



ISSN:1306-3111
e-Journal of New World Sciences Academy
2007, Volume: 2, Number: 1
Article Number: C0002

SOCIAL SCIENCES

TURKISH (Abstract: ENGLISH)

Received: September 2006

Accepted: January 2007

© 2007 www.newwsa.com

Fatma Özmen
İrfan Tansel Üzmez
University of Firat
fozmen@firat.edu.tr
23119 Elazığ-Turkey

**ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK AÇISINDAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME-İŞ VE
EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ**

ÖZET

Performans değerlendirme genel olarak iki amaca hizmet eder. Bunlardan birisi, çalışanların iş performansı hakkında bilgi edinmek, diğeri ise bu bilgiyi kullanarak örgütsel etkililiği sağlamada yönetsel kararlar almaktır. Örgütlerde eğitim, disiplin, terfi, çalışanların güdülenmesi, kariyer planlaması ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinde elde edilen verilerle olmaktadır. Performans değerlendirmesi gerçeği ne kadar yansıtırsa o kadar etkili kararlar alınabilecektir. Bu bakımdan, performans değerlendirme sürecinde belli bir takım standartların ve nesnel yöntemlerin kullanılması gereklidir. Bu çalışmanın amacı, alan yazına dayalı olarak örgütsel etkililik açısından performans değerlendirmenin taşıdığı önemi; performans değerlendirme yöntemlerini, yapılan değerlendirme hatalarını iş örgütleri ve eğitim örgütleri açısından ortaya koymaktır.

Anahtar Kelimeler: Performans Değerlendirme, Yöntemler, Hatalar, İş Örgütleri, Eğitim Örgütleri.

**PERFORMANCE APPRAISAL FROM THE ASPECT OF ORGANIZATIONAL
EFFECTIVENESS-PERFORMANCE APPRAISAL PROCESS IN BUSINESS AND
EDUCATIONAL ORGANIZATIONS**

ABSTRACT

Performance evaluation mainly serves two aims. The first of these is to obtain information about work performances of the employee; and the other is to make managerial decisions making use of this information in order to maintain the organizational effectiveness. The decisions related to the activities such as education, career planning, promotions, discipline, etc., have been made by means of the data obtained at the end of performance evaluation. The more performance evaluation reflects the real situation, the more genuine decisions may be made. Therefore, some definite standards and objective methods should be used in performance evaluation process. The aim of this study is, based on the literature review, to clarify the importance, the methods, and the errors related to performance evaluation process in business or educational organizations.

Keywords: Performance Appraisal, Methods, Errors, Business Organizations, Educational Organizations.



1. GİRİŞ (INTRODUCTION)

Günümüzde, performans değerlendirme insan kaynakları (İ.K.) yönetiminin en önemli unsurları arasında yer alır. Bir örgütün etkililiğini sağlamada en önemli unsuru oluşturan insan kaynağının performans değerlendirmesi, hem örgütün gelişmesi ve geleceğe yönelik kararlarını belirlemesinde, hem de bireysel gelişimin ve etkililiğin sağlanması açısından önem taşımaktadır.

Örgütteki çalışanların Etkinlik düzeyini ve başarısını ölçmek oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedeni, söz konusu değerlendirmenin bir insana yönelik olmasıdır. Amacı, beklentileri, ihtiyaçları, güduları vb. gibi birçok faktörün etkilediği insanın gerçek performansını ölçmek bilgi, beceri, dikkat ve özveri gerektirir. Diğer bir zorluk ise performans veya başarının öznel bir kavram olması ve kişiden kişiye değişiklik gösterebilmesidir (Fındıkcı, 1999).

2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN KURAMSAL BOYUTU (THEORETICAL DIMENSION OF PERFORMANCE EVALUATION)

Performans değerlendirmesine ilişkin, işletmeler ve eğitim örgütlerine yönelik olarak, alan yazında yer alan tanımlar, yöntemler ve performans değerlendirmede yapılan birtakım hatalara aşağıda alt başlıklar halinde yer verilmektedir. Performansla ilişkili olarak alan yazında birçok kavramla karşılaşıldığı, bu kavramların, benzer unsurları taşımasına karşın vurgulanan hususlar itibariyle birçok farklılıklar da içerdiği görülmektedir. Aşağıda bu tanımlardan bazılarına yer verilmektedir.

