Örgütün amaç ve gereksinmeleri ile örgüt üyelerinin amaç ve gereksinmelerinin bütünleştirilebilmesi için gerekli olan ortamın hazırlanmasına katkıda bulunmaktadır.

1.2.2. Kişisel Amaçlar

a) Çalışanlara başarı düzeyleri hakkında bilgi vermek ve üstlerinin kendileri hakkında ne düşündüklerini bilmelerine olanak sağlamak,

b) Kişisel amaçların belirlenmesini, elde edilen başarıların tanımlanmasını ve yapılan işin anlam kazanmasını sağlamak ve dolayısıyla kişinin başarı gereksinmesini karşılamak, işten sağlanan doyumunu ve isteklendirmeyi arttırmak, yabancılaşmayı azaltmak ve kişinin amaçları ile örgütün amaçları arasındaki çelişkiyi ortadan kaldırmak,

c) Kişilere hatalı ve gelişmeye açık yönlerini göstererek, bunları gidermelerine olanak sağlamak,

d) Çalışanların yönetime katılmalarına olanak sağlamaktır. ⁶

1.3. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları

Performans değerlendirme; çalışanları, yöneticileri ve örgütün kendisini ilgilendiren bir sistemdir. Sistemin, çalışanlar tarafından kabulü ve benimsenmesi için işletmedeki tüm kullanım alanlarının ve bunların sonucunda değerlendiren ve değerlendirilen için ortaya çıkacak olumlu sonuçların açıklanması gereklidir. Örgütler sistemlerini tanıtırken performans değerlendirmenin kullanım amaçlarını ve yararlarını geniş kapsamlı olarak çalışanlarına bildirmelidirler. Performans ölçümü zorlu bir süreçtir. Performans ölçümü ile girişilen zorlu çabanın meyvelerini verebilmesi için sonuçların etkin, verimli ve yararlı biçimde kullanılması gerekmektedir. ⁷

Performans değerlendirme sonuçları genel olarak çalışanların kariyer yönetiminde, ücret yönetiminde motive edici diğer maddi ve sosyal özendiricilerin belirlenmesinde, terfi, rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme, işten uzaklaştırma ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi birçok alanlarda kullanılabilir.

Aşağıda performans değerlendirmenin örgütlerdeki başlıca kullanım alanları ele alınmaktadır:

⁶ Burcu Cantez ve Tarık Solmuş , Performans Değerlendirmesi, **Türk Psikoloji Bülteni**, Sayı : 16-17 , 2000, s. 108

⁷ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Basım, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2000, s.337.

1.3.1. Stratejik Planlama

Stratejik planlama, örgütte üst yönetim tarafından belirlenen ileriye yönelik varılması planlanan genel hedefleri içerir. Toplam kalite yönetimi bu hedeflere ulaşılmasında bütün çalışanların katılımını gerekli kılar. Örgütün stratejik planlama ile belirlediği bu hedeflerin çalışanlarca paylaşılması performans değerlendirme sistemiyle gerçekleşir.

Genel amaç stratejik planla belirlendikten sonra, bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler ilgili birimlere dağıtılır. Her örgütsel birim kendi hedefleri doğrultusunda elemanları arasında görev dağılımı yaparak ve bu stratejik planın uygulanmasına yardım ederek, bu hedeflerin bireysel düzeyde belirlenme ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütürler. Böylece örgütün stratejik planları bireysel planlar/hedefler şekline dönüşerek, genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır.⁸

1.3.2. Ücret – Maaş Yönetimi

Performans değerlendirmenin en kritik amaçlarından biri, değerlendirme sonuçlarının ücret - maaş yönetimi sisteminde kullanılmasıdır. İşletmelerde genel olarak, performans değerlendirme sonuçları ücret paketine iki şekilde yansıtılır.

- Temel ücretin performans zammı ya da terfi yolu ile artırılması
- Performans değerlendirme puanının çeşitli katsayılar kullanılarak performans primine dönüştürülmesi ve “değişken ücret” olarak ödenmesi.

⁸ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1994 , s.5.

Değişken ücret potansiyel olarak ücret paketinin en motive edici unsurudur. Performansa dayalı ücretlendirmenin temelini oluşturur ve ücret giderlerinin işletme performansı ile doğru orantılı olmasını sağlar. Ayrıca, işletmenin öncelikli hedef ve beklentilerinin çalışanlara aktarılmasını ve çalışanların sergiledikleri davranışların sonucunda elde edilen getiriye işletmeyle paylaşmasını sağlar.⁹

Parasal ödülleri belirleyen faktörlerden biri olarak performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı işletmelerde, sistemin diğer amaçları değerlendirilenlerin gözünde önemini kaybetmekte, bütün ilgi ve kaygılar ücret sisteminin çevresinde yoğunlaşmaktadır.

Böylece performans değerlendirme bu işletmelerde ücret – maaş yönetimi kararları ile özdeşleştirilmekte ve değerlendirenler astlarını motive edebilmek için değerlendirmelerinde yüksek puan/derecelere yönelme eğilimi göstermektedirler.¹⁰

1.3.3. Eğitim ve Gelişim Planlaması

Performans yönetimi sonuçları temel olarak, eğitim yönetimi sistemine veri sağlamaktadır. Performans değerlendirmesi sayesinde çalışanın güçlü ve gelişime açık yönleri belirlenebilmektedir. Performans geribildirim görüşmesi esnasında bu yönler yönetici tarafından çalışanla paylaşılmalıdır.

Gelecekte çalışandan beklenen hedef ve yetkinliklere ulaşabilmesi için gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesi, performans değerlendirme sürecinin örgütsel gelişim sürecine dönüşmesinde en kritik aşamalardan biridir.

⁹ Deniz Yalım, **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, İstanbul: Hayat Yayınları, 2005, s.72.

¹⁰ Uyargil, s.5.

Performans değerlendirme neticesinde tespit edilen ihtiyaçlar işletme stratejileri ve bütçesi doğrultusunda önceliklendirilerek “eğitim planlaması” yapılmaktadır. Dönem başında ve dönem sonunda ölçülen performans değerlendirme sonuçlarının dönem içerisinde verilmiş olan eğitimlerin etkinliğin ölçülmesinde veri olarak kullanılması, performans yönetiminin eğitim yönetimine sağladığı bir diğer katkıdır.¹¹

1.3.4. Kariyer Gelişimi Planlaması

Eğitim, kariyer ve performans yönetim sistemleri arasında sıkı bir ilişki vardır. Çalışanlar, kariyerlerinde belli noktalara gelebilmek, gelişimlerini sürdürebilmek için eğitimler alırlar ve alınan eğitimler çalışanları geliştirdikçe, çalışanların performansları artar ve dolayısıyla şirket içerisindeki ilerlemeleri devam eder.

Çalışanların şirket içindeki kısa ve orta vadeli kariyer hedeflerinin şirket tarafından anlaşılması ve yakın gelecekte çalışanın ne tür görevler üstlenebileceğinin belirlenmesi amacıyla performans değerlendirme görüşmelerinden edinilen bilgiler (performans değerlendirme sonucunda belirlenmiş olan çalışanın güçlü ve gelişime açık yönleri, çalışanın tercihleri) kullanılmaktadır.¹²

1.3.5. Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme

Performans değerlendirme ile ulaşılan sonuçların bireysel düzeydeki değerlendirmeleri ile belirli yerde mutsuz olan ancak başka bir görevde başarılı olacağına inanılan personelin rotasyonu için de kullanılması mümkündür. Örneğin sürekli olarak belirli sorunlarını performans değerlendirme sonucuna yansıtan kişiler olabilir. Bu ve benzeri sorunu bir iki dönem devam edenler vazgeçilemeyecek ve kazanılması arzu edilen elemanlar olmaları halinde rotasyona tabi tutulmaları sağlanabilir.

¹¹ Yalın, s.70.

¹² Yalın, s.71.

Aynı örgütün farklı bir görevinde kişinin daha başarılı olması böylece sağlanabilir. Aynı biçimde işini yetersiz gören yetenekli çalışanların işleri genişletilebilir, yeni görev ve sorumluluklar verilebilir.¹³

Performans değerlendirmenin bireyler arası başarı farklılıklarını ölçmede objektif ve bilimsel bir yol olduğu varsayılmaktadır. Bu varsayımlardan yola çıkarak, bu gibi değerlendirmelerle başarısız oldukları belirlenen ve belirli bir süre eğitim/yetiştirme yolu ile örgüte yararlı hale getirilmesine çalışılan ancak bu konuda başarılı olamayan kişilerin işten ayırma kararını verilmesinde, performans değerlendirme sonuçları yararlı bir araç olacaktır.

Ancak sistemin bu hassas ve kritik amacının dikkatli kullanılmasının yanında, çalışanlara da doğru ve dikkatli bir biçimde açıklanması gerekmektedir.¹⁴

1.4. Performans Değerlendirmesinde Yapılan Hatalar

Performans değerlendirme; kişilerin iş performanslarına ilişkin verilerin değerlendirilmesini gerektirir. İnsana ilişkin değerlendirmelerin de ne kadar nesnel davranılırsa davranılsın, her zaman beraberinde yanılma payları taşıdığı bilinmektedir. Bu nedenle performans değerlendirme sürecinde çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır. Sorunların birçoğu performans değerlendirmede kullanılan yöntemin tabiatından değil, daha ziyade yöntemin uygun olmayan bir şekilde kullanımından kaynaklanmaktadır. Örneğin; değerlendiriciler yeterli bir şekilde eğitilmemiş olabilir veya kullanılan değerlendirme kriteri çok öznel olabilir ve işle ilgili olmayabilir. Yaygın olarak kabul gören hatalar ve sorunlar aşağıda incelenmiştir.¹⁵

¹³ Fındıkçı, s.340.

¹⁴ Uyargil, s.8.

¹⁵ Kaynak, s. 301.

1.4.1. Hale Etkisi

Değerlendiricinin değerlendirdiği kişi hakkında genel bir izlenimi vardır ve performansın hangi boyutu açısından değerlendirme istenirse istensin, değerlendirmelerin bu izlenimin etkisinde kalmış olması durumudur. Ölçme işlemi açısından bakıldığında, verilen cevapların birbirleriyle çok yüksek korelasyon göstermesi durumu olarak karşımıza çıkar.¹⁶

Hale etkisi, değerlendiricinin, çalışanın performansını yalnızca bir alandaki yetersizliğini – eksikliğini tüm alanlara genellemesiyle de gerçekleşebilir. Birden fazla değerlendiricinin kullanılması ya da değerlendiricilerin eğitimi hale etkisini azaltmaya/kontrol etmeye yönelik faaliyetlerdendir.¹⁷

Ayrıca bazı performans değerlendirme sistemlerinde verilen puanlar ya da yapılan değerlendirmeleri destekleyici, kişinin performansına ilişkin örnek ve olayların belirtilmesi istenerek, değerlendirme hataları önlenmeye çalışılmaktadır.¹⁸

1.4.2. Ortalama Eğilimi

Değerlendiriciler, değerlendirme basamakları arasında uç basamakları tercih etmeyip, daha ortaya yakın basamakları işaret ederler yani herkesi “vasat” olarak değerlendirme eğilimindedirler. Bunun yarattığı en büyük sorun, değerlendirilenler arasındaki farkları çok azaltmış olması ve bireysel farklılıkların görülmesinin zorlaşmış olmasıdır.¹⁹ Bu tipte bir değerlendirmenin, ne örgüte ne de çalışanlara yararı vardır. Çalışanlar performansları hakkında geçerli bilgi almadıkları için, gelişmelerine temel olacak verilerden yoksun kalırlar. Örgüt da kimin terfi ettirileceğine, kimin yerinin değiştirileceğine ve kimin eğitime ihtiyacı olduğuna ilişkin göstergelerden yoksun kalır.²⁰

¹⁶ Canan Ergin , **İnsan Kaynakları Yönetimi “Psikolojik Bir Yaklaşım”** , Ankara: Academyplus Yayınevi, 2002, s 143.

¹⁷ Robert L. Mathis, John H. Jackson. **Human Resource Management**, 9.Baskı, USA:South Western College Publishing, 2000, s.404.

¹⁸ Dursun Bingöl , **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5.Baskı, İstanbul : Beta Yayınevi, 2003, s. 222.

¹⁹ Ergin, s. 141

²⁰ Palmer, s. 22.

1.4.3. Yakın Zaman Etkisi

Değerleyici, değerlendirme periyodunun her anında çalışanın performansını yakından takip edemeyebilir. Performans görüşmesi yaklaşırken değerleyici performansı belirlemek üzere araştırmalar yapmaya başlar. En son olaylar olması gerekenden daha yüksek oranlarda ağırlıklandırılır ki buna yakın zaman etkisi denir.²¹

1.4.4. Kontrast Hataları

Değerlendiriciler kısa bir süre içinde birçok kişiyi değerlendiriyorlarsa, ardı ardına yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile karşılaştırarak değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Diğer bir deyişle bir çalışan kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir.²²

Örneğin, vasat bir çalışan, oldukça başarısız olanların arkasından değerlendirilince başarılı olarak kabul edilir. Öte yandan, yine vasat bir çalışan oldukça başarılı sayılanların arkasından değerlendirildiğinde gerçek performansının altında başarısız olarak belirlenebilir.²³

1.4.5. Tolerans ve Katılık Etkisi

Tolerans, değerlendiricinin, çalışanın performansını gerçekte olduğundan daha olumlu olarak değerlendirme eğilimine işaret etmekte ve çalışana performansının doyum sağlayıcı oranın altında olduğunu söylemekten kaçındığı ya da çalışanlarını suçlamak için bir gerekçe olmadığını düşündüğü durumda ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler, kimi zamanda çalışanları motive edeceğini düşünerek, performanslarını olmasını istedikleri düzeydeymiş gibi değerlendirirler.

²¹ Sabuncuoğlu, s.190.

²² Bingöl, s.226.

²³ Kaynak, s.304.

Sübjektifliği yüksek performans kriterlerinin kullanıldığı zaman ve değerlendirici çalışanla değerlendirme sonuçlarını görüşmesi gerektiği zamanlarda bu hata daha yaygın olarak yapılmaktadır.²⁴

Bunun yanı sıra bazı değerlendiriciler, sayıları daha az olmakla birlikte, çalışanlar hakkında genellikle olumsuz düşünmekte ve puanlama sırasında oldukça düşük puanlar vermektedirler. Buna da *katılık etkisi* denmektedir.²⁵

Değerlendirmede düşük puan ya da derecelere yönelmenin nedenleri şöyle sıralanabilir:

- Başarılı olarak değerlendirilen astın ileride kendi yerini alacağı endişesi.
- Kendisini mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak tanıtma arzusu.
- Örgütlerdeki standartların aşırı derecede yüksek olması.²⁶

1.4.6. Kişisel Önyargılar

Bazı değerleyiciler, kişisel önyargılarını değerlendirmelerine yansıtırlar. Özellikle değerlendiren ile değerlenen arasındaki geçmişteki ilişkilerin niteliği, yaş, ırk, dil, din, cinsiyete ilişkin kişisel yaklaşımlar, değerlendirmede önyargılı davranılmasına neden olur. Ayrıca değerlendirme yapan yöneticinin, değerlediği astını sevip sevmemesi durumunu değerlendirmeye yansıtması taraflı ölçüme yol açar.²⁷

²⁴ R. Wayne Mondy ve diğerleri, **Human Resource Management** ,USA: Pearson Education, 2002 , s. 295.

²⁵ Ergin, s.140.

²⁶ Serkan Bayraktaroğlu , **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, İstanbul : Sakarya Kitapevi , 2003 , s. 94.

²⁷ Kaynak, s.303.

Kişisel kanıların işin içine sokulması, işteki performansa dayalı objektif bir değerlendirme yapma olanağını ortadan kaldırır. Dolayısıyla performans değerlendirmelerinde, nesnel faktörler, yani ölçülebilir ve işe ilişkin faktörler üzerine odaklanmak için maksimum dikkat göstermek gerekir.²⁸

Performans değerlendirmede bu doğrultuda yapılacak diğer bir hata ise, örgütün bir birimi ya da çalışanların bir grubu için önyargılı davranmaktır. Bu gibi durumlarda değerlendirici, çalışanların bireysel performansına ağırlık vererek bu tür hataları önleyebilir.

Özellikle sıralama yöntemi bu hatanın yapılması için oldukça müsaittir. Tüm astlarını bir potada toplayarak tek ya da birkaç kriterle değerlendiren yönetici, genellikle üst düzey pozisyonlarda bulunan kişileri listenin üst sıralarına, örgüt kademelerinin alt düzeylerinde yer alan kişileri de alt sıralara yerleştirme eğilimi göstermektedir.²⁹

2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Performans değerlendirme süreci, temel olarak beklenen sonuç ile gerçekleşen sonuçların birbirleriyle karşılaştırılmasından oluşmaktadır.³⁰

Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gereklidir. Burada, değerlendirmenin kimlere uygulanacağı, değerlendirme periyotlarının neler olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi söz konusudur.

²⁸ Palmer, s. 21.

²⁹ Bingöl, s. 226.

³⁰ Hilmi Rafet Yüncü , “Bir Performans Değerlendirmesi Modeli Olan 360 Derece Geribildirim, Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi”, (Yüksek Lisans Tezi , Anadolu Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü , 2001), s. 31.

Performans değerlendirme s¼recinin her ad¼münün, uygulanacak işletmenin yapısına uygun olması gereklidir. B¼ylece değerlendirme amacına ulaşabilir ve sonuçlar işletmenin yararları için kullanılabilir. Etkili bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulabilmesi için temel fakt¼rler bulunmaktadır.

Bunlar:

- ❖ S¼recin oluşumuna değerlendirme yapan ve değerlenen kişiler dahil edilmelidir.
- ❖ Basitlik, doğruluk, amaçlılık, kullanışlılığın sağlanması amaçlanmalıdır,
- ❖ Gerçekleşebilecek t¼m davranış ve sonuçların sisteme dahil edilmesi amaçlanmalıdır.

2.1. Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi

Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle g¼rev ve iş analizinin yapılmış, iş ve g¼revlerin tanımlanmış olması şarttır. Daha sonra çalışanların ¼l¼mlenecekleri değerlendirme boyutları olan standartlarının tanımlanması işlemine geçilebilir.

Performans standartları, yapılan işler arasında değil, aynı işi yapan bireyler arasında ayırım yapılabilmesinin kritik halkasını oluşturur. Performans standartlarının kişilerin performanslarını ¼lt¼ę¼ için geçerli, g¼venilir ve ¼n yargılardan uzak olmaları çok ¼nemlidir. Performans standartlarının geçerli olması için, çalışanların gerçek performanslarını yansıtması ve kişilik, değer, tutumlar gibi başka nitelikleri g¼z ¼n¼nde bulundurmamaları gerekmektedir. G¼venilir olmaları içinde, tutarlı sonuçlar gerekir. Aynı performans aynı y¼ntemle birkaç kez ¼ll¼p birbirine yakın sonuçlar alınmışsa, ¼lm¼n g¼venilir olduğu s¼ylenbilir. Performans standartlarının ¼n yargılardan uzak olması için, y¼neticinin ya da ¼lm¼ yapan kişinin kendi ¼n yargılarını, d¼ř¼nce kalıplarını ve kişisel tercihlerini değerlendirme s¼recine yansıtmayacak yapıda olduğunu kanıtlamış olması gerekir.

Bu niteliklerin her üçünü de (geçerlilik, güvenilirlik ve önyargılardan uzaklık) içermeyen bir performans ölçümü, ne yöneticiler ne de çalışanlar için yararlı bir enformasyon sağlar.³¹

Standartlar bir bakıma değerlendirme hedeflerinin belirlenmesini ifade eder. Genellikle performans standartları kantitatif ve kalitatif olmak üzere işlerin iki yönünü içerir. Kantitatif standartlar arasında belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı sayılabilir. İşin kalitesi, verilerin analizi konusunda belirlenen ölçütler ise kalitatif standartlara örnek olabilir.

Örgütler standartları belirlerken hareket ve zaman etütleri, iş örnekleme, çalışanın geçmişteki başarımlarını gösteren kayıtlar vb. gibi kaynaklarından yararlanırlar.³²

2.2. Değerleyicilerin Belirlenmesi

Performans değerlendirme sistemlerinde, değerlendirmenin kimler tarafından yapılacağı örgütün yönetim ve insan kaynakları politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenir. Ancak burada dikkate alınacak husus değerlendirmeleri yapacak kişi ya da kişilerin çalışanları yeterli bir süre gözlemleme imkanı ve performansına ilişkin gerekli kanaati elde edebilmiş olmalarıdır.³³ Değerleyiciler; çalışanın bağlı olduğu üst, iş arkadaşları, astlar, çalışanın kendisi ve müşteriler olabilir.

³¹ Palmer, s. 33.

³² Sabuncuoğlu, s.164.

³³ Bingöl, s.209.

2.2.1. Bir Üst Amiri Tarafından Değerlendirme Yapılması

Yöneticiler, genellikle, çalışanların performanslarını değerlendirmek ve gözlemek için en iyi pozisyonadlardır. Fakat böyle bir değerlendirmeden her zaman güvenilirlik ve tarafsızlık beklenemez. Çünkü yöneticiler, duygularını değerlendirmeye katar ise sağlıklı ve tarafsız bir değerlendirme gerçekleştirebilir.³⁴ Yöneticilerin değerlendirme yapmasındaki bazı sakıncalar şunlardır:

- Ödüllendirme, cezalandırma yetkisine sahip yöneticilerin değerlendirme yapması, çalışanların, baskı ve rahatsızlık duymasına neden olabilir.
- Eğer değerlendirme süreci tek yönlü işliyor, gerekli yönlendirme ve geribildirim amir tarafından sağlanmıyorsa, değerlendirme sonuçlarının olumsuz olması halinde ast savunmaya geçerek , davranışlarının haklılığını kanıtlamaya çalışabilir,
- Yönetici, çalışanın çalışmaları hakkında ayrıntılı bilgiye sahip olmayabilir.³⁵

Bu sakıncaların önlenmesi için değerlendirmenin tek bir kişi değil de bir grup yönetici tarafından yapılması daha uygun olmaktadır. Bunun yanında bu grubun üyelerinin birbirinden bağımsız olması, değerlendirmenin etkinliğini artırmaktadır. Çünkü grup içinde etkileşim zayıf olacağından, kişisel hataların grubu etkileme ihtimali azalmaktadır.³⁶

³⁴ Yüncü, s.45.

³⁵ Brian Towers , **The Hand Book of Human Resource Management** , 2.Baskı , USA: Blackwell Publishers , 1996 , s.204.

³⁶ Uyargil, s.32.

2.2.2. İş Arkadaşları Tarafından Değerlendirme Yapılması

Aynı bölümde çalışan kişilerin birbirlerini daha yakından gözleme fırsatı bulacağı varsayımı ile iş arkadaşının performansını değerlendirmesi istenebilir. Örneğin, iş arkadaşının verdiği bilgilerle çalışanın; toplantılara zamanında ve etkin katılımı, gönüllü çalışması, diğer arkadaşlarıyla yardımlaşması, bilgiyi paylaşması, kaliteli iş yapması gibi konularda performans değerlendirilmesi yapılabilir.³⁷ İş arkadaşların değerlendirilmesi özellikle, yöneticilerin, bireyin performansını gözleme fırsatı bulamadığı noktalarda ve hiyerarşinin az olduğu takım bazlı yapılarda daha kullanışlı olmaktadır.

İş arkadaşlarının birbirlerini değerlendirmesinde, grup içindeki kişiler arasındaki olumsuz veya arkadaşlık duyguları nedeniyle, çalışanların birbirlerine olduğundan daha düşük veya yüksek puan verebilirler.³⁸ Bu sorunları ortadan kaldırılması için değerlendirmeyi yapacak kişilerin iyi motive edilmesi ve çalışanların değerlendirmeye tam katılımı sağlanmalıdır. Ayrıca değerlendirmenin amacı, değerlendirmeyi yapacak kişilere iyi açıklanmalı ve personelin bu konudaki bilgisi gözden geçirilip, ihtiyaç halinde değerlendirme ile ilgili eğitim verilmelidir.

2.2.3. Astlar Tarafından Değerlendirme Yapılması

Astların yöneticileri değerlendirmesi, yöneticilerin motivasyon sağlama, liderlik, iletişim ve planlama gibi konularda yetkinliklerinin belirlenmesi amacıyla kullanılmaktadır. Astların, yöneticilerinin en çok bu özelliklerini gözleme fırsatı vardır.³⁹

Böyle bir yöntemin başarılı olması için öncelikle astların ve yöneticilerin performans değerlendirme konusunda eğitim almış olmaları ve yöneticilerinde astlardan gelebilecek görüş ve önerilerin yararlı olabileceğine kendilerini inandırabilmeleri gerekmektedir.

³⁷ Sabuncuoğlu, s.168.

³⁸ Towers, s.206

³⁹ Yüncü, s.47.

Aksi takdirde astlar amirlerinin daha çok kişilik özelliklerini ve kendi ihtiyaçlarına karşı ne oranda duyarlı davrandıklarına ağırlık vererek , örgüt hedeflerini dikkate almadan değerlendirme yapmaktadırlar ya da amiri ile çatışmaya girmekten çekinenler, değerlendirmelerde olumlu derece / puanlara yönelmektedirler.⁴⁰

2.2.4. Çalışanın Kendi Kendisini Değerlendirmesi

Birçok işletmede sadece kişinin kendi kendini değerlendirdiği sistemlere rastlanmaktadır. Aslında, çalışanın özdeğerlendirmesinde, daha çok kendi güçlü ve gelişime açık yönlerinin farkına varmaları ve gelişim hedeflerini planlamaları amaçlanmaktadır. Kişinin kendisini değerlendirmesinde, personelin kendi performansına olduğundan fazla puan vermesi gibi sorunlarla karşılaşılabilir. Bu hatayı ortadan kaldırmak için çalışanların kendi değerlendirmesi ile yöneticilerin yapmış olduğu değerlendirmenin karşılaştırılması yapılabilir.⁴¹

2.2.5. Müşteri Değerlendirmesi

İşletmelerin yapılarında bazen, müşteriler yöneticilerden daha önemli bir performans veri kaynağı olabilirler. Özellikle otel işletmelerinde müşteri kaynaklı hizmetin verilmesi, müşterilerden gelecek olan verilerin önemini artırır. Çünkü müşteriler, personelin bazı davranışlarını, yöneticilerden daha rahat gözlemleyebilir. Müşterilerin amaçları ile işletme amaçları tam anlamıyla birleşmese de, müşterilerden gelen veriler, terfi, transfer, eğitim gibi personel kararları için önemli bir girdi olabilir.⁴²

Mado Tatlı ve Dondurma Şirketleri müşterilere dağıtılan formlarla çalışanların performanslarını ölçme yoluna gitmiştir. Bu formlarla, servis hızı, servis kalitesi gibi çalışanların davranışlarıyla ilgili konularda müşterilerden bilgi alınmaktadır.⁴³

⁴⁰ Uyargil, s.34.

⁴¹ Mathis, Jackson , s.391.

⁴² Sabuncuoğlu, s.169.

⁴³ Yüncü, s.47.

Müşterilerden değerlendirme ile ilgili verilerin alınması, işletme-müşteri ilişkisini güçlendirmektedir. Müşterilerin, kendilerinden personele ilişkin olarak görüş istendiğinde, işletmeye daha fazla bağlandığı ve işletme ile müşteri arasında daha uzun süreli ilişkiler geliştirdiği görülür.⁴⁴

2.2.6. Bilgisayar Aracılığı ile Değerlendirme Yapılması

Bilgisayar teknolojisindeki son gelişmeler, çalışanların işlerindeki performanslarına ilişkin bilgilerin sürekli olarak bilgisayarlarca izlenip, toplanmasına ve analizine imkan vermektedir.⁴⁵

2.3. Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi

Geleneksel Performans değerlendirme sistemlerinde değerlendirme periyotları, altı ayda bir ya da yılda bir gerçekleştirilmektedir. Bu zaman dilimi kişiye ve kişinin yaptığı işe bakılmaksızın tüm işletmede aynı şekilde uygulanmaktadır.⁴⁶ Fakat bu zaman aralıklarının da çeşitli sakıncaları vardır. Aralıkların fazla olması nedeniyle değerlendirmeyi yapan kişi, personelin performansı ile ilgili verileri unutabilir veya yanlış hatırlayabilir. Bunu önlemek için yöneticiler çalışanların performansıyla ilgili kısa notlar almalıdır. Bunun yanında değerlendirme periyodunun uzun olması çalışanların motivasyonlarını da olumsuz yönde etkilemektedir. Bazı işletmelerde örgütteki tüm çalışanlar bir zaman dilimi içinde aynı anda değerlendirilir. Buna *odak nokta sistemi (Focal Point Sistem)* denir. Bu sistemin en büyük avantajı değerlendirme yapan kişinin, tüm personelin verilerine aynı anda sahip olması ve bu verileri karşılaştırma imkanı bulmasıdır. Bunun yanında çalışanın, değerlendirme döneminde, diğer dönemlerden daha fazla performans gösterme çabası içine girmesi, bu sistemin dezavantajıdır.⁴⁷

⁴⁴ Uyargil, s.35.

⁴⁵ Kaynak, s.288.

⁴⁶ Yalım, s.59.

⁴⁷ Yüncü, s.48.

Günümüzde bu durum bireyselleşmeye doğru kaymaktadır. Tüm işletmede aynı anda aynı süre zarfında bir performans değerlendirmesi yapmak yerine; herkesin yaptığı işe ve projeye göre, birey ya da takım bazlı değerlendirmeler yapılmaktadır.

Dolayısıyla; performans değerlendirmeleri; üç, altı, dokuz, 12 ya da 15 aylık periyotlarla yürütülmeye başlanmıştır. Bu değişim projelerin ve işlerin içeriğinin farklı olmasından kaynaklanmaktadır.⁴⁸

2.4. Değerlendirmecilerin Eğitimi

Bu aşamada değerlendirmeyi yapacak kişilerin eğitilmesine ağırlık verilir. Kullanılacak değerlendirme yöntemlerine ilişkin kriterler, dereceler tanıtılır, kullanılacak kavramlar açıklanır, değerlendirme formlarının doldurulması öğretilir ve bir takım yararlı öğütler verilir. Bu amaçla eğitici toplantılar düzenlenir ve özellikle değerlendirme sırasında objektif davranmaları, bazı peşin yargılara ve duygusal nedenlerle haksız değerlendirmelere gitmemeleri önerilir. Bu konuda çalışanlara yeterli bilgi verilmezse örneğin; bazı primlerin kaldırılacağı ya da belli sayıda çalışanın işten çıkarılacağı kuşkusu taşınabilir. Bu nedenle sistemin başarıya ulaşması isteniyorsa; bunun ilk koşulu olarak çalışanlara gerekli bilgiler verilmeli ve onların işbirliği sağlanmalıdır.⁴⁹

2.5. Sonuçların Değerlendirilmesi ve Geribildirim

Değerlendirme görüşmesi, performansın iyileştirilmesine yönelik olarak yöneticilerle astlar arasında yapılır ve bu görüşmede değerlendirme sonuçları yüz yüze tartışılır. Performans Değerlendirmesinin ana nedenlerinden biri, performansın iyileştirilmesi, eksikliklerin giderilmesi olduğundan; değerlendirme sonuçlarının çalışanlara iletilmesi ve onlarla bu durum hakkında görüşme yapılması uygun bir tutum olacaktır.

⁴⁸ Yalın, s.60.

⁴⁹ Sabuncuoğlu, s.166.

Çünkü, görüşmenin en büyük yararlarından biri, yöneticileri, çalışanları hakkında daha fazla çözümleyici ve yapıcı düşünmeye özendirmesidir.⁵⁰

Ayrıca performans değerlendirmeleri, performans hedeflerinin saptanmasına ve bazı durumlarda terfi ve ücret konularında verilecek kararlara temel oluşturur. Çalışanların kendi performansları hakkında geribildirim almalarının onların gelecekteki performanslarını etkileyeceği çok açıktır. Bu yüzden performans değerlendirme görüşmesinin dikkatle planlanması çok önemlidir. İyi düzenlenmiş bir performans değerlendirmesinde görüşmeler önceden hazırlanmış bilgi formuna göre yürütülür. Bu bilgi formu, yönetici ile çalışan arasında serbest bilgi akışına izin verecek şekilde olmalıdır.

Çalışanlara performansları hakkında bilgi verirken yönetici, bütün değerlendirme görüşmelerinde bulunması gereken şu ana hedefleri göz önünde bulundurmalıdır.

- ✓ Performans hedefleri üzerinde uzlaşma sağlamak.
- ✓ Görüşülen elemanın özellikle güçlü olduğu yönleri saptamak.
- ✓ Düzeltilmeye ihtiyaç gösterilen performans alanlarını saptamak.
- ✓ Görüşülen elemanla birlikte, performansın daha iyi hale gelmesi için plan yapmak.
- ✓ Gelecek değerlendirme döneminde o elemandan nasıl bir performans beklediğini ortaya koymak.⁵¹

⁵⁰ Kaynak, s.304.

⁵¹ Palmer, s.56.

Görüşme sırasında, yönetici astını küçük görmek, aşağılamak gibi yanlış bir tutum içine girmemeli, yıkıcı değil yapıcı olma yönünde çaba harcamalıdır. Performans değerlendirme görüşmesi çok önemlidir, çünkü performans değerlendirme programının başarısı değerlendirme sürecinden elde edilen bilgilerin verimli kullanılmasına bağlıdır.⁵²

3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Değerlendirmeye ilişkin yöntemler; örgütlerin yapısına, yönetimin amacına, çalışanın beklentilerine, çevreye, teknolojik faktörlere ve terfi planlarına göre değişebilir. Yöntemler günümüze, geçen zaman içinde değişerek ulaşmıştır. Her yeni yöntem, eskisini düzeltmeye yöneliktir.

Yöntemlerle ilgili en önemli husus, yöntemin mümkün olduğunca adil, objektif ve örgütün hedefleri ile uyumlu olmasıdır. Bu amaçla, sürekli yeni yöntemler geliştirilmekte, her yeni yöntem ile mevcut yöntemin eksikleri tamamlanmaya çalışılmaktadır.

3.1. Grafik Değerleme Yöntemi

İşletmelerde başarı değerlendirmede kullanacak en basit tekniklerden birisi grafik değerlendirme yöntemidir. Grafik Değerleme Yöntemi, bir iş grubunu oluşturan çalışanları genel olarak analiz etmede kullanılabileceği gibi, her bir çalışanın belirli başarı faktörlerine göre incelenmesine olanak verecek şekilde de düzenlenebilir.⁵³

⁵² Sabuncuoğlu, s.171.

⁵³ Koçar, s.11.

Grafik değerleme tekniğinde, bir bölümde veya küçük bir işletmede çalışan elemanlar listede alt alta yazılır ve karşılarında yer alan çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok iyi gibi ölçeklendirilmiş değerleme tablosuna işaretlenir. Böylelikle toplu olarak tek tabloda kişilerin performansları görülür ve diğerleriyle kolaylıkla karşılaştırılabilir.⁵⁴

Bu ölçeğin en önemli avantajı basit ve pratik oluşudur. Dezavantajı ise açıklığı ya da netliği olmayışı, belirsizliğe ve karmaşaya yol açabilmesidir. Bu sorunun temelinde tanıyabilme zorluğu yatar. Ölçeğin bu dezavantajı alternatif ölçek türlerinin geliştirilmesi için çalışılmasına neden olmuştur.⁵⁵

Tablo 1

Grafik Değerleme Yönteminde Kullanılan lek Türlerine rnekler

1	2	3	4	5
Hiçbir Zaman	Ara Sıra	Bazen	Sık Sık	Her Zaman
Çok Yetersiz	Yetersiz	Orta	Yeterli	ok Yeterli
Zayıf	Ortalamanın Altında	Ortalama	Ortalamanın stnde	İyi

Kaynak : Yüncü , 2001 , s.38

⁵⁴ Sabuncuoğlu, s. 173.

⁵⁵ **zel ğretim Kurumları ğretmen Seçme Ve Performans Değerlendirme Sistemi**, Milli Eğitim Vakfı Yayınları, Ankara, 2004, s.59.

3.2. Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi

Her çalışanın bağlı bulunduğu yöneticisi tarafından belirli bir dönemin sonunda çalışma durumu, başarısı, iş bilgisi, insan ilişkileri, uyum ve sorumluluk gibi yetenekleri tarafsız ve sistematik biçimde değerlendirilir. Değerlendirmeci bu yetenekleri göz önüne alarak teker teker değerlendirir, daha sonra bir üst yöneticinin onayına sunar.

Derecelendirme yönteminde her işin yapılış biçimini ve bireysel davranış özelliklerini gösteren belirli sayıda kriterler kullanılır. Ayrıca her kriter çok yetersiz, yetersiz, orta, iyi, çok iyi gibi derecelere ayrılır ve yönetici kendi takdirine göre bu derecelerden birini seçer ve işaretler.⁵⁶

Tablo 2
Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi İçin Örnek

Adı Soyadı:		Tarih:		
Çalıştığı Bölüm:.....				
Performans Kriterleri	Yetersiz	Gelişmeye İhtiyacı Var	Yeterli	Çok İyi Performans
1) Yaptığı işin kalitesi				
2) Yenilikçilik-Yaratıcılık				
3) Çalışma azmi				
4) Eğitim ve bilgi düzeyi				
5) Ekip çalışmasındaki başarısı				
6) Liderlik yeteneği				
7) Dürüstlük				
8) Problem çözme				
9) Uyum ve esneklik				
10) Potansiyel				
Diğer.....				

⁵⁶ Sabuncuoğlu, s.175.

Derecelendirme ve puanlama yöntemi kolay uygulanan, ön hazırlığı ve sonuç elde etmesi ucuz olan bir yöntemdir. Ayrıca bu yöntemin uygulanması için değerleyicilerin uzun süreli özel eğitimlere alınmasına da gerek yoktur. Bu avantajlarına rağmen iyi uygulanmazsa bazı sakıncaları vardır, bunlardan bir kaçısı :

- ❖ Yöntemin etkisini en üst düzeye çıkarmak için gerekli hazırlık zamanının uzun olması.
- ❖ Her iş için ayrı bir derecelendirme formu gerektiğinden, daha büyük bir dikkat gerektirmesi.
- ❖ Çalışanların gözlemlenebilir davranışlarına dayandığından, değerlendirme sürecinde yargıların daha büyük bir rol oynaması.
- ❖ Hassas bir değerlendirme gerektiğinden, iş analizlerinin güncel tutulması gerekmektedir.⁵⁷

Başarı faktörleri ve bu faktörlerin derecelerinin işlere göre değişim göstereceği unutulmamalıdır. Eğer bu ölçek tek tip uygulanır, işlere göre düzenleme yapılmazsa sonuçlar objektif ve tutarlı olmaktan uzaklaşacaktır.

3.3. Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntemde, yönetici çalışanı sürekli gözlemleyerek, onun performans düzeyini etkileyen ya da belirleyen spesifik çalışma davranışlarını ya da kritik sayılabilecek olayları bir form üzerine kaydetmektedir. Bu davranış ve olaylar anında ve içinde bulunulan koşullar dikkate alınarak kaydedilmekte, formal performans değerlendirmenin zamanı geldiğinde yönetici bu notlara bakarak değerlendirmeyi yapmaktadır.⁵⁸

⁵⁷ Kocar, s.16.

⁵⁸ Mehmet Hüseyin Bilgin, "Performans Değerlendirme ve Türkiye' de Uygulamaları" , (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , 1996), s. 35.

Çalışanların kişisel özelliklerinden daha çok, iş esnasında belirlenen kritik olaylar karşısında gösterdikleri davranışlarla ilgilenilmektedir. Bu davranışlar istenilen veya istenilmeyen davranışlar olarak ikiye ayrılır. Bu yöntem uygulanırken kritik olayların önceden belirlenmesi gerekmektedir. Değerlendirme yapan kişi, sürekli çalışanları gözlemleyerek, kritik olaylar hakkında (örneğin takım arkadaşlar ile ilişkileri gibi) gerçekleşen davranışları not tutarak değerlendirmeyi yapar.⁵⁹

Kritik olaylar yönteminin en iyi kullanım yeri, iş performansı ile doğrudan ilgili belli olayların dökümünün kolaylıkla yapılabileceği durumlardır. Örgütteki çeşitli iş alanları hakkında enformasyon toplayan bir yönetici, yeni iş sahalarında çalışan elemanlarla nasıl ilgileneceği konusunda, bu yöntemden yararlanabilir. Değerlendirmede subjektif ölçütlerin önemli bir rol oynadığı durumlarda da bu teknik yararlı olur. Buna karşın bu yöntemin de bazı dezavantajları bulunmaktadır. Bunlar:

- ❖ Bütün çalışanlar için özenle uygulandığında çok zaman alan bir yöntemdir.
- ❖ Subjektif bir değerlendirme yapıldığında yöneticinin önyargılarından sıyrılması güçtür.
- ❖ Kritik bir olay meydana geldiğinde bu olay ilgili elemanla hemen tartışılmazsa durumun anlaşılabilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılabilmesi güçleşir.⁶⁰
- ❖ Çalışanlar yaptıkları her hareketin karar defterine kaydedileceği düşüncesinden rahatsız olabilirler ve bu yüzden verimliliklerinde düşme olabilir.⁶¹

⁵⁹ Sabuncuoğlu, s. 179.