Performans: Bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel/nitel olarak belirlemeye yarayan bir kavram (Canman, 2000) şeklinde tanımlanabildiği gibi, iş görenin belirli bir süre içinde gerçekleştirdiği iş görme derecesi (Pakdil, 2001:9) olarak da açıklanabilmektedir. Diğer yandan Filiz (2004:12) performansı en basit anlamıyla verimliliğin ölçülmesi olarak açıklamaktadır.

İşletme Performansı (Örgüt Performansı): Belli bir dönem sonunda elde edilene (çıktı veya sonuç) göre işletme amacının ya da görevinin karşılanma düzeyi olarak tanımlanabilmektedir (Canman, 2000; Akal, 1998).

Performans Değerlendirmesi: Performansın değerlendirilmesine ilişkin tanımlara bakıldığında, genellikle, belli bir takım ölçütlerle karşılaştırma ve süreç kavramlarının ortak vurgulanan hususlar olduğu dikkat çekmektedir. Performans değerlendirme, iş görenin işe ait önceden saptanan standartlarla, gösterdiği performansın karşılaştırılması; iş görenin işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlemesidir (Sabuncuoğlu, 1991:58). Sümer (2001), performans değerlendirmesini, kişilerin, birimlerin ya da kurumların performanslarının önceden belirlenmiş bazı standartlara göre ya da benzer diğerlerinin performansları temelinde ölçülmesini içeren bir süreç olarak tanımlamaktadır. Diğer yandan, performans değerlendirme, kabul edilen iş ölçütleri temel alınarak çalışanın işini nasıl gerçekleştirdiği hakkında üstün düşüncesi şeklinde de belirtilmektedir (İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, 2001/b).

Performans Yönetimi: Örgütü istenen amaçlara yöneltmek için, örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecinin sağlanmasıdır (Özden, 2001). Performans yönetimi en çok, idari ve iyileştirmeye yönelik konularda karar alma maksadıyla uygulanır (Cleveland, 1989:130-135). Performans Yönetimi, gerçekleştirilmesi gerekli örgütsel amaçlara ve bu bağlamda personelin



ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın örgütte yerleştirilmesidir. Diğer yandan personelin, bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabaya çalışmalarıyla yapacağı katkının derecesini arttırıcı biçimde yöneltilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi süreci olarak da tanımlanabilmektedir (Canman, 2000:138).

Örgütlerin etkililiği için hayati öneme haiz olan performans yönetimi, insan kaynakları (İK) fonksiyonlarına veri tabanı oluşturulması açısından en önemli uygulamalardan biridir. Kurum, kişi ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiği, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, kişinin iş başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşp ulaşmadığı, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağı ve çalışanların güdülenmesinin artırımı performans değerlendirme ile belirlenmiş olacaktır.

Performans Yönetimi Sistemi: Bireyin geçmiş dönemlere ait performansının gözden geçirilmesi ve şirket hedefleri doğrultusunda gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi sürecine ait yapılan işlemlerin tümüdür. Performans yönetimi sisteminin ana hedefi bireysel gelişimin desteklenmesi yoluyla örgütsel gelişimin sağlanmasıdır (Şentürk, 2004). Performans yönetim sistemi özellikle, işçilerin çalışma koşulları, ikramiyeler, ödüller veya işten çıkarmalar için karar aşamasında devreye girer. Ayrıca, çalışanlara gereken eğitimin verilmesi performans yönetiminin en önemli amaçlarından biridir (Cleveland, 1989:130-135).

2.1. Performans Değerlendirmenin Amacı (Goal of Performance Appraisal)

Performans değerlendirme, özellikle günümüzün rekabetçi koşullarında, örgütlerin, ani değişimlere hızla uyum sağlayabilmeleri; müşteriye sundukları ürün ve hizmetlerde çeşitlilik ve farklılığı yakalayabilmeleri ve iş süreçlerinin verimliliğini arttırmaları yoluyla, devamlı ve karlı büyümeyi başarabilmeleri için gerekli görülmektedir. Her örgütün kendisine has bir personel politikası bulunup, performans değerlendirme bu politikanın şekillenmesinde önemli yer tutmaktadır.