⁶⁰ Palmer, s. 48.

⁶¹ Kaynak ve diğerleri, s. 297.

Tablo 3
Kritik Olay Yöntemi İçin Örnek

<p><u>Açıklama:</u> Elemanın performansını kendi sözcüklerinizle değerlendirin. Özellikle iyi ya da kötü bulduğunuz performans alanlarını not edin ve açık seçik örnekler verin.</p> <p>İŞ GÖREVLERİ</p> <p>1- Etkililik</p> <p>a) Belli görevleri yerine getirmekte çok başarılı.</p> <p>b) Görevlerini çok az hatayla yerine getiriyor.</p> <p>c) Görevlerini anladığı görülüyor.</p> <p>d) Kendi görevinin örgütteki diğer görevlerle karşılıklı ilişkisini anlıyor.</p> <p>Olay: -----</p>
<p>2- İş Bilgisi</p> <p>a) İşiyile ilgili alanlarda gerekli bilgiye sahip.</p> <p>b) Gerekli kaynaklara ve yaratıcılığa sahip olduğu görülüyor.</p> <p>c) Alanındaki güncel gelişmelerden haberdar.</p> <p>d) Alanıyla ilgili meslek kuruluşlarının çalışmalarına katılıyor</p> <p>Olay: -----</p>
<p>İNSAN İLİŞKİLERİ</p> <p>1- İletişim</p> <p>a) Karmaşık sorular ortaya çıktığında mantıklı, pratik ve anlaşılır önerilerde bulunuyor.</p> <p>b) Yazılı ve sözlü iletişimi iyi.</p> <p>c) Örgütsel konularda becerikli.</p> <p>d) Nezaretçileri ve meslektaşlarını gerektiği gibi bilgilendiriyor.</p> <p>e) Başka insanların duygularını anlıyor ve onlarla ilgileniyor.</p> <p>Olay: -----</p>
<p>2- Başkalarıyla ilişkiler</p> <p>a) Diğer çalışanlara karşı saygılı.</p> <p>b) Diplomatça davranıyor.</p> <p>c) Örgüt içi ilişkilerin önemini farkında.</p> <p>d) Birlikte çalışmaktan hoşlanıyor.</p> <p>Olay: -----</p>
<p>DIĞER</p> <p>Elemanın performansı ile ilgili kendi yorumlarınızı ekleyin. Yorumlarınız belirli konularla ilgili olsun ve örneklere dayansın.</p>

Kaynak: Palmer, 1993, s.4

3.4. Kontrol Listesi Yöntemi

Kritik olay yönteminin daha geliştirilmiş bir modeli olarak bu yöntemde belirli durumlar karşısında belirtilmiş cümlelerin işaretlenmesi ile değerlendirme yapılır.⁶² Performans değerlendirmede kontrol listesi yöntemi ile çalışanların tam olarak tanınmasından çok, bilinmek istenen iş davranışları analiz edilir.

⁶² Yüncü, s. 35.

Bu yöntemde gerekli olan iş davranışları istenen önem sırasına göre belirlenir. Daha sonra değerlendirilecek çalışanlar bu liste üzerinden kontrol edilip her bir çalışan için puan analizi yapılabilir.⁶³ Kontrol listesi yönteminin uygulanması çok kolay değildir. Sistemin kurulması ve ağırlıklandırılması önemli bir sorundur. Bunun yanı sıra uygun soru ve tanımsal deyimler listesi hazırlamak ve her iş kümesi için bir liste oluşturmak kolay değildir. Ayrıca, sonuçların değerlendirilen kişilere geribildirimi sıklıkla yapılmaz.⁶⁴

Tablo 4
Kontrol Listesi Yöntemi İçin Örnek

<p>İŞİN NİTELİĞİ Çok titiz ve dakik. Özenli bir işçi. Çok az hata yapıyor. Yeterli ama bazı düzeltmeler gerekiyor. Çoğunlukla asgari standartlara ulaşamıyor. Genellikle titiz değil.</p> <p>İŞİN NİCELİĞİ İş hacmi çok yüksek. İş hacmi ortalamanın üzerinde. İş hacmi yeterli. Çoğunlukla asgari standartlara ulaşamıyor. Asgari standartların altında. Düzeltmek için çok çaba gerek.</p> <p>İŞ BİLGİSİ Uzman. Çok üstün bir bilgisi var. Konusunu yeteri kadar biliyor. Yardıma nadiren ihtiyaç duyuyor. Yeterli bilgiye sahip. İşin asgari gereklerini yerine getirecek kadar bilgisi var. Bilgisi çok sınırlı. Sık sık yardıma ihtiyaç duyuyor.</p> <p>SORUMLULUK İş mükemmel bir biçimde planlayıp yürütüyor. İş iyi planlayıp yürütüyor. Denetime çok az ihtiyaç gösteriyor. Bazen yol göstermek gerekiyor. Yol gösterilmediği zaman çoğunlukla iş yapamıyor. Her zaman yol gösterilmesini bekliyor.</p>
--

Kaynak: Palmer, 1993, s.46

⁶³ Kocar, s. 18.

⁶⁴ Sabuncuoğlu, s. 186.

3.5. İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi

Uygulanması en kolay, en az zaman alıcı ve en ucuz yöntemlerden biridir. Özellikle az sayıda kişinin çalıştığı işyerlerinde uygulanma şansına sahiptir. Bu yöntemde çalışanlar ikişer ikişer karşılaştırılarak değerlendirilir. Örneğin beş kişilik grup için aşağıda gösterilen karşılaştırma tablosu elde edilir.⁶⁵

Tablo 5

İkili Karşılaştırma Yöntemi İçin Örnek

Çalışma Kalitesi Açısından

	A	B	C	D	E
A		+	+	-	-
B	-		-	-	-
C	-	+		+	-
D	+	+	-		+
E	+	+	+	-	

Yaratıcılık Yeteneği Açısından

	A	B	C	D	E
A		-	-	-	-
B	+		-	+	+
C	+	+		-	+
D	+	-	+		-
E	+	-	-	+	

Kaynak : Dessler , 2000, s.328

Her özellik hakkında ikili çalışan grupları için tablolar oluşturularak değerlendirme yapılır. Bu tablolarda beş çalışan değerlendirmeye alınmıştır. Her özellik için sol tarafta numaralandırılmış çalışanlar ile yukarıda numaralandırılmış çalışanlar ayrı ayrı karşılaştırılır ve daha iyi olan çalışana (+) işareti konur. Yukarıdaki tablolar incelendiğinde çalışma kalitesi açısından yapılan karşılaştırmada en fazla (+) işaretini alan B harfli çalışan ve yaratıcılık yeteneği açısından yapılan karşılaştırmada en fazla (+) işaretini alan A harfli çalışandır. Bu çalışanlar kendi yetkinlik alanlarında liste başı olur ve diğerleri de sırasıyla onları izler.⁶⁶

⁶⁵ Sabuncuoğlu, s.173.

⁶⁶ Gary Dessler, **Human Resource Management**, 8.Baskı, USA: Prentice Hall, 2000, s. 327.

Bu sıralamada çoğu zaman kimin kimden üstün olduğu söylenebilir, ancak ne ölçüde üstün olduğunun analizini yapmak pek mümkün olmayacaktır. Ayrıca bu yöntemde sübjektif yönlerinin olduğunu, yöneticinin tanıdığı kişileri daha başarılı analiz etmesi ile hataların oluşacağı da belirtilmelidir.⁶⁷

İkili Karşılaştırma Yönteminin Avantajları:

- Başarı sıralaması kolaylıkla elde edilir,
- Kademe düşürme veya işten ayrılma kararlarının alınması kolaylaşır.

İkili Karşılaştırma Yönteminin Dezavantajları:

- Çalışan sayısı çok olduğu durumlarda uygulama süresi ve maliyeti çok fazla artar,
- Değerlendirici hatalarına açık bir yöntemdir,
- Çalışanlar birbirleriyle kıyaslandığından motivasyon sorunları ortaya çıkabilir.⁶⁸

⁶⁷ Kocar, s. 28.

⁶⁸ Ergün Eraslan ve Onur Algün, "İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı", **Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der.**, Cilt 20, No 1 (2005), s. 97.

3.6. Hedeflere Göre Değerlendirme Yöntemi

Hedeflere göre yönetim, örgütün amaçları ile örgüt üyelerinin kişisel gereksinimleri arasında var olduğu öne sürülen doğal çelişkiyi gidermek ve kişi ile örgütü bütünleştirmek amacıyla geliştirilmiştir. Bu yaklaşım, bir örgütün çeşitli kademelerinde yer alan yöneticilerin örgütün temel amaçlarını çalışanlarla birlikte belirlemelerini, çalışanların sorumluluk alanlarının gerçekleştirilmeleri beklenen sonuçlar bakımından saptanmasını, saptanmış amaçların örgütü oluşturan birimlerin faaliyetlerinde birer kılavuz olarak ve çalışanların başarı ve katkılarının değerlendirmede birer ölçüt olarak kullanılmasını öngören bir süreçtir.⁶⁹

Bu yöntemde performansın değerlendirilmesi çalışanların belirlenen hedefleri gerçekleştirme düzeylerinin ölçülmesiyle sağlanır. Yöntemin dört aşaması vardır:⁷⁰

1) *Hedeflerin Belirlenmesi*: Yöneticiler ve çalışanlar bir araya gelerek işletmenin temel hedefleri doğrultusunda işletmenin her kademesiyle ilgili hedefleri belirlerler. Belirlenen hedefler birer standarda dönüştürülerek performans ölçümünde kullanılabilir hale getirilir. Hedefler açık seçik, ölçülebilir ve gerçekleştirilebilir olmalıdır.

2) *Faaliyetlerin Planlanması*: Bu aşamada belirlenen hedeflere nasıl ulaşılabileceğinin planlanması yapılır. Her faaliyet arasındaki kritik ilişkiler kurulur, her aktivite için zaman belirlenir ve kullanılacak kaynak sağlanır. Faaliyet planlaması, hedeflere ulaşılmasından sorumlu olan yöneticiler tarafından yapılır.

3) *Otokontrol*: Otokontrol aşaması, planları uygulamaya koymak ile hedeflere ulaşmak arasındaki bağlantıyı sağlar. Çalışanın başarı düzeyini görmesini, eksikliklerini ve gelişim alanlarını kavraması sağlanır.

⁶⁹ Cantez, s. 112.

⁷⁰ David A. Decenzo ve Stephen P. Robbins , **Human Resource Management**, USA: John Willey&Sons , 1999, s.301.

4) *Periyodik Değerlendirme*: Yılda 2 ya da 3 kez yönetici ile çalışan bir araya gelerek hedeflerin ne ölçüde gerçekleştirildiğini belirlerler. Başarısızlık söz konusu ise nedenleri tartışılır ve sağlanan geribildirimle dayanarak bir sonraki dönemin performans planlaması yapılır. Değerlendirme sonuçları ödüllendirme, geliştirme, işgücü planlaması alanlarında önemli veriler sağlar.

Hedeflere göre yönetimin başlıca yararları şöyle özetlenebilir :⁷¹

- Çalışanın kendi kendini denetlemesine, daha çok yetki ve sorumluluk almasına, yönetime ve karar süreçlerine aktif olarak katılmasına, dolayısıyla işletmenin amaçlarını benimsemesine imkan verir.
- Çalışanın motivasyonunu artırıp oto kontrole imkan tanıyarak kendini geliştirmesini sağlar.
- İşletmede çalışanların güçlerini israf etmeden temel amaçlar doğrultusunda kullanmalarını sağlar.
- Yetki devrini kolaylaştırır.
- Yenilik, esneklik ve takım çalışması arasında bir uyum sağlar.
- Çalışanın kişisel sorumluluk alanlarını ortaya koyar ve gerçek katkılarının ölçülmesini kolaylaştırır.
- Her pozisyon için hedefler saptandığından işletmenin farklı birimleri arasında birlik sağlanır.
- Yöneticilerle çalışanların hedefleri ve sonuçları birlikte saptamaları ve değerlendirmeyi birlikte yapmaları, değerlendirme faaliyetlerine açıklık getirir.

⁷¹ Halise Uğurtay, “Kalite Ödüllü İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Değerlendirme” , (Yüksek Lisans Tezi , İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , 2002), s. 46.

- Hedef ve sonuçların dönem başında ortaya konulması amalarda objektiflik sağlar.

3.7. Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi

Yetkinlik, personelin işlerini başarıyla yapmalarına imkan tanıyan kişisel kabiliyet alanlarını tanımlar. Bilgi, beceriler, tutumlar, değerler veya kişisel özellikler birer yetkinlik olabilir. Yetkinlik bazlı sistemler neyin nasıl yapıldığına odaklanmaktadır. Burada önemli nokta her yetkinlik için davranışların tanımlanmasının yapılmasıdır.⁷²

Yetkinlik bazlı performans değerlendirme sürecinde bireyin son dönemde gösterdiği performanstaki yetkinliklerin tespit edilmesi, kayıt edilmesi ve gelecekteki performans süreci için belirlenen yetkinliklerin tanımlanması ve gösterilen yetkinliklerin belgeleneceği bir sistem geliştirilmesi gerekmektedir.⁷³

Yetkinlik bazlı performans değerlendirme sisteminde, çalışanların performansları davranışlar bazında belirlenmiş olduğu için yöneticiler açısından gözlemlenmesi daha kolay olmakta ve böylece değerlendirmeler daha adil ve objektif yapılabilmektedir. Çalışan kendisinden beklenen davranışları bilmekte ve bu doğrultuda kendisini geliştirmektedir. Ayrıca kurulmuş olan yetkinlik modeli yüksek performans gösteren çalışanların davranışlarını dikkate alarak hazırlandığı için tüm çalışanların performansı bu doğrultuda yükseltilebilmekte, buna bağlı olarak işletmenin performansı da gelişmektedir.⁷⁴

⁷² Canan Çetin (Ed), **İnsan Kaynakları Eğitimi Ve Gelişimi**, İstanbul : Beta Yayınevi , 1999 , s.81.

⁷³ Serkan Uzunogulları, “İşletmelerde Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Ve Bir Uygulama” , (**Yüksek Lisans Tezi** , Marmara Üniversitesi, 2006), s. 69.

⁷⁴ Zuhâl Sakıcı, “Yetkinlikler Ve Yetkinlik azlı İnsan Kaynakları Sistemleri, Türk Hava Yolları’nda Bir Uygulama”, (**Yüksek Lisans Tezi** , Marmara Üniversitesi, 2003),s. 49.

3.8. Takım Bazlı Performans Değerleme Yöntemi

Takım Bazlı Performans Değerlendirme Sistemi, etkin takımlara sahip olmak için mutlaka bulunması gereken bir sistemdir. Sistem, bir performans aracı olan takımların performanslarını ölçerek, söz konusu takımların etkinliğini ortaya çıkartmakta; takımların eksik yönlerini görerek, bunları giderici yönde önlemler alabilmeleri için ortam oluşturmaktadır. Takım Performans Ölçüm Sistemi, takım haline getirilmek istenen çalışma gruplarına kendi performanslarını sorgulama; güçlü ve zayıf yönlerini tanımlama ve gerekli düzeltici eylemlere girişme fırsatını sağlayan bir sistemdir.⁷⁵

Takımları bir bütün olarak değerlendirmek kolay değildir. Takımın başarısı sadece kendi gücüne bağlı olmayabilir. Dış çevre etkileri, işletme politikaları, takımın işlevi için gerekli girdiler, diğer takımlarla kurulan işbirliği gibi etkenler olumlu veya olumsuz yönde takımın başarısını etkileyebilir.

Bu nedenle takım çalışmalarında hem takımın performansı hem de çalışanların ayrı ayrı performansları dikkate alınarak değerlendirilmelidir.

Uygulamada çalışanların iş performansı değerlendirilirken kullanılan kriterlerin bir kısmı doğrudan işle ilgili olurken, bir kısmı da davranışlarla ilgili faktörlerdir. Takım çalışmasında bu davranışlar performansın tanımlanmasında yer almaktadır. Bu çerçevede iletişim, işbirliği, sahiplenme, başarıya azmi gibi faktörler incelenmektedir.⁷⁶

Günümüzde bireysel performansın takım performansına olan katkısını tespit edebilecek en gerçekçi sistem, “360 Derece Geribildirim Sistemi”dir. Bu sistem, takım çalışmasına bireysel katkının tespitinin yanı sıra takım üyeleri arasındaki iletişimin artırılması ve bireylerin daha hesap verebilir ve sorumlu olması amacıyla da kullanılmaktadır.

⁷⁵ Simon Hurley, “Application of team-based 360° feedback systems”, **Team Performance Management**. Vol.4, No.5, 1998, s. 202–210

⁷⁶ Sabuncuoğlu, s.181

3.9. 360 Derece Geribildirim Sistemi

360 Derece Geribildirim Sistemi, geri besleme bilgisini amirin tek yönlü bakışından kurtaran, ilave olarak çalışanın; astları, iş arkadaşları, müşteriler ve öz değerlendirmeden gelen geribildirimlere de kulak veren bir değerlendirme sistemidir. Böyle bir sistemle tek bir yöneticinin bakış açısına dayalı değerlendirmelerin sübjektifliği ortadan kalkmaktadır.

360 Derece Geribildirim Sisteminin temel amacı, ‘performans değerlendirmesi’nden ziyade, çalışana farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimi sağlamaktır.

360 Derece Geribildirim Sisteminin çeşitli kullanım amaçları aşağıda sıralanmıştır.

- ✓ Kapsamlı ve objektif geribildirim elde etmek,
- ✓ Yönetim ekibinin etkinliğini ölçmek,
- ✓ Çalışanın ya da belli bir grubun güçlü ve gelişmeye açık alanlarını belirlemek,
- ✓ Gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını belirlemek ve gelişim planlamasına girdi sağlamak,
- ✓ Astların yöneticilere geribildirim verebilmesini sağlamak,
- ✓ Örgütte gelişim kültürünün oluşmasına yardımcı olmak.

360 Derece Geribildirim Sistemi ile ilgili detaylı bilgiye 2. bölümde yer verilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

360 DERECE GERİBİLDİRİM SİSTEMİ

1. 360 DERECE GERİBİLDİRİM SİSTEMİNİN TANIMI

360 Derece Geribildirim, bireysel ve örgütsel gelişime destek olmak için çalışanların özel olarak tanımlanmış yeteneklerle ve davranışlarla ilgili olarak farklı birçok kaynaktan geribildirim aldıkları bir performans değerlendirme ve geliştirme sürecidir.⁷⁷

360 Derece Geribildirim yalnızca değerlendirmenin yapılması değil aynı zamanda elde edilen sonuçları değerlendiren bireyle paylaşmayı ve bu doğrultuda gelişim planı oluşturmayı da içerir.⁷⁸

360 Derece değerlendirme, çok perspektifli derecelendirme, tam daire geribildirimi, çok değerlendiricili değerlendirme, çok kaynaklı değerlendirme aynı geribildirim türü için kullanılan birçok farklı isimden birkaçıdır.⁷⁹

Ayrıca 360 Derece Geribildirim Sürecinin değişik formlarından da bahsedilmektedir. 270° geribildirim, geribildirim kaynaklarından birinin örneğin müşteri değerlendirmelerinin yapılmadığı, 180° geribildirim ise astların geribildirim sağladığı süreçlerdir.

⁷⁷ Ferit Ölçer . “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel ve Örgütsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç” , **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi** , cilt:18 , (2004), s.213.

⁷⁸ Hurley ,s.202.

⁷⁹ Thomas Garavan, Michael Morley ve Mary Flynn, “360 Degree Feedback: Its Role İn Employee Development”, **The Journal of Management Development**, Vol.16, Iss.2 (1997), s.134-147.

Bazı örgütler, diğer değerlendiricilerin yanında tedarikçileri ve dış müşterileri de sürece dahil ederek 360 Derece Geribildirim Sürecinin genişletilmiş bir versiyonu olarak kullandıklarını belirterek, bunu 540° geribildirim terimiyle ifade etmektedirler. Ancak, sürece tedarikçi ve müşteriler gibi diğer değerlendiricilerin dahil olması halinde bile 360 Derece Geribildirim veya Çok Kaynaklı Geribildirim terimleri kullanılabilir.⁸⁰

2. 360 DERECE GERİBİLDİRİM SİSTEMİNİN AMACI

360 Derece Geribildirim temel amacı, “performans değerlendirmesi”nden ziyade, kişiye farklı kaynaklar tarafından geribildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişisel gelişimi sağlamaktır. 360 Derece Geribildirim süreci, tüm bireylerin güçlü ve gelişime açık yönlerini anlamalarına yardımcı olur.⁸¹

360 Derece Geribildirim Sistemini benimseyen örgütler daha verimli çalışan performansı elde edebilmek için bilgi edinmeyi ve davranış değişikliği için motivasyon sağlamayı isterler. Bunun yanında, kültürel değişimi desteklemek, takım davranışını pekiştirmek veya toplam kalite yönetimi gibi stratejik girişimleri uygulamak gibi amaçlarla da bu sistemi kullanmaktadırlar.⁸²

360 Derece Geribildirim Sistemi, kişilerin birbirlerine geribildirim vermesine olanak sağlaması, güçlü ve gelişmeye açık alanları hakkında detaylı bilgi vermesi açısından çalışan gelişimini destekleyici bir süreçtir. 360 Derece Geribildirim Sistemi ile bireysel performans ile ilgili geribildirim sağlanmasının yanı sıra bir grubun veya takımın performansı ile ilgili genel eğilimlerin belirlenmesi de mümkündür. Örneğin, bir işletme içerisinde satış ekibinin ya da yönetim ekibinin genel olarak etkinliği ölçülebilir.⁸³

⁸⁰ Alma M. McCarthy ve Thomas N. Garavan, “360° Feedback Process: Performance, Improvement And Employee Career Development”, **Journal of European Industrial Training**, Vol. 25, Iss. 1. (2001), par.13.

⁸¹ Aytaç Aygül . “360 Derece Performans Değerlendirme”, **Bilim ve Aklın Aydınlanmasında Eğitim Dergisi** , 2003 , sayı : 41 <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi41/aytac.htm> (20 Kasım 2005)

⁸² Mark R. Edwards ve Ann J. Ewen , **360° Feedback: The Powerfull New Model For Employee Assessment&Performance Improvement** , USA : Amacom, 1996, s.7.

⁸³ Aygül , s.4.

Takım üyelerinin takım performansına katkılarının değerlendirilmesinde en çok başvurulan yöntem de, 360 Derece Geribildirim Sistemidir. Bu sistem, takıma bireysel katkının tespitinin yanı sıra takım üyeleri arasındaki iletişimin artırılması ve performans değerlendirmenin ağır sorumluluğunun bir kişinin üzerine yıkılmasının önlenmesi gibi yararlıya da sahiptir.⁸⁴

3. 360 DERECE GERİBİLDİRİM SİSTEMİNİN GELİŞİMİ

1980'li yıllardan itibaren, işletmeler örgüt yapılarında ve iş yapış biçimlerinde önemli değişiklikler yaşamışlardır. Geleneksel yönetim tekniklerinin etkililiği yeterli gelmemeye başlamış, firmalar çalışanları etkili bir şekilde yönetmenin yollarını aramaya başlamışlardır. Kendi pazarlarında rekabetçi kalabilmek için, firmaların mümkün olan en yüksek verimlilik düzeyine ulaşmaları zorunluluk haline gelmiştir.⁸⁵

360 Derece Geribildirim terimi, 1980'li yılların ortalarında kullanıcı anketleri ve fokus grup analizlerine dayalı olarak ortaya çıkmış, çoklu değerlendiricili sistem olarak adlandırılmıştır. Sonraları çoklu değerlendiricili sistem terimi insanlar tarafından benimsenmemiş ve Teams şirketi tarafından ticari marka olarak tescil edilen 360 Derece Geribildirim terimi çok kaynaklı süreci ifade etmede kullanılmaya başlanmıştır.⁸⁶

⁸⁴ Tanıl Kılıç ve Erden Akkavuk , “Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım” , *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (2) 2001, <http://www.akdeniz.edu.tr/iibf/yeni/genel/dergi/Sayi02/Kiline.pdf> (8 Ekim 2005) s.117.

⁸⁵ Hurley, s.202.

⁸⁶ Edwards, Ewen, s. 25.

Yapısal ve kültürel faktörler ile çalışan ilişkileri örgütleri 360 Derece Geribildirim Sistemini denemeye başlamaları yönünde motive etmektedir. Örneğin, örgütler yönetim kademelerini azalttıkça, yapılarını düzleştirdikçe ve kendi kendini yöneten takımlar oluşturmaya başladıkça, performans geribildirim için tek pratik seçenek olarak çok kaynaktan geribildirim karşılımlarına çıkmaktadır. Örgütler kültürlerini vizyon ve değerleriyle aynı doğrultuda olacak şekilde değiştirmek istediklerinde 360 Derece Geribildirim, yeni değerlerin gerektirdiği yeni yetkinliklerin iletilmesi için ideal bir seçenek haline gelmektedir. Ayrıca çalışanlar da değişik perspektiflerden geribildirim alarak performansları hakkında daha dengeli bir görünüm elde ettikleri için çok kaynaklı değerlendirme talep etmektedirler.⁸⁷

İlerleyen teknoloji nedeniyle yöneticilerin çalışanları değerlendirmede bilgi eksikliği ortaya çıkmıştır. Çalışan sayısının artması da yöneticilerin astları hakkında yeterli bilgiye sahip olmalarını güçleştirmiştir. Matris ve proje tipi örgüt yapılarına sahip işletmelerde, çalışanlar proje esnasında birden fazla yöneticiyle birlikte çalışmakta, sürekli olarak bir projeden diğerine yer değiştirmektedirler.⁸⁸ Bu gelişmeler müşterilerin de işletmelerin idari kararlarına etki etmesini gerekli kılmaktadır.

Nowack⁸⁹, örgütlerde 360 Derece Geribildirim'in artan bir şekilde kullanılmasının bazı sebeplerini şu şekilde özetlemiştir:

- ✓ Birçok kaynaktan gelen verileri özetleyerek, özelleştirilebilir geribildirim raporları oluşturabilen değerlendirme yazılımlarının bulunabilirliğinin artması
- ✓ İyileştirme çabalarının sürekli olarak ölçülmesine olan ihtiyaç

⁸⁷ Edwards, Ewen, s. 11.

⁸⁸ Bedra Akpınar. "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Yetkinlik Hedef Bazlı Performans Değerlendirme Sistemi", (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), s. 32.

⁸⁹ Keneth Nowack, "360 degree feedback - the whole story", **Training and Development**, January 1993.

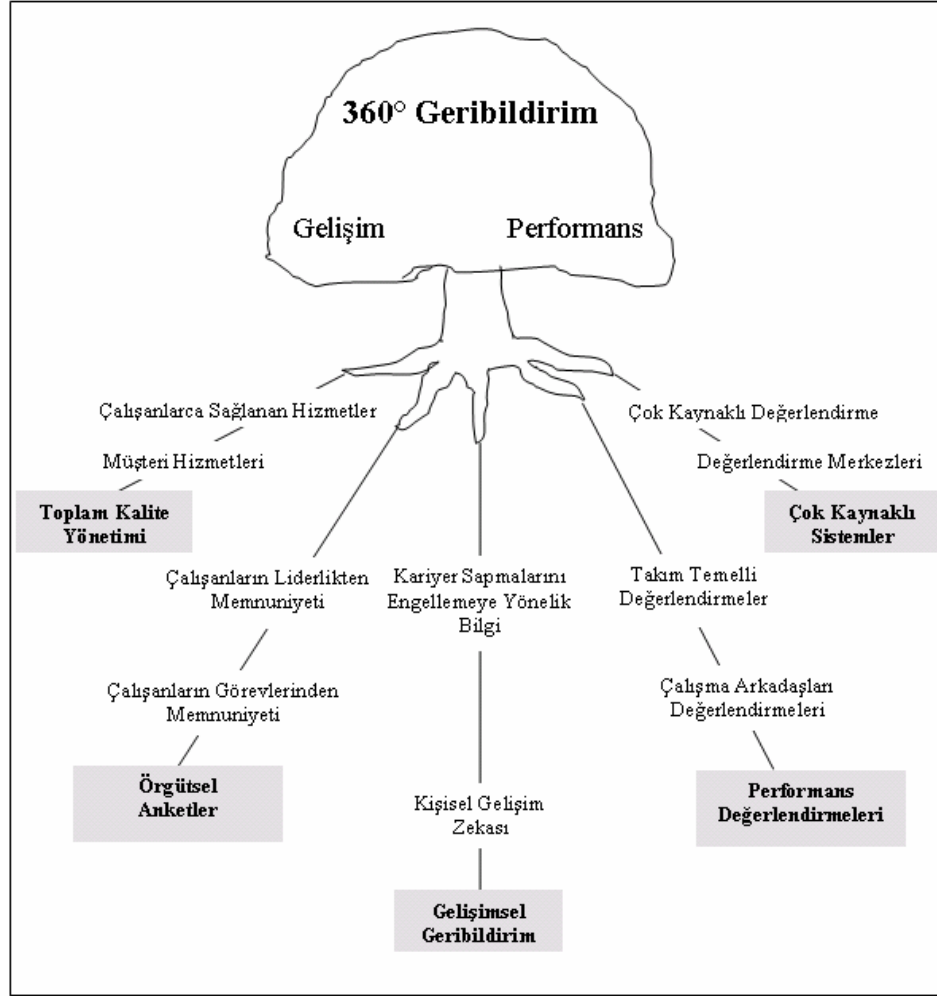
- ✓ Kariyer düzleşmesinden* etkilenen çalışanlar için işlerle ilgili geribildirim verme ihtiyacı
- ✓ Teknolojik değişim, rekabetçi baskılar ve artan işgücü çeşitliliği ile yüz yüze gelen çalışanın potansiyelini en yüksek seviyeye çıkarma ihtiyacı.⁹⁰

4. 360 DERECE GERİBİLDİRİM SİSTEMİNİN KÖKLERİ

360 Derece Geribildirim Sistemi, Toplam Kalite Yönetimi, örgütsel anketler, performans değerlendirmeleri, çalışanın gelişimine katkıda bulunmak için verilen geribildirimler ve çok kaynaklı değerlendirmelerin etkisiyle gelişmiştir.(Bkz. Şekil 1) Her uygulama, çalışanlara nicelik ve nitelik bakımından daha faydalı bilgi sağlamak amacıyla gelişmiş ve 360 Derece Geribildirim süreçlerinin geliştirilmesine katkıda bulunmuştur.

* Kariyer düzleşmesi (Career plateauing) çalışanların örgüt içinde daha ileri yükseltilemeyecek bir pozisyona ulaştıklarında ortaya çıkar. Kariyer düzleşmesi örgütsel veya kişisel nedenlerden kaynaklanabilir. Kişinin yetenek ve becerilerindeki eksiklik, stres, tükenme duygusunun yanında gittikçe düzleşen örgütler, düşük firma büyümesi ve hatta ekonomide düşük büyüme düzleşmeye sebep olabilir. (Kaynak: S.H. Appelbaum ve D. Finestone, "Revisiting Career Plateauing: Same Old Problems – Avant-garde Solutions", **Journal of Managerial Psychology**, Volume 9, Number 5, 1994, p.12.)

⁹⁰ Garavan, Morley ve Flynn, s.137.



Şekil 1 : 360 Derece Geribildirim Sisteminin Kökleri

Kaynak: Mark R. Edwards ve Ann J. Ewen , **360° Feedback: The Powerfull New Model For Employee Assessment&Performance Improvement** , USA : Amacom, 1996, s.26.

4.1. Toplam Kalite Yönetimi (TKY)

Toplam Kalite Yönetimi, yukardan aşağıya doğru değerlendirme yapan geleneksel performans değerlendirme yaklaşımlarını eleştirmektedir. Geribildirim girdisini 360° kaynakları içerecek şekilde genişletmek TKY ile daha uyumludur. Ayrıca, çalışanların yönetime yüksek katılımını savunanlar da çalışanlardan daha fazla girdi elde etmenin etkisine vurgu yapmaktadırlar. Örgütler yüksek katılımın sağlanmasına yönelik mekanizmalar veya programlara ihtiyaç duymaktadırlar ve biçimselleştirilen bir 360 Derece Geribildirim programı buna yönelik bir mekanizmadır.⁹¹

Genellikle Toplam Kalite Yönetimi girişiminin bir parçası olarak tasarlanan kalite ve müşteri hizmetleri anketleri, müşterilerin önce örgüte yönelik cevaplar, sonra bölgeye, sonra bölüme ve en son olarak da temsilciye yönelik cevaplar vermesine yönelik olarak gelişmiş, gün geçtikçe spesifik hale gelmiştir.

Örneğin birçok otomotiv satıcısı müşterilerine satın alma deneyimlerine ilişkin anketler uygulayarak, müşterinin doğrudan etkileşimde bulunduğu kişi hakkında geribildirim talep etmektedir.⁹²

4.2. Örgütsel Anketler

360 Derece Geribildirim örgütsel gelişim programlarındaki anketlerin bir uzantısı olarak düşünülebilir. Anket, örgütsel gelişim ile ilişkilendirilen ve örgütlerde uzun süreden beri yaygın bir şekilde kullanılan bir tekniktir. Örgütsel anketler çalışanın iş ve iş düzenlemeleri hakkındaki algılarını değerlendirmektedir.

⁹¹ Waldman ve Atwater, s.4-5.

⁹² Edwards , Ewen, s .27.

1970'li ve 80'li yıllarda bu anketler daha çok çalışanların kendilerinden bir üst seviyedeki liderden memnuniyetine odaklanmıştır. Tipik olarak, anketlerle, iş memnuniyeti, çalışma koşulları, faydalar gibi konularda çalışanların tutumlarının yanında idare ve liderliğin durumu da belirlenmeye çalışılmaktadır. Yönetim, anketlerle elde edilen bu bilgileri problemlerin teşhisinde ve çözüm üretmede kullanmaktadır.⁹³ Departmanlara uygulanan anketlerin devamındaki adım, bu anketlerin özellikle lideri (yukarı doğru değerlendirme) veya her çalışanı hedefleyerek (çok kaynaklı değerlendirme) kullanılmasıdır.

4.3. Çalışanın Gelişimine Yönelik Geribildirim Verilmesi

1980'lerin sonlarında çalışanlara gelişimlerine yönelik geribildirim verilmesi popüler hale gelmiştir. Çalışan anketleri sadece amirlerden alınan geribildirim genellikle gelişim yerine değerlendirmeye odaklanma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Çalışma ortamı ve yapıları değiştikçe örgütler gelişimsel destek ve hesap verebilirlik için kapsamı amirlerin sağladığının ötesine geçebilecek bir temele ihtiyaç duymaktadırlar.

4.4. Performans Değerlendirmeleri

Performans değerlendirmeleri 1800'lü yılların sonlarında endüstriyel çağın üretim süreçlerini mekanize etmesiyle birlikte başlamıştır. Ayrıca insan makine olarak görülmüş ve bireysel çıktılarının artırılması istenmiştir. Başlangıçta astlar hakkında yorumda bulunmak şeklinde sadece amir değerlendirmeleri yapılırken, sonraları bireysel değerlendirmelerin kalitesini arttırmak üzere değişik formlar, ölçekler ve davranışsal tanımlamalardan oluşan özellikler listesi aracılığıyla değerlendirmeler yapılmıştır.

⁹³ David A. Waldman ve Leanne E. Atwater, **The Power of 360° Feedback: How to leverage performance evaluations for top productivity**, Houston, Texas: Gulf Publishing Company, 1998, s.5.

1960 ve 70’li yıllarda bireysel sonuçları örgütsel amaç ve stratejilerle karşılaştıran Hedeflerle Yönetim Yaklaşımı popüler hale gelmiştir. Bu değerlendirmeler genellikle amirler tarafından sağlanmakta ancak çalışanların göreve yönelik hedefler belirlemesi ve kendi belirledikleri hedeflere göre kendi performanslarını değerlendirmesi de teşvik edilmiştir. Düzleşen örgüt yapıları, takımlar ve katılıma yönelik değişen çalışan beklentileri gibi çalışma ortamındaki değişiklikler örgütlerin bir değerlendirme alternatifi olarak çok kaynaklı değerlendirmeyi görmelerine yardımcı olmuştur.⁹⁴

4.5. Çok Kaynaklı Değerlendirme Uygulamaları

Önceki çok kaynaklı değerlendirme uygulamalarının hepsi performans yönetimi ve değerlendirmesi için tasarlanmıştır. Bunlar büyük oranda yönetsel maliyetler içermekte ve değerlendirme, ücretlendirme ve terfi kararlarından başka alanlarda kullanılmasına değmeyecek ölçüde pahalı olarak düşünülmektedir. Sadece gelişime yönelik geribildirim kavramı 1980’lerin sonlarında, liderliğe yönelik standartlaşmış çok kaynaklı değerlendirmelerin popüler hale gelmesiyle birlikte ortaya çıkmıştır.⁹⁵ Tablo 6’da çok kaynaklı değerlendirmelerin zaman içerisinde hangi amaçlarla kullanıldığı gösterilmektedir.

Tablo 6

Zaman İçerisinde Çok Kaynaklı Değerlendirmenin Temel Kullanım Amaçları

1940’lar	1950’li yıllar	1960’lar	1970’lerin Ortaları	1970’lerin Sonları	1980’lerin Başları	1980’lerin Sonları
Değerlendirme Merkezleri	Liderlik Değerlendirme ve Seçimi	İş Değerleme	Üst Düzey Yönetici Seçimi	Proje Değerlendirme ve Yerleştirme	Yetenek Değerlendirme	Performans Değerlendirme

Kaynak : Edwards ve Ewen, s. 29

⁹⁴ Edwards , Ewen, s .28.

⁹⁵ Edwards , Ewen, s .29.

5. 360 DERECE GERİBİLDİRİM SİSTEMİNİN KULLANIM ALANLARI

Lepsinger ve Lucia tarafından yapılan bir araştırmada, katılan kişilere “360 Derece Geribildirim Sistemi firmanızda hangi amaçlara yönelik kullanılıyor?” Sorusu yöneltilmiştir. Araştırma sonunda verilen cevapların yüzdelik dağılımı aşağıda maddelendirilmiştir.⁹⁶

- Yönetim ve örgüt gelişimi için 58%
- Performans değerlendirme için 25%
- Stratejik uygulamaları desteklemek ve kültür değişimi için %20
- Takım gelişimi için %19

360 Derece Geribildirim kullanımı, örgütsel ve bireysel olmak üzere iki bakış açısından ele alınabilir. **Örgütsel bakış açısından** bu geribildirim şu şekillerde kullanılabilir:⁹⁷

- ✓ 360 Derece Geribildirim Süreci, örgüt vizyonunun paylaşılması ve örgütsel değerlerin desteklenmesi amacıyla kullanılabilir.⁹⁸
- ✓ Takım çalışmasına ve personel güçlendirmeye geçiş çabalarını hızlandırmak gibi kültürel değişimleri kolaylaştırmak için kullanılabilir.
- ✓ Sadece gelişim amacıyla kullanılabilir. Araştırmalar sonucunda, 360 Derece Geribildirim en yaygın kullanım alanının eğitim ve gelişim olduğu bulunmuştur. Eğitim ve gelişimin bütünsel etkisi, örgütsel performansı arttırmaktadır.

⁹⁶ Richard Lepsinger ve Anntoinette D. Lucia. **The Art and Science of 360° Feedback**. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 1997.

⁹⁷ Garavan, Morley ve Flynn, s.140.

⁹⁸ Waldman ve Atwater, s.10-11.

- ✓ Terfi ve ücretlendirme amacıyla da kullanılabilir ancak 360 Derece Geribildirim yöntemleriyle toplanan bilgilerin ücrete temel oluşturması tavsiye edilmemektedir çünkü her hangi bir seçim veya ücretlendirme yönteminin tarafsızlığı, istatistiksel açıdan geçerliliği ve güvenilirliği sınanmış olmalıdır.⁹⁹
- ✓ Örgütler, 360 Derece Geribildirimi yedekleme planlaması* sistemlerinin bir parçası olarak kullanabilirler. Geribildirim aracı, bireylerde hangi yetenek ve becerilerin olduğuna yönelik algılamayı değerlendirdiğinden, değerlendirilen bireyler kendilerindeki beceri ve yetenekleri gerektiren ilgili pozisyonlarla eşleştirilebilir.
- ✓ Yöneticilerin gelişimi için kullanılabilir. Yapılan araştırmalar, yöneticilerin grup eğitim programlarına pek katılmadıklarını ve çok seyrek olarak üstlerinden kapsamlı performans geribildirimi veya gelişime yönelik koçluk aldıklarını ortaya koymuştur. 360 Derece Geribildirim yöneticilere yönelik böylesi bir gelişimsel geribildirim sağlanmasında kullanılabilir.
- ✓ Örgütün istediği temel değerler ve iş stratejilerini desteklemek ve yöneticilerin bu temel değerlere ne kadar bağlı olduklarının tespitine yönelik geribildirim sağlamak amacıyla kullanılabilir. Ölçülen beceri ve davranışların örgütün temel değerleri ve iş stratejileriyle aynı doğrultuda olması gerektiğinden, bireyler hangi beceri ve davranışların örgüt için önemli olduğunu bilerek ve bu alanlarda kendilerini geliştirebilirler.
- ✓ 360 Derece Geribildirim örgüt tarafından performans değerlendirme sisteminin bir girdisi olarak kullanılabilir.

⁹⁹ Hurley, s.203.

* Yedekleme planlaması, işletme içindeki yetenekli kişilerin belirlenmesi, doldurulması gereken boşlukların saptanması, üst-düzyer yöneticilerin değerlendirilmesi ve yönetimin geliştirilmesi gibi unsurların bütünü olarak ele alınabilir. (Kaynak:Linda Holbeche, Aligning Human Resources and Business Strategy, Elsevier Butterworth – Heinemann, Oxford:2001, s.290 Aktaran Gökçe Özdemir, "Yedekleme Planlaması", "İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:8 Sayı:1 (Ocak 2006), s.1, <http://www.isgucdergi.org/pdf/gozdemir.pdf> <10.08.2006>)

- ✓ Yaygın olarak 360 Derece Geribildirim, yönetici değerlendirmesinin yerini alacak şekilde değil onu destekleyecek şekilde kullanılmaktadır. 360 Derece Geribildirim, davranışlar veya yetkinlikler hakkında çok kaynaktan gelen geribildirim bilgisini yöneticilerin sonuçlar hakkındaki değerlendirmeleriyle harmanlamaktadır. Çalışanlar, hem işi nasıl yaptıkları konusunda yani davranışları açısından, hem de ne yaptıkları konusunda yani sonuçları veya çıktıları açısından değerlendirilmektedirler.¹⁰⁰

Bireysel bakış açısından, 360 Derece Geribildirim şu şekillerde kullanılabilir:

- ✓ Çalışanlara zayıf hatta tatminkar olmayan performanslarını iyileştirme konusunda yardımcı olabilir, çünkü geribildirim çalışanların gelişime açık oldukları alanları öne çıkarmaktadır. Benzer şekilde, çalışanın farkında olmadığı güçlü yanlarını ve yeteneklerini de ortaya çıkarabilir.
- ✓ Gelişime açık alanların işaret edilmesiyle sürecin devamında çalışanla birlikte yol alınması, çalışanın bu eksikliklerine karşı kendini savunma davranışı içine girmesinin önüne geçebilir veya azaltabilir.
- ✓ Olumsuz geribildirim sağlayan bir araç olarak da kullanılabilir. Larson¹⁰¹ yaptığı araştırmada çalışanlara, sözlü olarak olumsuz geribildirim verdiklerinde kendilerini rahatsız hissettiklerini ortaya koymuştur. 360 Derece Geribildirim kullanılarak olumsuz geribildirim verilmiş olsa bile, kişiye genelde negatif etkisi azalarak, olumlu bir yoldan ulaşmaktadır, çünkü kişi olumsuz geribildirimi sözlü olarak almamaktadır.

¹⁰⁰ Edwards, Ewen, s .7.

¹⁰¹ James Larson, "Supervisors' performance feedback to subordinates: the impact of subordinate performance valence and outcome dependence", **Organisational Behaviour and Human Decision Process**.Vol. 37, No. 3, Jun 1986 s.391.

- ✓ Çalışanların sahip oldukları yeteneklerini daha iyi anlamalarını sağlamada kullanılabilir. O'Reilly'¹⁰² ye göre, sadece bir kısım yönetici çalışanların yeteneklerinin farkında olduğundan, çoğu birey yetenekleri hakkında duyduklarına şaşırmakta ve önemli bir öğrenme potansiyeli ortaya çıkmaktadır.

6. 360 DERECE GERİBİLDİRİM SİSTEMİNİN YARARLARI VE SINIRLILIKLARI

6.1. Anahtar Paydaşlara Faydaları

360 Derece Geribildirim süreci, bir örgütteki anahtar paydaşlara ve örgütün kendisine kapsamlı ve farklı faydalar sağlar¹⁰³:

- **Müşteriler:** Bu süreç müşterilere, müşteri-tedarikçi ilişkisini güçlendirme olanağı verir. 360 Derece Geribildirim, iç ve dış müşterilere değerlendirme sürecinde söz hakkı vererek, değerlendirilen kişiler hakkında ilgili ve yararlı bilgiler elde edilmesini sağlar. İşletmenin artan rekabet ortamında piyasa eğilimlerini ve beklentilerini rakiplerinden daha erken keşfetmesine yardımcı olmaktadır.¹⁰⁴ Müşteri hizmetlerini iyileştirebilir.¹⁰⁵ Çalışan, iç veya dış müşterilerine karşı daha sorumlu/hesap verebilir hale gelmektedir, çünkü onlar artık çalışanın performans değerlendirmesi için geribildirim sağlayabilmektedirler.¹⁰⁶

¹⁰² Brian O'Reilly, "360 feedback can change your life", **Fortune Magazine**. Vol.130, No. 8 , October 1994, s.93-97.

¹⁰³ Edwards ve Ewen, s.8-9.

¹⁰⁴ Akpınar, s.33.

¹⁰⁵ Hurley, s.202

¹⁰⁶ John F. Milliman , Robert F. Zawacki ve diğerleri. "Companies evaluate employees from all perspectives", **Personnel Journal**, Vol.73, Iss. 11 (Nov 1994), s.100.

- **Çalışanlar:** Çalışanlar, kariyerleri üzerinde önemli etkisi olan sürece katılarak, performanslarının değerlendirilmesinde kullanılacak kriterlerin ve geribildirim sağlayacak kişilerin seçimine yardımcı olabilirler. Çalışanlar için katılım kritik bir rol oynamaktadır çünkü bu sayede sürecin adaletini kendileri belirlemiş olmaktadır. Değerlendirme sonuçları; kişinin gelişim faaliyetleri kılavuzuna önemli bir girdi sağlar, aynı zamanda yöneticinin çalışanları yönlendirmesine yardımcı olur.¹⁰⁷ 360 derece geribildirim programları, çalışanlardan gelen bilgilere örgütün değer verdiğini göstererek çalışanların kendi geleceklerini ve örgütün geleceğini etkileyebileceklerine inanmalarını sağlar.¹⁰⁸

- **Takım Arkadaşları:** Örgüt içerisinde daha iyi çalışma ilişkileri oluşturulmasına yardımcı olur. Araştırmalar sonucunda 360 Derece Geribildirim insanların takım çalışmasına katılma yeteneklerini iyileştirdiği tespit edilmiştir. Çok kaynaktan geribildirim sağlanmazsa, takım üyeleri etkili bireysel gelişim ve takım çalışması için gerekli bilgiye sahip olmayabilirler, hesap verebilirlik ve sorumluluk ortadan kalkabilir ve performans düşebilir. 360 Derece Geribildirim çalışanlara, takım arkadaşlarını anonim bir şekilde övme veya eleştirme fırsatı verebilir.¹⁰⁹

- **Amirler:** Bu süreç, amirlere önceden erişebildiklerinden daha kapsamlı ve daha detaylı performans bilgisi sağlayarak, kendilerine doğrudan raporlama yapan astlarının her birinin performansını daha iyi kavramalarını sağlar. Ayrıca bu süreç, amirlerin astlarını değerlendirme için harcadıkları zamanı oldukça azaltmaktadır ki yönetim alanı genişledikçe ve iş yükü arttıkça, amirler için bu önemli bir ihtiyaç haline gelmektedir.

- **Liderler ve Yöneticiler:** Çalışanlar, ilgi alanlarını ve örgüte yön göstermede kullanılabilecek iyileştirme önerilerini belirtebilirler. Yönetici performansına olumlu etkisi olabilir. Araştırmalar, zayıf değerlendirme aldıktan sonra en azından bazı yöneticilerin performanslarını iyileştirdiklerini bulmuştur. Liderlik ve yönetim becerilerini iyileştirebilir.

¹⁰⁷ Akpınar, s.68.

¹⁰⁸ Waldman , Atwater, s.8.

¹⁰⁹ Garavan, Morley ve Flynn, s.134-147.

- **Örgütler:** 360 Derece Geribildirim, örgütsel kararlara katılımı arttırır.¹¹⁰ Örgütler, kendilerinin güçlü ve zayıf yanlarını, liderlikteki olası eksikliklerini ve eğitim ihtiyaçlarını daha iyi anlayabilecekleri güvenilir ve kantitatif bilgilere sahip olma imkanı bulabilirler.

¹¹⁰ Sakıcı, s.54-55.

Tablo 7

360 Derece Geribildirim Sisteminin Anahtar Paydaşlara Faydaları

<p style="text-align: center;">Müşteriler</p> <ul style="list-style-type: none">• Hizmete yönelik girdi• Hizmet sürecinde seslerini duyurma• Ürün ve hizmet kararlarına katılım• Kalite kontrol sürecinde yer bulma• Kaliteyi takdir etme ve ödüllendirme fırsatı• Yeni fikirlere katkıda bulunma fırsatı	<p style="text-align: center;">Amirler</p> <ul style="list-style-type: none">• Kişisel amirlik yeteneklerini ayna tutulmuş gibi görebilme fırsatı• Seçim kararları için yüksek kalitede bilgiye ulaşma• Performansı değerlendirenden, koçluğa doğru rol değişikliği• Zayıf performansı gösteren güvenilir bilgiler elde etme• Kariyeri olumsuz etkileyebilecek davranışlar hakkında güvenilir bilgiler elde etme
<p style="text-align: center;">Çalışanlar</p> <ul style="list-style-type: none">• Kendilerini en çok etkileyebilecek karar süreçlerinde seslerini duyurabilme• Kariyer gelişimlerini etkileme fırsatı• Her seviyedeki kararlar üzerinde daha fazla etkiye sahip olma• Liderliğin kalite kontrolünde söz sahibi olma• Kaliteyi takdir etme ve ödüllendirme fırsatı	<p style="text-align: center;">Liderler</p> <ul style="list-style-type: none">• Başkaları tarafından nasıl görüldüklerini anlama fırsatı• Seçim kararları için yüksek kalitede bilgiye ulaşma• Performansı değerlendirenden, koçluğa doğru rol değişikliği• Zayıf performansı gösteren güvenilir bilgiler elde etme• Çalışma gruplarının veya birimlerin eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını görme• Kendine doğrudan raporlama yapanların kalite değerlendirmelerini yapabilme
<p style="text-align: center;">Takımlar</p> <ul style="list-style-type: none">• Takımın müşterilere nasıl hizmet ettiğini görebilme fırsatı• Takım üyelerinin seçimi için yüksek kalitede bilgi edinme• Takım liderleri hakkında güvenilir bilgi elde etme• Takım üyelerinin katkıları hakkında güvenilir bilgi elde etme• Takım performansı hakkında bilgi elde etme	<p style="text-align: center;">Örgüt</p> <ul style="list-style-type: none">• Daha iyi insan kaynakları kararlarına yönelik bilgi• Geliştirilmiş kalite kontrolü ve terfilerin geçerliliği• Artan çalışan motivasyonu• Performans ve ödül arasında bağlantı kurma fırsatı• Vizyon, değerler ve yetkinliklerin aynı doğrultuda yönlendirilmesi fırsatı

Kaynak: Mark R. Edwards ve Ann J. Ewen, **360° Feedback: The Powerfull New Model for Employee Assessment&Performance Improvement**, USA: Amacom, 1996, s.10.

6.2. Sınırlılıkları

Tüm bu avantajlarına rağmen 360 Derece Geribildirim Sisteminin yetersiz kaldığı bazı noktalar da mevcuttur.

- Değerleyici sayısı arttığı için değerleyicilerden kaynaklanan hatalarda artış olabilir. Değerleyici sayısı az olduğunda bu hataları dikkate alma imkanı daha fazla iken değerleyici sayısı arttıkça hataları gözden kaçırma olasılığı artar.

- Değerleyici sayısının artması ile performans değerlendirme sürecinin maliyeti ve karmaşıklığı da artabilir. Ayrıca performans değerlendirme süreci sonunda elde edilen bilgilerin işlenmesi de daha fazla zaman alabilir.

- Değerleyiciler 360 Derece Geribildirim yöntemini benimseyinceye kadar geçecek süre zarfında değerlendirmesini yaptıkları kişilerin gerçek performanslarını yansıtmaktan kaçınabilirler.

- Örgütte otokratik bir yönetim anlayışı hakimse, bazı yöneticiler astlarının kendilerini değerlendirmesini kabullenmekte zorlanabilirler. Özellikle aile şirketlerinde yöntemin uygulanmasında bu sebeple zorluklarla karşılaşılabilir

- Değerlendirilecek kişiye değerlendiricileri seçebilme özgürlüğü verilmişse, arkadaşı olan değerlendiricileri seçme fırsatı eline geçmiş olur ve sistem objektifliğini yitirebilir.¹¹¹

¹¹¹ David W. Bracken, "Straight talk about multi-rater feedback". **Training and Development**, Vol.48,No.9,September 1994 , s.44.

- Bernardin ve Diğerleri¹¹² astların, yönetici davranışlarının sadece belirli yönlerini değerlendirebilecek nitelikte olduğunu belirtmektedirler. Yöneticilerin astların değerlendiremeyeceklerini düşündükleri davranışların geribildirim aracında yer alması, sürecin itibarını düşürebilir.

- Formların ve anketlerin doldurulması için zaman harcanmaktadır. Çalışanların birçok farklı kişiye ait anketleri işyerlerinde doldurması ise daha çok zaman gerektirmektedir. Bazı formların doldurulması 40 dakika sürebilmektedir bu da mevcut işlerin aksamasına sebep olabilir.

- Örgütler, formlara doymuş olabilirler. “Anket yorgunluğu” olarak tanımlanan bu durum 360 Derece Geribildirim yönteminin güvenilirliğini etkileyebilir, kullanıcı hatalarına neden olabilir.

- Sonuçların yarattığı değer sınırlı kalabilir. İnsanların algılamalarını sayılara dönüştürme sürecinde anlamın önemli ölçüde yitirildiğini belirtilmektedir.

- Ölçülen beceri veya davranışlar bireylerin pozisyonları için veya örgüt için önemli değilse, onları geliştirmeye veya incelemeye yönelik harcanan çaba anlamını yitirebilir.

- Özellikle sonuçların olumsuz olması ve değerlendirenlerin olumsuz alanlarda aynı fikirde olması durumunda geribildirim etkisi yöneticiler üzerinde artan bir baskıya sebep olabilir.

- Çalışanlar değerlendirme sonucunda tehdit edilme duygusuna kapılabilirler. Özellikle astlar yukarı doğru değerlendirmelerinde objektif davranmayabilirler.

¹¹² H. John Bernardin, Sue A. Dahmus ve Gregory Redmon.“Attitudes of First-Line Supervisors toward Subordinate Appraisals”, **Human Resource Management**. Vol.32,No.2-3, Summer 1993, s. 315.

- Kişiler performans değerlendirme sonuçlarından memnun kalmayabilirler ve öğrendiklerinden dolayı sinirlenebilirler. Böyle durumların üstesinden gelinmesi için örgüt bünyesinde eğitimli bir danışmanın bulunması gerekir aksi halde çalışan performansında düşüş yaşanabilir.¹¹³

- Özellikle sistemin yaygın olarak kullanıldığı Amerikan şirketlerinde SHRM (Society Human Resources Management) tarafından yapılan araştırma sonucuna göre en önemli sınırlılıklar, örgüt içinde gerilimin artması ve değerlendirilen ile değerlendiren çalışanların sonuçlar üzerinde önceden anlaşmaları sonucunda bilgilerin yanıltıcı olabilmesidir.¹¹⁴

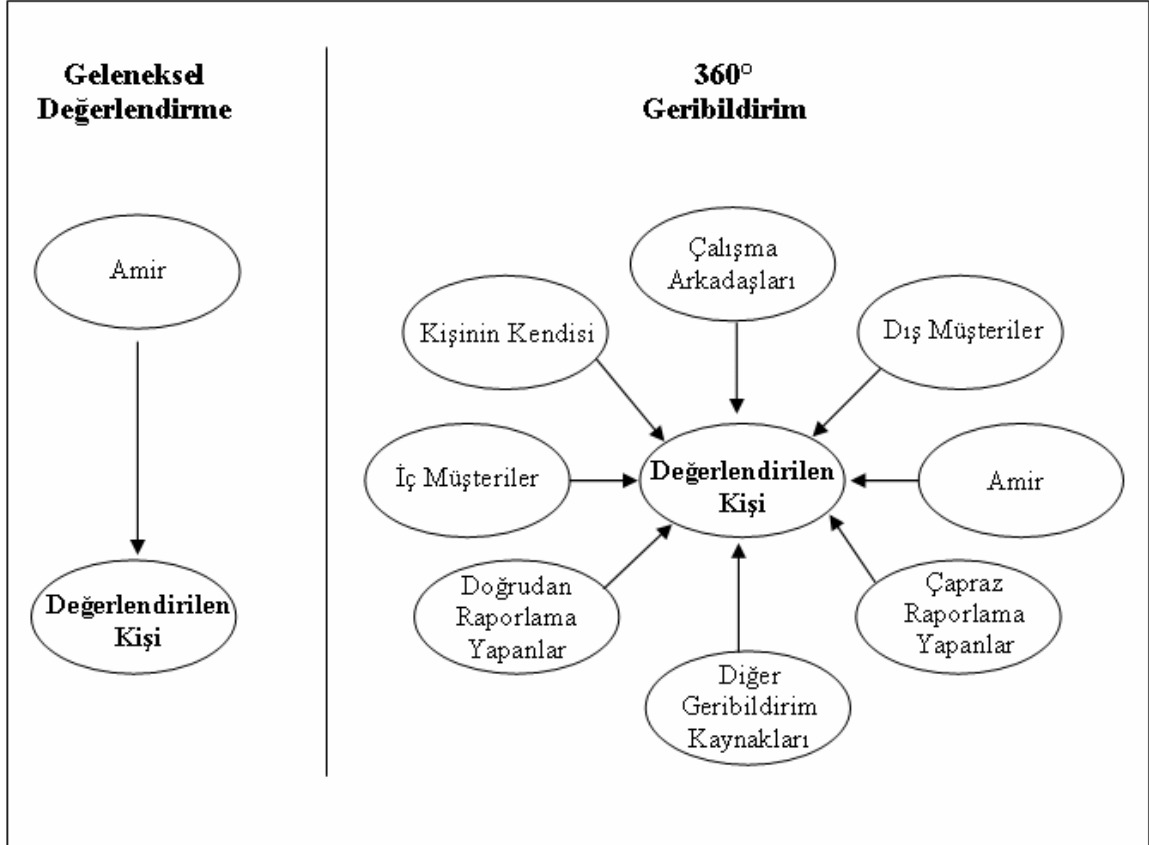
Yukarıda ifade edilen aksaklıklar sonucunda bazı şirketlerin 360 Derece Geribildirim Sistemini durdurdukları ya da uygulamayı erteledikleri görülmüştür. Fakat bu, yöntemin kullanışsız olduğu ya da işe yaramadığı anlamına gelmemelidir.¹¹⁵

¹¹³ Garavan, Morley ve Flynn, s.134-147.

¹¹⁴ Akpınar, s.34.

¹¹⁵ Turgut, s.65.

7. 360 DERECE GERİBİLDİRİM SİSTEMİ İLE GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ ARASINDAKİ FARKLAR



Şekil 2: Geleneksel Performans Değerlendirme ile 360 Derece Geribildirim Sisteminin Karşılaştırması

Kaynak: Edwards , Ewen , 1996, s.8.

360 Derece Geribildirim Sistemini geleneksel performans değerlendirme sistemlerinden ayıran temel farkları şu şekilde sıralayabiliriz:

Şekil 2’de de görüldüğü üzere, geleneksel performans değerlendirme sistemi; tek boyutlu işleyen, üstün astı değerlendirdiği bir süreçtir. Özellikle, bu süreçte değerlendiricinin değer yargıları, duyguları devreye girmekte, objektiflik ve güvenilirlik konusunda şüpheler ortaya çıkmaktadır.

Oysa, tek bir kişinin yargıç rolünü üstlenmesi yerine, 360 Derece Geribildirim Sistemi değerlendirilmede bir jüri görevini görür. Çalışanla günlerini paylaşan kişiler, bilgi ve bakış açısı havuzu oluşturmaktadırlar. Bu değerlendirme grubu, hem iç hem de dış müşterilerden oluşabilir. İç müşteriler; amirleri, üst yönetimi, astları, eş düzeydeki çalışma arkadaşlarını ve değerlendirilen kişiyle etkileşimde olan diğer bölümlerden temsilcileri içerebilir. Dış müşteriler ise; tedarikçileri, müşterileri ve danışmanları içerebilir. Çalışanın işini nasıl yaptığına ilişkin faydalı bilgiler verebilecek herhangi bir kişi de değerlendirilmede kaynak olarak kullanılabilir.¹¹⁶ Performans bilgisinin birçok farklı perspektiften toplanması, daha kaliteli, daha güvenilir ve daha kapsamlı veri elde edilmesini sağlar.¹¹⁷

360 Derece Geribildirim Sistemini, diğerlerinden ayıran bir diğer fark, geribildirim özelliğidir. Bireyler birçok kaynaktan elde edilen geribildirimini inceleyerek, güçlü ve gelişime açık yönlerini öğrenebilir, bu doğrultuda gelişim planları oluşturabilir, yeni hedefler belirleyebilirler.¹¹⁸ Bir diğer deyişle, çalışanların kendilerini geliştirmelerini kolaylaştırmaktadır. Bu yöntemde, çalışana, becerileri, tarzı ve performansı hakkındaki kendi algılamalarını diğerlerinin algılamalarıyla karşılaştırma olanağı verilmektedir. Eş düzeyde çalışanlardan gelen geribildirim de ayrı bir gücü vardır. Çalışma arkadaşlarından gelen geribildirim daha çok davranış değişikliğine yol açtığı ve bu geribildirim yöneticilerin geribildirimlerinden daha güçlü olduğu belirtilmektedir. Çalışanlar kendileri hakkında önceden edindiklerinden daha fazla bilgi almaktadırlar. Geribildirim oturumları veya toplantılar, çalışanların bu bilgilerin kendileri için önemini anlamalarına ve iyileştirme için plan geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Performans değerlendirmeleri tipik olarak çalışanların alacağı ödülleri belirlemede kullanılırken, 360 derece geribildirim çalışanların iyileştirilmesi ve geliştirilmesini kolaylaştırmak için kullanılmaktadır.¹¹⁹

¹¹⁶ Milliman, Zawacki, ve diğerleri, s. 99

¹¹⁷ Hurley, s. 209.

¹¹⁸ Manuel London, James W. Smither ve Dennis J. Adsit. "Accountability: The Achilles' heel of multisource feedback", **Group&Organization Management**. Vol.22, No.2, Jun 1997, s.162-184.

¹¹⁹ John E. Jones ve William L. Bearley, **360° Feedback: Strategies, Tactics, and Techniques for Developing Leaders**, Amherst: HRD Press, 1996. s.60.

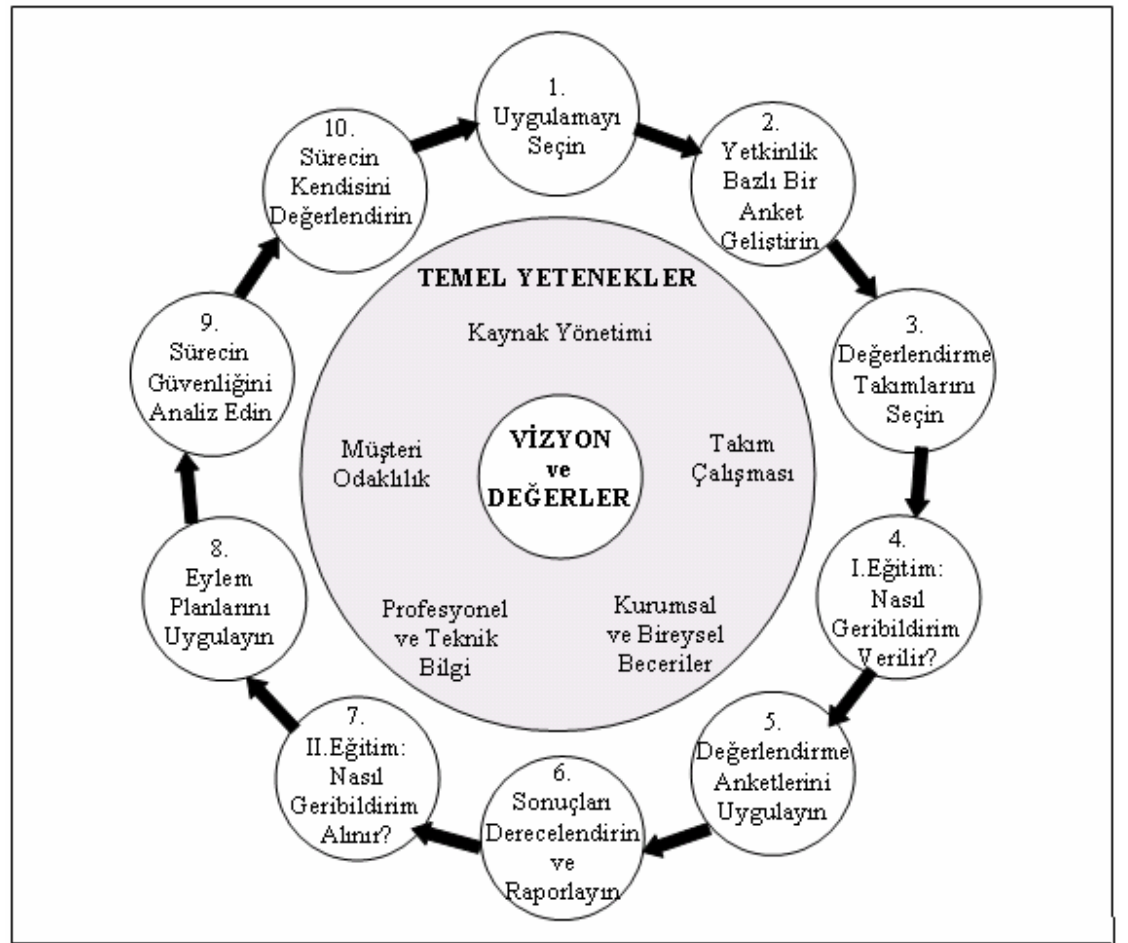
Tablo 8
Geleneksel Performans Değerlendirme ile 360 Derece Geribildirim Sistemi
Arasındaki Farklar

KRİTERLER	GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME	360 DERECE GERİBİLDİRİM
Amaç	Astlara, geçmiş performansları ve gelecek potansiyellerine ilişkin tek bir perspektiften geribildirim sağlanır.	Performans, davranışlar ve gelişim ihtiyaçları hakkında farklı perspektiflerden veri sağlanmaktadır.
Veri kaynağı	Tek bir değerlendirme süreci vardır	Değerlendirmeciler farklıdır: astlar , üstler, meslektaşlar vb.
Kaynağın kimliği	Geribildirim kaynağının kim olduğu bellidir.	Geribildirim değerlendirme gruplarından kolektif olarak toplanır. Değerlendirmecinin bireysel kimliği belirsizdir.
Geribildirim içeriği	Davranışa ve iş performansına ilişkin değerlendirmeler tipik olarak iş biriminin ulaştığı sorunlara göre oluşur.	Değerlendirmeler iş biriminin ulaştığı sonuçlara ve gelişimi istenen boyutlara göre yapılır.
Ölçümleme yöntemi	Likert ölçeğinin yanında niteliksel değerlemeler de yer alır.	Temel olarak likert ölçeği ile niceliksel veri toplanır.
Diğer insan kaynakları kararları ile ilişkisi	Performans değerlendirme genellikle, ücretleme , görev tasarımı , terfi ve transfer kararlarına temel oluşturur.	Veriler tipik olarak eğitim ihtiyacını tespiti ve kariyer gelişimi için kullanılır.
Süreci şekillendiren felsefe	Süreçlere odaklanılmaz , bireylerin değerlemesi esastır. Otorite ve yöneticinin görüşünü kabuk etme söz konusudur.	Çalışanı değerlendirmek değil geliştirmek esastır. Kendini değerlendirme söz konusudur.
Sürenin içeriği	Yıllık genel sonuçlar genellikle ücretleme kararlarını etkiler.	Değerlendirme yılın belli zamanlarında değil sürekli izlemeyi öngörür.
Hedeflenen çalışanlar	Örgütteki tüm çalışanlar	Tipik olarak yönetsel kademelerde ki çalışanlar.

Kaynak : 360 Derece Performans Değerleme Sistemi , Zeyyat Sabuncuoğlu
http://www.sosyalsiyaset.com/documents/performans_degerleme_sistemi.htm (28.09.2006)

8. 360 DERECE GERİBİLDİRİM SÜRECİNİN OLUŞUMU

360 Derece Geribildirim Süreci birçok çalışan ve örgüt için performans değerlendirmesinde çarpıcı bir değişikliği ifade etmektedir. Çalışan katılımı desteklemesi ve teşvik etmesinin yanında ayrıca çalışanlara ilave sorumluluklarda getirmektedir. Sürecin tasarımı, uygulanması ve değerlendirilmesi için Edwards ve Ewen on adımdan oluşan model önermektedirler.(Bkz. Şekil 3)¹²⁰



Şekil 3: 360 Derece Geribildirim Sürecine Yönelik Bir Tasarım Modeli

Kaynak: Edwards , Ewen, 1996, s.70.

¹²⁰ Edwards, Ewen, s. 69.

Şekildeki adımlardan 1 ve 2.si sürecin tasarımına; 3 ile 8. adımlar arası sürecin uygulanmasına, 9 ve 10. adımlar ise sürecin değerlendirilmesine ilişkindir.¹²¹

Bir örgüt, 360 Derece Geribildirim sürecinin tasarlanmasına başlamadan önce, örgütteki liderler veya süreci yönetmekle görevli çalışanlar, sürece bağlılıkları ve desteklerini göstermeli, süreç için bir tasarım ekibi oluşturulmalı, örgütün sürece hazır olma durumu incelenmeli, amaçlar belirlenmeli ve yeni süreç hakkında çalışanları bilgilendirmek üzere bir iletişim planı oluşturulmalıdır. Bunlar arasında en kritik öneme sahip olan konu, liderlerin desteğidir.

Diğer büyük değişimlerde olduğu gibi, liderlerin desteği 360 Derece Geribildirim sürecinin de benimsenmesine ivme kazandıracaktır. Üst yönetimin süreci desteklediği projeler daha başarılı olmaktadır. Özellikle önemli olan bir diğer konu ise yöneticilerin model rolü oynayarak kendi etki çemberine giren kişilerden geribildirim alma konusunda istekli olmalarıdır. Liderler takımı, davranışlara ilişkin geribildirim alan ilk veya öncü bir grup olabilir. Sıklıkla yöneticiler diğer kişilere uygulanacak çok kaynaklı değerlendirme sistemlerini başlatmakta ancak kendilerine uygulamamaktadırlar. Bu tarz bir hareket, çalışanların yeni değerlendirme modeline olan bağlılıklarını sınırlayacaktır. Bir 360 Derece Geribildirim sürecinin geliştirilmesi, örgüt kültüründe bakış açısı değişimini gerektirir ve yönetim bu değişiminin maliyetlerine ve etkilerine hazırlıklı olmalıdır.¹²²

360 Derece Geribildirim uygulanmasında, lider takımının desteği tercih edilmekle birlikte, örgütün herhangi bir kademesindeki çalışanda süreci yönetmekle görevli olarak bu süreci oluşturmak üzere inisiyatif üstlenebilir.¹²³

¹²¹ Edwards, Ewen, s .69-70.

¹²² Hurley, s.204.

¹²³ Edwards, Ewen, s .71.

8.1. Tasarım Ekibinin Oluşturulması

360 Derece Geribildirim projesi üst yönetim liderliğinde, insan kaynaklarınca veya bir çalışanca başlatıldıktan sonra, tasarım ekibi yolu düzleştirerek sürecin devamını getirmektedir. Farklı örgüt kademelerinden ve fonksiyonlarından 6 ile 15 çalışandan oluşan tasarım ekibi, 360 Derece Geribildirim sürecinin tasarımı, uygulanması ve değerlendirilmesi için sorumlulukları paylaşmaktadır. Ayrıca ekip, çalışanların katılımını sağlar ve iletişime de yardımcı olur.¹²⁴

Sistemin tasarımından ve uygulamasından sorumlu olacak ekip, aşağıdaki unsurları göz önüne alarak bir plan yapmalıdır.¹²⁵

1) İşletme süreçleri perspektifi : 360 Derece Geribildirim, bir şirket stratejisinin uygulanmasını veya şirket amacının gerçekleştirilmesini desteklemek için gerekli midir? Bu süreçte insan kaynaklarının ve tepe yönetiminin rolü nedir? Çalışan gelişim planı oluşturulurken geribildirim sonuçlarından nasıl yararlanılacak? Belirlenen örgütsel stratejileri başarıyla gerçekleştirmek amacıyla, ihtiyaç duyulan davranışları/beklentileri düzenlemek için bu gelişim planları nasıl kullanılabilir?

2) Finansal Perspektif : 360 Derece Geribildirim sürecinin yüksek düzeyde oluşmasını sağlamak için yeterli kaynak var mı? Çalışan gelişimi gibi aktiviteleri sağlamak için gerekli bütçe yapıldı mı? Süreci çalıştıran örgütsel strateji veya amaç kar/zarar durumunu nasıl etkiler?

3) Müşteri Perspektifi : 360 Derece Geribildirim süreci içinde müşterinin ilgisi ve temsil edilme seviyesi ne olacaktır? Müşterilerin örgüte yönelik algılamalarını nasıl etkiler?

¹²⁴ Edwards, Ewen, s.71-72

¹²⁵ Koabelin Genene, "Is your organization ready for 360 degree feedback?" , *Human Performance Improvement*, Spring 1999, Suffolk University Publications , <http://www.work911.com/performance/particles/360.htm> , (15 Eylül 2006).

4) Öğrenme Perspektifi : Süreçte belirlenen bireysel gelişim ihtiyaçları nasıl giderilecek? Astlarının belirlenen ihtiyaçlarını gidermek için amirlerin eğitime ihtiyacı olacak mı? İnsan kaynakları bölümü çalışan ihtiyaçlarına yönelik bir araya getirilmiş verileri örgüt çapında yaygın bir gelişim planı oluşturmak için kullanacak mı?

Tasarım ekibi, örgütün çevresinin ve kültürünün böyle bir süreci ne kadar desteklediğini belirlemek suretiyle örgütün 360 Derece Geribildirim hazır olma durumunu değerlendirir. Bu değerlendirmeyi yapmanın bir yolu olarak, Tablo 9'dakine benzer kısa bir form kullanılabilir.¹²⁶

Formu doldurduktan sonra elde edilecek puanlara göre sürecin ne kadar desteklendiği belirlenebilecektir. Buna göre;

100den fazla puan: 360 Derece Geribildirim kavramlarıyla uyumlu: 360 Derece Geribildirim benimsenecektir.

80den fazla puan: Biraz destek: 360 Derece Geribildirim biraz desteğe ihtiyacı olacaktır.

80den az puan: Zorlu mücadele: 360 Derece Geribildirim önemli ölçüde iletişime ve desteğe ihtiyaç duyacaktır.

¹²⁶ Edwards, Ewen, s .72.

Tablo 9
360 Derece Geribildirim Örgütün Hazır Olma Durumunun Değerlendirilmesi İçin
Form Örneği

Yorum Yok	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum			Katılıyorum			Kesinlikle Katılıyorum		
	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ölçekten yararlanarak aşağıdaki her bir ifadeye ne kadar katıldığınızı 1-10 arası sayılar vererek belirtiniz.											
1. Üst yönetim mümkün olan en düşük seviyede alınan kararlara destek vermektedir.										_____	
2. İşlerin başarısı bireysel ve takım performansının bir araya gelmesinden kaynaklanmaktadır.										_____	
3. Örgütün politikası, performansa dayalı yönetimi desteklemektedir.										_____	
4. Yönetim; vizyon, değerler ve iş davranışlarının aynı doğrultuda olmasını istemektedir.										_____	
5. Yöneticiler geribildirim alma konusunda model olmak istemektedirler.										_____	
6. İşlerin nasıl tamamlandığı ve nelerin tamamlandığı önemlidir.										_____	
7. Birimler veya takımlar paylaşılan hedefler ortaya koyarlar.										_____	
8. Çalışan gelişimine yönelik geribildirim teşvik edilmektedir.										_____	
9. Çalışanlar mevcut performans geribildiriminden memnun değildir.										_____	
10. Müşteri geribildirimleri ve TKY ölçütleri benimsenmektedir.										_____	
11. Bazı yöneticiler zaten çalışanlardan geribildirim talep etmektedir.										_____	
12. Yöneticiler örgüt stratejisi ile ilgili kararları vermeden önce diğer kişilerle de konuşurlar.										_____	

Kaynak: Edwards, Ewen, 1996, s.73.

8.2. Amaçların Belirlenmesi

Örgütün sürece hazır olduğu ortaya çıktıktan sonra, 360 Derece Geribildirim Sistemini kullanmaya neden ihtiyaç duyulduğu ve amaçlar net bir biçimde belirlenmelidir. İncelenmek istenilen yetkinlikler, örgütün vizyon ve misyonu ile aynı doğrultuda olacak şekilde saptanır. Belki de değinilmesi gereken en önemli soru, sonuçların kullanımı ile ilgilidir: Örgüt 360 Derece Geribildirim ile elde ettiği bilgileri nasıl kullanacaktır?¹²⁷

360 Derece Geribildirim süreci için şu amaçlar belirlenebilir : ¹²⁸

- Bireysel davranışlar ve takımların davranışlarını örgütsel vizyon ve değerler ile aynı doğrultuya yöneltmek
- Yetkinlik bazlı ödüllendirmeye odaklanmak.
- Adil ve doğru performans ölçütleri sağlamak.
- Sürekli öğrenmeye olan bağlılığı desteklemek.
- Diğer örgütsel proje ve faaliyetleri sağlamlaştırmak. (Örneğin; Müşteri hizmetleri, takım çalışması, kalite, personel güçlendirme, performans dayalı ödüllendirme veya süreç mühendisliği gibi)

Süreç amaçlarının belirlenmesinde iki adımdan oluşan etkili bir yöntem kullanılabilir. Birinci adım, tasarım ekibi üyelerine süreç amaçlarının ne olması gerektiğine ilişkin kendi düşüncelerinin sorulması ve ortaya çıkan sonuçların bir araya getirilerek taslak bir liste oluşturulmasıdır. İkinci adım ise bu taslak listenin örgütteki anahtar kişilere sunularak fikirlerinin alınmasıdır. Yeterli sayıda kişinin düzeltmeleri ve eklemeleriyle süreç amaçlarının son şeklini almasından sonra çalışanlara nelerin iletileceği konusu gündeme gelmektedir.

¹²⁷ Hurley, s.204.

¹²⁸ Edwards, Ewen, s .74.

Birçok örgüt, amaçlardan biri olarak, çalışanların örgütün performans ölçme ve değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyeti arttırmayı hedefler. Böyle bir amaç ortaya konulduğunda, mevcut performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyetin ölçülmesi yararlı olacaktır. Süreç değişikliğinden önce yapılan bu ön anketle elde edilen bilgiler, yeni sürecin etkililiği için değerli bir ölçüt olacak ve yeni sürecin uygulanmasından sonraki memnuniyet sonuçlarıyla karşılaştırma yapmak için kullanılabilir.¹²⁹

8.3. Geribildirim Sürecinin Tanıtılması ve Bilgilendirme Yapılması

Çok kaynaklı geribildirim terimi birçok çalışan tarafından duyulmuş olmasına rağmen, nasıl işlediği hakkında çok az bilgiye sahip olmaktadır. Bilgi eksikliği nedeniyle, 360 Derece Geribildirim yabancı ve denenmemiş bir kavram olarak görülebilir. İnsanlar genelde çalışma arkadaşlarının kendilerinin çalışması hakkındaki geribildirime katılmasından tedirgin olmaktadır. Daha çok önem verdikleri konu ise, üst düzey yöneticilerin ne kadar bilgiyi görecekları ve bunları ne için kullanacaklarıdır. Düşük skorlar için olumsuz yansımalar olacak mı veya kişiler kendilerini geliştirmeleri için gerçekten bir fırsat bulabilecekler mi? Geribildirim verilerinin bir kısmı olumsuz ise, bu işlerini ve kariyerlerini etkileyecek mi? İkrariyeler, ücret artışları, terfiler veya atamalar tehlikeye girecek mi?

Çözüm, bilgilendirmedir. 360 Derece Geribildirim Sistemini uygulama kararı verilmeden önce, çalışanlara bunun ne olduğu, sürecin nasıl işleyeceği, muhtemel faydaların ne olduğu ve verilerin nasıl ele alınacağı anlatılmalıdır.¹³⁰

Geribildirim sürecinin hedeflenen katılımcılara tanıtılması, bilgilendirme yapılması ve açıklanması için ideal yöntem, katılımcılar için birebir ya da gruplar halinde oryantasyon oturumları gerçekleştirmektir. Katılımcı sayısına ve süreç hakkındaki bilgilerine bağlı olarak oturumlar bir saat ile yarım gün arasında sürebilir.