Bu çerçevede kuruluşların dinamik örgüt yapılarına sahip olmaları, yaratıcı, yenilikçi yeteneklerin önünü açan, verimliliğe odaklı bir çalışma kadrosu ile katma değer yaratarak bunu ürün ve hizmetlerine yansıtmaları öncelik kazanmaktadır (Altıntaş, 2004:1). Performans değerlendirme, işgörenlerin şirket hedefleri doğrultusunda etkili bir şekilde çalışmalarını sağlamayı temel almaktadır. Performans değerlendirme etkili gerçekleştirilebildiği takdirde, örgütteki işleri yapacak olan kişilerin iyi ya da zayıf yönleri belirlenebileceğinden, daha iyi iş planı ve iş bölümü yapılabilecek, kişilerin edimlerini artırıcı politikalar belirlenebilecek ve örgütsel etkililik sağlanabilecektir. Bernardin (1998: 252), değerlendirme sonuçlarının aynı zamanda personel seçim sistemlerinin geliştirilmesi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi yönetsel süreçler içinde değerli veriler sunacağını belirtmektedir.

Performans değerlendirilme, aynı zamanda birey güdülenmesi sağlama açısından psikolojik bir ihtiyaç, kurumlar için ise daha sonraki çalışmaların düzenlenmesinde bir kaynak oluşturması sebebiyle sisteminin varlığı, örgütün amaçladığı hedeflere erişimi açısından çok önemli görülmektedir (Heathfield, 2004).

Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere, kariyer planlamasına ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirme sonucunda elde edilen bilgilere dayanmaktadır. Çağdaş anlayışla yönetilen örgütlerde yönetim kadrosu,



performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar vermemektedir. Performans değerlendirme sadece geçmişte gösterilen performansın düzeyini ortaya çıkarmak değil, fakat aynı zamanda kişi ve kurumların geleceğe yönelik potansiyel başarılarını tahmin etmek amacıyla da kullanılmaktadır (Şenol, 2002).

2.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri (Methods of Performance Appraisal)

1870'li yıllarda ilk kayıtlı uygulamalarına rastlanılan performans değerlendirmesi için sayısız yöntem geliştirildiği görülmektedir. Bu yöntemlerin hem olumlu yanları hem de sınırlılıkları mevcuttur (İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, 2001/e). Alan yazında, performans değerlendirme yöntemleri, temel oluşturan ölçütlere göre, Kişisel Özellikleri Temel Alan Performans Değerlendirme Yöntemleri; Davranışlara Dayalı Performans Değerlendirme Yöntemleri ve Hedeflere Yönelik Yönetim olmak üzere üç sınıfa ayrılarak incelenmektedir.

2.2.1. Kişisel Özellikleri Temel Alan Performans Değerlendirme Yöntemleri (The Methods Based on Traits of the Individual)

Kişisel özellikleri temel alan performans değerlendirme yöntemine ilişkin olarak sık karşılaşılan yöntemlerden bazıları aşağıda yer almaktadır.

2.2.1.1. Basit Sıralama Yöntemi (Simple Ranking Method)

Bu yöntem birden fazla kişinin ortak bir özelliği göz önüne alınarak kullanılır. Bu özelliklere göre, kişiler en iyiden en kötüye doğru sıralanarak bunlar arasından seçim yapılır (Canman, 2000:178). Bu yöntem kısa zamanda tamamlanması, basit ve ekonomik olması açısından avantajlıdır. Diğer yandan tamamen değerlendiricinin kişisel görüşüne dayandırıldığından nesnel değildir.

2.2.1.2. Geleneksel Değerlendirme Ölçekleri (Traditional Rating Scales)

Grafik ölçek veya grafik değerlendirme ölçekleri (Graphic Rating Scales) olarak da adlandırılan geleneksel değerlendirme ölçekleri işletmelerde en çok bilinen ve kullanılan yöntemlerdendir (Hansen, 1984:17). Bu yöntemde her çalışanın performansı, diğer çalışanlardan bağımsız olarak, kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar çerçevesinde ele alınır ve değerlendirilir. Daha sonra kişilerin performansları çeşitli ölçütler açısından bir ölçek ile ölçülür. Değerlendirme kıstasları üçe ayrılır: Değerlendirilen kişinin kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve yaptığı işin çıktıları ölçüm için göz önünde bulundurulmuş etkenlerdir (Canman, 2000:174).