¹²⁹ Edwards, Ewen, s.74.

¹³⁰ Dennis E. Coates, "Multi-source feedback: seven recommendations". *Career Development International*. Vol.1, No.3, 1996, s.32-36.

Bu oturumların aşağıdaki konuları içermesi sağlanmalıdır:¹³¹

- Örgüt neden bu süreci benimsemiştir?
- 360 Derece Geribildirim Sistemi ile ne amaçlanmaktadır?
- Diğer örgütsel konularla (örneğin kalite yönetimi ve çalışan katılımı gibi) bağı nedir?
- Kimler geribildirim alan ve geribildirim veren olarak süreçte yer alacaktır?
- Yetkinlikler nasıl belirlenmiştir?
- Yeni sistemin tasarımında kimler yer almıştır?
- Değerlendirme takımları nasıl seçilecektir?
- Adalet, doğruluk ve zaman gereklilikleri gibi konulara nasıl değinilmektedir?
- Temel kurallar ve politikalar nasıldır? Örneğin, elde edilen bilgi nasıl kullanılacaktır?

Toplantı şeklindeki bilgilendirmeler özellikle hedeflenen popülasyonun büyük olduğu örgütler için oldukça zaman alıcı olabilir. Bu sebeple bunlara alternatif bir diğer yöntem olarak bilgilendirme mektupları da kullanılabilir. Bu mektupların kullanılması özellikle örgütün önceden benzer bir geribildirim sistemi tecrübesi varsa veya geribildirim vermek ve almak konusunda bahsedilmesi gereken az sayıda konu varsa daha uygundur.¹³²

¹³¹ Edwards, Ewen, s.76.

¹³² Lepsinger, Lucia, s.126.

8.4. Değerlendirici Sayısının Belirlenmesi

Değerlendirici seçiminde önemli bir konu ne kadar sayıda geribildirim kaynağının yeterli olacağıdır. Değerlendiricileri kimin belirlediğinden bağımsız olarak, değerlendirici sayısı için en az ve en çok sayıyı belirten limitlerin konulması faydalı olacaktır. Bu limitler, değerlendirici anonimliğinin örgüt için önemine ve sürecin uygulanması için ayrılan zaman ve diğer kaynaklara bağlı olarak belirlenmektedir. Birçok firmada, herhangi bir değerlendirici grup (doğrudan raporlama yapanlar veya çalışma arkadaşları gibi) için en az üç, en çok on ideal değerlendirici sayılarıdır. En az üç kişinin olması cevapların anonimliğini bir veya iki değerlendiricinin olduğu durumdan daha fazla sağlayacak hem de uygun bir örnek sayısına ulaşılmış olacaktır. Değerlendirici sayısı için bir üst limitin belirlenmesi ise sürecin daha kolay yönetilebilmesini sağlayacaktır, çünkü fazla sayıda değerlendirici olması her katılımcıya ilişkin geribildirimlerin takip edilmesi, toplanması gibi işlemler için daha fazla zaman harcanmasına yol açacaktır.¹³³

8.5. Değerlendirme Kaynaklarının Seçimi

Tipik çok değerlendiricili programlar, değerlendirme sürecinin bir parçası olarak, katılımcıları ve onların astlarını, üstlerini, takım üyelerini, çalışma arkadaşlarını ve iç ve dış müşterileri içermektedir. Daha kapsamlı bir 360 Derece Geribildirim yaklaşımı benimsenmesi halinde ise, sadece bu kaynaklardan değil, ayrıca kişinin ailesinden ve arkadaşlarından gelen bilgiler, psikolojik profil bilgileri, daha önceki çalışma geçmişi ile çocukluğundaki deneyimlerinden bile yararlanılabilir. Her değerlendirici grup farklı ve önemli bakış açısı sağlamaktadır.

¹³³ Lepsinger, Lucia, s.130.

Araştırmalar, değişik değerlendirici gruplarının, bireylerin yetkinlikleri ve performansının farklı yönlerini vurguladıklarını belirtmektedir. Üstler, teknik yetkinliklere ve performans sonuçlarına odaklanmaktayken, astlar kişiler arası ilişkilere yönelik faktörlere önem vermektedirler. Bu sebeple, çok değerlendiricili geribildirim sürecini değerlendirmek için odaklanacak hedef kitleyi belirlemek önemlidir.¹³⁴

Çeşitli araştırmalarda geribildirim kaynağının değerlendirilen kişinin geribildirimi kabul etmesi veya reddetmesindeki en önemli faktör olduğu belirtilmektedir. Bir kaynağın en kritik karakteristiği olan güvenilirlik, iki anahtar özelliğe dayanmaktadır: uzmanlık ve dürüstlük. Değerlendirilen kişi, doğru bir değerlendirme yapması için değerlendiricinin işle/görevle ve kendisinin bu işteki/görevdeki performansı ile yeterince aşına olduğuna inanmalıdır.

Birçok örgüt değerlendirilecek kişilerin kendi değerlendiricilerini seçmelerine izin vermekteyken, bazı örgütler ise tarafsızlığı ve temsil edebilir bir dağılımı sağlamak için değerlendiricilerin önseçimini yapmayı tercih ederler. Örneğin Digital Equipment Corporation, çalışanın çalışma grubundan değerlendiricileri bilgisayar destekli olarak rasgele seçmektedir. Değerlendiriciler e-posta aracılığıyla geribildirim vermek üzere seçtiklerinden haberdar edilmektedirler.¹³⁵

Değerlendiriciler, bir kişinin davranışlarına ilişkin gözlemlerine dayalı olarak geribildirim sağlayacaklarından, kişiyle yeterli uzunlukta çalışmaları halinde verdikleri bilgiler doğru ve uygun olacaktır. Bu yüzden, değerlendiricilerin her birinin değerlendirilen kişiyle en azından dört ya da beş ay birlikte çalışmış olmaları gerekmektedir.¹³⁶

¹³⁴ Kenneth M. Nowack , Jeanne Hartley ve William Bradley. "How to evaluate your 360 feedback efforts", **Training & Development**. Vol. 53, No.4, April 1999, s. 48–53.

¹³⁵ Hurley, s.205.

¹³⁶ Lepsinger, Lucia,, s.131.

8.5.1. 1° Geribildirim: Kişinin Kendisini Değerlendirmesi veya Amiri Tarafından Değerlendirilmesi

1° geribildirim genellikle amirden veya ikinci kademe amirden bazen de çalışanın kendisinden gelmektedir. Birçok araştırma, kişilerin kendilerini doğru olarak değerlendiremediklerini ya da kendilerine ilişkin görüşlerinin başkalarının onları nasıl gördüğünden farklı olduğunu ileri sürmektedir. Kişinin özdeğerlendirmesinde; davranış, kişilik ve iş performansına ait kriterlere göre değerlendirme yapıldığında, sonuçlarda güvenilmezlik ve taraflılık sorunu ortaya çıkmaktadır. Bu değerlendirmeler başkaları tarafından sağlanan değerlendirmelere veya diğer objektif ölçütlere kıyasla, şüpheli ve gerçeklikten uzaktır.¹³⁷ Kişinin kendini ne kadar doğru değerlendirdiğinin en önemli belirleyicisi, verilerin toplanma amacıdır. Eğer geribildirim sonuçlarına dayalı olarak kişinin kariyerine ilişkin kararlar verilecekse, kişi kendisine muhtemelen yüksek skorlar verecektir. 360° değerlendirmelerle veri toplamanın amacının kişiyi değerlendirmek değil kişinin kendisini geliştirmesi için bilgi sağlamak olduğunun belirtilmesi önemlidir.

360 Derece Geribildirim sistemlerinde hedef katılımcılara geribildirim verecek geçerli bir kaynak olabilecek ilk kişi, katılımcının örgütsel hiyerarşideki ilk amiridir. Bu kişi, birinci kademe amir, bölüm yöneticisi, veya yönetim kadrosunun diğer bir üyesi olabilir.¹³⁸ Amirlerin değerlendirmeleri, örgütlerdeki yukarıdan aşağıya hiyerarşilere dayanmaktadır. Örgütlerin düzleşmesi ve yöneticilerin kontrol alanlarının genişlemesiyle, amir-ast ilişkilerinin doğasını değiştirmiş olmasına rağmen, amirlerin hala astlarını etkileyen kaynaklar üzerinde doğrudan kontrolü vardır. Amirler ödülleri ve daha da geniş olarak astlarının kariyer planlarını kontrol edebilmektedirler. Gelişim hedeflerinin belirlenmesinde, astların en çok amirlerinin değerlendirmelerine göre gelişimlerini planladıkları söylenebilir.¹³⁹

¹³⁷ Waldman, Atwater, s. 6.

¹³⁸ Jones , Bearley, s.75.

¹³⁹ Stephane Brutus , Manuel London ve Jennifer Martineau. "The impact of 360-degree feedback on planning for career development". **The Journal of Management Development**. Vol.18, No.8, 1999, s.676–693.

Bir diğer kaynak kişi ise ilk amirinin hemen üstünde yer alan yöneticilerden oluşan İkinci kademe amirdir. İkinci kademe amir çalışanın performansı ile ilgili değerlendirme bilgisi için çok zayıf bir kaynaktır, çünkü çalışanla çok az etkileşim içindedir, kişiyi yeterince gözlemlene imkanı yoktur.

8.5.2. 90° Geribildirim: Kişinin Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerlendirilmesi

Performans bilgisi için eş seviyede çalışanlar da geçerli bir kaynaktır. Çalışanlar, kendileri ile eş düzeyde çalışma arkadaşları ve amirleri tarafından, belirli görevlerdeki performansları ve diğerleriyle ilişkileri gibi konularda değerlendirilirler. Eş düzeyde çalışma ilişkisinin önemli bir özelliği, değerlendiren ile değerlendirilen arasında güç farkının olmamasıdır. Eş düzeyde çalışanların rolleri, ast veya amir rolleri ile aynı örgütsel talepleri içermez. Güç farkının olmaması, eş düzeyde çalışanların performans değerlendirmeleri için geçerli bir kaynak olmasını sağlar.¹⁴⁰

8.5.3. 180° Geribildirim: Kişinin Astları Tarafından Değerlendirilmesi

360 Derece Geribildirim Sisteminin diğer değerlendirme yöntemlerinden farklı bir boyutu da astların değerlendirmelerine olanak tanımasıdır. Uzun yıllar geleneksel yönetim düşüncesine ters bir olgu olarak görülen yukarı doğru geribildirim, örgüt kültürlerinin büyük ölçüde değişmesiyle birlikte günümüzde hemen hemen bütün çoklu değerlendirme projelerinin içinde yer almaktadır. Burada, yöneticiler çalışanla ilişkileri, iletişim ve lider olarak etkililikleri gibi alanlarda astları tarafından değerlendirilir.¹⁴¹

¹⁴⁰ Jones, Bearley, s 76.

¹⁴¹ Hurley, s. 204.

Astlarınca nasıl algılandıklarını öğrenmek kendilerine yönelik eylem planlarına odaklanmalarını sağlayacaktır. Böyle bir geribildirim kabul edilebilirliği, değerlendiricilerin anonimliği ve astların geribildirimine ilave olarak, diğer kaynaklardan da geribildirimlerin alınması gibi belirli koşullara bağlı görünmektedir. Yöneticiler astların değerlendirmelerinin geçerli olduğunu kabul etseler bile, astların odaktaki yöneticiler üzerinde biçimsel etkisinin olmaması sebebiyle bu geribildirim bilgisi az kullanılmaktadır. Gelişim hedeflerinin belirlenmesinde, astların geribildirimlerinin etkisinin, amir ve eş düzeyde çalışanların değerlendirmelerinden daha az etkili olduğu söylenebilir.¹⁴²

Astların değerlendirmeleriyle ilgili üzerinde durulması gereken temel sorular; hangi astların değerlendirme yapacağı, verileri kimin göreceği ve astların objektif bir bakış açısıyla üstlerini değerlendirmesinin nasıl bir etki yaratacağıdır. Bir yöneticinin, amirin veya liderin değerlendirmesine tüm astlarının katılması tavsiye edilmektedir. Bu sağlanamıyorsa, rasgele bir seçim yapılabileceği gibi değerlendirilecek kişinin astları arasından değerlendiricileri kendisinin belirlemesi de mümkündür. Bu ikinci seçenek yanıltıcı verilerle sonuçlanabileceğinden, değerlendirilecek kişinin kimi ve nasıl seçeceğini, ayrıca onlardan geribildirimi nasıl talep edeceğini dikkatlice düşünmesi gerekmektedir. Değerlendiricilerin anonimliğini korumak için astlardan yeterli sayıda kişi seçilmelidir, genellikle beş veya üzeri sayıda değerlendirici uygun olacaktır.¹⁴³

8.5.4. 360° Geribildirim

Tam 360 Derece Geribildirim değerlendirmesi, geribildirim sağlayanların çalışanın etrafındaki çemberin parçası olduğunu varsaymaktadır. Bu çember, çalışanın etki alanını veya çalışanın iş davranışını en iyi bilen çevreyi temsil etmektedir. Çalışanın kendisi, çalışma arkadaşları, astları, üstleri geribildirim sağlayabilir. Ayrıca takım üyeleri, iç müşteriler veya dış müşteriler de geribildirim kaynağı olabilirler.¹⁴⁴

¹⁴² Brutus, London ve Martineau , s. 690.

¹⁴³ Jones, Bearley , s.77

¹⁴⁴ Edwards, Ewen , s 42.

En etkili 360 Derece Geribildirim Sisteminde, dış müşterilerden de geribildirim toplanmaktadır. Müşterilerden değerlendirme ile ilgili verilerin alınması, işletme-müşteri ilişkisini güçlendirmektedir. Müşterilerden personele ilişkin olarak görüş istendiğinde, işletmeye daha fazla bağlandığı ve işletme ile müşteri arasında daha uzun süreli ilişkiler geliştiği görülür.¹⁴⁵ Ancak, bunu yaparken aşırıya kaçılmamalıdır. Müşteriler özellikle yeni bir uygulama olması durumunda bu fikirden hoşlanmayabilir. Geribildirim sağlamak müşterinin zamanını almamalıdır ve karşılıklı yarar sağlanabilecek bir süreç oluşturulmalıdır. Müşterilerden ne kadar bilgi talep edileceği konusunda karar vermede stratejik düşünülmesi gerekir. Müşterilerden biçimsel bir değerlendirme yapmalarını istemek yerine, eğer mümkünse eldeki mevcut müşteri memnuniyeti verileri veya diğer performans ölçütleri kullanılabilir.¹⁴⁶

Değerlendiricilerden oluşan havuzun küçültülmesi için şunlara dikkat edilmesi önerilmelidir¹⁴⁷:

- Değişik bakış açılarına sahip değerlendirici gruplarından (örneğin çalışma arkadaşları, üstleri, kendilerine doğrudan raporlama yapanlar, iç müşteriler, dış müşteriler) seçim yapılmalıdır. Anonimliğin sağlanması için her gruptan üçten az olmamak kaydıyla kişi seçilmelidir.
- Değerlendiriciler değişik ilişki seviyelerinden seçilmelidir: bazı kişiler kendileriyle iyi geçinenlerden, bazıları ise aralarının çok iyi olmadığı kişilerden seçilmelidir.

¹⁴⁵ Uyargil, s.35.

¹⁴⁶ Milliman, Zawacki, ve diğerleri , s. 100.

¹⁴⁷ Lepsinger , Lucia , s 129.

8.6. Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi

Değerlendirme aracı oluşturulurken öncelikle hangi temel yetkinlikler çerçevesinde değerlendirme yapılacağına karar verilmesi gerekmektedir. Örgütte kullanılan bir yetkinlik modeli bulunmuyor ise, örgüte özgü bir yetkinlik modeli uzmanlar tarafından tasarlanmalı ve geliştirilmelidir. Sistemin uygulanabilirliği, yetkinliklerin açık ve anlaşılır bir şekilde tanımlanmasına bağlıdır. 360 Derece Geribildirim Sistemi içinde kabul gören temel düşünce, 8 temel yetenek alanında çalışanın performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. Bu alanlar:

- İletişim,
- Liderlik,
- Değişimlere Uyabilirlilik,
- İnsanlarla İlişkiler,
- Görevin Yönetimi,
- Üretim ve İş sonuçları,
- Başkalarının Yetiştirilmesi,
- Personelin Geliştirilmesi.¹⁴⁸

a) İletişim

Günümüzde çalışanların iletişim becerisinin yüksek olması, en az konusunda yeterli bilgi sahibi olması kadar önemli hale gelmiştir. Çevresindekilerle iyi diyaloglar içinde olması, etrafındaki kişileri büyük bir sabırla dinleyebilmesi, onlara empatik yaklaşabilmesi önem kazanan değerler arasına girmiştir.

¹⁴⁸ Akın Arslan. “Performans Değerlendirmede Rasyonel Bir Yaklaşım: 360 Derece Değerlendirme Sistemi Ve Geleceğin Örgütlerindeki Uygulama Esasları” http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=138&whichpage=2 (20Kasım2006).

Bu düşünce ışığında aşağıdaki konular performans açısından sorgulanmaktadır:

- Başkalarını dinlemek,
- Süreçler hakkında bilgi sahibi olmak,
- Etkili bir yazılı ve sözlü iletişim becerisine sahip olmak,

b) Liderlik

Örgütte insanların sistemin iyileştirilmesi ve mükemmelleştirilmesinde rol almayı istemesi ancak amirleri tarafından olumlu yönde yönlendirilmesi ile mümkündür. Bu da liderlik etmek ile olacaktır. Bu aşamada kişilerin örgütteki liderlik becerileri farklı alt kriterler ile sorgulanarak çok yönlü bir geribildirim alınmaya çalışılabilir :

- Güven yaratmak ve dürüst olmak,
- Önder olmak,
- Yetki ve sorumlulukları dağıtmak,

c) Değişimlere Uyabilmek

21. yüzyılda öne çıkan kavramlardan biride değişimdir. Değişim iki boyutta kendini göstermektedir. Birincisi teknolojik boyuttur. Teknolojik boyut, kullanılan teknolojinin sürekli olarak kendini yenilemesini ve buna uyum sağlanmasını ifade eder. İkinci boyut ise, teknolojiyi kullanan insan ve örgütün düşünsel, fiziksel ve psiko-motor alanlardaki değişimini ve bu süreci ifade eder.

Örgütsel değişim ve teknolojik değişim birbirine paralel bir şekilde artış gösterirse işletmelerde değişime bağlı radikal dönüşümler gerçekleşebilir. Geleceğin dünyasında uzun süre hayatta kalabilmenin sırrı bu alandan kopmamakta yatmaktadır.

Bu nedenle örgüt içinde herkesin değişime açık olması ve kendisini yenilemeye hazır olması gerekmektedir. Aşağıdaki kriterler sorgulanarak örgüt içindeki çalışanların değişime uyum sağlama özellikleri farklı bakış açılarıyla sorgulanmak istenmiştir:

- Çevreye ve şartlara uyabilmek,
- Yaratıcı düşünmek ve uygulamak,
- Değişim dinamiklerini önceden fark edebilmek,

d) İlişkiler

Örgütlerde sinerji kavramının yaygınlaşması ile beraber takım çalışması da son derece önem kazanmıştır. Her seviyedeki çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri örgütsel performansı olumlu ya da olumsuz yönde direkt olarak etkilemektedir. Aşağıdaki temel kriterleri çalışanlar bazında sorgulayarak mevcut ilişkilerin seviyesine yönelik geribildirim alınabilir.

- Personel ilişkilerini geliştirmek,
- Takım başarılarını yönlendirmek ve özendirmek,

e) İşin Yönetimi

İşin etkili bir şekilde yönetilmesi çalışan bazında araştırılmaktadır. Farklı seviyelerde etkili yönetimden tam olarak ne algılandığı ortaya konularak, algılanması gereken boyut ile arasındaki fark ortaya çıkarılmaktadır. Böylece sisteme verilecek geribildirimler aracılığı ile etkinlik seviyesinin yükseltilmesi ve kaynakların etkin kullanımının artırılması amaçlanmaktadır. İşin yönetimi aşağıdaki kriterler sorgulanarak araştırılabilir:

- Etkili çalışmak,
- Teknolojiyi sisteme katma değer yaratacak şekilde kullanabilmek,
- İş konusunda gayretli ve yetenekli olmak.

f) Üretim

Günümüz dünyasında örgütlerin hayatta kalabilmesi, etkili ve kârlı olarak mal ve hizmet üretmelerine bağlı olmaktadır. İşletmenin yaptığı üretimin çalışan bazındaki katkısı sorgulanmaktadır. Bu süreç aşağıdaki temel kriterler sorgulanarak gerçekleştirilir:

- Üretimi nasıl planlayacağını ve ne zaman uygulayacağını bilmek,
- Başarılı sonuçlar almak ve ısrarcı olmak.

g) Başkalarının Yetiştirilmesi

Çağımızın yoğun iş yaşantısı çoğu örgütte istemeden de olsa bireyselliği ön plana çıkarmaktadır. Bu da örgütlerde mevcut bilgilerin sonraki nesillere aktarılmasını engellemektedir. Farklı kademelerdeki çalışanın sahip olduğu bilgileri başkalarına aktarmada göstereceği isteği teşvik etmek, diğerlerine motive edici bir katkı sağlayacaktır. Bu bilgi transferinin somut göstergeleri aranarak performansa katkısı araştırılabilir:

- Bireysel yeteneklerin keşfedilip yetiştirilmesi,
- Sabırlı, yardımsever ve etkili bir önder olunması,
- Başarılı bir motivasyon politikası izlenmesi, ekstra eforun ödüllendirilmesi.

h) Personelin Geliştirilmesi

Bu kriter çerçevesinde sorumlu olunan astın geliştirilmesi ve yetiştirilmesi konusunda çalışanların sorumluluk hissetmesi ve örgütsel kaynaklarını bu konuda yönlendirmesi araştırılmaktadır. Aşağıdaki kriterler çerçevesinde farklı bakış açılarından geribildirim alınmaktadır:

- Uygulamalarda sorumlu ve kararlı bir örnek gösterilmesi,
- İyileştirme için arayış içinde olunması,
- Olumlu düşünce sistemine sahip olunması.

Dünyadaki 360 Derece Geribildirim uygulamalarına genel olarak bakıldığında 8 temel kriterler ışığında bölgesel ve örgütsel farklılıklar da dikkate alınarak değerlendirme ölçeklerinin hazırlandığı ve alt kriterlerin belirlendiği söylenebilmektedir. Ayrıca geliştirilen kriter envanteri geribildirim alınacak grubun özelliğine göre özelleştirilmelidir. Bu durum tarafsızlığı ve nesnelliği arttıracaktır.

8.7. Değerlendirme Aracının Oluşturulması

İyi bir performans değerlendirme sistemi kurmanın özü öncelikle doğru soru sormaktan geçmektedir. Kuşkusuz iyi bir performans değerlendirme sistemi örgütün içindeki farklı yerlere tıpkı bir radarın uçaklara gönderdiği sinyal gibi doğru sinyaller göndermek zorundadır. Aksi bir durumda, örgüt vizyonundan her geçen gün uzaklaşır ve hızla sona doğru gidilir.¹⁴⁹

Bracken¹⁵⁰ geribildirim aracının basılı veya yazılım paketi şeklinde olduğuna bakılmaksızın şu elemanları içermesi gerektiğine işaret etmektedir:

- ✓ Sadece genel tutumlar yerine davranışlara odaklanmalıdır. Geribildirim aracı, değerlendiricilere yöneticinin bazı kişisel özellikleri gösterip göstermediğinden ziyade yöneticinin örgütün hedeflerine yönelik çalışmalar yapıp yapmadığını sormalıdır.
- ✓ Davranışlar doğrudan, örgütün vizyonu ve değerlerinden belirlenmelidir.
- ✓ Sistem beklenen davranışları tanımlarken hem şimdiki zamanı hem de geleceği yansıtmalıdır.

360 Derece Geribildirim Sistemlerinde, veri toplama yöntemi olarak 2 değerlendirme aracı kullanılmaktadır. Bunlar anket ve görüşme yöntemleridir.

¹⁴⁹ Akın Arslan, “360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç” http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=716&tempID=1®ID2 (21 Ocak 2006).

¹⁵⁰ Bracken , s. 44.

8.7.1. Anket Yöntemi

360 Derece Geribildirim mekanizmaları, temel olarak örgüt bünyesinde tasarlanabilecek veya dışardan satın alınabilecek anketlerden oluşmaktadır. Anket sorularının değerlendirme seviyesine özgü olarak yazılması gereklidir. Örneğin, eğer en çok davranış transferi ile ilgileniliyorsa, sorular katılımcıların çok değerlendircili geribildirim sürecine katılmaları sonucu neyi daha çok, neyi daha az ve neyi farklı yapıldığının ölçülmesine uygun olmalıdır. Sorular spesifik oldukça, sonuçlar da daha doğru olacaktır. Her soru somut ve öz olmalı, tek soruda aynı anda iki farklı şey sorulmamalıdır.¹⁵¹

Bracken¹⁵² anket tasarımına çalışanın katılmasına izin verilmesinin önemine işaret etmektedir. Çalışanlar uygun davranış ifadelerinin belirlenmesi ve oluşturulmasına yardımcı olabilirler. Bu durum, sürecin işlenmesine olumlu katkı yapacaktır. Ayrıca anket maddelerini oluşturacak ve sürece rehberlik edecek bir komitenin oluşturulması da tavsiye edilmektedir.¹⁵³ Anket verileri çeşitli yollarla zenginleştirilebilir. Bunlar, anketin içeriğine açık uçlu sorular eklenmesi, kişilik veya beceriyi ölçmek amacıyla testlerin uygulanması veya astlar, iş arkadaşları, üstler, arkadaşlar hatta aile üyeleri ile değerlendirilen kişi hakkında görüşmelerin yapılması olabilir.¹⁵⁴

Soruların ifadelendirmesi önemlidir. Etkili bir anket maddesi;¹⁵⁵

- ✓ Basit ve açık bir dille yazılmalı,
- ✓ Tek bir spesifik davranışı tanımlamalı,
- ✓ Olumlu sonuç verecek şekilde cümle haline getirilmeli,
- ✓ Diğer maddeleri tekrarlamamalı veya onlarla örtüşmemeli,

¹⁵¹ Nowack, Hartley ve Bradley, s.51.

¹⁵² Bracken, s.44.

¹⁵³ Garavan, Morley ve Flynn , s.134-147.

¹⁵⁴ Lepsinger , Lucia, s.73-74.

¹⁵⁵ Coates, s.35.

- ✓ Herkes tarafından anlaşılabilmesi
- ✓ Ölçülebilir ve değerlendirilebilir hususları içermeli
- ✓ Bütün kullanıcıların rahatlıkla kullanabileceği bir ergonomiyle tasarlanmalı
- ✓ Yaş, cinsiyet, ırk ve kültüre yönelik önyargılardan uzak olmalıdır.

Anketin uzunluğu oldukça önemlidir. Çok sayıda soru, daha yüksek geçerlilik sağlayacakken, soruların az sayıda olmasıyla zamandan kazanılacaktır, bu ikisinin dengesi bulunmalıdır. Her çalışan beş ile on kişi tarafından değerlendirileceğinden, değerlendirme süreci uzun sürebilir. Bu sebeple, 10-30 dakika arasında doldurulacak 5-15 sorudan oluşan bir formun kullanılması tavsiye edilmektedir.¹⁵⁶

Uygun cevaplandırma ölçeğinin belirlenmesi.

Ölçek tasarımı konusunda, değerlendiriciye nötr derece verilmesini önlemek amacıyla ölçeklerin tek sayıda olması veya orta noktasının bulunması gerekmektedir. Hangisinin seçildiğinden bağımsız olarak, ölçekteki sayıların anlamlarının belirtilmesi yararlı olacaktır. (Örneğin; 1= Hiç katılmıyorum, 2= Az katılıyorum, 3= Katılıyorum, 4= Çok katılıyorum ve 5= Tam katılıyorum) Her anket sorusuna uygun cevaplandırma ölçeği kullanıldığından emin olmak için anketler uygulanmadan önce kontrol edilmelidir.¹⁵⁷ Literatürde formların değerlendirenin kimi değerlendirdiğini bilecek şekilde doğru kodlanması gerektiğine işaret edilmektedir.¹⁵⁸

Geribildirim Anketlerinin Oluşturulması ve Dağıtılması

Anket paketlerinin oluşturulması ve dağıtılması 360 Derece Geribildirim sürecinde kritik adımlardan biridir. Elektronik olarak anketlerin doldurulduğu örgütler bile bu adıma dikkat etmelidirler.

¹⁵⁶ Milliman, Zawacki ve diğerleri , s. 101.

¹⁵⁷ Nowack, Hartley ve Bradley, s.51.

¹⁵⁸ Garavan, Morley ve Flynn, s.134-147.

Paketler, çalışma arkadaşları, doğrudan raporlama yapanlar, üstler, müşteriler gibi her değerlendirici grubu için anketlerin kısmen farklı versiyonları ile gerekiyorsa cevaplama için formlar, anketin konulacağı zarflar, ön mektup ve geribildirime ilişkin talimatları içermelidir. Hazırlanan paketler, katılımcılara dağıtılmalı, katılımcılar, kendi kendilerini değerlendirmeli, diğer anketleri ise değerlendiricilere dağıtmalıdır. Değerlendiricilerin önceden belirlendiği durumlarda, anketler değerlendiricilere doğrudan da ulaştırılabilir. Tamamlanan anketlerin geri gönderilmesi için bir termin de belirtmelidir.¹⁵⁹

Anket setlerinin cevaplayıcılara dağıtılmasında geribildirim sürecine yönelik algılamalara olumlu etki yapacak faktörlere dikkat edilmesi önemlidir. Örneğin, anketlerin derli toplu bir şekilde, isme hitap edilerek kişiye ulaştırılması, içinde kısa ve öz olarak anketlerin doldurulmasına yönelik bilgiler içermesi, henüz sürecin başlangıcında iken olumlu duygular beslenmesini sağlayacaktır.¹⁶⁰

Anketlerin İşlenmesi

Çoktan seçmeli soruların yer aldığı anketlerin doldurulması, toplanması ve verilerin işlenmesi standart ölçekler kullanıldığı için iş yükü bakımından çok zaman alıcı olmamaktadır. Böylesi ölçekler bilgisayar desteğinde bileşik ve normatif verilerin oluşturulmasına imkan sağlar.

Geribildirimlerin optik form üzerinde toplanması durumunda ise daha kısa zamanda veriler işlenebilmektedir. Formlardaki veriler tarayıcı kullanılarak bilgisayara aktarılır. Kullanılan program yardımıyla veriler sıralanır, işlenir ve her birey için geribildirim raporu oluşturulur. Gruplara yönelik raporlama yapmak da bu sistemlerde mümkündür.

¹⁵⁹ Lepsinger, Lucia, s.132.

¹⁶⁰ Lepsinger, Lucia, s.133.

Hazırlanan anket, optik okuyucularla değerlendirilebileceği gibi, gelişmiş bilişim sistemlerine sahip örgütlerde, güvenlikleri sağlanmış işletme içi lokal ağlarda (intranet ve extranet) değerlendirilebilecek şekilde de tasarlanabilir. Bu durum gizlilik ve mahremiyeti arttıracak ve kâğıt dolaşımını azaltacaktır. Böylece süreç daha faydalı bir şekilde gerçekleştirilecek ayrıca maliyetleri en az seviyede tutmaya yardımcı olacaktır.¹⁶¹

Anketlerin işlenmesi sırasında karşılaşılabilecek olası problemler arasında; formların üzerine değerlendirilenle olan ilişkinin (amiri, astı, çalışma arkadaşı gibi) yazılmaması nedeniyle hangi değerlendirici grubundan geldiğinin anlaşılabilmesi, anketlerin kişiler arasında değiştirilmesi, dağıtılandan daha fazla anketin geri dönmesi, optik formlara bilgisayarın okuyamayacağı yorumların yazılması, anketlerin belirlenen tarihten geç dönmesi sayılabilir.¹⁶² Bu sorunların bazıları teknolojik çözümler kullanılarak giderilebilir. Örneğin, anketlerin bilgisayar ortamında doldurulması ve toplanması, anketlerin eksik ve yanlış doldurulmasının ve kimden geldiğinin belirlenememesinin önüne geçebilecektir. Bu aynı zamanda süreci de hızlandırıcı bir etki yapacaktır.¹⁶³

Bir çok örgüt anketin bir grup çalışanla pilot uygulamasını yapmaktadır. Bu, ankete yönelik talimatların, anket sorularının ve uygulama prosedürlerinin açıklığı konusunda örgüte geribildirim sağlayacaktır. Pilot uygulama ayrıca iyi tasarlanmamış veya net olmayan sorular hakkında değerli bilgiler sağlayacak ve böylece o soruların düzeltilmesi mümkün olacaktır. Aksi halde, değerlendiriciler zayıf tasarıma sahip, soruları net olmayan anketleri yok sayabilir ve bu da düşük cevaplama oranına ve sınırlı veriye yol açabilir.¹⁶⁴

Pilot uygulama sonunda, iletişim, eğitim ve süreç faaliyetleri çalışanların ve yöneticilerin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayacak şekilde düzeltilmelidir.¹⁶⁵

¹⁶¹ Garavan, Morley ve Flynn , s.134-147.

¹⁶² Lepsinger , Lucia, s.134

¹⁶³ Lepsinger , Lucia, s.138.

¹⁶⁴ Nowack, Hartley ve Bradley, s.51.

¹⁶⁵ Edwards, Ewen, s.71.

Anket kullanımı bazı avantajlara sahiptir. Bunlar; anket uygulamasının kolay olması ve hazırlanan nicel (kantitatif) raporun açıklığı ve spesifikliği, değişim için kataliz görevi görecek geribildirimler sağlayacaktır. Bu olumlu yanların yanında yöntemin içerdđi bazı kısıtlamalarda bulunmaktadır. Bir kişinin davranışlarına ilişkin algılamaların, genel bir kitleyi hedefleyen standart sorular setiyle değerlendirilmesi sistemin geçerliliğini etkilemektedir.¹⁶⁶

8.7.2. Görüşme Yöntemi

Başarılı bir görüşme için en önemli konuların başında doğru soruları sormak gelmektedir. “Bu yöneticinin hangi yanının en güçlü olduğunu düşünöyorsunuz?”, “Sizce en zayıf yanı nedir?” gibi açık uçlu sorular edinilen bilgilerin çeşidini arttırarak, başka bir şekilde gerçekleştirilemeyecek derinlemesine bir analiz imkânı sağlar. Birçok durumda, spesifik ve kimi zaman beklenmedik cevapların tetiklemeyle, devamında sorulan sorular, önceki yanıtları renklendiren, netleştiren, nüansları ortaya çıkaran kapsamlı bilgiler elde edilmesini sağlar.

Değerlendirilen hakkında yapılacak bir görüşmede sorulabilecek sorular şu şekilde belirlenebilir¹⁶⁷:

- Geribildirim vereceğiniz kişi ile profesyonel geçmişinizden bahseder misiniz? Bu kişiyi ne kadar zamandır ve ne ölçüde tanımaktasınız?
- Bu kişiye ilişkin mevcut gözlemlerinize ve paylaşımlarınıza dayanarak, kendisinin işin başarısına katkısı nasıldır? İşlerin başarılı bir şekilde gerçekleşmesini engelleyecek neler yapmaktadır?
- Şirketin amaçları doğrultusunda bu kişinin en büyük hedefi nedir? Hangi güçlü yanı bu hedefe ulaşmasını sağlayacaktır? Hangi zayıf yanı onu engelleyecektir?

¹⁶⁶ Lepsinger, Lucia, s.73.

¹⁶⁷ Lepsinger, Lucia, s.80-81.

- Bu kişinin özellikle etkili olduğu bir durumu/zamanı tanımlayınız. Bu kişinin etkisiz olduğu bir durumu/zamanı tanımlayınız.
- Örgütün belirlenen amaçlarını ve gelecekte faaliyet göstereceği ortamı düşündüğünüzde, bu kişinin başlıca güçlü olduğu yanları nelerdir? Zayıflıkları nelerdir? Gelecekte bu kişi etkili olabilmek için neleri iyileştirmeli, değiştirmeli veya geliştirmelidir?
- Bu kişinin profesyonel anlamdaki gelişimine yardımcı olacağını düşündüğünüz eklemek istediğiniz başka bir şey var mı?

Değerlendiricilerin katılım seviyesinin toplanan bilgilerin kalitesi üzerinde olumlu veya olumsuz etkisi olabilir. Katılım, çalışanların tutumlarından ve değerlendirme enstrümanının görünüş geçerliliğine* ilişkin değerlendirmelerinden etkilenmektedir. Çalışanlar, doğru geribildirim sağlamak konusundaki sorumluluklarının ve bu şekilde davranmalarının fayda sağlayacağını farkında olmalıdırlar. Ancak çalışan katılımı; değerlendiricilerin kişilik tipleri, çalışan tutumları, örgütsel kültür ve geçmiş yaşantılar gibi içsel, dışsal, durumsal, kontrol edilemeyen birçok faktörden önemli ölçüde etkilenmektedir. Bu faktörler sürecin hem tasarımının hem de sonuçlarının incelenmesi sırasında hesaba katılmalıdır.¹⁶⁸

8.8. Uygulamanın Yapılması

Bir sonraki adım uygulama adıdır. Çalışanlara, geribildirim aracı dağıtıldıktan ve gerekli bilgilendirmeler yapıldıktan sonra değerlendirilen kişi sayısının fazlalığına göre 5 ile 15 gün arasında bir süre verilerek değerlendirmelerini yapmaları sağlanabilir. Mümkün olduğunca örgütte iş yükünün azaldığı zamanlarda 360 Derece Geribildirim Sistemi uygulaması yapılmalıdır. Çünkü çalışanların birbirleri ile ilgili görüşlerine başvurulduğu bu sistemde, çok fazla kişinin kısa bir zaman içinde değerlendirilmesi, değerlendirme hatalarına yol açabilir ve sistem güvenilirliğini yitirebilir.

* Görünüş geçerliliği (face validity); Ölçme aracının neyi ölçtüğünü değil de neyi ölçer göründüğünü belirtmektedir. Bir ölçenin görünüş geçerliliği, o ölçenin ölçmek istediği özelliği ölçüyor gözükmesidir.

¹⁶⁸ Hurley, s.202-210.

8.9. Geribildirim Sonuçlarının Değerlendirilen Çalışana Sunulması

Değerlendirilen kişiye sonuçların sunulması, iki bölümden oluşan bir süreçtir. İlk olarak çeşitli kaynaklardan gelen geribildirimlerin ışığında hazırlanan rapor değerlendirilen kişiye sunulur, ikinci olarak ise iyileştirmeye yönelik hedefler belirlenir. Sonuçların sunulması sırasında değerlendirilen huzursuz ve endişeli olabilir. Geribildirim sonuçlarının herhangi bir kırgınlığa neden olmadan nazik bir şekilde, ancak aynı zamanda doğru ve gelişim faaliyetlerini teşvik edecek kadar etkileyici bir şekilde sunulması önemlidir.¹⁶⁹

Van Velsor ve Wall¹⁷⁰ a göre sürecin çıktılarını değerlenen kişilere sunmanın birçok yolu vardır. Geribildirim sonuçlarının gösteriminin örgütün ihtiyaçlarıyla örtüşmesi anahtar noktadır.

Temel formatlar şu şekildedir:

- ✓ Sonuçların özetlendiği bir rapor
- ✓ Ortalama değerlerin yer aldığı istatistiksel bir özet
- ✓ Derecelendirilen davranışlara ilişkin ortalama sonuçların yer aldığı istatistiksel bir özet
- ✓ Her kaynaktan gelen geribildirim bağımsız olarak özetlendiği rapor

¹⁶⁹ Lepsinger , Lucia, s.93.

¹⁷⁰ Van Velsor, Ellen ve Stephen J Wall ."How to choose a feedback instrument", **Training Magazine**. Vol.29, No.3, March 1992, s. 47.

Ortalamaya yer veren özetler, olduğundan fazla eleştiren veya öven geribildirimleri dengelemeye yardımcı olur. Detaylı rapor alan bireyler ise kendi algılamalarıyla örtüşen sonuçlara odaklanırlar. London ve Beatty'e¹⁷¹ göre özetlenen raporlar veya istatistiksel olarak türetilen faktör analizlerinin güvenilir ve daha kolay anlaşılabilir veriler sağladığı belirtilmektedir. Hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın, değerlendirilen kişinin istatistiklere boğulmaması önemlidir.

Değerlendirilen kişiye geribildirim verilmesi bir derse dönüşmemelidir. Bunun yerine süreç, değerlendirilen kişiyle geribildirim sonuçlarını sunan kişi (Kolaylaştırıcı olarak da adlandırılmaktadır.) arasında karşılıklı konuşmaların yapıldığı, olumlu bir tartışma oturumu şeklinde gerçekleştirilmelidir.¹⁷² Değerlendirilen kişinin geribildirim konusunda sorular sorması ve duygularını ifade etmesi teşvik edilmeli, devamında kişinin etkililiği hakkında bazı sonuçlara varılmasına rehberlik edilmelidir. Bunların gerçekleşmesindeki başarı, büyük ölçüde geribildirim sunumunu yapanın becerilerine bağlıdır. Değerlendirilen kişinin savunmacı davrandığı, geribildirim içinde yer alan mesajların gerçekliğini görmezden gelmeye çalıştığı durumlarda sunum yapan, bu savunmacı davranışın üstesinden gelmenin ve geribildirim sonuçlarının kabul edilebilirliğini sağlamanın yollarını bulabilmelidir.

Geribildirim sonuçlarını sunan kişinin toplantı için bir gündem oluşturması ve bunu değerlendirilen kişiyle paylaşması uygun olacaktır. Sunumu yapana yol göstermek açısından örnek bir gündem şu şekilde olabilir¹⁷³:

- Değerlendirilen kişiye bu toplantıdan ne beklediğini ve toplantıya ilişkin varsa endişelerini sorun, temel kuralları belirtin ve kendi rolünüzü netleştirin.

¹⁷¹ Manuel London ve Richard W Beatty. "360-Degree Feedback as a Competitive Advantage" **Human Resource Management**. Vol.32, No.3, Summer 1993, s.353.

¹⁷² Hurley, s.204.

¹⁷³ Lepsinger , Lucia, s.93-94.

- Geribildirim raporunda belirtilen güçlü ve zayıf yanları birlikte gözden geçirin. Her şeyin anlaşıldığından emin olun ve değerlendirilen kişinin izlenimlerini, tepkilerini belirtmesini sağlayın.
- Geribildirim raporunda belirtilen tavsiyeleri birlikte gözden geçirin.
- Gelişim için neler yapılabileceğini tartışın. Bu noktada, birlikte fikirler üretin, değişim için stratejileri gözden geçirin, değerlendirilenin güçlü yanlarının gelişim faaliyetlerine nasıl uygulanabileceğini belirleyin.
- Gelişim için öncelikleri belirleyin ve bunlara nasıl ulaşılacağını tartışın. Bu aşamada destek olabilecek kişileri belirleyin ve gerçekçi bir zaman planı oluşturun.
- Planın ne kadar başarılı uygulandığını değerlendirmek üzere, planı gözden geçirmek için bir zaman belirleyin.

Değerleyicilerin teker teker kendisine kaç puan verdiği değerlendirilen çalışana iletilmesi son derece sakıncalıdır. Bunun yerine değerlendirilen kendisine verdiği puanın ortalamasının değerlendirilen çalışana verilmesi ve bu ortalamanın da neyi ifade ettiğinin anlamlı hale getirilmesi gerekmektedir. Ayrıca kendisi ile aynı seviye olan diğer çalışanların ortalamasının, verilen notların üst ve alt sınırlarının neler olduğunun geribildirim raporunda yer alması geribildirimi amacına ulaştıracaktır. Böylece değerlendirilen personel istatistiksel olarak kendisini emsalleri ile mukayese etme şansına da sahip olacaktır.¹⁷⁴

Bazı örgütler çalışanlarına, geribildirim sonuçlarını yorumlamak, sonuçlardaki tutarsızlıkları anlamak ve bir iyileştirme planı oluşturmak konularında yardımcı olacak bireysel koç sağlamaktadırlar. Bireysel koçlar, kişinin kendi algısı ile 360 Derece Geribildirimden elde edilen sonuçlar arasında gördüğü tutarsızlıkları anlamasında anahtar rol üstlenebilir.

¹⁷⁴ Akın, s.3.

Koçlar ayrıca birçok farklı kaynaktan olumlu geribildirim alan çalışanları daha çok motive etmeye yardımcı olabilirken, olumsuz geribildirim alanlara ise performansın iyileştirilmesi konusunda strateji belirlenmesine yardımcı olabilirler.¹⁷⁵

Sonuçları kimin alacağı değerlendirilmenin ne için kullanılacağına bağlıdır. London ve Diğerleri¹⁷⁶ gelişim amaçlı kullanılması durumunda yöneticilerin sonuçları amirleri ve çalışma grubuyla paylaşım paylaşmama yönünde seçeneklere sahip olmaları gerektiği, ancak gelişim planlarının oluşturulması için sonuçların paylaşılmasının teşvik edilmesini tavsiye etmektedirler. Yedekleme planlaması ve değerlendirme merkezi programlarında, geribildirim sonuçları genellikle çalışanın amiri ve diğer yöneticileriyle paylaşılmaktadır.

Sonuçları alan bireyler performanslarındaki iyileşmeyi gözlemlemek için sonuçları zaman içerisinde karşılaştırabilir veya sonuçları benzer pozisyonlardaki benzer kişilerin sonuçlarıyla karşılaştırabilirler. Sonuçlar ayrıca örgüt tarafından belirlenen bir normla karşılaştırılmak yoluyla da değerlendirilebilir. London ve Diğerleri geribildirimleri değerlendirirken bireylerin kendi derecelendirmeleri ile diğerlerinin derecelendirmeleri arasında büyük oranda tutarsızlık olup olmadığına baktıklarını belirtmektedirler.¹⁷⁷

8.10. Gelişim Hedeflerinin Ve Hareket Planının Oluşturulması

Diğer değerlendirme uygulamalarından farklı olarak, 360 Derece Geribildirim Sistemi sadece kişisel farkındalıklar için kullanılmamalıdır. Bu bir tanı aracıdır ve amacı güçlü yanları ve iyileştirmeye açık alanları belirlemektir. 360 Derece Geribildirim sürecinden toplanan bilgiler, takım seçimi, eğitim ve gelişim, görev atamaları gibi uygulamaları da içerecek şekilde hemen hemen tüm İnsan Kaynakları sistemlerine uygulanabilir.

¹⁷⁵ Angelo S. DeNisi, ve Avraham N Kluger. "Feedback effectiveness: Can 360-Derece appraisals be improved?", **The Academy of Management Executive**. Vol.14, No.1, February 2000, s.129-139.

¹⁷⁶ Manuel London, A.J. Wajhlers, ve P. Gallagher, "A feedback approach to management development", **Journal of Management Development**. Vol.9, No.6, 1990, s.17 (15 sayfa).

¹⁷⁷ Garavan, Morley ve Flynn, s.134-147.

360 Derece Geribildirim sürecinin güdüleyici etkisiyle, sıklıkla geribildirim alan kişiler belirli davranışlarını hemen değiştirmeye başlamaktadırlar. Ancak, 360 Derece Geribildirim Sisteminin devamında analiz, planlama, gelişimsel faaliyetler, koçluk ve gelişime kaynak sağlama gibi insan kaynakları faaliyetleri örgütler tarafından planlanmazsa geribildirim sürecinde harcanan zaman ve paranın çoğu boşa gitmiş olacaktır. Katılan kişilerin değerlendirmeyi sonuçsuz bir uygulama olarak tanımlamaları, onların gelecekteki geribildirimlere katılmamaları veya diğer gruplar için 360 Derece Geribildirimi desteklememeleriyle sonuçlanabilir.

Bir örgüt geçmişte eğitim ve gelişime öncelik vermemiş olsa bile, çok kaynaklı geribildirim buna başlamanın iyi bir yolu olabilir. Ancak, geribildirim sürecini analiz, bireysel gelişim planlaması ve gelişimsel faaliyetlerin zaman ve kaynak yönünü de içerek şekilde desteklenmesi gerekmektedir. Ayrıca, birçok amir performans koçluğu becerileri yönünden eğitilmelidir.¹⁷⁸

8.11. Sürecin Etkililiğinin Değerlendirilmesi

360 Derece Geribildirim Sistemini tek sefer uygulamak yerine düzenli bir şekilde gerçekleştirilmelidir ve bunun örgüt üzerindeki finansal, kültürel ve süreç etkileri dikkate alınmalıdır. Sürecin etkileri örgütsel seviyede değerlendirilmeli ve gerekiyorsa değişiklikler yapılmalıdır. Doğru uygulanırsa sürecin örgütte artan iletişim, gelişime yönelik artan çalışan inisiyatifi ve artan çalışan bağlılığı gibi kalıcı etkileri olacaktır.¹⁷⁹

¹⁷⁸ Coates, s.34.

¹⁷⁹ Hurley, s.208

9. 360 DERECE GERİBİLDİRİM SİSTEMİNDE YAYGIN OLARAK YAPILAN HATALAR

Wimer ve Nowack, 360 Derece Geribildirim Sisteminin uygulanmasında yaygın olarak yapılan hatalar şöyle sıralamaktadır:¹⁸⁰

- Sistemin net bir amacının olmaması
- Lider yönetici desteğinin sağlanmaması
- Pilot uygulama gerçekleştirilmemesi
- Sürecin tasarım ve uygulamasına anahtar paydaşların dahil edilmemesi
- Değerlendirilen ve değerlendirenlere yeterli eğitim ve bilgilendirme yapılmaması
- Değerlendirici gizliliğine gereken önemin verilmemesi
- Geribildirim ne amaçla kullanılacağına belirgin olmaması
- Verimli bir geribildirim görüşmesinin yapılmaması
- Değerlendirici hatalarına karşı önlem alınmaması
- Pilot uygulama olmaksızın mevcut performans yönetimi ve ücretlendirme gibi sistemlerle ilişkilendirilmesi
- Sürekli gerçekleştirilecek bir süreçten ziyade tekrarlanmayan bir olay olarak gerçekleştirilmesi
- Sürecin etkililiğinin değerlendirilmemesi

¹⁸⁰ Scott Wimer ve Kenneth M. Nowack. "13 Common Mistakes Using 360-degree Feedback", **Training&Development**. Vol.52, No.5, May 1998, s.70–80.

10. ETKİLİ BİR 360 DERECE GERİBİLDİRİM SİSTEMİNDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

360 Derece Geribildirim Sistemleriyle amaçlanan çalışanları desteklemek ve yüksek kalitede bilgi sağlayarak onların sürekli iyileşmelerini teşvik etmektir. Etkili bir 360 Derece Geribildirim süreci :

- ❖ Üst yönetim, 360 Derece Geribildirim Sisteminin amaçlarını ve neden ihtiyaç duyulduğunu çalışanlara iletmelidir.
- ❖ Çalışanlardan ve yöneticilerden oluşan bir takım, değerlendirme kriterlerinin ve sürecin geliştirilmesine katılmalıdır.
- ❖ Çalışanlar, yapıcı geribildirim verme ve alma konusunda eğitilmelidir.
- ❖ 360 Derece Geribildirim aracı ve sürecin işleyişi konusunda çalışanlara yol gösterilmelidir.
- ❖ Değerlendirme öncelikle firmanın bir bölümünde test edilmelidir.
- ❖ Değerlendirme araçlarının sürekli olarak güçlendirilmesi ve ihtiyaç duyulması halinde süreçte değişikliğe gidilmesi gerekmektedir.¹⁸¹
- ❖ Değerlendiricilerin eksiksiz bir şekilde anonimliği ve mahremiyeti sağlanmalıdır.¹⁸²
- ❖ Hangi amaçla uygulandığının ve faydalarının açık bir şekilde tüm örgüt üyelerine iletilmesi gerekmektedir.
- ❖ Gönüllü katılım ve gizlilik garantisi ile güven ortamı sağlanması gerekmektedir.

¹⁸¹ Milliman, Zawacki ve diğerleri, s. 101.

¹⁸² Edwards, Ewen, s.20-21.

- ❖ Sistemin örgütün stratejik amaçlarıyla, kültürüyle ve diğer süreçleri ile uyumlu olması sağlanmalıdır.
- ❖ Örgütün kültüne ve kilit değerlerine dayanan ve pozisyona özgü temel yetenek alanları belirlenmeli ve bu yeteneklere uygun kritik performans davranışları tanımlanmalıdır.
- ❖ Anketin tasarımında çalışanların katılımı sağlanmalıdır.
- ❖ 360 Derece Geribildirim sürecinde yer alacak değerlendiricilerin sayısı; farklı kişilerin görüşlerini yansıtan, sistemi karışık hale getirmeyen, fazla zaman almayan ve gizliliği sağlayan yönetilebilir bir büyüklükte yaklaşık 10 -15 kişi olmalıdır.
- ❖ Çalışanın kendi kendini değerlendirmesi sürecin vazgeçilmez bir unsuru olarak görülmelidir.
- ❖ Geribildirim bireyle paylaşılmasından sonra bireyin güçlü ve gelişime açık yönlerinin ortaya konması, verilerin nasıl kullanılacağı ile ilgili açıklama yapılması, bireye ait gelişim planlarının yapılması gerekmektedir.¹⁸³
- ❖ 360 Derece Geribildirim Sisteminin uygulanmasından sonra, süreç ve sistemin verimliliği değerlendirilmeli ve gerekli önlemler alınmalıdır.

¹⁸³ Ölçer, s.225.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

360 DERECE GERİBİLDİRİM SİSTEMİNİN İLKÖĞRETİM OKULLARINDA UYGULAMA ÖRNEKLERİ

Günümüzde iş dünyasındaki rekabette öne çıkabilmenin, başarıya ulaşmanın ve sürekliliği sağlamanın en önemli yolu, değişimlere hızla ayak uydurabilmekten, dinamik bir yapıya sahip olabilmekten geçmektedir. Bu gerçeği göz ardı etmeyen, gelecekte başarılar imza atmayı hedefleyen, rakiplerine göre fark yaratabilecek olan örgütler, sürekli değişimin kaçınılmaz olduğu günümüzde, yönetsel etkinliğin ve örgütsel verimliliğin anahtar kelimesinin “insan” olduğu bilinciyle, insanı ön plana çıkartan 360 Derece Geribildirim Sistemini tercih etmektedirler.

Eğitim sektöründe de 360 Derece Geribildirim Sistemi tercih edilmeye başlanmıştır. Çünkü, geleneksel öğretmen değerlendirmesi, tek bir yöneticinin sınırlı sayıda sınıf gözlemleri yaptığı, bu sınırlı kontaklara dayalı olarak iyileştirme önerileri sunduğu bir sürece odaklanmaktadır. Oysa öğretmek işi, karmaşık bir olaydır. Geleceğin her alandaki mimarlarını yetiştiren ve yetiştirecek öğretmenlerin performansının değerlendirilmesi için tek bir ölçüm çeşidinin olması sakıncalıdır.

Sadece bir kişinin veya yöneticinin, öğretmenin değerlendirilmesi için geribildirim sağlamaktan sorumlu olması yerine, öğretmenin performansı ve kalitesi hakkında daha bütünsel bir resmin elde edilmesi için, çoklu bir stratejiye ihtiyaç duyulmaktadır.¹⁸⁴ Bu noktadan hareketle, değişime ayak uydurmaya çalışan diğer örgütler gibi eğitim kurumları da artan bir şekilde performans sistemlerini gözden geçirerek, çok kaynaktan veri toplamaya ve değerlendirilen kişilere geribildirim vermeye dayalı 360 Derece Geribildirim Sistemini kullanmaya başlamışlardır. Bu çalışmada, sistemin eğitim kurumlarındaki uygulamalarından örnekler verilecektir.

¹⁸⁴ David J. Wilkerson , Richard P. Manatt, Mary Ann Rogers ve Ron Maughan. “Validation of Student, Principal, and Self-Ratings in 360° Feedback for Teacher Evaluation”, **Journal of Personnel Evaluation in Education**. Vol.14, No.2 ,Jun 2000, s.179.

1. ÇALIŞMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışma; farklı sektörlerde, çalışan performansının değerlendirmesinde kullanılan 360 Derece Geribildirim Sisteminin, eğitim sektöründe uygulanmasını örneklendirmeyi amaçlamaktadır.

Araştırmanın evrenini İstanbul İlinde bulunan ilköğretim okulları oluşturmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nca, Okul Performans Yönetim Modeli çerçevesinde 2002-2003 Eğitim-Öğretim yılından itibaren 360 Derece Geribildirim Sisteminin taslak geliştirilmesi ve pilot uygulama çalışmaları yapılmaktadır. Ancak bu çalışmalar halen tasarı seviyesinde olduğu için, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet okulları örneklem dışında tutulmuştur. Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan bilgiye göre İstanbul ilinde 27 ilçede toplam 195 özel ilköğretim okulu bulunmaktadır. Her ilçe birer tabaka kabul edilerek, her ilçeden "oranlı tabakalı örnekleme" yöntemine göre örnekleme girecek 95 okul belirlenmiştir. Öncelikle, uyguladıkları performans değerlendirme sistemini tespit etmek amacıyla okullara e-posta yoluyla ulaşılmış ancak olumlu yanıt alınamamıştır. Örnekleme girecek okullar sırayla aranarak okul müdürleri ile yapılandırılmış mülakat yapılmak suretiyle mevcut performans değerlendirme sistemi araştırılmıştır. İletişim kurulmaya çalışılan 95 okuldan 5 tanesinde müdür veya müdür yardımcılarında ulaşılamamış ve bu okullar örneklem dışı bırakılmıştır. 90 okuldan 65 tanesi öğretmenlerinin performanslarını gözlem ve görüşme metotlarıyla ölçtüklerini belirtmişlerdir. 12 tanesi öğretmen performans değerlendirmesinde sadece üstün astı değerlendirdiğini veya sadece veli anketleri uyguladıklarını belirtmişlerdir. Bu sebeple örneklem dışı bırakılmışlardır. 13 tanesi ise 360 Derece Geribildirim Sistemini uyguladıklarını açıklamışlardır. Bu belirlenen 13 okula başvurularak sistemlerini detaylı incelemek amaçlı görüşme talebinde bulunulmuş ve 2 okuldan olumlu cevap alınmıştır.

Bu çalışmada İstanbul ilinde; Özel Taş Eğitim Kurumu ve Özel Umut Fono Eğitim Kurumları uygulamaları örneklendirilmiştir. Sistemin genel yapısı içinde öğretmen performans değerlendirmesi incelenmiştir.

2. YÖNTEM, VERİ KAYNAKLARI VE SINIRLILIKLAR

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Verilerin toplanması; yapılan performans değerlendirme çalışmalarının gözlenmesi, kurumların yöneticileri ile yarı biçimsel görüşme yapılması, yazışma ve dokümanların incelenmesiyle sağlanmıştır.

Görüşmenin içeriği araştırmanın amaçları ve araştırma sorularına bağlı olarak belli bir sistematiğe oluşturulmuştur. Çalışmada kullanılan yarı biçimsel görüşme türünde, araştırmacı önceden sormayı planladığı soruları içeren görüşme protokolünü hazırlar. Buna karşın araştırmacı görüşmenin akışına bağlı olarak değişik yan ya da alt sorularla görüşmenin akışını etkileyebilir ve kişinin yanıtlarını açmasını ve ayrıntılandırmasını sağlayabilir.

Kurumların, çalışmalarının örgütlerine özgü kalmasını korumak amacıyla bilgi paylaşımındaki çekinceleri tez çalışmasının sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

3. 360 DERECE GERİBİLDİRİM SİSTEMİNİN İLKÖĞRETİM OKULLARINDA UYGULAMA ÖRNEKLERİ

İstanbul İlinde Özel Taş Eğitim Kurumu ve Özel Fono Eğitim Kurumlarının 360 Derece Geribildirim Sistemi uygulamaları anlatılmıştır. Sistemin genel yapısı içinde öğretmen performans değerlendirmesi incelenmiştir. Ayrıca iki kurumun uygulama süreçleri karşılaştırılmıştır.

3.1. Özel Taş Eğitim Kurumu

3.1.1. Kurumun Tanıtımı

1991 yılında Özel Taş İlkokulu olarak eğitim-öğretime başlamıştır. Kesintisiz, zorunlu, temel eğitimle birlikte, Eylül 1998'de ilköğretim niteliği kazanmıştır. İki yerleşik düzen ve yardımcı öğelerden (Hazırlık sınıfları, spor salonu) oluşan kurum, 2000-2001 Eğitim-Öğretim yılında ilk mezunlarını vermiştir. Okulun lisesi bulunmamaktadır. 500 öğrencinin öğrenim gördüğü kurumda, 68 öğretmen, 4 müdür yardımcısı ve müdür görev yapmaktadır.

“Hiçbir öğrenci başarısız değildir.” felsefesiyle yola çıkan kurumda, okul yaşantısı yalnızca olumlu yaptırımlar ve davranışlar üzerine kurulmuştur. Hem bireysel hem de kurumsal mutluluklar ön plandadır. Her alanda sürekli değişim ve gelişimin gerekliliğine inanan kurum yöneticileri *“Toplam Kalite”* felsefesini benimsemiştir ve bu doğrultuda her yıl veli ve öğrencilere memnuniyet anketleri, öğretmen ve yöneticilere de ihtiyaç analizleri yapılarak kurumun gelişmiş ve gelişime açık yönleri tespit edilmeye çalışılmaktadır.

3.1.2. Performans Değerlendirme Sistemi

Kurumda performans değerlendirme sistemi iki temel boyutta yürütülmektedir. Birinci boyutta eğitim-öğretim yılının başında kurumun genel hedef ve stratejileri belirlenerek, bu doğrultuda öğretmenlerden de kendi özel hedeflerini belirlemeleri istenmektedir. Yıl sonunda bu özel ve genel hedeflere ulaşma durumuna ve süreç içindeki çabasına göre öğretmenler; okul müdürü, müdür yardımcısı ve bölüm başkanları tarafından değerlendirilerek, öğretmen hakkında bir performans notu oluşmaktadır.

İkinci boyutta ise öğretmenler; önceden belirlenen yetkinliklere göre, kendi bölümündeki arkadaşları, veliler, öğrenciler ve yöneticiler tarafından değerlendirilmektedir. Sürece öğretmenin kendini değerlendirdiği “öz değerlendirme” sonuçları da dahil edilmektedir. Öğretmenin kendinden beklenen yetkinliklerdeki performansını ölçmek için kullanılan ve öğretmeni farklı kaynaklardan veya perspektiflerden değerlendirebilen bir süreçtir. Bu doğrultuda elde edilen veri, daha güvenilir ve objektif olacak, kişi kendi performansı ile ilgili birden fazla kişinin görüşünü bir bütün olarak görebilecektir. Kurum tarafından 360 Derece Geribildirim Sistemi olarak tanımlanan bu sistem yılda bir kez Mayıs ayının sonunda yapılmaktadır. Öğretmenin o yıl içindeki nihai performans notu, hedef ve yetkinlikler bazında aldığı iki notun ortalamasına göre belirlenmektedir.

3.1.3. 360 Derece Geribildirim Sisteminin Uygulama Süreci

Uygulamaya geçilmeden önce hazırlık aşamasında öncelikle mevcut durumu açık ve net olarak saptamak ve çalışanların görüşlerini almak amacıyla öğretmen ve yöneticilere ihtiyaç analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar bölüm başkanları ve müdür yardımcıları ile görüşülerek, insan kaynakları sistemlerinin nasıl görüldüğü, güçlü ve gelişime açık yönlerinin neler olduğu ve bunların nasıl geliştirilebileceği tartışılmıştır.

3.1.3.1. Tasarım Ekibinin Oluşturulması ve Amaçların Belirlenmesi

Kurum, 2003 yılından itibaren geleneksel üstün astı değerlendirdiği sistemin yetersizliklerini fark ederek, Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin ve çalışmalarının da etkisiyle 360 Derece Geribildirim Sistemini uygulamaya başlamıştır. Okul yönetimi tarafından 360 Derece Geribildirim çalışmalarını yürütme görevi kurumun Ölçme Değerlendirme Birimi'ne verilmiştir. Ayrıca bölüm başkanları, müdür yardımcıları ve rehberlik servisi de ölçme değerlendirme birimiyle koordineli çalışmışlardır.

360 Derece Geribildirim Sistemi ile objektif ve doğru performans ölçütleri sağlamak, okulun stratejileri doğrultusunda belirlenen yetkinlikleri ön plana çıkararak, yetkinlik bazlı değerlendirmeye odaklanmak ve bunun neticesinde de sürekli gelişim ve öğrenme isteğini arttırmak amaçlanmaktadır.

3.1.3.2. Geribildirim Sürecinin Tanıtılması ve Bilgilendirme Yapılması

360 Derece Geribildirim Sistemi sürecinin tanıtılması için eğitimler düzenlenmiştir. İlgili taraflar (öğrenciler, veliler, öğretmenler ve yöneticiler) yazılı materyaller ve çeşitli toplantılar aracılığıyla bilgilendirilmişlerdir. Bu toplantılar sırasında değerlendiriciler, değerlendirmenin amaçları, değerlendirme sırasında tarafların üzerine düşen sorumluluklar, değerlendirme sürecinin okulda nasıl işletileceği, değerlendirme araçları vb. konular hakkında bilgilendirilmişlerdir. Ayrıca kuruma yeni katılan çalışanlara işe alım sürecinde bilgilendirme yapılmaktadır. Bu prosedürler *sene başı yeni öğretmen eğitimi* kapsamında verilmeye çalışılmaktadır.

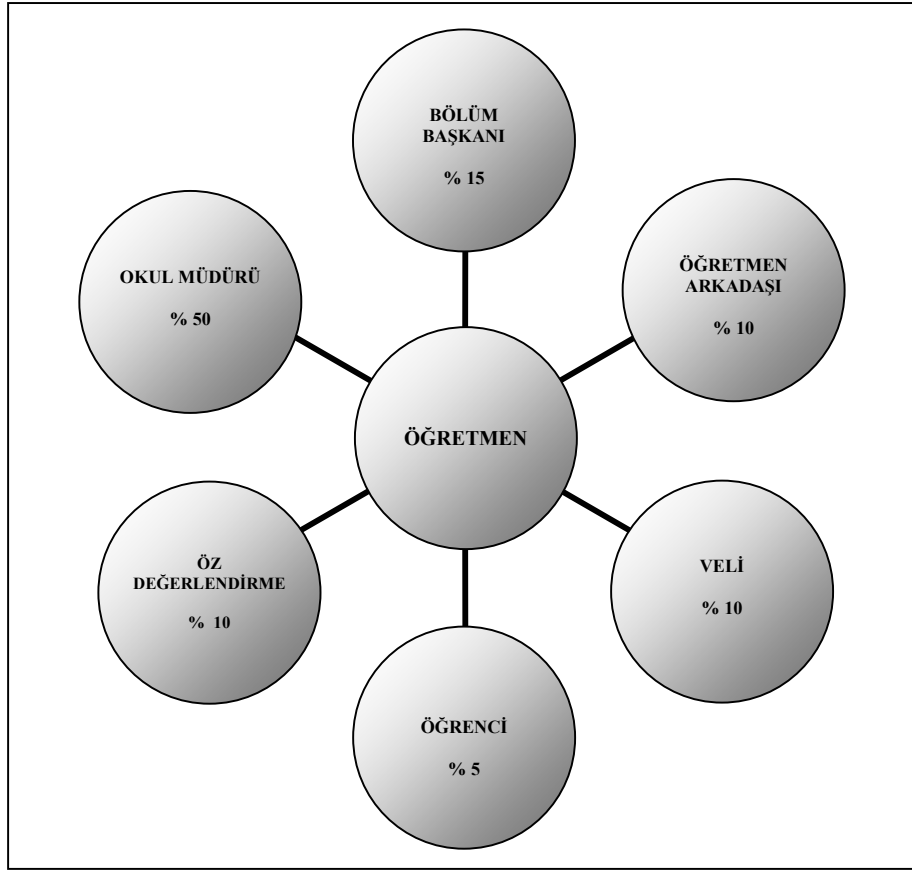
3.1.3.3. Değerleyici Sayısının ve Değerlendirme Kaynaklarının Seçimi

Sonraki aşamada değerlendirmeye kimlerin dahil olacağı tespit edilmiştir. Rehber öğretmen hariç tutularak, kurumda çalışan tüm öğretmenlere 360 Derece Geribildirim uygulanmasına karar verilmiştir. Rehber Öğretmen performans değerlendirmesi, okul müdürü ve müdür yardımcısı tarafından yapılmakta, ayrıca öğrenci ve veli memnuniyet anketlerine rehberlik servisi ile ilgili maddeler eklenerek, öğrenci ve velinin de görüşü alınmaya çalışılmaktadır.

Değerlendirmeye katılanlar belirlendikten sonra sıra değerleyicilerin tespitine gelmiştir. Değerleyiciler, objektifliği sağlamak ve elde edilecek verilerin geçerli ve güvenilir olması açısından tesadüfi seçilmişlerdir. Değerleyicilerin sayısı:

- ✓ Öğretmenin derse girdiği her sınıftan 5'er öğrenci tesadüfi olarak seçilmektedir ancak toplamda 15 öğrenciyi geçmemesi sağlanmaktadır.

- ✓ Öğretmenin derse girdiği sınıflardan toplam 10 veli tesadüfi olarak belirlenmektedir.
- ✓ Bölüm arkadaşlarından tesadüfi olarak seçilen 1 kişi
- ✓ Öğretmenin Kendisi
- ✓ Bölüm Başkanı
- ✓ Okul Müdürü



Şekil 4: Özel Taş Eğitim Kurumu Değerlendirme Ağırlıkları

Şekil 4'de de belirtildiği üzere, değerleyicilerin değerlendirme ağırlıkları birbirlerinden farklı belirlenmiştir. Okuldaki hiyerarşik yapı göz önünde bulundurularak, değerlendirmede; okul müdürü %50, bölüm başkanı %15, öğretmen arkadaşı %10, öz değerlendirme %10, veli %10 ve öğrenci %5 pay sahibi olmuşlardır.

3.1.3.4. Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi

Yetkinliklerin belirlenmesi aşamasında bölüm başkanları ile toplantılar yapılarak fikirleri alınmış, böylece sisteme bağlılığın arttırılması amaçlanmıştır. Ayrıca toplam kalite sisteminin bir parçası olarak alınan kararlarda çalışan katılımı sağlanmıştır.

Bir profesyonel olarak düşünülen öğretmende yetkinlikler; genel anlamda bulunması gereken yeterlik alanları, her bir alanın gerektirdiği alt yeterlikler ve bu yeterlikleri gözlemeye yarayacak performans göstergeleri biçiminde oluşturulmuştur.

Öğretmen Performans Değerlendirilmesinde Temel Alınan Kriterler:

A- Alan Bilgisini Eğitim ğretime Yansıtması

- ✓ Alanı ile ilgili gelişmeleri izlemesi,
- ✓ Ders konularını diğer alanlarla ilişkilendirmesi,
- ✓ Derslerin işlenişinde konularla günlük hayatı ilişkilendirmesi,

B- Planlama Ve Hazırlık alışmaları

- ✓ ünitelendirilmiş yıllık planlarda okulun ve çevrenin kaynak, araç-gereç yönünden sahip olduğu imkanları göz önünde bulundurması,
- ✓ Dersin ve konunun özelliğine göre önceden eğitim-ğretim ortamını hazırlaması,
- ✓ öğrencilerin derse hazırlıklı gelmelerini sağlaması,

C- Ders İçi Etkinlikler

- ✓ ğrencilere işlenecek konular hakkında bilgi vermesi,
- ✓ Derste ğrencilerin ilgi ve dikkatini çekmesi,
- ✓ Her öğrenciye söz hakkı vermesi,
- ✓ Eğitim-ğretimde öğrencilerin bireysel farklılıklarını dikkate alması,

D- Başarıyı lme Ve Değerlendirme alışmaları

- ✓ İşlenen konularla öğrencilere kazandırılması amaçlanan bilgi ve davranışları ölçebilecek nitelik ve nicelikte lme araçlarını hazırlaması ve uygulaması
- ✓ lme ve değerlendirme tekniklerini kullanması,
- ✓ Sınav sonuçlarına göre belirlenen eksiklikleri gidermesi,

- ✓ Ödevlerle ilgili planlama ve araştırma çalışmaları ile proje hazırlama hususlarında öğrencilere rehberlik yapması,
- ✓ Öğrencilerin seviyelerine uygun ödev ve projeler vermesi,
- ✓ Ödev ve proje çalışmalarını izlemesi ve değerlendirmesi

E- Rehberlik Yapma

- ✓ Öğrencilere okuma ve çalışma alışkanlığı kazanmaları konusunda rehberlik yapması,
- ✓ Öğrencileri ilgi ve yeteneklerine göre yönlendirmesi,
- ✓ Öğrencilerle iyi ilişkiler kurması, olumlu rol modeli yapması,
- ✓ Öğrencilerin eğitimle ilgili problemlerinin çözümünde yardımcı olması,
- ✓ Öğrencileri, kişisel problemlerinin çözümü için rehberlik ve psikolojik danışma servisine yönlendirmesi,
- ✓ Öğrencilerin meslekleri tanımalarına, seçmelerine ve sonraki eğitimleri ile ilgili karar vermelerine rehberlik etmesi,

F- Ders Dışı Etkinlikleri

- ✓ Öğrenci velileri ile işbirliği yapması.
- ✓ Okuldaki sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerin hazırlanmasında rol alması ve katılması
- ✓ Öğrencilerini okul içi ve okul dışı etkinliklere ve yarışmalara katılmalarına teşvik etmesi ve hazırlanması,
- ✓ Okul eşyasının bakım ve korunmasına özen göstermesi
- ✓ Öğrencileri hakkında diğer öğretmenlerle işbirliği yapması,
- ✓ Öğrencilere, okul disiplin kurallarına uymaları konusunda rehberlik yapması,

G- Kurumun Genel İşleyişine Katkısı

- ✓ Okulun işleyişine ilişkin kuralların uygulanmasında yönetimle işbirliği yapması,
- ✓ Görev aldığı kurul ve komisyonlarda sorumluluğunu yerine getirmesi
- ✓ Okulun gelişmesi ve imkanlarının artırılması için çaba göstermesi,

H- Kişisel Özellikleri

- ✓ Sabırlı olması,
- ✓ Hoşgörülü olması,
- ✓ Etkili ve akıcı konuşması,
- ✓ Öğrencileri ile karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı iletişim kurması
- ✓ Kendisine güvenmesi,
- ✓ Öğrencilerin kişiliklerine değer vermesi,
- ✓ İşlerini zamanında ve düzenli yapması,

I- Sınıf Yönetimi – Öğrencilerle İletişimi

- ✓ Sınıf kurallarını öğrencileri ile beraber belirlemesi,
- ✓ Bireysel ve grup etkinlikleriyle öğrencilere sorumluluk bilinci kazandırması,
- ✓ Öğrencileri olumlu yorumları ile desteklemesi ve öğrenme ortamına çekmesi
- ✓ Öğrencilerine isimleri ile hitap etmesi,
- ✓ Öğretim hızını, öğrencilerin bilgi seviyesine göre ayarlaması,
- ✓ İnsanlarla ilişkilerinde objektif davranması,

J- Eğitim Ve Öğretimin Genel Hedeflerini Gerçekleştirmedeki Çabası

- ✓ Öğrencilere, milli, ahlaki, insani manevi ve kültürel değerleri benimsetmesi,
- ✓ Öğrencilerini topluma karşı sorumluluk duyan kişiler olarak yetiştirmesi,
- ✓ Öğrencilerini yapıcı ve yaratıcı kişiler olarak yetiştirmesi,
- ✓ Öğrencilerine demokratik tutum ve davranışlar kazandırılması,
- ✓ Milli birlik ve bütünlüğün temel unsurlarından biri olarak Türk Dili'nin özellikleri bozulmadan ve aşırılığa kaçılmadan öğretilmesine özen göstermesi.

3.1.3.5. Değerlendirme Aracının Oluşturulması

Değerlendirme optik form şeklinde oluşturulan anketler üzerinde yapılmaktadır. Yönetici, bölüm başkanı, öğretmen arkadaşı, veli ve öğretmenin kendi görüşlerinin alındığı formlar tüm öğretmenler için aynıdır.

Ancak öğrencilerin gelişim düzeyleri ve eğitim- öğretim seviyeleri göz önünde bulundurularak; 1., 2. ve 3. sınıfların öğrenci formları ile 4., 5., 6., 7. ve 8. sınıfların öğrenci formları farklı düzenlenmiştir. Formda 5’li likert değerlendirme ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğe göre puanlar ve anlamları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 10
Özel Taş Eğitim Kurumu Anket Formu Değerlendirme Ölçeği

Katılma Derecesi Değerlendirme Ölçeği (Puan değeri)	5’ lik Sistemde
Hiç Katılıyorum	1
Az Katılıyorum	2
Katılıyorum	3
Çok Katılıyorum	4
Tam Katılıyorum	5

3.1.3.6. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi

Ölçme değerlendirme birimi tarafından formlar incelenip, analiz edildikten sonra bireysel değerlendirme raporları oluşturulmaktadır.

Performans değerlendirmenin diğer bir kolu olan hedeflerin; eğitim – öğretim yılı başında belirlenmesi ve yıl sonu itibariyle okul müdürü ve bölüm başkanlarınca hedeflere ulaşma düzeyi değerlendirilmesi söz konusudur. İki farklı sistemden elde edilen sonuçlar, ortalamaları alınarak hesaplanır ve öğretmenin yıl sonu genel performans puanı ortaya çıkar.

3.1.3.7. Geribildirim Sonuçlarının Değerlendirilen Çalışana Sunulması, Gelişim Hedeflerinin ve Hareket Planının Oluşturulması

Öğretmenlerin performanslarının geliştirilmesi ve öğretim hizmetlerinin niteliğinin arttırılabilmesi için performansları hakkında bilgi sahibi olmaları gerekir. Okul müdürü, her öğretmenle yıl sonu genel görüşmesini yaparak, yetkinliğinin hangi seviyede olduğunu açıklamakta ve değerlendirme ile ilgili görüşler çalışanla birebir paylaşılmaktadır. Performans geribildirim görüşmeleri esnasında mümkün olduğu kadar samimi bir atmosfer yaratılıp, görüşmenin ılımlı bir ortamda geçmesi için çaba gösterilmektedir.

Bu görüşmeler sonunda öğretmenler, performans değerlendirme ile güçlü ve gelişime açık yönlerini birçok bakış açısından görmektedirler.

Performans değerlendirme görüşmelerinin ardından, Okul Müdürü, öğretmenin performansı ile ilgili genel bir değerlendirme yaparak, yeni dönem için öğretmenle birlikte onun bireysel gelişimi yönünde bir plan hazırlarlar. Değerlendirme sonuçları her öğretmenin kişisel dosyasına eklenerek arşivlenmektedir. Kurumun öğretmenlerle ilgili vereceği yönetsel kararlarda bu sonuçların esas teşkil ettiği belirtilmiştir. Elde edilen sonuçlar kurum içinde, ücretlendirme, genel eğitim ihtiyacını belirleme ve işten çıkarma amacıyla kullanılmaktadır.

3.2. Özel Umut Fono Eğitim Kurumları

3.2.1. Kurumun Tanıtımı

1988 yılında Umut Yuvaları ile faaliyetlerine başlayan kurum, 2003 yılında Fono İlköğretim ile birleşerek bugünkü Özel Umut Fono Eğitim Kurumları adını almıştır. Kurumun bünyesinde anaokulu, ilköğretim ve akşam lisesi bulunmaktadır. İlköğretim kısmında; 257 öğrenci öğrenim görmekte, 31 öğretmen, 1 müdür yardımcısı ve müdür görev yapmaktadır.

3.2.2. Performans Değerlendirme Sistemi

2003 yılında kurumda yapılan lider değişikliği neticesinde, her alanda anlamlı yenilikler yapılmış, iyileştirme takımları kurulmuş, vizyon, misyon, ilke ve stratejiler belirlenerek kurumun rotası çizilmeye çalışılmış, çeşitli danışmanlık firmalarından destek alınarak öğretmen ve yöneticilere “Etkili İletişim”, “Doğru ve Başarılı İlişki Kurma”, “Eğitimde Yeni Yöntemler” seminerleri verilmiş, her yıl öğretmen, veli ve öğrencilere memnuniyet anketleri yapılmıştır. Bütün bu çalışmalarla *Toplam Kalite Felsefesi* kurumda yaygınlaştırılmaya çalışılmıştır. Ayrıca üstün astı kısıtlı gözlemleri neticesinde değerlendirdiği geleneksel performans değerlendirme yönteminden vazgeçerek 360 Derece Geribildirim Sistemi uygulanmaya başlanmıştır.

Özel Umut Fono Eğitim Kurumlarında 360 Derece Geribildirim Sistemi, 2003-2004 eğitim öğretim yılından itibaren, yılda bir kez Mayıs ayının sonunda kurumda rehber öğretmen hariç tutularak tüm öğretmenlere uygulanmaktadır. Rehber öğretmenin performans değerlendirmesi, okul müdürü ve müdür yardımcısı tarafından yapılmaktadır. Ancak öğrenci ve velilere yapılan memnuniyet anketlerine de rehberlik servisi ile ilgili maddeler eklenerek, öğrenci ve velinin de görüşünün değerlendirmeye katılması sağlanmıştır.

3.2.3. 360 Derece Geribildirim Sisteminin Uygulama Süreci

3.2.3.1. Tasarım Ekibinin Oluşturulması ve Amaçların Belirlenmesi

Okul yönetimi tarafından 360 Derece Geribildirim çalışmalarını yürütme görevi kurumun rehberlik birimine verilmiştir. Kurumun rehber öğretmeni değerlendirme aracının oluşturulması, öğretmen ve öğrencilere bilgilendirme yapılmasından sorumlu tutulmuştur. Bu çalışmaları müdür yardımcısı ile birlikte yürütmektedir.