Bu etkenleri dikkate almaktaki amaç, kişiye, yaptığı işin niteliği ve miktarı, takım arkadaşları ile işbirliği düzeyi, iletişim yeteneği, katılım, dürüstlük, inisiyatif, sadakat, örgütsel adanmışlık gibi özelliklerini içeren daha başka ve çeşitli etmenler açısından bir değer biçilmesini sağlamaktır. Bu özelliklerden her biri ölçek üzerinde "Çok Başarılı", "Başarılı", "Orta", "Zayıf" ve "Başarısız" gibi sıfatlar ile gösterilmektedir.

Geleneksel değerlendirme ölçeklerinin olumlu yanları şu şekilde sıralanabilir:

- Yöntemin en önemli olumlu yanı herkes için standart olmasıdır. Böylece değerlendirmelerin kolayca karşılaştırılmasını sağlar ve tüm iş gücü bile değerlendirmeye dâhil olabilir.
- Bütün çalışanlar aynı basit değerlendirme sürecinden geçmektedir. Bu durum çalışanlara eşit davranılmasını ve bütün örgütte standart performans ölçümü yapılmasını cesaretlendirir.



- Diğer birçok yönetime göre kolay uygulanabilir ve anlaşılabilir.
- Diğer yandan, geleneksel değerlendirme ölçeklerinin sınırlılıkları şunlardır:
- Performans değerlendirme için seçilen özellikler soyut ve yeterince tanımlanmamış özellikler olabilir(Sümer, 2001).
- Ölçek terimleri değerlendiriciden değerlendiriciye değişebilir (Schuler, 1995).
- Konu ile ilgili değerlendirme ölçeği bağlamsal hassasiyete sahiptir. Örneğin, bazı durumlarda belirlenen ölçütler içinde alınan zayıf bir not bu özelliğin tamamen olmadığını göstermez.
- Bu yöntemde personelin başarısının derecesi, toplam sayısal değerle belirlendiğinden, her personelin farklı alandaki nitelikleri hakkında sağlanan bilgiler geri plana atılmakta ve önemini kaybetmektedir.
- Yöneticiler astlarını değerlendirirken, genellikle onların çok beğendikleri ya da olumsuz buldukları bir niteliğinin etkisinde kalarak bütün niteliklerini benzer biçimde olumlu veya olumsuz olarak değerlendirebilirler.
- Değerlendirmeyi yapan yöneticiler genellikle çok düşük ve çok yüksek değerlendirmeler yapmaktan kaçınma eğilimi gösterirler.

2.2.1.3. Zorunlu Seçme Yöntemi (Forced Choice Method)

Zorunlu seçme yönteminde, değerlendiriciden, çalışanların olası davranışları ile ilgili verilmiş seçeneklerden, değerlendirilen personelin en çok veya en az uyduğu davranışı seçmesi istenmektedir. Değerlendirici seçim sürecini tamamladıktan sonra belirtilen görüşler puanlandırılır. Bu puanlama sonucunda yüksek puan alanlar başarılı, düşük puan alanlar ise başarısız olarak değerlendirilirler. Bu yöntemin özelliği değerlendiricinin hangi ifadenin ne kadar puana denk geldiğini bilmemesidir. Bu yöntemde değerlendiricinin görevi sadece çalışana hakkında bilgi vermektir (Canman, 2000:175).

Zorunlu Seçme Yönteminin olumlu yanı, puanlama sisteminde yatmaktadır. Puanlama işlemi çalışanın yöneticisi tarafından değil bir İ.K. çalışanı tarafından yapıldığından, yöneticilerin taraflı davranması önlenir. Diğer yandan bu durum, yöneticilerin kendilerine güvenilmediği düşüncesine kapılmalarına yol açar. Değerlendirme formlarının hazırlanmasının fazla zaman alması ve masraflı olması durumu bu yöntemin olumsuz yanlarıdır.