Değerlendirmenin çoklu veri kaynaklarına dayalı olarak gerçekleştirilmesi ile öğretmenlerin ve okulun yeterliklerinin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Performans değerlendirme sistemi, karşılıklı güvene ve uzlaşmaya dayalı, bilgi ve tecrübelerin paylaşıldığı bir öğrenme ve gelişme süreci olarak tasarlanmıştır. Bu sistem ile, öğretmenlerin tüm süreçlere katılımının sağlanarak performanslarının geliştirilmesi, memnuniyet düzeylerinin artırılarak okulun öğrenen örgüt anlayışını benimsemesi ve böylece örgütsel gelişimin sürekli olması, öğretmenlerin bireysel ve mesleki gelişimlerinin desteklenmesi amaçlanmıştır.

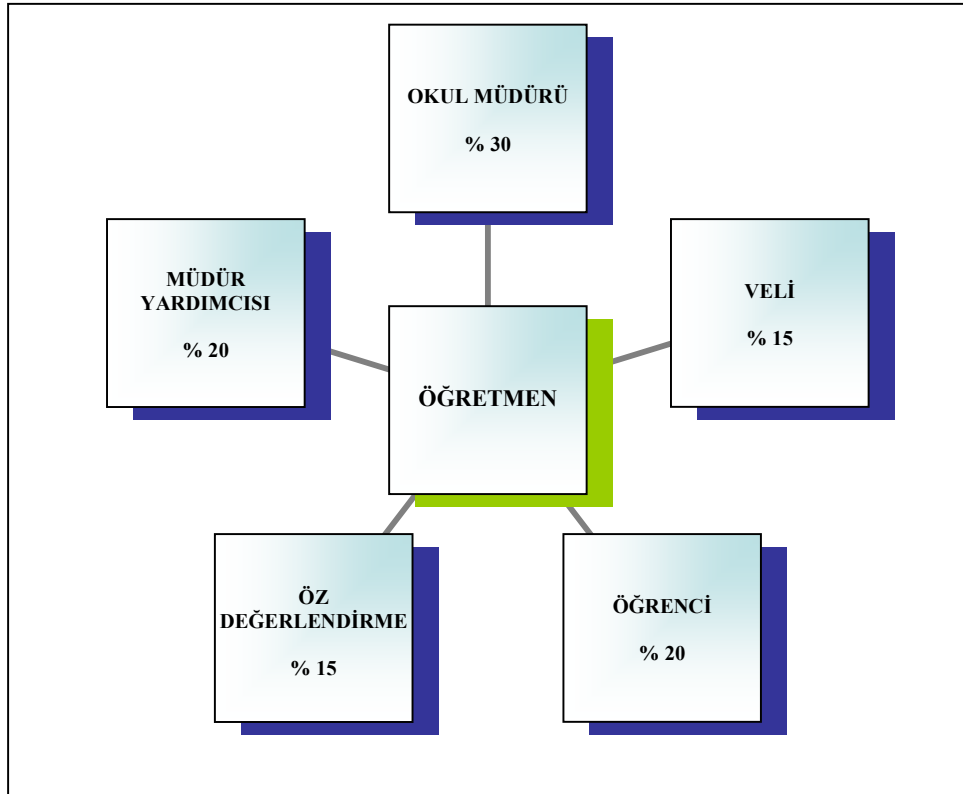
3.2.3.2. Geribildirim Sürecinin Tanıtılması ve Bilgilendirme Yapılması

Nisan ayında rehber öğretmen rehberlik derslerinde sınıflara girerek öğrencilerle görüşmüş ve onlara sistemi tanıtmıştır. Ayrıca öğretmenler ile de toplantı yapılarak sistemin genel hedefleri anlatılmış ve bilgilendirme yapılmıştır.

3.2.3.3. Değerleyici Sayısının ve Değerlendirme Kaynaklarının Seçimi

Kurumun ilköğretim kısmında 257 öğrenci eğitim görmektedir. Mevcudun çok yüksek olmaması sebebiyle öğretmenin derse girdiği bütün öğrenciler (1.sınıf öğrencileri hariç) ve veliler değerlendirmeye katılmıştır. Ancak her branştan en fazla iki öğretmenin bulunması sebebiyle öğretmen arkadaşı değerleyici olarak seçilmemiştir. Buna göre değerlendiriciler şu kişilerden oluşmaktadır:

- ✓ Öğretmenin derse girdiği sınıflardaki bütün öğrenciler
- ✓ Öğretmenin derse girdiği sınıflardaki bütün veliler
- ✓ Öğretmenin Kendisi
- ✓ Müdür Yardımcısı
- ✓ Okul Müdürü



Şekil 5: Özel Umut Fono Eğitim Kurumları Değerlendirme Ağırlıkları

3.2.3.4. Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi

Özel Umut Fono Eğitim Kurumları'nda öğretmen performans değerlendirmesinde temel alınan kriterler sınıf içi ve sınıf dışı olmak üzere iki bölümde incelemiŐtir. Temel başlıklar oluŐturulduktan sonra alt yeterlikler belirlenmiştir.

Sınıf İçi Yeterlik Alanları

✓ Dersin İŞlenişi

Ders planı doğrultusunda, öğrencilerin derste öğrenecekleri konulara ilişkin ilgilerini çekerek zihinlerinde doğru imajın uyanmasına yardımcı olmak, hedeflerle ilgili öğrencileri bilgilendirmek, güdülemek, gerektiğinde önceki derslerle ilişki kurmak, geliştirme aşamalarını etkin Şekilde yönlendirmek, ders sonunda özetleme ve gerekli değerlendirmelerle bir sonraki dersle ilişki kurmaktır.

✓ Konusuna Hakimiyet:

Kendi alanına ilişkin detaylı bilgiye sahip olmak ve bu bilgiyi öğrenciye sunmak.

✓ Sınıf Yönetimi:

Sınıf içerisindeki tüm dinamikleri en iyi Şekilde yönetmektir.

Sınıf Dışı Yeterlik Alanları

✓ Veli ve Öğrenciler ile İlişkiler:

Öğrencinin gelişimi için veli ile sürekli ve istikrarlı iletişim ve işbirliği içerisinde bulunmaktır. Öğrenci ile ilişkilerinde; öğrencinin akademik başarısını, karşılaştığı güçlükleri, yaşadığı sorunları takip etmek, öğrenciye yol gösterici bir tutum içerisinde olmaktır.

✓ İletişim ve İlişki Kurma:

Sözlü ve yazılı iletişimde aktarılmak istenilenleri açık, öz ve doğru bir Şekilde ifade etmektir.

✓ **Kurumla Bütünleşme ve İş Etiği:**

Kurum kültürünün korunmasında, yaratılmasında ve gelişiminde rol almak, kurum misyon ve vizyonunu benimsemek, kurumun özümlediği iş etikleri ve genel çalışma prensipleri çerçevesinde çalışmaktır.

✓ **Problem Çözme:**

Problemi oluşturan bileşenleri ortaya koymak, çözüm için alternatifler geliştirmek, kurumun menfaatleri ve durum dinamikleri ile en uygun uygulamayı gerçekleştirmektir.

✓ **Kendini Geliştirme ve Sürekli Öğrenme:**

Kişisel ve mesleki gelişimi için sürekli öğrenme isteği içinde olmak, güncel bilgilerle donanmaktır.

✓ **Ekip Bilinci:**

Kurumun strateji ve hedefleri doğrultusunda beraber çalıştığı grup/birim veya bölümlerle işbirliği ve uyum sergilemektir.

3.2.3.5. Değerlendirme Aracının Oluşturulması

Değerlendirme optik form şeklinde oluşturulan anketler üzerinde yapılmaktadır. Müdür ve müdür yardımcısı aynı anketi kullanarak değerlendirme yapmaktadır. Öğretmen özdeğerlendirme formu, müdür ve müdür yardımcıları formları sınıf içi yeterlikler ve sınıf dışı yeterlikler olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Ancak öğrencilerin, öğretmenlerini daha çok sınıf içinde gözlemledikleri düşünülerek, öğrenci anketi bir nüsha olup sadece öğretmenin sınıf içi yeterliklerini kapsamaktadır. Veli anketi de bir nüsha olup öğretmenin sınıf dışı yeterliklerini içermektedir.

Formda 5'li likert değerlendirme ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğe göre ölçekler ve anlamları aşağıdaki belirtilmiştir.

Çok Başarılı: Sözü edilmeye değer, olağanüstü başarıyı ve performansı ifade eder. Değerlendirilenin tüm yetkinlik boyutlarında, tüm davranışları her zaman beklenenin çok üzerinde bir performansla gerçekleştirdiğini gösterir.

Başarılı: Performansın her zaman beklenenden daha yüksek olduğunu gösterir. Performans, sürekli standartları aşmaktadır. Değerlendirilenin çoğu yetkinlik boyutlarında, birçok davranışları standardın üzerinde bir performansla gerçekleştirdiğini gösterir.

Gelişmiş: Tamamıyla tatminkar düzeyde performans gösterir. Tüm alanlarda (davranış/yetkinlik) iş gereklerine karşılık verilmektedir. Değerlendirilen kendisinden bekleneni yerine getirmektedir.

Gelişmeli: Tüm alanlarda (davranışlar/yetkinlik) kabul edilebilir seviyede performansa ulaşamamaktadır. Bu alanlarda beklenen yerine getirilememektedir. Gelişim gerekmektedir.

Yetersiz: Performans iş gereklerinin çok altında gerçekleşmektedir. Tüm alanlarda beklenen performansın çok altında bir durum söz konusudur. İş konusunda başarı gösterilememektedir. (Ortada özel anlamda bir sorun olduğunu işaret eder.)

Bu açıklamalar, olası değerlendirici hatalarını önlemek için değerlendirme formlarında da bulunmaktadır. Aşağıdaki tabloda değerlendirme ölçeklerinin puan değerleri bulunmaktadır.

Tablo 11

Özel Umut Fono Eğitim Kurumları Anket Formu Değerlendirme Ölçeği

Katılma Derecesi Değerlendirme Ölçeği (Puan değeri)	5' lik Sistemde
Yetersiz	1
Gelişmeli	2
Gelişmiş	3
Başarılı	4
Çok Başarılı	5

Ayrıca yönetici formunda değerlendirenin görüşlerine de yer verilmiştir. Değerlendirenin Görüşleri kısmında, değerlendiren yetkinliklerde çok başarılı, gelişmeli ve yetersiz ölçüleriyle ilgili somut gözlemlerini belirtir. Değerlendirdiği kişi hakkındaki görüşlerini de ekler. Davranışlar boyutunda gözlemleyemediği bir nokta varsa açıklamalarına ekler.

3.2.3.6. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi

Rehberlik birimi tarafından formlar incelenip, analiz edildikten sonra bireysel değerlendirme raporları oluşturulmaktadır. Bireysel değerlendirme raporları iki şekilde düzenlenmektedir. Birincisinde, okul idarecilerine verilmek ve öğretmen dosyalarına konarak arşivlenmek üzere öğretmenin her değerlendirici grubundan aldığı puanları gösteren detaylı form hazırlanmaktadır. Diğerinde ise, öğretmen performansını ve motivasyonunu olumsuz etkileyeceği, öğretmenin yetersiz geribildirim aldığı değerlendiricilere tepkili davranışlarda bulunabileceği gerekçesiyle nihai performans puanının bulunduğu form hazırlanarak, geribildirim görüşmesi öncesinde öğretmene tebliğ edilmektedir.

3.2.3.7. Geribildirim Sonuçlarının Değerlendirilen Çalışana Sunulması, Gelişim Hedeflerinin ve Hareket Planının Oluşturulması

Okul müdürü, her öğretmenle haziran ayının sonunda yıl sonu genel görüşmesini yaparak, yetkinliğinin hangi seviyede olduğunu açıklamakta, güçlü yönleri ve gelişime açık yönlerini paylaşmaktadır. Ancak öğretmene hangi değerlendirici grubundan kaç puan aldığı açıklanmamaktadır. Performans geribildirim görüşmelerinin mümkün olduğu kadar samimi bir ortamda geçmesi için çaba gösterilmektedir. Ayrıca okul müdürünün yönlendirmeleri ve öğretmeninde görüşleri alınarak genel eğitim ihtiyacının tespiti ve bu doğrultuda uygulanacak hareket planı oluşturulmaktadır. Değerlendirme sonuçları her öğretmenin kişisel dosyasında arşivlenir. Bu sonuçlar, genel eğitim ihtiyacını belirleme, ücretlendirme ve işten çıkarma amacıyla kullanılmaktadır.

3.3. Özel Taş Eğitim Kurumu Ve Özel Umut Fono Eğitim Kurumlarının Uygulamalarının Karşılaştırılması

Bu kısımda, kurumların uygulamaları; süreç tasarımı açısından, süreç yönetimi açısından ve süreç sonunda yapılan çalışmalar açısından olmak üzere üç aşamada incelenerek, karşılaştırmalar yapılmıştır.

3.3.1. Süreç Tasarımı Açısından Karşılaştırma

Süreç tasarımı açısından kurumlar; önceki performans değerlendirme yöntemleri, 360 Derece Geribildirim Sistemine geçişi etkileyen unsurlar, sistemin kurulması ve uygulanması ile ilgili bir birimin varlığı, sistemin kullanım amaçlarının belirlenmesi ve 360 Derece Geribildirim Sisteminin uygulanma sıklığı bakımından karşılaştırılmışlardır.

3.3.1.1. Önceki Performans Değerlendirme Yöntemleri

Her iki kurumda 360 Derece Geribildirim Sistemine geçmeden önce öğretmen performans değerlendirmesinde üstün astı gözlem yoluyla değerlendirdiği geleneksel yöntemi kullanmıştır.

3.3.1.2. 360 Derece Geribildirim Sistemine Geçiş Etkileyen Unsurlar

Bilgi çağındaki kurumların kendilerini yenilemelerinin ve güncelleştirmelerinin zorunluluğu, nitelikli insanın kaliteli bir eğitim ile yetiştirilebilir olması, bilim ve teknolojideki gelişmelere ayak uydurabilmek ve sorunlara çözüm üretebilmek için öğrenen örgütlere ihtiyaç duyulması sonucu; eğitimin bütün paydaşlarının (öğretmenler, yöneticiler, öğrenciler, veliler vb.) belli oranda eğitimde karar alma sürecine aktif bir şekilde katıldığı, sürekli iyileştirmelerin karakterize edildiği Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı kurumlar tarafından benimsenmiştir. Bu yaklaşımın bir uzantısı olarak her iki kurumda da bireylerin birçok perspektiften değerlendirildiği, çalışan gelişiminin ön planda tutulduğu 360 Derece Geribildirim Sistemine geçiş yaşanmıştır.

3.3.1.3. Sistemin Kurulması ve Uygulanması İle İlgili Bir Birimin Varlığı

Özel Umut Fono Eğitim Kurumlarında Rehberlik Birimi, Özel Taş Eğitim Kurumunda ise Ölçme Değerlendirme Birimi; kurum yöneticileri ile ortak bir çalışma yürüterek, sistemin tasarımı, uygulanması, yorumlanması ve raporlanmasından sorumlu olmuşlardır.

3.3.1.4. Sistemin Kullanım Amaçlarının Belirlenmesi

Her iki kurumda da 360 Derece Geribildirim Sistemi ile objektif ve doğru performans ölçütleri sağlamak, okul stratejileri doğrultusunda belirlenen yetkinlikleri ön plana çıkararak, yetkinlik bazlı değerlendirmeye odaklanmak ve bunun neticesinde de sürekli gelişim ve öğrenme isteğini arttırmak amaçlanmaktadır.

Özel Taş Eğitim Kurumunda 360 Derece Geribildirim Sistemi ile birlikte Hedeflere Göre Değerlendirme Yöntemi de kullanılmaktadır. Öğretmenlerin nihai performans puanının tespitinde 360 Derece Geribildirim Sistemi %50'lik bir pay sahibi olmaktadır. Özel Umut Fono Eğitim Kurumlarında ise, 360 Derece Geribildirim Sistemi başka bir sistemin destekleyicisi olarak değil, tek başına öğretmen performansını ölçmek amacıyla kullanılmıştır.

3.3.1.5. 360 Derece Geribildirim Sisteminin Uygulanma Sıklığı

Her iki kurumda da eğitim – öğretim yılı sonunda olmak üzere yılda bir kez Mayıs ayının sonunda 360 Derece Geribildirim Sistemi uygulanmaktadır.

3.3.2. Süreç Yönetimi Açısından Karşılaştırmalar

Süreç yönetimi açısından; süreci tanıtmaya çalışmalarını değerleyicilerin belirlenmesi, değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi, veri toplama yönteminin belirlenmesi, anket değerlendirmesinde değerleyicilerin katılım oranlarının tespiti bakımından kurumlar karşılaştırılmışlardır.

3.3.2.1. Süreci Tanıtma Çalışmaları

Her iki kurumda değerlendiriciler ve değerlendirilenleri bilinçlendirmek amacıyla süreci tanıtıcı toplantılar yapmışlardır. Ayrıca Özel Taş Eğitim Kurumunda velilere, okuldaki gelişmeleri duyurmak maksadıyla basılı dokümanlar dağıtılmıştır. Böylece kurum içinde oluşabilecek her türlü yanlış algılama ve sisteme karşı olumsuz tutumlar giderilmeye çalışılmıştır.

3.3.2.2. Değerleyicilerin Belirlenmesi

Özel Taş Eğitim Kurumunda öğretmen değerlendirmesinde okul müdürü, müdür yardımcısı, bölüm öğretmen arkadaşı, öğrenci, veli ve öğretmenin kendisi değerlendirici olarak seçilmiştir.

Özel Umut Fono Eğitim Kurumlarında ise, okul müdürü, müdür yardımcısı, veli, öğrenci ve öğretmenin kendisi değerlendirici olarak seçilmiştir.

Tablo 12

Özel Taş Eğitim Kurumu ve Özel Umut Fono Eğitim Kurumlarında Performans Değerlendirmesine Katılan Değerleyicilerin Karşılaştırmalı Tablosu

Değerleyiciler	Özel Taş Eğitim Kurumunda	Özel Umut Fono Eğitim Kurumlarında
Okul Müdürü	X	X
Müdür Yardımcısı		X
Bölüm Başkanı	X	
Öğretmen Arkadaşı	X	
Öz değerlendirme	X	X
Öğrenci	X	X
Veli	X	X

3.3.2.3.Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi

Özel Taş Eğitim Kurumu Öğretmen Performans Değerlendirilmesinde Temel Alınan Kriterler:

- ❖ Alan Bilgisini Eğitim Öğretime Yansıtması
- ❖ Planlama Ve Hazırlık Çalışmaları
- ❖ Ders İçi Etkinlikler
- ❖ Başarıyı Ölçme Ve Değerlendirme Çalışmaları
- ❖ Rehberlik Yapma
- ❖ Ders Dışı Etkinlikleri
- ❖ Okulun\ Kurumun Genel İşleyişine Katkısı
- ❖ Kişisel Özellikleri
- ❖ Sınıf Yönetimi – Öğrencilerle İletişimi
- ❖ Eğitim Ve Öğretimin Genel Hedeflerini Gerçekleştirmedeki Çabası

Özel Umut Fono Eğitim Kurumları Öğretmen Performans Değerlendirilmesinde Temel Alınan Kriterler:

Sınıf İçi Yeterlik Alanları

- ❖ Dersin İşlenişi
- ❖ Konusuna Hakimiyet
- ❖ Sınıf Yönetimi

Sınıf Dışı Yeterlik Alanları

- ❖ Veli ve Öğrenciler ile İlişkiler
- ❖ İletişim ve İlişki Kurma
- ❖ Kurumla Bütünleşme ve İş Etiği
- ❖ Problem Çözme

- ❖ Kendini Geliştirme ve Sürekli Öğrenme
- ❖ Ekip Bilinci

3.3.2.4. Veri Toplama Yönteminin Belirlenmesi

Her iki kurumda veri toplama yöntemi olarak anket yöntemini kullanmışlar ve 5’li likert ölçeği uygulamışlardır.

Tablo 13

Özel Taş Eğitim Kurumu ve Özel Umut Fono Eğitim Kurumlarında Performans Değerlendirme Aracında Kullanılan Ölçeklerin Karşılaştırmalı Tablosu

5’lik Sistemde Puanlar	Özel Taş Eğitim Kurumu Puan Değeri	Özel Umut Fono Eğitim Kurumları Puan Değeri
1	Hiç Katılmıyorum	Yetersiz
2	Az Katılıyorum	Gelişmeli
3	Katılıyorum	Gelişmiş
4	Çok Katılıyorum	Başarılı
5	Tam Katılıyorum	Çok Başarılı

3.3.2.5. Anket Değerlendirmesinde Değerleyicilerin Katılım Oranlarının Tespiti

Her iki kurumda da değerleyicilerin performans puanına katılım oranları birbirinden farklı olmaktadır. Ancak kurum içindeki hiyerarşik yapı göz önünde bulundurularak, okul müdürü her iki kurumda da en yüksek değerlendirme oranına sahip olmuştur.

Özel Taş Eğitim Kurumunda; okul müdürü %50, bölüm başkanı %15, bölüm öğretmen arkadaşı %10, öğrenci %5, veli % 10 ve öğretmenin kendisi %10’luk oranlarla performans puanını etkilemektedirler.

Özel Umut Fono Eğitim Kurumlarında ise; okul müdürü %30, müdür yardımcısı %20, öğrenci % 20, veli % 15 ve öğretmenin kendisi % 15'lik oranlarla performans puanını etkilemektedirler.

3.3.3. Süreç Sonunda Yapılan Çalışmalar Açısından Karşılaştırmalar

Süreç sonunda yapılan çalışmalar açısından; geribildirim sonuçlarının değerlendirilen çalışana sunulması, gelişim hedeflerinin ve hareket planının oluşturulması bakımından kurumlar karşılaştırılmışlardır.

3.3.3.1. Geribildirim Sonuçlarının Değerlendirilen Çalışana Sunulması, Gelişim Hedeflerinin ve Hareket Planının Oluşturulması

360 Derece Geribildirim Sistemini diğer performans değerlendirme sistemlerinden ayıran en önemli unsur, değerlendirme sonunda çalışan ile birebir görüşme yapılması ve gelişim hedefleri ile hareket planının oluşturulmasıdır. Öğretmenin nihai performans puanı belirlendikten sonra öğretmen performans değerlendirmesi sonuç raporu oluşturulmakta ve geribildirim görüşmesinde bu rapor öğretmene tebliğ edilmektedir.

Özel Taş Eğitim Kurumu her değerleyici grubunun verdiği puanları ayrı ayrı gösteren bir rapor hazırlayarak öğretmene verirken, Özel Umut Fono eğitim kurumlarında öğretmenin motivasyonunu olumsuz etkileyeceği düşüncesiyle, değerleyici gruplarından alınan sonuçlar geribildirim raporunda yer almamaktadır. Her yetkinlik bazında genel performans puanının bulunduğu bir form hazırlanarak öğretmene verilmektedir.

Her iki kurumda da geribildirim toplantılarının mümkün olduğunca gerginlikten uzak ve samimi bir ortamda geçmesi sağlanmaktadır. Kurumlar performans değerlendirme sonuçlarını; ücretlendirme, işten çıkarma, ödüllendirme ve eğitim amaçlı kullanmaktadırlar.

SONUÇ

1930'lu yıllarda üretimde beden gücünün oranı %90'lardayken, bu oran 2000'li yıllarda %10'un altına düşmüştür. Çalışanlardan daha etkin olarak faydalanabilmenin yollarını araştıran, kurumsal amaçlar ile bireyin amaçlarını eşleştirebilen, çalışanlarının motivasyonlarını maksimize edebilen örgütler rakiplerine göre önemli avantajlar elde etmeye başlamışlardır.

Çalışanlarının; beklentilerini, duygularını, problemlerini anlamaya çalışmayan, onların yarınlarını tanımlı hale getirecek kariyer planları sunamayan, potansiyellerini ortaya çıkarmak için araçlar geliştiremeyen örgütlerin, rekabet avantajı sağlaması çok güçtür.

Çok hızlı değişim gösteren ekonomik ve toplumsal yaşam örgütsel yapıyı, dolayısıyla çalışanlardan beklenen örgütsel davranışın niteliğini de değiştirmektedir. Bu nedenle çalışanların performans değerlendirmesi günümüzde hızla önem kazanan bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Mükemmellik arayışı sürecinde, örgüte çok yönlü geribildirim verebilen, kurum içinde herkes tarafından kabul gören, sürekli kendini yenileyebilen bir performans yönetim sisteminin varlığına ihtiyaç duyulmaktadır.

Amirin çalışanlara bakışının sistematik yansıması olan klasik performans değerlendirme sistemleri günümüzde etkisini yitirmektedir. Tek yönlü performans bilgisi objektifliği sağlayamadığı gibi duygusallığı da önleyememekte, değerlendirmeyi akılcı çizgiden uzaklaştırmaktadır.

Günümüzde pek çok sektörde, çalışanın performans değerlendirmesini amirin tek yönlü bakışından kurtaran, 360 Derece Geribildirim Sistemi kullanılmaktadır. 360 Derece Geribildirim Sistemi eğitim sektöründe de; öğrencilere nitelikli bir öğretim sağlamak, öğretmenlere mesleki bilgi ve becerilerini geliştirebilecekleri fırsatlar oluşturmak, okulun amaçları ve öğretmenlerin mesleki hedef ve beklentilerine ilişkin bir iletişim ortamı oluşturmak, öğretmenlerin görevlendirme, terfi ve ödüllendirilmelerinde verilecek kararları destekleyecek güvenilir ve objektif bilgiler sağlamak amacıyla kullanılmaktadır.

Ayrıca örgüt vizyonunu paylaşmak ve kurumsal değerleri desteklemek, takım çalışmasına ve personel güçlendirmeye geçiş çabalarını hızlandırmak için de bu sistem kullanılmaktadır.

Öğretmek işi karmaşık bir iştir ve tek bir kaynaktan ve yöntemden elde edilecek bilgiler, öğretmen performansının değerlendirilmesinde yeterli olmamaktadır. Bu nedenle çoklu veri kaynaklarından (yönetici, öğretmenin kendisi, öğretmen arkadaşları, öğrenci ve veli) elde edilen bilgilerin birlikte ele alınması ve öğretmen performansının bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilmesi gerekmektedir.

Bu açıdan, 360 Derece Geribildirim Sisteminin, çalışanların performansının iyileştirilmesine yönelik çok yönlü geribildirim sağlamak, çok sayıda değerlendiricinin katılımını sağlayıp öznel değerlendirmeleri en aza indirmek, amirlerin çalışanların kabiliyetleri ve yeterlilikleri hakkında daha geniş bilgi sahibi olmalarını sağlamak, takım üyelerinin birlikte daha etkin bir şekilde çalışmayı öğrenmelerini sağlamak gibi olumlu yanları vardır. Ayrıca, kişisel ve kurumsal gelişim ihtiyaçlarının karşılanmasına yardımcı olarak, eğitim planlaması yapma ve böylece grupları ve dersleri en doğru şekilde belirleme imkanı da verir. Ancak unutmamak gerekir ki bu olumlu yönler iyi yönetilen ve beceriyle entegre edilmiş 360 Derece Geribildirim süreçlerinde kendini gösterebilir.

Sistem kurumda uygulanmadan önce kültürel bir süzgeç ve adaptasyondan geçirilmez ve uygulama aşamalarında dikkatli olunmazsa kurum içinde çeşitli çatışmalara yol açabileceği gibi, güvenilirliğini ve objektifliğini de yitirecektir. Sistemin uygulanması sırasında, liderlerin değişime direnç göstermeleri, değerleyicilerin ve değerlendirilenlerin ön yargılı yaklaşımları, etkili bir geribildirim verilmemesi ve çalışanların gelişime açık yönleri ile güçlü yönlerinin farkına varamamaları gibi çeşitli sorunlarla karşılaşmakta ve bu sorunlar sistemin etkinliğini düşürmektedir.

Ayrıca, çok fazla verinin toplanmasını ve raporlanmasını gerektiren 360 Derece Geribildirim uygulamalarında değerlendirme aracının optik form olması durumunda, insan kaynakları departmanları ciddi bir operasyonel yük ile karşı karşıya kalmaktadır. İyi bir dosyalama düzeni geliştirilmediği takdirde sistem çok ciddi zarar görebilir.

Aşağıda karşılaşılabilecek olası problemlerin giderilmesine yönelik çeşitli çözüm önerileri sunulmuştur.

- Performans değerlendirme ile okulun misyonu, vizyonu ve stratejik amaçları arasında ilişki kurulması ve bu ilişkinin değerlendirme sürecinde yer alan ilgili taraflarca bilinmesi sürecin işlevselliğini sağlayabilir.
- Eğitim seviyesi ve motivasyonu en iyi durumda olan departman ya da departmanlar pilot uygulama için seçilebilir.
- Geçiş sürecinde tüm bileşenlerle değil, sadece ast ve üstlerin dahil edildiği ikili bileşenler kullanılabilir.
- Değerlendirme aracının internet tabanlı elektronik bir araç olması sonucu, kişiler, değerlendirmelerini mekandan bağımsız olarak, internet erişimi olan her yerden yapabilir, benzer şekilde kendilerine ait değerlendirme raporlarına da, internet erişimi olan her yerden ulaşabilirler. 360 Derece Geribildirim aracının elektronik ortamda olması, veri toplama ve raporlama sürecinde önemli ölçüde zaman ve maliyet tasarrufu sağlayacaktır.
- Sistemi uygulamadan önce, çalışanlara mutlaka uygulamanın amacı, uygulama sırasında izlenecek adımlar, kendilerine düşen sorumluluklar ve uygulama sonuçlarının örgüt içinde nasıl kullanılacağı açık ve net bir şekilde aktarılmalıdır.

- Çalışanlar, uygulama sonrasında kendilerine temin edilecek olan geribildirim raporlarını nasıl yorumlamaları ve kullanmaları gerektiği konusunda da detaylı bir şekilde bilgilendirilmelidir.
- 360 derece değerlendirme sistemi insanları gelişmeye iten ve kendini yetiştirme konusunda yardımcı olan bir sistem olarak nitelendirilmelidir.
- Değerlendirme ölçütleri olabildiğince objektif ve açık olmalıdır. Değerlendirme süreci öğretmenin kendine güvenini ve saygınlığını zedelemek yerine, güven, saygı ve saygınlığın tesis edilmesine katkı sağlamalıdır. Bu, öğretmenin başarılarının takdir edilmesi ve geliştirilmeye açık yönlerinin belirlenerek, meslekî ve bireysel gelişim için destek sağlanması ile mümkündür.
- Değerlendirme aracı objektif değerlendirme ölçütleri sağlamakla birlikte, öğretmenlerin özgün ve yaratıcı çalışmalarını da teşvik ve takdir etmelidir.
- Değerlendirme, kişilerin geliştirmesi gereken yönlerini ortaya çıkarıcı olmalıdır. Performans değerlendirme, öğretmenin performansına ilişkin yapıcı ve yönlendirici geri bildirimler sağlamalıdır. Öğretmenin bireysel mesleki gelişim planı, değerlendirme sonuçları üzerine yapılandırılmalıdır.
- Çalışanlar, yöneticileri ve arkadaşları hakkında olumsuz yorumda bulunmaktan kaçınabilirler. Kimliklerin gizli tutulacağı garantisinin verilmesi bu durumu önleyecektir.
- Değerlendirme formlarında kişilik özellikleri gibi yoruma açık ifadeler yerine gözlenebilir davranışlara dayanan ölçümler kullanılmalıdır.
- Değerlendirme sürecinde açıklık esas olmalıdır. Değerlendirilen, dosyasına girecek her değerlendirme belgesinin bir kopyasını alabilmelidir.

- Değerlendirilen öğretmenin değerlendirme sürecinin her aşamasında yer alması süreci daha demokratik kılacağı gibi, öğretmeni kendi eksikliğini görmesi ve giderebilmesi konusunda da yardımcı olacaktır.

EKLER

**EK A. ÖZEL TAŞ EĞİTİM KURUMU ÖĞRETMEN PERFORMANS
DEĞERLENDİRİLMESİNDE KULLANILAN FORM ÖRNEKLERİ**

EK A.1 YÖNETİCİ FORMU ÖRNEĞİ

Sayın Yönetici,

Bölümünüzde görevli öğretmenlerle ilgili görüşlerinize ihtiyaç duyulmuştur. Lütfen her maddeyi dikkatlice okuyarak , öğretmenin sahip olma derecelerinden size uygun gelen seçeneğin sayısal değerini ilgili bölüme yazarak bu formu eksiksiz doldurunuz.

Teşekkür ederim.

Katılma Derecesi : Hiç Katılmıyorum(1) , Az Katılıyorum(2) , Katılıyorum(3) , Çok Katılıyorum(4) , Tam Katılıyorum(5)

Ali AKDOĞAN
Müdür

Öğretmenin Adı Soyadı :

Sıra No	ANA KRİTERLER	Katılma Derecesi (1,2,3,4,5)
	A. Alan Bilgisini Eğitim Öğretime Yansıtması	
1	Alanı ile ilgili konularda diğer alanlarla ilişki kurar.	
2	Alanı ile ilgili konularda günlük hayatı ilişkilendirir.	
3	Alanı ile ilgili öğretim programları hakkında bilgi sahibidir.	
	Bölüm Değerlendirmesi =(Toplam /Madde Sayısı)*20	
	B. Planlama ve Hazırlık Çalışmaları	
4	Zümrede alınan kararlara uyar.	
5	Zümrede alınan kararlara katılır.	
6	Ünitelendirilmiş yıllık planlarda okulun ve çevrenin kaynak ,araç-gereç yönünden sahip olduğu imkanları göz önünde bulundurur.	
7	Öğretim programına dahil edilen Atatürkçülük ile ilgili konuları plana aktarır.	
8	Öğrencilerin işlenecek konu ile ilgili önceden hazırlık yapmasını sağlar.	
9	Dersin özelliğine göre önceden eğitim - öğretim programını hazırlar.	
	Bölüm Değerlendirmesi =(Toplam /Madde Sayısı)*20	
	C. Ders İçi Etkinlikleri	
10	Dersin amaçlarını- hedeflerini önceden bildirir.	
11	Öğrencilere işlenecek konunun ana hedeflerini belirtir.	
12	Ders esnasında öğrencilerin ilgi ve dikkatini çekerek konunun amacına yönlendirir.	
13	Ders süresini verimli kullanır.	
14	Önceden öğrenilenlerle konu alanı arasında bağlantı kurar.	
15	Konunun özelliğine uygun öğretim metot ve tekniklerini kullanır.	
16	Öğrencilerin öğrenme düzeylerini dikkate alarak seviye grupları oluşturur ve konuyu işler.	
17	Öğrencilerin öğretim etkinliğine katılmasını sağlar.	
18	Eğitim-öğretimde bireysel farklılıkları dikkate alır.	
19	Çağdaş bilgi ve iletişim teknolojisini kullanır.	
20	Öğrenme eksikliklerini yanlışlıkları giderir.	
21	Öğrencilerin öğretim etkinliğine aktif katılımlarını sağlar.	
22	Dersin konusuna uygun araç -gereçten yararlanır.	
23	Öğrencilerin konuyu anlayıp anlamadıklarını çeşitli yöntemlerle kontrol eder.	
	Bölüm Değerlendirmesi =(Toplam /Madde Sayısı)*20	

	D. Başarıyı Ölçme Değerlendirme Çalışmaları	
24	Sınav sorularını işlenen konularla öğrencilere kazandırılması amaçlanan bilgi ve davranışları ölçebilecek nitelik ve nicelikte hazırlar.	
25	Ölçme ve değerlendirme teknikleri kullanır.	
26	Sınavların değerlendirme sonuçlarını dikkate alarak, başarısızlık sebeplerini belirler ve bunların çözümüne yönelik önlemler alır.	
27	Ödevlerle ilgili planlama ve araştırma çalışmaları ile proje hazırlama hususlarında öğrencilere rehberlik eder.	
28	Öğrencilerin seviyelerine uygun ödev ve projeler verir.	
29	Dersin özelliğine göre iş atölyeleri , laboratuvar vb. çalışmalarını izler ve değerlendirir.	
	Bölüm Değerlendirmesi =(Toplam /Madde Sayısı)*20	
	E. Rehberlik Yapma	
30	Öğrencilere okuma ve çalışma alışkanlığı konusunda rehberlik yapar.	
31	Öğrencilerle iyi ilişkiler kurarak onlara rol modeli yapar.	
32	Öğrencilerin eğitimle ilgili sorunlarını tespit eder ve çözümünde yardımcı olur.	
33	Öğrencileri , kişisel problemlerinin çözümüne yönelik rehberlik servisine yönlendirir.	
	Bölüm Değerlendirmesi =(Toplam /Madde Sayısı)*20	
	F. Ders Dışı Etkinlikleri	
34	Velilerle işbirliği yapar.	
35	Okuldaki sosyal , kültürel ve sportif etkinliklerin hazırlanmasında rol oynar.	
36	Öğrencileri okul içi ve okul dışı yarışmalara katılmalarını teşvik eder.	
37	Okul eşyasının korunmasına özen gösterir.	
38	Öğrenci ve velilerle ilgili özel bilgileri gizli tutmaya özen gösterir.	
	Bölüm Değerlendirmesi =(Toplam /Madde Sayısı)*20	
	G. Okulun Genel İşleyişine Katkısı	
39	İlgili mevzuat ve kurallara uyar.	
40	Okulun işleyişine ilişkin kuralların uygulanmasında yönetimle işbirliği yapar.	
41	Görev aldığı kurul ve komisyondaki sorumluluğunu yerine getirir.	
42	Okulun gelişmesi ve imkanlarının artırılması için çaba gösterir.	
43	Öğretmen adaylarına rehberlik eder.	
44	İşlerini zamanında ve düzenli yapar.	
	Bölüm Değerlendirmesi =(Toplam /Madde Sayısı)*20	
	H. Kişisel Özellikler	
45	Kılık – kıyafet yönetmeliğine uygun giyinir.	
46	Sabırlı ve hoşgörülüdür.	
47	Öğrencilerin üzerinde sevgi ve saygıya dayalı işbirliği kurar.	
48	Okunaklı bir yazıya sahiptir.	
49	Kendine güven duyar.	
50	Mesleğini severek ve isteyerek yapar.	
51	Öğrencilerinin kişiliklerine değer verir.	
	Bölüm Değerlendirmesi =(Toplam /Madde Sayısı)*20	
	I. Sınıf Yönetimi – Öğrencilerle İletişimi	
52	Sınıf kurallarını öğrencilerle birlikte belirler.	
53	Bireysel ve grup etkinlikleriyle öğrencilere sorumluluk bilinci kazandırır.	
54	Öğrencileri olumlu yorumlar ile destekler ve öğrenme ortamına çekmeye çalışır.	
55	Öğrencilere isimleriyle hitap etmeye çalışır.	
56	Vücut dilini etkin biçimde kullanır.	
57	Öğrencilere uygun bir ses tonu ve anlatım hızı ile hitap eder.	
58	Öğretim hızını , öğrencilerin bilgi seviyesine göre ayarlar.	
	Bölüm Değerlendirmesi =(Toplam /Madde Sayısı)*20	
	J- Milli Eğitim Temel Kanundaki Amaç ve İlkeleri Gerçekleştirmedeki Çabası	
59	Her fırsatta Türk Milli Eğitiminin amaç ve ilkelerini dikkate alır.	
60	Milli birlik ve bütünlüğün temel unsurlarından biri olarak Türk Dili'nin özellikleri bozulmadan ve aşırılığa kaçılmadan öğretilmesine özen gösterir.	

EK A.2 ÖZDEĞERLENDİRME FORMU ÖRNEĞİ

Sayın Öğretmen,

Aşağıdaki formda sizinle ilgili konularda görüşlerinize ihtiyaç duyulmuştur. Lütfen her maddeyi dikkatlice okuyarak , size uygun gelen sahip olma derecenizi sayısal olarak ilgili bölüme yazarak bu formu eksiksiz doldurunuz.

Teşekkür ederim.