2.2.1.4. Kişisel Değerlendirme Yöntemi (Self Appraisal Method)

Bu yöntemde çalışan kendi kendini değerlendirir. Burada amaç kişinin, koyulmuş olan hedeflere erişimindeki başarısı hakkındaki fikir ve düşüncelerin ortaya çıkarılmasıdır. Yöntem genellikle iki şekilde uygulanır. Çalışanın kendini takdimi İ.K. bölümü tarafından hazırlanan formlar veya çalışanın amirine hazırladığı bir rapor şeklinde olabilir (Fındıkçı, 1999:314).

Yöntem genellikle üst düzey yöneticiler tarafından uygulanır çünkü bu pozisyona ulaşmış kişiler güvenilir, işlerine hakim, hedeflerini/başarılarını ve geliştirilmesi gereken yönlerini nesnel bir biçimde ortaya koyma potansiyeline sahip kişiler olarak görülür. Bu yöntemin en olumlu yanı çalışanların fikirlerini açıkça ortaya koyabilmeleri ve işlerine ait problemlerini diğer yöntemlerden farklı olmak üzere daha iyi ifade edebilmeleridir. Yöntemin olumsuz yanı ise öznel olması ve bir standart yansıtmamasıdır. Bu durum çalışanların birbirleriyle karşılaştırılması aşamasında zorluk çıkartır.



2.2.1.5. Değerlendirme Merkezlerinin Uygulamaları (Implementations of Appraisal Centres)

Son yıllarda örgütlerin performans değerlendirmesi amacıyla fazlaca başvurduğu değerlendirme merkezlerinde, kişinin mevcut ve potansiyel yetkinlikleri hakkında kapsamlı ve nesnel bilgi edinilmesi amacıyla birden çok ve farklı değerlendirme tekniğinin kullanıldığı görülmektedir (Colley, 2004).

Değerlendirme merkezlerindeki çeşitli sınavlar ve uygulamalar özellikle çalışanın bilgilerini tazelemesi ve kendini geliştirmesi açısından önemlidir. Ayrıca, potansiyel üst düzey yöneticilerin belirlenmesi, kuruluş içerisinde yüksek performans gösteren kişilerin yönetici ve uzman kadrolara yönlendirilmesi ve kişilerin gelişimlerinin sağlanmasında önemli bir rol oynayarak ileriye yönelik hedefler koymada da önemli bir yere sahiptirler. Adayların performanslarını belirleme amacı ile oluşturulan iş benzeri ortamlarda canlandırma yöntemi ile gözlem yapılır. Bu canlandırmalar temel olarak grup çalışması, rol oynama, vaka çalışması, gelen evrak çalışması, yetkinlik temelli mülakat ve psikometrik testler gibi farklı uygulamalardan oluşmaktadır.

Performans değerlendirme sürecinde değerlendirme merkezlerinin kullanılmasının temel amacı, adayların güçlü ve gelişime açık yönlerinin tarafsız bir şekilde saptamasıdır (İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, 2001/c). Bunun yanı sıra, değerlendirilenlerin bilgilerinin güncellenmesini sağlaması ve değerlendirmenin en yetkin kişiler tarafından yapılmasını olanak vermesi diğer olumlu yanlarıdır. Diğer yandan, performans değerlendirmesi sırasında oluşturulan ortamın, gerçek iş ortamında karşılaşılan olayları veya problemleri her zaman yansıtmamasının mümkün olmaması; yıl boyunca gösterilen performansın yabancı kişiler tarafından bir gün içinde ölçülmesi durumları bu yöntemin sınırlılıkları olarak gösterilmektedir.

2.2.1.6. Sicil Raporlarına Göre Değerlendirme Yöntemi (Appraisal Method Related to Records)

Performans değerlendirmede uygulanan en eski yöntemlerdendir. Sicil raporları, çalışanın amiri tarafından düzenli olarak çalışan niteliklerinin kayıt altına alınmasıdır. Türkiye’de 1986 tarihli devlet memurları sicil yönetmeliği ile uygulanan performans değerlendirme yöntemi sicil raporlarına göre değerlendirme yöntemine örnek olarak gösterilebilir. Sicil Raporuna göre değerlendirme yönteminde, rapor içeriği oldukça uzun süren bir araştırma sürecinde hazırlandığından, oldukça detaylı olup kişinin bir bütün olarak gözlenebilmesini sağlar. Diğer yandan, tamamen öznel görüşlere dayanması; değerlendirme sonuçlarının gizli tutulmasının işgören üzerinde huzursuzluk yaratması ve güdülenme düşüklüğüne yol açması olumsuz yanlarını oluşturur.

2.2.2. Davranışlara Dayalı Performans Değerlendirme Yöntemleri (Appraisal Method Based on Behaviors)

Davranışlara dayalı performans değerlendirme diğer yöntemlere göre daha çağdaş teknikler olarak dikkati çekmektedir. Aşağıda bu yönteme ilişkin iki örnek verilmektedir:

2.2.2.1. Davranışsal Beklenti Ölçeği (Behavioral Expectation Scales)

1963 yılında Smith ve Kendall tarafından geliştirilen bu yöntemin diğer bir adı da "Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme"dir. Bu yöntem, çalışanların belirlenmiş iş gerekliliklerini yerine getirecek davranışları ne oranda



sergileyebildiklerine göre düzenlenir (Mohrman, 1989). Davranışsal Beklenti ölçeğinin kaynakları, önceden belirlenmiş kritik olayların belirlenip, puanlandırılıp, değerlendirilmesi yaklaşımına dayanır. Örnek bir "Davranışsal Değerlendirme Ölçeği" Tablo 2'de verilmektedir.

Tablo 2. Davranışsal değerlendirme ölçeği
(Table 2. Behavioral expectation scales)

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---------------------|---------------------------------|---------------------------------|----------------------|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|
| Hiç Satış yapamamış | Hedeflerin %20 altında kalınmış | Hedeflerin %10 altında kalınmış | Hedefler tutturulmuş | Hedefler %10 oranında aşılmış | Hedefler %20 oranında aşılmış | Hedefler %20 oranından fazla aşılmış |

Kaynak: Mohrman, 1989, Resnick-West,
Designing Performance Appraisal Systems.

Davranışsal beklenti ölçeğinin oluşturulması, çalışanın işinin önemli boyutlarının belirlenmesi ile başlar. Çalışanın arzu edilen davranışları sergileyip sergilemediği, görüşme sırasında çalışanın yanıtladığı sorular ile belirlenir. Bu sorulara alınan yanıtlar sayesinde çalışanın iş boyutları kapsamlı bir şekilde belirlenmiş olur. Gruplar aynı işi yapan ya da bilen çalışanlardan oluşmaktadır. Grup her performans aralığına bir rakam (Puan) verir. Böylece arzu edilen ya da edilmeyen tüm davranışlar puanlar ile ifade edilebilir. Davranışsal Değerlendirme ölçeğinin olumlu yanları aşağıda verilmektedir:

- Hem çalışanlar ve hem de yöneticiler değerlendirme ölçütlerini önceden bilirler.
- Geri bildirim kişisel yorumlar içermez. Geri bildirim tamamen nesnel esaslara dayanmaktadır.
- Yöntem katılık, yumuşaklık ve merkeze eğilim hatalarını barındırmaz
- Yöntemin kullanımı kolay ve performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlar ile paylaşımı kolaydır.
- Davranışsal değerlendirme ölçeğinin sınırlılıkları ise şu şekilde belirtilmektedir:
- Yöntemin uygulanması çok zaman alır.
- Farklı işler için farklı tip formlar yaratılması zorunluluğu vardır. Bu nedenle bu yöntem sadece benzer pozisyonda çalışanların çok olduğu iş grupları için uygulanırsa ekonomik olur.
- Teknik, gözlenebilir davranışlara veya çıktılarına dayandığı için yönetimsel ya da profesyonel işler gibi sonuçları kolayca belirlenemeyen işlerde uygulanması çok zordur.