Katılma Derecesi : Hiç Katılmıyorum(1) , Az Katılıyorum(2) , Katılıyorum(3) , Çok Katılıyorum(4) , Tam Katılıyorum(5)

Ali AKDOĞAN
Müdür

Sıra No	ANA KRİTERLER	Katılma Derecesi (1,2,3,4,5)
	A. Alan Bilgisini Eğitim Öğretime Yansıtması	
1	Alanım ile ilgili konularda diğer alanlarla ilişki kurarım.	
2	Alanım ile ilgili konularda günlük hayatı ilişkilendiririm.	
3	Alanım ile ilgili öğretim programları hakkında bilgi sahibiyim.	
	Bölüm Değerlendirmesi =(Toplam /Madde Sayısı)*20	
	B. Planlama ve Hazırlık Çalışmaları	
4	Zümrede alınan kararlara uyarım.	
5	Zümrede alınan kararlara katılırım.	
6	Ünitelendirilmiş yıllık planlarda okulun ve çevrenin kaynak ,araç-gereç yönünden sahip olduğu imkanları göz önünde bulundururum.	
7	Öğretim programına dahil edilen Atatürkçülük ile ilgili konuları plana aktarırım.	
8	Öğrencilerimin işlenecek konu ile ilgili önceden hazırlık yapmasını sağlarım.	
9	Dersin özelliğine göre önceden eğitim - öğretim programını hazırlarım.	
	Bölüm Değerlendirmesi =(Toplam /Madde Sayısı)*20	
	C. Ders İçi Etkinlikleri	
10	Dersin amaçlarını- hedeflerini bilirim.	
11	İşlenecek konunun ana hedeflerini belirtirim.	
12	Ders esnasında öğrencilerimin ilgi ve dikkatini çekerek konunun amacına yönlendiririm.	
13	Ders süresini verimli kullanırım.	
14	Önceden öğrenilenlerle konu alanı arasında bağlantı kurarım.	
15	Konunun özelliğine uygun öğretim metod ve tekniklerini kullanırım.	
16	Öğrencilerin öğrenme düzeylerini dikkate alarak seviye grupları oluşturur ve konuyu işlerim.	
17	Öğrencilerimin öğretim etkinliğine katılmasını sağlarım.	
18	Eğitim-öğretimde bireysel farklılıkları dikkate alırım.	
19	Çağdaş bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanırım.	
20	Öğrenme eksikliklerini yanlışlıkları gideririm.	
21	Öğrencilerin öğretim etkinliğine aktif katılımlarını sağlarım.	
22	Dersin konusuna uygun araç -gereçten yararlanırım.	
23	Öğrencilerin konuyu anlayıp anlamadıklarını çeşitli yöntemlerle kontrol ederim.	
	Bölüm Değerlendirmesi =(Toplam /Madde Sayısı)*20	
	D. Başarıyı Ölçme Değerlendirme Çalışmaları	
24	Sınav sorularını işlenen konularla öğrencilere kazandırılması amaçlanan bilgi ve davranışları ölçebilecek nitelik ve nicelikte hazırlarım.	
25	Ölçme ve değerlendirme teknikleri kullanırım.	
26	Sınavların değerlendirme sonuçlarını dikkate alarak , başarısızlık sebeplerini belirlerim ve bunların çözümüne yönelik önlemler alırım	
27	Ödevlerle ilgili planlama ve araştırma çalışmaları ile proje hazırlama hususlarında öğrencilerime rehberlik ederim	

28	Öğrencilerin seviyelerine uygun ödev ve projeler veririm.	
29	Dersin özelliğine göre iş atölyeleri , laboratuvar vb. çalışmalarını izler ve değerlendiririm.	
Bölüm Değerlendirmesi =(Toplam /Madde Sayısı)*20		
E. Rehberlik Yapma		
30	Öğrencilerime okuma ve çalışma alışkanlığı konusunda rehberlik yaparım.	
31	Öğrencilerimle iyi ilişkiler kurarak onlara rol modelliği yaparım.	
32	Öğrencilerimin eğitimle ilgili sorunlarını tespit eder ve çözümünde yardımcı olurum.	
33	Öğrencileri , kişisel problemlerinin çözümüne yönelik rehberlik servisine yönlendiririm.	
Bölüm Değerlendirmesi =(Toplam /Madde Sayısı)*20		
F. Ders Dışı Etkinlikleri		
34	Velilerle işbirliği yaparım.	
35	Okuldaki sosyal , kültürel ve sportif etkinliklerin hazırlanmasında rol oynarım.	
36	Öğrencilerimi okul içi ve okul dışı yarışmalara katılmalarını teşvik ederim.	
37	Okul eşyasının korunmasına özen gösteririm.	
38	Öğrenci ve velilerle ilgili özel bilgileri gizli tutmaya özen gösteririm.	
Bölüm Değerlendirmesi =(Toplam /Madde Sayısı)*20		
G. Okulun Genel İşleyişine Katkısı		
39	İlgili mevzuat ve kurallara uyarım.	
40	Okulun işleyişine ilişkin kuralların uygulanmasında yönetimle işbirliği yaparım.	
41	Görev aldığım kurul ve komisyondaki sorumluluğumu yerine getiririm.	
42	Okulun gelişmesi ve imkanlarının artırılması için çaba gösteririm.	
43	Öğretmen adaylarına rehberlik ederim.	
44	İşlerimi zamanında ve düzenli yaparım.	
Bölüm Değerlendirmesi =(Toplam /Madde Sayısı)*20		
H. Kişisel Özellikler		
45	Kılık – kıyafet yönetmeliğine uygun giyinirim.	
46	Sabırlı ve hoşgörülüyüm.	
47	Öğrencilerimin üzerinde sevgi ve saygıya dayalı işbirliği kurarım.	
48	Okunaklı bir yazıya sahibim.	
49	Kendime güven duyuyorum.	
50	Mesleğimi severek ve isteyerek yapıyorum.	
51	Öğrencilerimin kişiliklerine değer veriyorum.	
Bölüm Değerlendirmesi =(Toplam /Madde Sayısı)*20		
I. Sınıf Yönetimi – Öğrencilerle İletişimi		
52	Sınıf kurallarını öğrencilerimle birlikte belirlerim.	
53	Bireysel ve grup etkinlikleriyle öğrencilerime sorumluluk bilinci kazandırırım.	
54	Öğrencileri olumlu yorumlar ile destekler ve öğrenme ortamına çekmeye çalışırım.	
55	Öğrencilerime isimleriyle hitap etmeye çalışırım.	
56	Vücut dilini etkin biçimde kullanırım.	
57	Öğrencilerime uygun bir ses tonu ve anlatım hızı ile hitap ederim.	
58	Öğretim hızını , öğrencilerimin bilgi seviyesine göre ayarlarım.	
Bölüm Değerlendirmesi =(Toplam /Madde Sayısı)*20		
J- Milli Eğitim Temel Kanundaki Amaç ve İlkeleri Gerçekleştirmedeki Çabası		
59	Her fırsatta Türk Milli Eğitiminin amaç ve ilkelerini dikkate alırım.	
60	Milli birlik ve bütünlüğün temel unsurlarından biri olarak Türk Dili'nin özellikleri bozulmadan ve aşırılığa kaçılmadan öğretilmesine özen gösteririm.	

Formu Dolduran Kişi

Adı – Soyadı : _____
İmza : _____
Tarih : _____

EK A.3 ÖĞRETMEN ARKADAŞI DEĞERLENDİRME FORM ÖRNEĞİ

Sayın Öğretmen,

Aşağıda adı soyadı ve branşı yazılı öğretmen hakkında görüşlerinize ihtiyaç duyulmuştur. Lütfen her maddeyi dikkatlice okuyarak , öğretmenin sahip olma derecelerinden size uygun gelen dereceyi sayısal olarak ilgili bölüme yazarak bu formu eksiksiz doldurunuz.

Teşekkür ederim.

Katılma Derecesi : Hiç Katılmıyorum(1) , Az Katılıyorum(2) , Katılıyorum(3) , Çok Katılıyorum(4) , Tam Katılıyorum(5)

Ali AKDOĞAN
Müdür

Performansı değerlendirilecek öğretmenin;
Adı Soyadı :
Branşı :

Sıra No	ANA KRİTERLER	Katılma Derecesi (1,2,3,4,5)
	A. Alan Bilgisini Eğitim Öğretime Yansıtması	
1	Alanı ile ilgili konularda diğer alanlarla ilişki kurması.	
2	Alanı ile ilgili konularda günlük hayatı ilişkilendirmesi.	
3	Alanı ile ilgili öğretim programları hakkında bilgi sahibi olması.	
	Bölüm Değerlendirmesi =(Toplam /Madde Sayısı)*20	
	B. Planlama ve Hazırlık Çalışmaları	
4	Zümrede alınan kararlara uyması.	
5	Zümrede alınan kararlara katılması.	
6	Ünitelendirilmiş yıllık planlarda okulun ve çevrenin kaynak ,araç-gereç yönünden sahip olduğu imkanları göz önünde bulundurması.	
7	Öğretim programına dahil edilen Atatürkçülük ile ilgili konuları plana aktarması.	
8	Dersin özelliğine göre önceden eğitim - öğretim programını hazırlaması.	
	Bölüm Değerlendirmesi =(Toplam /Madde Sayısı)*20	
	C. Ders İçi Etkinlikleri	
9	Dersin amaçlarını- hedeflerini bilmesi.	
10	Konunun özelliğine uygun öğretim metod ve tekniklerini kullanması.	
11	Çağdaş bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanması.	
12	Dersin konusuna uygun araç -gereçten yararlanması.	
	Bölüm Değerlendirmesi =(Toplam /Madde Sayısı)*20	
	D. Başarıyı Ölçme Değerlendirme Çalışmaları	
13	Sınav sorularını işlenen konularla öğrencilere kazandırılması amaçlanan bilgi ve davranışları ölçebilecek nitelik ve nicelikte hazırlaması.	
14	Ölçme ve değerlendirme teknikleri kullanması.	
15	Dersin özelliğine göre iş atölyeleri , laboratuar vb. çalışmaları izlemesi ve değerlendirmesi.	
	Bölüm Değerlendirmesi =(Toplam /Madde Sayısı)*20	
	E. Rehberlik Yapma	
16	Öğrencilere okuma ve çalışma alışkanlığı konusunda rehberlik yapması.	
17	Öğrencilerle iyi ilişkiler kurarak onlara rol modeli yapması.	
18	Öğrencilerin eğitimle ilgili sorunlarını tespit etmesi ve çözümünde yardımcı olması.	
19	Öğrencileri , kişisel problemlerinin çözümüne yönelik rehberlik servisine yönlendirmesi.	
	Bölüm Değerlendirmesi =(Toplam /Madde Sayısı)*20	
	F. Ders Dışı Etkinlikleri	
20	Velilerle işbirliği yapması.	
21	Okuldaki sosyal , kültürel ve sportif etkinliklerin hazırlanmasında rol oynaması.	

22	Öğrencilerin okul içi ve okul dışı yarışmalara katılmalarını teşvik etmesi.	
23	Okul eşyasının korunmasına özen göstermesi	
24	Öğrenci ve velilerle ilgili özel bilgileri gizli tutmaya özen göstermesi.	
	Bölüm Değerlendirmesi =(Toplam /Madde Sayısı)*20	
	G. Okulun Genel İşleyişine Katkısı	
25	İlgili mevzuat ve kurallara uyması.	
26	Okulun işleyişine ilişkin kuralların uygulanmasında yönetimle işbirliği yapması.	
27	Görev aldığı kurul ve komisyondaki sorumluluğunu yerine getirmesi.	
28	Okulun gelişmesi ve imkanlarının artırılması için çaba göstermesi.	
29	Aday öğretmen ve öğretmen adaylarına rehberlik etmesi.	
30	İşlerini zamanında ve düzenli yapması.	
	Bölüm Değerlendirmesi =(Toplam /Madde Sayısı)*20	
	H. Kişisel Özellikler	
31	Kılık – kıyafet yönetmeliğine uygun giyinmesi.	
32	Sabırlı ve hoşgörülü olması.	
33	Öğrencilerin üzerinde sevgi ve saygıya dayalı işbirliği kurması.	
34	Okunaklı bir yazıya sahip olması.	
35	Kendisine güven duyması.	
36	Mesleğini severek ve isteyerek yapması.	
37	Öğrencilerinin kişiliklerine değer vermesi.	
	Bölüm Değerlendirmesi =(Toplam /Madde Sayısı)*20	
	I. Sınıf Yönetimi – Öğrencilerle İletişimi	
38	Öğrencilere isimleriyle hitap etmesi.	
39	Vücut dilini etkin biçimde kullanması.	
40	Öğrencilere uygun bir ses tonu ve anlatım hızı ile hitap etmesi.	
41	Öğretim hızını , öğrencilerinin bilgi seviyesine göre ayarlaması.	
	Bölüm Değerlendirmesi =(Toplam /Madde Sayısı)*20	
	J- Milli Eğitim Temel Kanundaki Amaç ve İlkeleri Gerçekleştirmedeki Çabası	
42	Her fırsatta Türk Milli Eğitiminin amaç ve ilkelerini dikkate alması.	
43	Milli birlik ve bütünlüğün temel unsurlarından biri olarak Türk Dili'nin özellikleri bozulmadan ve aşırılığa kaçılmadan öğretilmesine özen göstermesi.	

EK A.4 VELİ FORMU ÖRNEĞİ

Sayın Veli;

Velisi olduğunuz öğrencinin sınıf öğretmeni hakkında görüşlerinize ihtiyaç duyulmuştur. Lütfen her maddeyi dikkatlice okuyarak , öğretmenin sahip olma derecelerinden size uygun gelen seçeneğin sayısal değerini ilgili bölüme yazarak formu doldurunuz.

İlginiz için teşekkür ederim.

Katılma Derecesi : Hiç Katılmıyorum(1) , Az Katılıyorum(2) , Katılıyorum(3) , Çok Katılıyorum(4) , Tam Katılıyorum(5)

Ali AKDOĞAN
Müdür

Performansı değerlendirilecek öğretmenin;

Adı Soyadı :







Sıra No	ANA KRİTERLER	Katılma Derecesi (1,2,3,4,5)
1	Öğretmen , çocuğuma öğrenmesi ve ders çalışması konusunda yardımcı olur.	
2	Öğretmen , çocuğum hakkında bana bilgi verir.	
3	Öğretmen , çocuğumun yeteneklerini , ilgilerini ve diğer özelliklerini bilir.	
4	Öğretmen , öğrenme sürecinde öğrencilerin bireysel farklılıklarını dikkate alır.	
5	Öğretmen , çocuğumu öğrenme sürecinde destekler.	
6	Öğretmen , çocuğumun olumsuz davranışlarına karşı sabırlı ve anlayışlıdır ve bu davranışların olumlu yöne doğru yönlendirir.	
7	Öğretmen , benden çocuğumla ilgili bilgi ve öneriler alır.	
8	Öğretmen , çocuğumun düzeyine uygun ödevler verir , ödev ve sorumlulukları değerlendirir.	
9	Öğretmen , beni okul ve sınıf içi etkinliklere katmak için çaba gösterir.	
10	Öğretmen , kendisiyle görüşebilmem için zaman ayırır.	
11	Öğretmen , enerjik ve aktiftir.	
12	Öğretmen , çocuğumu okuldaki ve sınıftaki sportif ,sosyal kültürel vb. etkinliklerde destekler ve katılımı için çaba gösterir.	
13	Öğretmen , çocuğumu sever ve saygı gösterir.	
14	Öğretmen bana ve çocuğuma karşı güler yüzlüdür.	
15	Öğretmen , çocuğumun başarılı olduğu yönleri takdir eder.	
16	Öğretmen çocuğuma ve bana ait bilgileri gizli tutar.	
17	Öğretmen çocuğuma örnektir ve iyi davranışlar kazandırır.	
18	Öğretmen öğrencilere karşı şiddet uygulamaz.	
19	Öğretmen işlenen konuların amaç ve hedefleri ile ilgili bilgi verir.	
20	Öğretmen , çocuğumu evde desteklemek için önerilerde bulunur.	

EK A.5 ÖĞRENCİ FORMU ÖRNEĞİ (1.2.3. SINIFLAR)

Sevgili öğrenciler bu form ile öğretmeniniz hakkındaki görüşleriniz alınacaktır. Aşağıdaki ifadeleri okuyarak size en uygun gelen seçeneği boyayınız.

Ali AKDOĞAN
Müdür

Öğretmeninizin Adı Soyadı :

1. Öğretmenim beni sever.			
2. Öğretmenim şakacıdır.			
3. Öğretmenim beni dinler.			
4. Öğretmenim benimle ilgilenir.			
5. Öğretmenim güler yüzlüdür.			
6. Öğretmenim, bana yeni bir şeyler öğretmekten hoşlanır.			
7. Öğretmenim biz öğrendikçe sevinir.			
8. Öğretmenim yeni bir konuya ilginizi çekerek başlar.			
9. Öğretmenim öğrenmem için değişik uygulamalar yapar.			
10. Öğretmenim okuldaki çalışmalarımı ilgilenir.			

EK A.6 ÖĞRENCİ FORMU ÖRNEĞİ (4.5.6.7.8. SINIFLAR)

Sayın Öğrenci,

Bu form ile öğretmeniniz hakkındaki görüşleriniz alınacaktır. Aşağıdaki her maddeyi dikkatlice okuyarak , öğretmenin sahip olma derecelerinden size uygun gelen seçeneğin sayısal değerini ilgili bölüme yazarak formu doldurunuz.

Teşekkür ederim.

Katılma Derecesi : Hiç Katılmıyorum(1) , Az Katılıyorum(2) , Katılıyorum(3) , Çok Katılıyorum(4) , Tam Katılıyorum(5)

Ali AKDOĞAN
Müdür

Öğretmeninizin Adı Soyadı :

Branşı :

Bulduğunuz Sınıf /Şube :

Sıra No	ANA KRİTERLER	Katılma Derecesi (1,2,3,4,5)
	A. Alan Bilgisini Eğitim Öğretime Yansıtması	
1	Öğretmenim alanı ile ilgili konularda diğer derslerle de ilişki kurar.	
2	Öğretmenim alanı ile ilgili konularda günlük hayattan örnekler verir.	
3	Öğretmenim alanında bilgilidir.	
	Bölüm Değerlendirmesi =(Toplam /Madde Sayısı)*20	
	B. Planlama ve Hazırlık Çalışmaları	
4	Öğretmenim dersin özelliğine göre eğitim- öğretim ortamını hazırlar.	
5	Öğretmenimiz işleyeceği konu ile ilgili araç-gereci önceden hazırlar.	
6	Öğretmenim işlenecek konu ile ilgili önceden hazırlık yapmamızı sağlar.	
7	Öğretmenimiz derste, önceden hazırladığı dokümanları kullanır.	
	Bölüm Değerlendirmesi =(Toplam /Madde Sayısı)*20	
	C. Ders İçi Etkinlikleri	
8	Öğretmenimiz bizleri dersin amacından – hedeflerinden haberdar eder.	
9	Öğretmenimiz işlemekte olduğumuz konuya ilgi ve dikkatimizi çeker.	
10	Öğretmenimiz ders süresini verimli kullanır.	
11	Öğretmenimiz önceden öğrenilenlerle konu alanı arasında bağlantı kurmamızı sağlar.	
12	Öğretmenimiz dersin işlenişine katılmamızı sağlar.	
13	Öğretmenimiz öğrencilerin bireysel farklılıklarını dikkate alır.	
14	Öğretmenimiz öğrenme eksikliklerimizi tamamlar , yanlışlarımızı düzeltir.	
15	Öğrencilerin öğretim etkinliğine aktif katılımlarını sağlarım.	
16	Öğretmenimiz konuya uygun kaynak , araç –gereci kullanır.	
17	Öğretmenimiz çalışmalarımızı kontrol eder.	
	Bölüm Değerlendirmesi =(Toplam /Madde Sayısı)*20	
	D. Başarıyı Ölçme Değerlendirme Çalışmaları	
18	Öğretmenimiz sınav sorularını işlenen konulara uygun hazırlar.	
19	Öğretmenimiz başarısızlık sebeplerini belirler ve bunların çözümüne yönelik önlemler alır.	
20	Öğretmenimiz ödevlerle ilgili planlama ve araştırma çalışmaları ile proje hazırlama hususlarında bizlere rehberlik eder.	
21	Öğretmenimiz atölye , laboratuvar vb. çalışmaları izler ve değerlendirir.	
	Bölüm Değerlendirmesi =(Toplam /Madde Sayısı)*20	

	E. Rehberlik Yapma	
22	Öğretmenimiz ders çalışma konusunda bizleri bilgilendirir.	
23	Öğretmenimiz bizlere davranışları ile örnek olur.	
24	Öğretmenimiz sorunlarımızın çözümünde bizlere yardımcı olur.	
	Bölüm Değerlendirmesi =(Toplam /Madde Sayısı)*20	
	F. Ders Dışı Etkinlikleri	
25	Öğretmenim , velim ile işbirliği içindedir.	
26	Öğretmenimiz , okulda düzenlenen tören ve etkinliklere katılır.	
27	Öğretmenim okul içinde ve okul dışında yapılan yarışmalara katılmamızı teşvik eder.	
28	Öğretmenimiz okul eşyasının bakım ve onarımı konusunda bizleri özendirir.	
29	Öğretmenimiz bizimle ilgili özel bilgileri gizli tutmaya çalışır.	
	Bölüm Değerlendirmesi =(Toplam /Madde Sayısı)*20	
	H. Kişisel Özellikler	
30	Öğretmenimin kılık kıyafeti , öğretmene yakışır biçimdedir.	
31	Öğretmenimiz sabırlı hoşgörülü ve sevecendir.	
32	Öğretmenimiz karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı disiplin kurar..	
33	Öğretmenimiz okunaklı bir yazıya sahiptir.	
34	Öğretmenimiz kendisine güven duyar.	
	Bölüm Değerlendirmesi =(Toplam /Madde Sayısı)*20	
	I. Sınıf Yönetimi – Öğrencilerle İletişimi	
35	Öğretmenimiz sınıf kurallarını bizimle birlikte belirler.	
36	Öğretmenimiz bireysel ve grup etkinlikleriyle bizlere sorumluluk bilinci kazandırır.	
37	Öğretmenimiz isimlerimizle hitap eder..	
38	Öğretmenimiz bizimle iletişim kurarken vücut dilini(el kol hareketleri , bakış ,mimik , yüz ifadesi vb.) de kullanır.	
39	Öğretmenimiz bizlere uygun bir ses tonu ve anlatım hızı ile hitap eder.	
40	Öğretmenimiz derslerde öğretim hızını , öğrenciye göre ayarlar.	
	Bölüm Değerlendirmesi =(Toplam /Madde Sayısı)*20	
	J- Milli Eğitim Temel Kanundaki Amaç ve İlkeleri Gerçekleştirmedeki Çabası	
41	Milli birlik ve bütünlüğümüzün korunmasının önemini vurgular.	
42	Türkçe'yi güzel konuşup yazmamız için gayret gösterir.	
43	Ailemize , milletimize ve devletimize karşı sorumluluklarımızın neler olduğunu bizlere açıklar.	

EK A.7 ÖĞRETMEN PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ SONUÇ RAPORU ÖRNEĞİ

DEĞERLENDİRİLENİN KİMLİK BİLGİLERİ								
1	Adı, Soyadı							
2	Branşı							
3	Bu okuldaki görev süresi							
4	Okuttuğu Sınıf							
DEĞERLENDİRİLENİN VERİ KAYNAKLARI DOĞRULTUSUNDA PERFORMANS BİLGİLERİ								
Bölüm	Gösterge Alanı	Okul Müdürü % 50	Oz değerlendirme % 10	Bölüm Başkanı %15	Bölüm Öğretmenleri % 10	Öğrenci % 5	Veli % 10	Toplam Puan
A	ALAN BİLGİSİNİ EĞİTİM ÖĞRETİME YANSITMASI							
B	PLANLAMA VE HAZIRLIK ÇALIŞMALARI							
C	DERS İÇİ ETKİNLİKLERİ							
D	BAŞARIYI ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARI							
E	REHBERLİK YAPMA							
F	DERS DIŞI ETKİNLİKLERİ							
G	OKULUN \ KURUMUN GENEL İŞLEYİŞİNE KATKISI							
H	KİŞİSEL ÖZELLİKLERİ							
I	SINIF YÖNETİMİ – ÖĞRENCİLERLE İLETİŞİMİ							
J	EĞİTİM VE ÖĞRETİMİN GENEL HEDEFLERİNİ GERÇEKLEŞTİRMEDEKİ ÇABASI							
TOPLAM PUAN								
BAŞARI PUANI =(A+B+C+D+E+F+G+H+I+J) /10								
BAŞARI DERECEŚİ								

Not: veri kaynaklarından grup başlıkları doğrultusunda değerlendirmeye katılmayanların katılım puanları değerlendiricinin puanına eklenir. Değerlendirmeye bazı guruplarda katılmayanların (siyah ile taranan kısımlar) puan ortalaması katıldıkları grup başlıkları sayısına bölünerek bulunur.

DEĞERLENDİRİLENİN PERFORMANS BİLGİLERİ DOĞRULTUSUNDA DEĞERLENDİRİCİ KARARI- PERFORMANS GELİŞİM HEDEFLERİ	
1	Personel Danışmanlığı Alanı
2	Eğitim Faaliyetleri Eğitim konusu / yöntemi
3	Ödül Uygulaması Türü
4	Disiplin Uygulaması Türü
5	İşe Yönelik Değişiklikler a. Kurum içi b. Görevini sürdürmez
AÇIKLAMA VE GEREKÇELER	
Değerlendirilme Tarihi	
Değerlendiricilerin Ad- Soyadı, Unvan ve İmzası	

Değerlendirilenin Ad-Soyadı, Unvan ve imzası

Tebliğ Tarihi

EK A.8 PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ ZAMAN PLANLAMASI

ÖZEL TAŞ EĞİTİM KURUMU

Ait Olduğu yıl : 2006 - 2007

Aşamaları	Performans değerlendirme Süreci	Gerçekleştirilecek Tarih veya Aralık					Düşünceler
		Eylül- Ekim	Kasım- Aralık	Ocak- Şubat	Mart- Nisan	Mayıs- Haziran	
Performans değerlendirilmesinin Planlaması	Planlama ön hazırlık toplantısının yapılması						
	Değerlendiricilerin Ders/etkinlik izleme tarihlerinin belirlenmesi						
	Değerlendirileceklere Hedef belirleme tablolarının dağıtılması						
	360 Derece Geribildirim Sistemini tanıtıcı toplantılar ve eğitimler yapılması.						
	Değerleyicilerin belirlenmesi						
	Değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi ve değerlendirme aracının oluşturulması						
Verilerin Toplanması	Okul Müdürü değerlendirme formunu dağıtım ve toplanması						
	Bölüm Başkanı değerlendirme formunun dağıtım ve toplanması						
	Bölüm öğretmeninin değerlendirme formunun dağıtım ve toplanması						
	Özdeğerlendirme değerlendirme formunun dağıtım ve toplanması						
	Öğrenci değerlendirme formunun dağıtım ve toplanması						
	Veli değerlendirme formunun dağıtım ve toplanması						
Verilerin analizi ve Değerlendirilmesi	Görüş formu verilerinin işlenmesi ve değerlendirilmesi						
	Ders/ Etkinlik izlemenin gerçekleştirilmesi						
	Belge ve dosya incelemelerinin gerçekleştirilmesi						
	Değerlendirilenlerin hedef belirleme tablolarının incelenmesi						
	Değerlendirici formalarının analiz edilmesi ve performans tablolarının oluşturulması						
Geribildirim Toplantısı ve Performans Gelişiminin planlanması	Bireysel performans karnesine görüş formu verilerinin işlenmesi						
	Bireysel performans karnesine değerlendirici formunun sonuçlarının işlenmesi						
	Geribildirim toplantısının gerçekleştirilmesi ve performans gelişim çalışmalarının planlanması						
	Raporlamanın gerçekleştirilmesi ve ilgiliye ulaştırılması						
	Performans Karne sonuçlarının kurum performans tablolarına yansıtılması						

Not: Etkinliğin karşısına değerlendirilme tarihi veya aralığı yazılır.
Planlama yapan değerlendiricinin adı soyadı unvan ve imzası

**EK B. ÖZEL UMUT FONU EĞİTİM KURUMLARI ÖĞRETMEN PERFORMANS
DEĞERLENDİRİLMESİNDE KULLANILAN FORM ÖRNEKLERİ**

EK B.1. ÖĞRETMEN PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU/ ÖĞRENCİ



ÖĞRETMEN :

OKUL :

DEĞERLENDİREN :

GÖZLEM TARİHİ :

AÇIKLAMALAR

AMAÇ: Bu form Umut Fono İlköğretim Okulu öğretmenlerinin performans değerlendirme sürecinin bir parçası olan sınıf içi gözlemlerinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Öğretmen yetkinliklerinin, her yetkinliğin açılımında yer alan davranışlar boyutunda ölçülmesi içerir.

1. Bu formun düzenlenmesi; Öğretmenin kendi kendini değerlendirmesi, Okul Müdürü, Okul Müdür Yardımcısı , öğrenci ve veliler tarafından gözlemlenen davranışların ölçülmesi ile gerçekleştirilir.

2. Bu form performansı gözlenen öğretmenin yetkinliklerinin aşağıda yer alan ölçekte değerlendirilmesini içerir.

Çok Başarılı: Sözü edilmeye değer, olağanüstü başarıyı ve performansı ifade eder. Değerlendirilenin tüm yetkinlik boyutlarında, tüm davranışları her zaman beklenenin çok üzerinde bir performansla gerçekleştirdiğini gösterir.

Başarılı: Performansın her zaman beklenenden daha yüksek olduğunu gösterir. Performans sürekli standartları aşmaktadır.

Değerlendirilenin çoğu yetkinlik boyutlarında, birçok davranışları standardın üzerinde bir performansla gerçekleştirdiğini gösterir.

Gelişmiş: Tamamıyla tatminkar düzeyde performans gösterir. Tüm alanlarda (davranış/yetkinlik) iş gereklerine karşılık verilmektedir. Değerlendirilen kendisinden beklenen yerine getirmektedir.

Gelişmeli: Tüm alanlarda (davranışlar/yetkinlik) kabul edilebilir seviyede performansa ulaşamamaktadır. Bu alanlarda beklenen yerine getirilememektedir. Gelişim gerekmektedir.

Yetersiz: Performans iş gereklerinin çok altında gerçekleşmektedir. Tüm alanlarda beklenen performansın çok altında bir durum söz konusudur. İş konusunda başarı gösterilememektedir. (Ortada özel anlamda bir sorun olduğunu işaret eder.)

YETKİNLİKLER	DAVRANIŞLAR	Çok Başarılı	Başarılı	Gelişmiş	Gelişmeli	Yetersiz
1. Dersin İşlenişi Ders planı doğrultusunda, öğrencilerin derste öğrenecekleri konulara ilişkin ilgilerini çekerek zihinlerinde doğru imajın uyanmasına yardımcı olmak; hedeflerle ilgili öğrencileri bilgilendirmek; güdülemek; gerektiğinde önceki derslerle ilişki kurmak; geliştirme aşamalarını etkin şekilde yönlendirmek; ders sonunda özetleme ve gerekli değerlendirmelerle bir sonraki dersle ilişki kurmaktır.	*Derse başlarken, konuyla ilgili olarak dikkatimizi çeker.					
	*Öğrenme isteğimizi harekete geçirecek ve derse katılımımızı sağlayacak şekilde bizi motive eder.					
	*İhtiyaç duyulduğunda, konuyu daha kolay kavramamız amacıyla önceki dersle ilişki kurar.					
	*Ders işlenişi sırasında açık ve anlaşılır ipucu verir.					
	*Dersin planlanmasında belirlenen araçları etkin bir şekilde kullanmamızı sağlar.					
	*Ders işlenişinde farklı yöntemler kullanır.					
	* Ders işlenişi sırasında etkili sorular sorar, cevap doğrultusunda değerlendirme ve yönlendirmelerde bulunur.					
	*Öğrencilerin uyarıcılara verdiği tepkiler sonucunda dönüt ve pekiştirenler verir.					
	*İşlenen konuyu özetler ve bizi bir sonraki dersten haberdar eder.					
	* Ders sonlarında konunun anlaşılıp anlaşılmadığını belirleyecek şekilde değerlendirmeler yapar.					
2. Konusuna Hakimiyet: Kendi alanına ilişkin detaylı bilgiye sahip olmak ve bu bilgiyi öğrenciye sunmak.	*Verilecek yeni bilgi donanımını belirli sistematik çerçevesinde sunar ve kavramamız için yardımcı olur.					
	*Konuyla ilgili sonuç çıkarmamızı sağlar.					
3. Sınıf Yönetimi: Sınıf içerisindeki tüm dinamikleri en iyi şekilde yönetmektir.	*Sınıfa ilk girişte, dikkatimizin öğretmen ve ders üzerine yoğunlaşmasını sağlar.					
	*Dersin işlenişi sırasında süreci bozmadan, öğrenci ve öğretmen haklarını koruyarak karşılaşılan problemlere etkin çözümler bulur.					
	* Sınıfta teşvik ederek, özendirerek ve gerektiğinde çözüme getirecek şekilde davranarak öğrenmeyi güdüleyen bir sınıf iklimi oluşturur.					
	*Derste uygun teknikleri kullanarak katılımcı ve paylaşımcı bir ortam yaratılmasına katkıda bulunur.					
	* Sınıf yönetiminde zamanı etkin şekilde kullanır.					

EK B.2 ÖĞRETMEN PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU/ VELİ



ÖĞRETMEN :
DEĞERLENDİREN :

OKUL :
GÖZLEM TARİHİ :

AÇIKLAMALAR

AMAÇ: Bu form Umud Fono İlköğretim Okulu öğretmenlerinin performans değerlendirme sürecinin bir parçası olan sınıf dışı gözlemlerinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Öğretmen yetkinliklerinin, her yetkinliğin açılımında yer alan davranışlar boyutunda ölçülmesi içerir.

1. Bu formun düzenlenmesi; Öğretmenin kendi kendini değerlendirmesi, Okul Müdürü, Okul Müdür Yardımcısı , öğrenci ve veliler tarafından gözlemlenen davranışların ölçülmesi ile gerçekleştirilir.

2. Bu form performansı gözlenen öğretmenin yetkinliklerinin aşağıda yer alan ölçekte değerlendirilmesini içerir.

Çok Başarılı: Sözü edilmeye değer, olağanüstü başarıyı ve performansı ifade eder. Değerlendirilenin tüm yetkinlik boyutlarında, tüm davranışları her zaman beklenenin çok üzerinde bir performansla gerçekleştirdiğini gösterir.

Başarılı: Performansın her zaman beklenenden daha yüksek olduğunu gösterir. Performans, sürekli standartları aşmaktadır.

Değerlendirilenin çoğu yetkinlik boyutlarında, birçok davranışları standardın üzerinde bir performansla gerçekleştirdiğini gösterir.

Gelişmiş: Tamamıyla tatminkar düzeyde performans gösterir. Tüm alanlarda (davranış/yetkinlik) iş gereklerine karşılık verilmektedir. Değerlendirilen kendisinden bekleneni yerine getirmektedir.

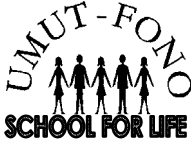
Gelişmeli: Tüm alanlarda (davranışlar/yetkinlik) kabul edilebilir seviyede performansa ulaşamamaktadır. Bu alanlarda beklenen yerine getirilememektedir. Gelişim gerekmektedir.

Yetersiz: Performans iş gereklerinin çok altında gerçekleşmektedir. Tüm alanlarda beklenen performansın çok altında bir durum söz konusudur. İş konusunda başarı gösterilememektedir. (Ortada özel anlamda bir sorun olduğunu işaret eder.)

YETKİNLİKLER	DAVRANIŞLAR	Çok Başarılı	Başarılı	Gelişmiş	Gelişmeli	Yetersiz	
1. Veli ve Öğrenciler ile İlişkiler: Öğrencinin gelişimi için veli ile sürekli ve istikrarlı iletişim ve işbirliği içerisinde bulunmaktır. Öğrenci ile ilişkilerinde; öğrencinin akademik başarısını, karşılaştığı güçlükleri, yaşadığı sorunları takip etmek, öğrenciye yol gösterici bir tutum içerisinde olmaktadır.	* Öğrenci hakkında veli ile, zamanında ve gerçekçi bir tutumla paylaşımlarda bulunur.						
	*Veli ile görüşmeye somut verilerle (belge, kayıt, v.b..) hazırlıklı gider.						
	* Veliye, öğrencinin davranışlarını istenen boyuta çekebilme için akademik ve sosyal anlamda yol gösterir.						
	*Öğrenciye ilişkin aksiyonu alırken, rehberlik servisi ve veliden gelen bilgileri de değerlendirerek ortak bir hareket planı hazırlar.						
	*Öğrencinin akademik başarısını takip eder ve gereksinim duyan öğrencilerle bireysel çalışmalar yapar.						
	*Öğrencinin yaşadığı sorunları gözlemleyerek, gerçekçi yaklaşımlarla gerekli yönlendirmeleri yapar.						
2. İletişim ve İlişki Kurma: Sözlü ve yazılı iletişimde aktarılmak istenilenleri açık, öz ve doğru bir şekilde ifade etmektir.	*Öğrenciye gerçekçi bir tutum sergiler. Öğrenci sorunlarının çözümünde rehberlik servisiyle ve okul yöneticileriyle işbirliği yapar.						
	*Düşüncelerini, karşındakine veya topluluğa anlatmak istediklerini yazılı ve sözlü olarak net, öz, anlaşılır ve doğru bir şekilde aktarır.						
	*Bir durum veya öneriyi, fikrini destekleyen uygun verileri kullanarak, kısa, amaca uygun, iyi düzenlenmiş olarak sunar.gereksiz detaylardan kaçınır.						
	*Karşındaki kişilerin iletişim özelliklerine göre iletişim yöntemini çalıştırır, empati kurar.						
	*Farklı görüşlere, eleştirilere saygı duyar, bu görüşlerin ve eleştirilerin dile getirilmesini teşvik eder, karşındakinin sözünü kesmeden etkin dinler.						
	*Bilgi ve düşünce alışverişini teşvik ederek, açık bir iletişim tarzı sergiler.						
	*Üçüncü şahıslara karşı Umud Fono Okullarının bir üyesi olduğu bilinciyle kurumun imajını koruyacak, öğrencilere model olacak davranışlar sergiler.						
	*Pozitif, çevresine olumlu mesajlar vererek etkiler.						

YETKİNLİKLER	DAVRANIŞLAR	Çok Başarılı	Başarılı	Gelişmiş	Gelişmeli	Yetersiz
3. Kurumla Bütünleşme ve İş Etiği: Kurum kültürünün korunmasında, yaratılmasında ve gelişiminde rol almak, kurum misyon ve vizyonunu benimsemek, kurumun özümlediği iş etikleri ve genel çalışma prensipleri çerçevesinde çalışmaktır.	*Tüm çalışmalarında kurum vizyon/misyon ve kültürünü benimser, o doğrultuda hareket eder.					
	*Kurum hedef ve menfaatleri doğrultusunda kurum kültürünü geliştirecek çalışmalarda kendine düşen sorumlulukları alır, sorumluluklarının gereğini en iyi şekilde yerine getirir.					
	* İşleyişte kurumun tüm çalışma planlarına, hedeflerine, prosedürlerine, talimatlarına, yönergelerine, yazılı kaynaklarına bağlı kalır; geliştirme/değişirme çabalarını destekler.					
	*Gelişim/değişimi yönlendirir.					
	*İşe karşı motive, kendi kendini motive eder.					
	*Güvenilirdir.					
	*Kuruma ait gizlilik prensiplerine uygun davranır.					
	* Okulun genel çalışma prensiplerine uyar.					
	*Zamanında işine gelir ve gider.					
	*Zamanını iyi yönetir.					
*Kılık/kıyafetinin eğitim-öğretim ortamına uygun olmasına özen gösterir.						
4. Problem Çözme: Problemi oluşturan bileşenleri ortaya koymak, çözüm için alternatifler geliştirmek, kurumun menfaatleri ve durum dinamikleri ile en uygun uygulamayı gerçekleştirmektir.	*Problemleri önceden görür ve problemler oluşmadan önce gerekli önlemlerin alınmasında yönlendiricidir.					
	*Problemleri oluşturan bileşenleri doğru olarak tanımlar.					
	*Problemlerin çözümüne götürecek alternatif metotları/ yöntemleri ortaya koyar.					
	*Kurumun menfaatleri ve kurum dinamikleri doğrultusunda en uygun uygulamayı gerçekleştirir.					
	*Problemlere karşı esnek ve gerçekçi bir yaklaşım sergiler.					
	*Problemlerin çözümü için inisiyatifini kullanır.					
5. Kendini Geliştirme ve Sürekli Öğrenme: Kişisel ve mesleki gelişimi için sürekli öğrenme isteği içinde olmak, güncel bilgilerle donanmaktır.	*Konusu ile ilgili güncel yayınları takip eder, güncel kavramları yakalar ve öğrenir.					
	*Konusu ile ilgili teknolojik bilgileri takip eder ve işinde bunları uygular.					
	*Kendini değerlendirip, geliştirmeye ihtiyacı olduğu konularda kendini geliştirme çabası gösterir.					

EK B.3. ÖĞRETMEN PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU SINIF İÇİ – ÖĞRETMEN ÖZDEĞERLENDİRME



ÖĞRETMEN :

OKUL :

DEĞERLENDİREN :

GÖZLEM TARİHİ :

AÇIKLAMALAR

AMAÇ: Bu form Umut Fono İlköğretim Okulu öğretmenlerinin performans değerlendirme sürecinin bir parçası olan sınıf içi gözlemlerinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Öğretmen yetkinliklerinin, her yetkinliğin açılımında yer alan davranışlar boyutunda ölçümlenmesi içerir.

1. Bu formun düzenlenmesi; Öğretmenin kendi kendini değerlendirmesi, Okul Müdürü, Okul Müdür Yardımcısı , öğrenci ve veliler tarafından gözlemlenen davranışların ölçülmesi ile gerçekleştirilir.

2. Bu form performansı gözlenen öğretmenin yetkinliklerinin aşağıda yer alan ölçekte değerlendirilmesini içerir.

Çok Başarılı: Sözü edilmeye değer, olağanüstü başarıyı ve performansı ifade eder. Değerlendirilenin tüm yetkinlik boyutlarında, tüm davranışları her zaman beklenenin çok üzerinde bir performansla gerçekleştirdiğini gösterir.

Başarılı: Performansın her zaman beklenenden daha yüksek olduğunu gösterir. Performans sürekli standartları aşmaktadır.

Değerlendirilenin çoğu yetkinlik boyutlarında, birçok davranışları standardın üzerinde bir performansla gerçekleştirdiğini gösterir.

Gelişmiş: Tamamıyla tatminkar düzeyde performans gösterir. Tüm alanlarda (davranış/yetkinlik) iş gereklerine karşılık verilmektedir. Değerlendirilen kendisinden bekleneni yerine getirmektedir.

Gelişmeli: Tüm alanlarda (davranışlar/yetkinlik) kabul edilebilir seviyede performansa ulaşamamaktadır. Bu alanlarda beklenen yerine getirilememektedir. Gelişim gerekmektedir.

Yetersiz: Performans iş gereklerinin çok altında gerçekleşmektedir. Tüm alanlarda beklenen performansın çok altında bir durum söz konusudur. İş konusunda başarı gösterilememektedir. (Ortada özel anlamda bir sorun olduğunu işaret eder.)

YETKİNLİKLER	DAVRANIŞLAR	Çok Başarılı	Başarılı	Gelişmiş	Gelişmeli	Yetersiz
1. Dersin İşlenişi Ders planı doğrultusunda, öğrencilerin derste öğrenecekleri konulara ilişkin ilgilerini çekerek zihinlerinde doğru imajın uyanmasını yardımcı olmak; hedeflerle ilgili öğrencileri bilgilendirmek; güdülemek; gerektiğinde önceki derslerle ilişki kurmak; geliştirme aşamalarını etkin şekilde yönlendirmek; ders sonunda özetleme ve gerekli değerlendirmelerle bir sonraki dersle ilişki kurmaktır.	*Derse başlarken, konuyla ilgili olarak öğrencilerin dikkatini çekerim.					
	*Öğrencilerin öğrenme isteklerini harekete geçirecek ve derse katılımını sağlayacak şekilde onları motive ederim.					
	*İhtiyaç duyulduğunda, öğrencilerin konuyu daha kolay kavramaları amacıyla önceki dersle ilişki kurarım.					
	*Ders işlenişi sırasında açık ve anlaşılır ipucu veririm.					
	*Dersin planlanmasında belirlenen araçları öğrencilerin etkin bir şekilde kullanmalarını sağlarım.					
	*Ders işlenişinde farklı yöntemler kullanırım.					
	* Ders işlenişi sırasında etkili sorular sorar, cevap doğrultusunda değerlendirme ve yönlendirmelerde bulunurum.					
	*Öğrencilerin uyarılara verdiği tepkiler sonucunda dönüt ve pekiştireçler veririm.					
	*İşlenen konuyu özetler ve öğrencileri bir sonraki dersten haberdar ederim.					
	* Ders sonlarında konunun anlaşılıp anlaşılmadığını belirleyecek şekilde değerlendirmeler yaparım.					
2. Konusuna Hakimiyet: Kendi alanına ilişkin detaylı bilgiye sahip olmak ve bu bilgiyi öğrenciye sunmak.	*Verilecek yeni bilgi donanımını belirli sistematik çerçevesinde sunar ve öğrencilerin kavraması için yardımcı olurum.					
	*Öğrencilerin konuyla ilgili sonuç çıkarmalarını sağlarım.					
3. Sınıf Yönetimi: Sınıf içerisindeki tüm dinamikleri en iyi şekilde yönetmektir.	*Sınıfa ilk girişte, öğrencilerin dikkatinin öğretmen ve ders üzerine yoğunlaşmasını sağlarım.					
	*Dersin işlenişi sırasında süreci bozmadan, öğrenci ve öğretmen haklarını koruyarak karşılaşılan problemlere etkin çözümler bulurum.					
	* Sınıfta teşvik ederek, özendirerek ve gerektiğinde çözüme getirecek şekilde davranarak öğrenmeyi güdüleyen bir sınıf iklimi oluştururum.					
	*Derste uygun teknikleri kullanarak katılımcı ve paylaşımcı bir ortam yaratılmasına katkıda bulunurum					
	* Sınıf yönetiminde zamanı etkin şekilde kullanırım.					

EK B.4 ÖĞRETMEN PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU SINIF DIŞI – ÖĞRETMEN ÖZDEĞERLENDİRME



ÖĞRETMEN :	
DEĞERLENDİREN :	

OKUL :	
GÖZLEM TARİHİ :	

AMAÇ: Bu form Umut Fono İlköğretim Okulu öğretmenlerinin performans değerlendirme sürecinin bir parçası olan sınıf dışı gözlemlerinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Öğretmen yetkinliklerinin, her yetkinliğin açılımında yer alan davranışlar boyutunda ölçülmesi içerir.

1. Bu formun düzenlenmesi; Öğretmenin kendi kendini değerlendirmesi, Okul Müdürü, Okul Müdür Yardımcısı , öğrenci ve veliler tarafından gözlemlenen davranışların ölçülmesi ile gerçekleştirilir.

2. Bu form performansı gözlenen öğretmenin yetkinliklerinin aşağıda yer alan ölçekte değerlendirilmesini içerir.

Çok Başarılı: Sözü edilmeye değer, olağanüstü başarıyı ve performansı ifade eder. Değerlendirilen tüm yetkinlik boyutlarında, tüm davranışları her zaman beklenenin çok üzerinde bir performansla gerçekleştirdiğini gösterir.

Başarılı: Performansın her zaman beklenenden daha yüksek olduğunu gösterir. Performans, sürekli standartları aşmaktadır.

Değerlendirilen çoğu yetkinlik boyutlarında, birçok davranışları standardın üzerinde bir performansla gerçekleştirdiğini gösterir.

Gelişmiş: Tamamıyla tatminkar düzeyde performans gösterir. Tüm alanlarda (davranış/yetkinlik) iş gereklerine karşılık verilmektedir. Değerlendirilen kendisinden bekleneni yerine getirmektedir.

Gelişmeli: Tüm alanlarda (davranışlar/yetkinlik) kabul edilebilir seviyede performansa ulaşamamaktadır. Bu alanlarda beklenen yerine getirilememektedir. Gelişim gerekmektedir.

Yetersiz: Performans iş gereklerinin çok altında gerçekleşmektedir. Tüm alanlarda beklenen performansın çok altında bir durum söz konusudur. İş konusunda başarı gösterilememektedir. (Ortada özel anlamda bir sorun olduğunu işaret eder.)

YETKİNLİKLER	DAVRANIŞLAR					
		Çok Başarılı	Başarılı	Gelişmiş	Gelişmeli	Yetersiz
1. Veli ve Öğrenciler ile İlişkiler: Öğrencinin gelişimi için veli ile sürekli ve istikrarlı iletişim ve işbirliği içerisinde bulunmaktır. Öğrenci ile ilişkilerinde; öğrencinin akademik başarısını, karşılaştığı güçlükleri, yaşadığı sorunları takip etmek, öğrenciye yol gösterici bir tutum içerisinde olmaktadır.	* Öğrenci hakkında veli ile, zamanında ve gerçekçi bir tutumla paylaşımlarda bulunurum.					
	*Veli ile görüşmeye somut verilerle (belge, kayıt, v.b..) hazırlıklı giderim.					
	* Veliye, öğrencinin davranışlarını istenen boyuta çekebilmek için akademik ve sosyal anlamda yol gösteririm.					
	*Öğrencinin akademik başarısını takip eder ve gereksinim duyan öğrencilerle bireysel çalışmalar yaparım.					
	*Öğrencinin yaşadığı sorunları gözlemleyerek, gerçekçi yaklaşımlarla gerekli yönlendirmeleri yaparım.					
	*Öğrenciye gerçekçi bir tutum sergilerim. Öğrenci sorunlarının çözümünde rehberlik servisiyle ve okul yöneticileriyle işbirliği yaparım.					
	*Düşüncelerini, karşısındakine veya topluluğa anlatmak istediklerini yazılı ve sözlü olarak net, öz, anlaşılır ve doğru bir şekilde aktarırım.					
2. İletişim ve İlişki Kurma: Sözlü ve yazılı iletişimde aktarılmak istenilenleri açık, öz ve doğru bir şekilde ifade etmektir.	*Bir durum veya öneriyi, fikrini destekleyen uygun verileri kullanarak, kısa, amaca uygun, iyi düzenlenmiş olarak sunar, gereksiz detaylardan kaçınırım.					
	*Karşısındaki kişilerin iletişim özelliklerine göre iletişim yöntemini çalıştırır, empati kurarım.					
	*Farklı görüşlere, eleştirilere saygı duyar, bu görüşlerin ve eleştirilerin dile getirilmesini teşvik eder, karşıdakinin sözünü kesmeden etkin dinlerim.					
	*Bilgi ve düşünce alışverişini teşvik ederek, açık bir iletişim tarzı sergilerim.					
	*Üçüncü şahıslara karşı Umut Fono Okullarının bir üyesi olduğum bilinciyle kurumun imajını koruyacak, öğrencilere model olacak davranışlar sergilerim.					
	*Pozitifimdir, çevreme olumlu mesajlar vererek etkilerim.					

YETKİNLİKLER	DAVRANIŞLAR	Çok Başarılı	Başarılı	Gelişmiş	Gelişmeli	Yetersiz
3. Kurumla Bütünleşme ve İş Etiği: Kurum kültürünün korunmasında, yaratılmasında ve gelişiminde rol almak, kurum misyon ve vizyonunu benimsemek, kurumun özümlediği iş etikleri ve genel çalışma prensipleri çerçevesinde çalışmaktır.	*Tüm çalışmalarında kurum vizyon/misyon ve kültürünü benimser, o doğrultuda hareket ederim.					
	*Kurum hedef ve menfaatleri doğrultusunda kurum kültürünü geliştirecek çalışmalarda üzerime düşen sorumlulukları alır, sorumluluklarımın gereğini en iyi şekilde yerine getiririm.					
	* İşleyişte kurumun tüm çalışma planlarına, hedeflerine, prosedürlerine, talimatlarına, yönergelerine, yazılı kaynaklarına bağlı kalır; geliştirme/değiştirme çabalarını desteklerim.					
	*Gelişim/değişimi yönlendiririm.					
	*İşe karşı motiveyimdir, kendi kendimi motive ederim.					
	*Güvenilirimdir.					
	*Kuruma ait gizlilik prensiplerine uygun davranırım.					
	* Okulun genel çalışma prensiplerine uyarım.					
	*Zamanında işine gelir ve giderim.					
	*Nöbet ve gözetmenlik konusuna hassasiyet gösteririm.					
	*Derse zamanında girer-çıkırım.					
	*Zamanımı iyi yönetirim.					
	*Kılık/kıyafetimin eğitim-öğretim ortamına uygun olmasına özen gösteririm.					
4. Problem Çözme: Problemi oluşturan bileşenleri ortaya koymak, çözüm için alternatifler geliştirmek, kurumun menfaatleri ve durum dinamikleri ile en uygun uygulamayı gerçekleştirmektir.	*Problemleri önceden görür ve problemler oluşmadan önce gerekli önlemlerin alınmasında yönlendirici olurum.					
	*Problemleri oluşturan bileşenleri doğru olarak tanımlarım.					
	*Problemlerin çözümüne götürecek alternatif metotları/ yöntemleri ortaya koyarım.					
	*Kurumun menfaatleri ve kurum dinamikleri doğrultusunda en uygun uygulamayı gerçekleştiririm.					
	*Problemlere karşı esnek ve gerçekçi bir yaklaşım sergilerim.					
*Problemlerin çözümü için inisiyatifimi kullanırım.						
5. Kendini Geliştirme ve Sürekli Öğrenme: Kişisel ve mesleki gelişimi için sürekli öğrenme isteği içinde olmak, güncel bilgilerle donanmaktır.	*Konu ile ilgili güncel yayınları takip eder, güncel kavramları yakalar ve öğrenirim.					
	*Konu ile ilgili teknolojik bilgileri takip eder ve işimde bunları uygulayırım.					
	*Kendimi değerlendirip, gelişmeye ihtiyacım olduğu konularda kendimi geliştirme çabası gösteririm.					
	*Birlikte çalıştığım iş arkadaşlarımın ve yöneticilerimin çalışma davranışlarıyla ilgili görüşlerini dikkate alır, iş performansımı geliştirmek için öğrendiklerimi kullanırım.					
6. Ekip Bilinci: Kurumun strateji ve hedefleri doğrultusunda beraber çalıştığı grup/birim veya bölümlerle işbirliği ve uyum sergilemektir.	*Takımın, kurum vizyonu, stratejisi ve hedefleri doğrultusunda çalışmasına katkıda bulunurum; bu doğrultuda aksiyon alınmasını sağlarım.					
	*Takım içinde üzerime düşen sorumlulukların bilincindeyimdir, bu sorumluluklarımı planlanan zaman içinde yerine getiririm.					
	*Takım bilinciyle işbirliğine ve güvene dayalı çalışma ortamı kurulmasını sağlarım.					
	*Bilginin takım içerisinde paylaşılmasını teşvik ederim, bu konuda öncüyümdür.					
	*Takım içerisindeki farklılıkların sinerji olarak dönmesini sağlarım.					
	*Takım içerisinde uzlaşmacı bir yapı kurulmasını desteklerim.					
	*Takım içerisinde ve okul genelinde, eğitim öğretime destek olan birimlerle yardımlaşmanın önemini kavrayarak uyumlu çalışırım.					

HATIRLATMALAR:

*Performans formunu mutlaka sabit kalemle düzenleyiniz, kesinlikle kurşun kalem kullanmayınız.

*Form üzerinde silinti, kazıntı değişiklik yapmamaya özen gösteriniz. Herhangi bir değişiklik yaptığınız takdirde, bu değişikliğin hem değerlendiren hem de değerlendirilen tarafından paraflanması gerekmektedir.

*En geç 10 gün içerisinde yapılan değerlendirme ile ilgili olarak geribildirimde bulunulması gerekmektedir.

DEğERLENDİRENİN NOTLARI:

EK B.5 ÖĞRETMEN PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU/ SINIF İÇİ – YÖNETİM



ÖĞRETMEN :

OKUL :

DEĞERLENDİREN :

GÖZLEM TARİHİ :

AÇIKLAMALAR

AMAÇ: Bu form Umut Fono İlköğretim Okulu öğretmenlerinin performans değerlendirme sürecinin bir parçası olan sınıf içi gözlemlerinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Öğretmen yetkinliklerinin, her yetkinliğin açılımında yer alan davranışlar boyutunda ölçülmesi içerir.

1. Bu formun düzenlenmesi; Öğretmenin kendi kendini değerlendirmesi, Okul Müdürü, Okul Müdür Yardımcısı , öğrenci ve veliler tarafından gözlemlenen davranışların ölçülmesi ile gerçekleştirilir.

2. Bu form performansı gözlenen öğretmenin yetkinliklerinin aşağıda yer alan ölçekte değerlendirilmesini içerir.

Çok Başarılı: Sözü edilmeye değer, olağanüstü başarıyı ve performansını ifade eder. Değerlendirilenin tüm yetkinlik boyutlarında, tüm davranışları her zaman beklenenin çok üzerinde bir performansla gerçekleştirdiğini gösterir.

Başarılı: Performansın her zaman beklenenden daha yüksek olduğunu gösterir. Performans sürekli standartları aşmaktadır.

Değerlendirilenin çoğu yetkinlik boyutlarında, birçok davranışları standardın üzerinde bir performansla gerçekleştirdiğini gösterir.

Gelişmiş: Tamamiyle tatminkar düzeyde performans gösterir. Tüm alanlarda (davranış/yetkinlik) iş gereklerine karşılık verilmektedir. Değerlendirilen kendisinden bekleneni yerine getirmektedir.

Gelişmeli: Tüm alanlarda (davranışlar/yetkinlik) kabul edilebilir seviyede performansa ulaşamamaktadır. Bu alanlarda beklenen yerine getirilememektedir. Gelişim gerekmektedir.

Yetersiz: Performans iş gereklerinin çok altında gerçekleşmektedir. Tüm alanlarda beklenen performansın çok altında bir durum söz konusudur. İş konusunda başarı gösterilememektedir. (Ortada özel anlamda bir sorun olduğunu işaret eder.)

YETKİNLİKLER	DAVRANIŞLAR	Çok Başarılı	Başarılı	Gelişmiş	Gelişmeli	Yetersiz
1. Dersin İşlenişi Ders planı doğrultusunda, öğrencilerin derste öğrenecekleri konulara ilişkin ilgilerini çekerek zihinlerinde doğru imajın uyanmasına yardımcı olmak; hedeflerle ilgili öğrencileri bilgilendirmek; güdülemek; gerektiğinde önceki derslerle ilişki kurmak; geliştirme aşamalarını etkin şekilde yönlendirmek; ders sonunda özetleme ve gerekli değerlendirmelerle bir sonraki dersle ilişki kurmaktır.	*Derse başlarken, konuyla ilgili olarak öğrencilerin dikkatini çeker .					
	*Öğrencilerin öğrenme isteklerini harekete geçirecek ve derse katılımını sağlayacak şekilde onları motive eder .					
	*İhtiyaç duyulduğunda, öğrencilerin konuyu daha kolay kavramaları amacıyla önceki dersle ilişki kurar.					
	*Ders işlenişi sırasında açık ve anlaşılır ipucu verir.					
	*Dersin planlanmasında belirlenen araçları öğrencilerin etkin bir şekilde kullanmalarını sağlar.					
	*Ders işlenişinde farklı yöntemler kullanır.					
	*Ders işlenişi sırasında etkili sorular sorar, cevap doğrultusunda değerlendirme ve yönlendirmelerde bulunur.					
	*Öğrencilerin uyarıcılara verdiği tepkiler sonucunda dönüt ve pekiştireçler verir.					
	*İşlenen konuyu özetler ve öğrencileri bir sonraki dersten haberdar eder .					
* Ders sonlarında konunun anlaşılıp anlaşılmadığını belirleyecek şekilde değerlendirmeler yapar.						
2. Konusuna Hakimiyet: Kendi alanına ilişkin detaylı bilgiye sahip olmak ve bu bilgiyi öğrenciye sunmak.	*Verilecek yeni bilgi donanımını belirli sistematik çerçevesinde sunar ve öğrencilerin kavraması için yardımcı olur.					
	*Öğrencilerin konuyla ilgili sonuç çıkarmalarını sağlar.					
3. Sınıf Yönetimi: Sınıf içerisindeki tüm dinamikleri en iyi şekilde yönetmektir.	*Sınıfa ilk girişte, öğrencilerin dikkatinin öğretmen ve ders üzerine yoğunlaşmasını sağlar.					
	*Dersin işlenişi sırasında süreci bozmadan, öğrenci ve öğretmen haklarını koruyarak karşılaşılan problemlere etkin çözümler bulur.					
	* Sınıfta teşvik ederek, özendirerek ve gerektiğinde çözüme getirecek şekilde davranarak öğrenmeyi güdüleyen bir sınıf iklimi oluşturur.					
	*Derste uygun teknikleri kullanarak katılımcı ve paylaşımcı bir ortam yaratılmasına katkıda bulunur.					
	* Sınıf yönetiminde zamanı etkin şekilde kullanır .					

EK B.6 ÖĞRETMEN PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU/ SINIF DIŞI - YÖNETİM



ÖĞRETMEN :
DEĞERLENDİREN :

OKUL :
GÖZLEM TARİHİ :

AÇIKLAMALAR

AMAÇ: Bu form Umud Fono İlköğretim Okulu öğretmenlerinin performans değerlendirme sürecinin bir parçası olan sınıf dışı gözlemlerinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Öğretmen yetkinliklerinin, her yetkinliğin açılımında yer alan davranışlar boyutunda ölçülmesi içerir.

1. Bu formun düzenlenmesi; Öğretmenin kendi kendini değerlendirmesi, Okul Müdürü, Okul Müdür Yardımcısı , öğrenci ve veliler tarafından gözlemlenen davranışların ölçülmesi ile gerçekleştirilir.

2. Bu form performansı gözlenen öğretmenin yetkinliklerinin aşağıda yer alan ölçekte değerlendirilmesini içerir.

Çok Başarılı: Sözü edilmeye değer, olağanüstü başarıyı ve performansı ifade eder. Değerlendirilenin tüm yetkinlik boyutlarında, tüm davranışları her zaman beklenenin çok üzerinde bir performansla gerçekleştirdiğini gösterir.

Başarılı: Performansın her zaman beklenenden daha yüksek olduğunu gösterir. Performans, sürekli standartları aşmaktadır.

Değerlendirilenin çoğu yetkinlik boyutlarında, birçok davranışları standardın üzerinde bir performansla gerçekleştirdiğini gösterir.

Gelişmiş: Tamamıyla tatminkar düzeyde performans gösterir. Tüm alanlarda (davranış/yetkinlik) iş gereklerine karşılık verilmektedir. Değerlendirilen kendisinden bekleneni yerine getirmektedir.

Gelişmeli: Tüm alanlarda (davranışlar/yetkinlik) kabul edilebilir seviyede performansa ulaşamamaktadır. Bu alanlarda beklenen yerine getirilememektedir. Gelişim gerekmektedir.

Yetersiz: Performans iş gereklerinin çok altında gerçekleşmektedir. Tüm alanlarda beklenen performansın çok altında bir durum söz konusudur. İş konusunda başarı gösterilememektedir. (Ortada özel anlamda bir sorun olduğunu işaret eder.)

YETKİNLİKLER	DAVRANIŞLAR	Çok Başarılı	Başarılı	Gelişmiş	Gelişmeli	Yetersiz	
1. Veli ve Öğrenciler ile İlişkiler: Öğrencinin gelişimi için veli ile sürekli ve istikrarlı iletişim ve işbirliği içerisinde bulunmaktır. Öğrenci ile ilişkilerinde; öğrencinin akademik başarısını, karşılaştığı güçlükleri, yaşadığı sorunları takip etmek, öğrenciye yol gösterici bir tutum içerisinde olmaktadır.	* Öğrenci hakkında veli ile, zamanında ve gerçekçi bir tutumla paylaşımlarda bulunur.						
	*Veli ile görüşmeye somut verilerle (belge, kayıt, v.b..) hazırlıklı gider.						
	* Veliye, öğrencinin davranışlarını istenen boyuta çekebilme için akademik ve sosyal anlamda yol gösterir.						
	*Öğrenciye ilişkin aksiyon alırken, rehberlik servisi ve veliden gelen bilgileri de değerlendirerek ortak bir hareket planı hazırlar.						
	*Öğrencinin akademik başarısını takip eder ve gereksinim duyan öğrencilerle bireysel çalışmalar yapar.						
	*Öğrencinin yaşadığı sorunları gözlemleyerek, gerçekçi yaklaşımlarla gerekli yönlendirmeleri yapar.						
	*Öğrenciye gerçekçi bir tutum sergiler. Öğrenci sorunlarının çözümünde rehberlik servisiyle ve okul yöneticileriyle işbirliği yapar.						
2. İletişim ve İlişki Kurma: Sözlü ve yazılı iletişimde aktarılmak istenilenleri açık, öz ve doğru bir şekilde ifade etmektir.	*Düşüncelerini, karşındakine veya topluluğa anlatmak istediklerini yazılı ve sözlü olarak net, öz, anlaşılır ve doğru bir şekilde aktarır.						
	*Bir durum veya öneriyi, fikrini destekleyen uygun verileri kullanarak, kısa, amaca uygun, iyi düzenlenmiş olarak sunar.gereksiz detaylardan kaçınır.						
	*Karşındaki kişilerin iletişim özelliklerine göre iletişim yöntemini çalıştırır, empati kurar.						
	*Farklı görüşlere, eleştirilere saygı duyar, bu görüşlerin ve eleştirilerin dile getirilmesini teşvik eder, karşındakinin sözünü kesmeden etkin dinler.						
	*Bilgi ve düşünce alışverişini teşvik ederek, açık bir iletişim tarzı sergiler.						
	*Üçüncü şahıslara karşı Umud Fono Okullarının bir üyesi olduğu bilinciyle kurumun imajını koruyacak, öğrencilere model olacak davranışlar sergiler.						
	*Pozitif, çevresine olumlu mesajlar vererek etkiler.						

YETKİNLİKLER	DAVRANIŞLAR	Çok Başarılı	Başarılı	Gelişmiş	Gelişmeli	Yetersiz
3. Kurumla Bütünleşme ve İş Etiği: Kurum kültürünün korunmasında, yaratılmasında ve gelişiminde rol almak, kurum misyon ve vizyonunu benimsemek, kurumun özümlediği iş etikleri ve genel çalışma prensipleri çerçevesinde çalışmaktır.	*Tüm çalışmalarında kurum vizyon/misyon ve kültürünü benimser, o doğrultuda hareket eder.					
	*Kurum hedef ve menfaatleri doğrultusunda kurum kültürünü geliştirecek çalışmalarda kendine düşen sorumlulukları alır, sorumluluklarının gereğini en iyi şekilde yerine getirir.					
	* İşleyişte kurumun tüm çalışma planlarına, hedeflerine, prosedürlerine, talimatlarına, yönergelerine, yazılı kaynaklarına bağlı kalır; geliştirme/değiştirme çabalarını destekler.					
	*Gelişim/değişimi yönlendirir.					
	*İşe karşı motivedir, kendi kendini motive eder.					
	*Güvenilirdir.					
	*Kuruma ait gizlilik prensiplerine uygun davranır.					
	* Okulun genel çalışma prensiplerine uyar.					
	*Zamanında işine gelir ve gider.					
	*Nöbet ve gözetmenlik konusuna hassasiyet gösterir.					
	*Derse zamanında girer-çıkır.					
*Zamanını iyi yönetir.						
*Kılık/kıyafetinin eğitim-öğretim ortamına uygun olmasına özen gösterir.						
4. Problem Çözme: Problemi oluşturan bileşenleri ortaya koymak, çözüm için alternatifler geliştirmek, kurumun menfaatleri ve durum dinamikleri ile en uygun uygulamayı gerçekleştirmektir.	*Problemleri önceden görür ve problemler oluşmadan önce gerekli önlemlerin alınmasında yönlendiricidir.					
	*Problemleri oluşturan bileşenleri doğru olarak tanımlar.					
	*Problemlerin çözümüne götüreceği alternatif metotları/ yöntemleri ortaya koyar.					
	*Kurumun menfaatleri ve kurum dinamikleri doğrultusunda en uygun uygulamayı gerçekleştirir.					
	*Problemlere karşı esnek ve gerçekçi bir yaklaşım sergiler.					
*Problemlerin çözümü için insiyatifini kullanır.						
5. Kendini Geliştirme ve Sürekli Öğrenme: Kişisel ve mesleki gelişimi için sürekli öğrenme isteği içinde olmak, güncel bilgilerle donanmaktır.	*Konusu ile ilgili güncel yayınları takip eder, güncel kavramları yakalar ve öğrenir.					
	*Konusu ile ilgili teknolojik bilgileri takip eder ve işinde bunları uygular.					
	*Kendini değerlendirip, geliştirmeye ihtiyacı olduğu konularda kendini geliştirme çabası gösterir.					
	*Birlikte çalıştığı iş arkadaşlarının ve yöneticilerinin çalışma davranışlarıyla ilgili görüşlerini dikkate alır, iş performansını geliştirmek için öğrendiklerini kullanır.					
6. Ekip Bilinci: Kurumun strateji ve hedefleri doğrultusunda beraber çalıştığı grup/birim veya bölümlerle işbirliği ve uyum sergilemektir.	*Takımın, kurum vizyonu, stratejisi ve hedefleri doğrultusunda çalışmasına katkıda bulunur; bu doğrultuda aksiyon alınmasını sağlar.					
	*Takım içinde üzerine düşen sorumlulukların bilincindedir, bu sorumluluklarını planlanan zaman içinde yerine getirir.					
	*Takım bilinciyle işbirliğine ve güvene dayalı çalışma ortamı kurulmasını sağlar.					
	*Bilginin takım içerisinde paylaşılmasını teşvik eder, bu konuda öncüdür.					
	*Takım içerisindeki farklılıkların sinerji olarak dönmesini sağlar.					
	*Takım içerisinde uzlaşmacı bir yapı kurulmasını destekler.					
	*Takım içerisinde ve okul genelinde, eğitim öğretime destek olan birimlerle yardımlaşmanın önemini kavrayarak uyumlu çalışır.					

HATIRLATMALAR:

*Performans formunu mutlaka sabit kalemle düzenleyiniz, kesinlikle kurşun kalem kullanmayınız.

*Form üzerinde silinti, kazıntı değişiklik yapmamaya özen gösteriniz. Herhangi bir değişiklik yaptığınız takdirde, bu değişikliğin hem değerlendiren hem de değerlendirilen tarafından paraflanması gerekmektedir.

*En geç 10 gün içerisinde yapılan değerlendirme ile ilgili olarak geribildirimde bulunulması gerekmektedir.

AÇIKLAMALAR

1) Değerlendirenin Görüşleri kısmında, değerlendiren yetkinliklerde çok başarılı, gelişmeli ve yetersiz ölçüleriyle ilgili somut gözlemlerini belirtir. Değerlendirdiği kişi hakkındaki görüşlerini de ekler. Davranışlar boyutunda gözlemleyemediği bir nokta varsa açıklamalarına ekler.
2) Formda ayrılan kısımlar yeterli olmadığında ek sayfa kullanılır. Kullanılan sayfa hem değerlendiren, hem de değerlendirilen tarafından imzalanır.

A.DEĞERLENDİRENİN GÖRÜŞLERİ:**DEĞERLENDİRENİN İMZASI**

EK C. GÖRÜŞME ESNASINDA OKULLARA SORULAN SORULAR

SÜREÇ ÖNCESİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

1. 360 Derece Geribildirim Sistemine geçmeden önceki performans değerlendirme yönteminizden bahseder misiniz?
2. Bu sisteme geçiş sebebi nedir?
3. Lider (Yönetici) desteği sağlandı mı?
4. Sistemin kurulması ve uygulanması ile ilgili bir birim oluşturuldu mu?
5. Herhangi bir firma ya da danışmandan destek alındı mı?
6. Hangi kriterlere göre değerlendirme yapılacağı belirlendi mi? Yetkinliklerse neler?
7. Yetkinlikleri belirlerken herhangi bir danışmandan destek alındı mı ya da öğretmenlerin de katılımı sağlandı mı?

SÜREÇ İÇİNDE YAPILAN ÇALIŞMALAR

8. Süreci tanıtıcı toplantılar yapıldı mı?
9. Değerlendiriciler ve değerlendirilenler sistem ile ilgili bilgilendirildi mi?
10. Öğretmen performans değerlendirmesinde, kimler değerlendirici olarak seçildi?
11. Değerlendirici sayısı belli bir sınırdan tutuldu mu? Ortalama kaç kişi olarak belirlendi?
12. Çalışanın performans notu belirlenirken geribildirim kaynaklarının oranı nasıl belirleniyor?
13. Veri toplama yöntemi olarak ne kullanılıyor? Anket ? Optik form ? Bilgisayar üzerinde mi?
14. Değerlendirici hatalarına karşı nasıl önlemler alındı ?
15. Değerlendiricilerin anonimliği nasıl sağlanıyor?
16. Pilot uygulama yapıldı mı?
17. Sistemin ilk uygulandığı zamanlarda çalışanların tepkisi ile karşılaştınız mı? Karşılaştıysanız nasıl üstesinden geldiniz?
18. Değerleme sonuçlarının analizi kimler tarafında yapılıyor?
19. Değerleme raporları kimler tarafından görülebiliyor?
20. Geribildirim sonuçları değerlendirilen çalışana sunuluyor mu? Nasıl?

SÜREÇ SONUNDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

21. Performans Değerlendirme sonuçları hangi alanlarda kullanılıyor?
 - Ücretlendirme
 - Eğitim –gelişim
 - Terfi – ödüllendirme
22. Öğretmenin geribildirim raporunda gelişime açık yönlerinin ortaya çıkması neler yapıyor?
23. Sürecin etkinliği ölçüldü mü?
24. Sistemin olumlu ve olumsuz yönlerinden bahseder misiniz?
25. Değerlendirilen memnuniyeti sağlandı mı?
26. 360 Derece Geribildirim Sistemi hangi sıklıkla , yılın hangi ayında uygulanıyor?

KAYNAKÇA

- Appelbaum S.H. ve Finestone D., “Revisiting Career Plateauing: Same Old Problems – Avant-garde Solutions”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol.9, No.5, 1994, ss.12.
- Arslan, Akın. “360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç” http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=716&tempID=1®ID2 (21 Ocak 2006).
- Arslan, Akın “Performans Değerlendirmede Rasyonel Bir Yaklaşım: 360 Derece Değerlendirme Sistemi Ve Geleceğin Organizasyonlarındaki Uygulama Esasları” http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=138&whichpage=2 (20 Kasım 2006).
- Aygül, Aytaç. “360 Derece Performans Değerlendirme” *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, 2003, sayı: 41. <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi41/aytac.htm> (20 Kasım 2005).
- Bedra, Akpınar. “**360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Yetkinlik Hedef Bazlı Performans Değerlendirme Sistemi**”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2005.
- Bernardin, H, John, Sue A Dahmus ve Gregory Redmon. “Attitudes of First-Line Supervisors toward Subordinate Appraisals”, **Human Resource Management**. Vol.32, No.2-3, Summer 1993, ss.315.
- Bilgin, Mehmet Hüseyin. **Performans Değerlendirme ve Türkiye’de Uygulamaları**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, YL Tezi, 1996
- Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 5. Basım. İstanbul: Beta Yayınevi, 2003.
- Bracken, David W. "Straight talk about multi-rater feedback". **Training and Development**, Vol.48, No.9, September 1994 , ss. 44.
- Brutus, Stephane, Manuel London ve Jennifer Martineau. “The impact of 360-degree feedback on planning for career development”. **The Journal of Management Development**. Vol.18, No.8, 1999, ss.676–693.
- Cantez, Burcu ve Tarık Solmuş. “Performans Değerlendirmesi”, **Türk Psikoloji Bülteni**. Sayı.16-17 , Mart-Haziran 2000, ss.108-112.

- Coates, Dennis E. "Multi-source feedback: seven recommendations". **Career Development International**. Vol.1, No.3, 1996, ss.32–36.
- Çetin, Canan .(Ed), **İnsan Kaynakları Eğitimi Ve Gelişimi**, İstanbul: Beta Yayınevi,1999.
- Decenzo, David A. ve Stephen P. Robbins. **Human Resource Management**. USA: John Willey&Sons , 1999.
- Denisi, Angelo S. ve Avraham N. Kluger. "Feedback effectiveness: Can 360-Derece appraisals be improved?", **The Academy of Management Executive**. Vol.14, No.1, February 2000, ss.129–139.
- Dessler, Gary. **Human Resouce Management** , 8.Baskı , USA: Prentice Hall , 2000.
- Edwards, Mark R. ve Ann J. Ewen. **360° Feedback: The Powerfull New Model for Employee Assessment&Performance Improvement**. USA: Amacom, 1996.
- Eraslan, Ergün ve Onur Algün. "İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı", **Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der.** Cilt 20, No 1, 2005, ss.95–106.
- Ergin, Canan. **İnsan Kaynakları Yönetimi "Psikolojik Bir Yaklaşım"**. Ankara: Academyplus Yayınevi, 2002.
- Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2000.
- Garavan, Thomas, Michael Morley ve Mary Flynn. "360 degree feedback: its role in employee development", **The Journal of Management Development**. Vol.16, No.2, 1997, ss.134–147.
- Genene, Koabelin. "Is your organization ready for 360 degree feedback?" , *Human Performance Improvement*, Spring 1999, Suffolk University Publications , <http://www.work911.com/performance/particles/360.htm> , (15 Eylül 2006).
- Holbeche, Linda, **Aligning Human Resources and Business Strategy**. Oxford, 2001. (Çev) Gökçe Özdemir, "Yedekleme Planlaması", **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:8 Sayı:1 (Ocak2006), s.1, <http://www.isgucdergi.org/pdf/gozdemir.pdf> (10.08.2006)
- Hurley, Simon. "Application of team-based 360° feedback systems", **Team Performance Management**. Vol.4, No.5, 1998, ss.202–210.

- Jones, John E. ve William L. Bearley. **360° Feedback: Strategies, Tactics, and Techniques for Developing Leaders**. Amherst: HRD Press, 1996.
- Kaynak, Tuğray . **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı, 2. Baskı, İstanbul, 2000.
- Kılınç, Tanıl ve Erden Akkavuk . “Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım” *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (2) , 2001, <http://www.akdeniz.edu.tr/iibf/yeni/genel/dergi/Sayi02/Kilinc.pdf> (26 Ağustos 2006)
- Koçar, Sedat. **360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi**. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü, İstanbul, YL Tezi, 2001.
- Larson, James."Supervisors' performance feedback to subordinates: the impact of subordinate performance valence and outcome dependence", **Organizational Behaviour and Human Decision Process**.Vol. 37, No. 3, Jun 1986 ss.391 (18 sayfa).
- Lepsinger, Richard ve Anntoinette D. Lucia. **The Art and Science of 360° Feedback**. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 1997.
- London, M.,Wojhlers, A.J. ve Gallagher, P. "A feedback approach to management development", **Journal of Management Development**.Vol.9, No.6, 1990, ss.17(15 sayfa).
- London, Manuel, James W. Smither ve Dennis J. Adsit. “Accountability: The Achilles’ heel of multisource feedback”, **Group&Organization Management**. Vol.22, No.2, Jun 1997, ss.162–184.
- London, Manuel. ve Richard W Beatty. “360-Degree Feedback as a Competitive Advantage” **Human Resource Management**. Vol.32,No.3, Summer 1993, ss.353.
- Mathis , Robert L. ve John H. Jackson. **Human Resource Manegement** , 9.Baskı , USA:South Western College Publishing, 2000.
- McCarthy, Alma M.ve Thomas N. Garavan. “360° feedback process: performance, improvement and employee career development”, **Journal of European Industrial Training**. Vol. 25, No.1, 2001, ss.5.
- Milli Eğitim Vakfı. **Özel Öğretim Kurumları Öğretmen Seçme Ve Performans Değerlendirme Sistemi**. Yayın No:6, Ankara: Milli Eğitim Vakfı Yayınları, 2004.

- Milliman, John F, Robert F Zawacki , Carol Norman, Lynda Powell ve Jay Kirksey. "Companies evaluate employees from all perspectives", **Personnel Journal**. Vol.73, No.11 , November 1994 , ss. 99–103.
- Nowack, Kenneth M. "360 degree feedback - the whole story", **Training and Development**. Vol.47, No.1, January 1993, ss.69–73.
- Nowack, Kenneth M , Jeanne Hartley ve William Bradley. "How to evaluate your 360 feedback efforts", **Training & Development**. Vol. 53, No.4, April 1999, ss.48–53.
- O'Reilly, Brian. "360 feedback can change your life",**Fortune Magazine**. Vol.130, No. 8 , October 1994, ss.93-97.
- Ölçer, Ferit . "360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel ve Örgütsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç" , **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. cilt:18 ,sayı:3-4, 2004, ss.213-229.
- Palmer, Margeret J. **Performans Değerlendirmeleri**. İstanbul: Rota Yayın Evi, 1996
- Sabuncuoğlu, Zeyyat . **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa: Ezgi Kitapevi, 2000.
- Sakıcı, Zuhul. **Yetkinlikler Ve Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Sistemleri, Türk Hava Yolları'nda Bir Uygulama**. Marmara Üniversitesi, İstanbul, YL Tezi, 2003.
- Towers, Brian. **The Hand Book of Human Resource Management**, 2.Baskı, USA: Blackwell Publishers , 1996.
- Turgut, Hakan. "Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi" **Sayıştay Dergisi**. sayı:42, 10 Ağustos 2006, ss.56–68.
- Uğurtay, Halise. **Kalite Ödüllü İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Değerlendirme**. İstanbul Üniv. , Sosyal Bilimler Enstitüsü, YL Tezi, 2002.
- Uyargil, Cavide. **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1994.
- Uzunoğulları, Serkan.**İşletmelerde Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Ve Bir Uygulama**. Marmara Üniversitesi , İstanbul , YL Tezi ,2006.
- Van Velsor, Ellen ve Stephen J Wall."How to choose a feedback instrument", **Training Magazine**. Vol.29, No.3, March 1992, ss.47.

- Waldman, David A. ve Leanne E. Atwater. **The Power of 360° Feedback: How to leverage performance evaluations for top productivity**. Houston, Texas: Gulf Publishing Company, 1998.
- Wilkerson, David J. , Richard P. Manatt, Mary Ann Rogers ve Ron Maughan. “Validation of Student, Principal, and Self-Ratings in 360° Feedback for Teacher Evaluation”, **Journal of Personnel Evaluation in Education**. Vol.14, No.2, Jun 2000, ss.179.
- Wimer, Scott. ve Kenneth M. Nowack. “13 Common Mistakes Using 360-degree Feedback”, **Training&Development**. Vol.52, No.5, May 1998, ss.70–80.
- Yalım, Deniz. **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**. İstanbul: Hayat Yayınları, 2005.
- Yüncü, Hilmi Rafet. **Bir Performans Değerlendirmesi Modeli Olan 360 Derece Geribildirim, Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi**. Anadolu Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, YL Tezi, 2001.