2.2.2.2. 360 Derece Performans Değerlendirme (360 Degree Performance Appraisal)

Tek kişinin değerlendirme yapmasından kaynaklanan hataları en aza indirmek amacıyla son yıllarda değerlendirme sürecine birden fazla kişiyi katan 360 Derece Performans Değerlendirme yöntemi oldukça dikkat çekmektedir. 360 derece performans değerlendirme sistemi, bir çalışanın davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında, farklı kaynaklardan veya açılardan alınan değerlendirmelerin birleştirilerek, bireysel gelişim amaçlı kararlarda kullanılmasına dayanır. Buna göre değerlendirme yapanlar, astlar, çalışma arkadaşları, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyeleri, çalışanın kendisi, üstler, müşteriler, tedarikçiler olabilir. Çalışanın performansının her türlü



değerlendirici tarafından incelenmesi 360 derece performans değerlendirme sistemlerinin diğerlerine göre daha etkili sistemler olarak algılanmasına neden olmaktadır (İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, 2001/a).

Öğretmen ya da yönetici hakkında çalışanın arkadaşlarından, astlarından ve yöneticilerinden gelen geri bildirimler, kişi hakkında yoğun bir bilgi trafiği oluşmasını sağlar. Kişinin, yaptığı işle ilgili çalışma arkadaşlarının fikirlerini öğrenmesi o kişi için ufuk açıcı olabilir. Ayrıca, böyle bir sistem, geri bildirim sürecine birçok kişinin katılmasından dolayı yöneticilerin işini kolaylaştıracaktır. Bununla beraber, 360 derece performans değerlendirmesinin, çoklu kaynaklar tarafından veri alınan bir geri bildirim sistemi olarak daha karmaşık bir gelişim sisteminin önemli bir parçası olarak algılanması gerektiğine işaret edilerek, örgütte resmi olarak kullanılan performans değerlendirme sisteminin yerine kullanılmayacağına dikkat çekilmektedir (Aytaç, 2002).

360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin örgütsel stratejileri destekleyici, çalışanların kişisel gelişimlerine yardımcı olması olumlu özellikleri olarak belirtilmektedir. Diğer yandan moral ve güdülenmeyi yok edici, çalışanları birbirine düşüren bir ortam oluşturabileceği olasılığı olumsuz yönü olarak görülmektedir (Heathfield, 1998:42).

360 derece performans değerlendirme sisteminin kilit noktası geri bildirimdir. Böylece, değerlendirilen kendisi ile ilgili güçlü ve gelişmeye açık yönlerini anlar ve kabul eder. Değerlendirme sonuçlarının, çalışan tarafından daha kısa zamanda kabul görmesi için değerlendirmeye mümkün olduğu kadar çok katılımın gerçekleşmesi yararlı olur (Donat, 2004). Ayrıca 360 derece performans değerlendirmenin şu olumlu yanlarından söz edilmektedir (kariyer.com, 2004):

- Takım üyeleri gelecekte birbirleri hakkında fikirlerini paylaşacaklarını bildiklerinden daha bilinçli ve sorumlu bir şekilde davranacaklardır.
- Değişik değerlendiricilerden alınacak fikirler, çalışan için kişisel kariyer gelişimi hakkında yol gösterici olacaktır.
- Geri bildirim değişik iş pozisyonlarındaki değişik özellikler taşıyan birçok farklı kişiden geldiği zaman ırk, yaş ve cinsiyet gibi etkenlere dayanarak yapılan değerlendirmelerin yanıltıcı etkileri azalacaktır.
- Alınan geri bildirimler, çalışana ürünlerin ya da hizmetlerin kalitesinin ve güvenilirliğinin iyileştirilmesi açısından yardımcı olacaktır.
- Çalışanların eksiklikleri detaylı bir şekilde tanımlanabilir. Böylece bölümler arası sorumluluklar ve çapraz eğitim süreçleri gibi birçok konuda programlar yapılabilir.
- Değerlendirme daha adil olup çalışanların yapmış olduğu işlerin başkaları üzerinde bıraktığı etkiyi ortaya çıkartır. Çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirirken, aynı zamanda gelişim odaklı bir kültürün oluşmasına da yardımcı olacaktır.
- Astların üstlerine geribildirim vermesine olanak sağlamak ve bu anlamda bu iki grup arasındaki iletişimi güçlendirmektedir.
- 360 derece performans değerlendirmesinin sınırlılıkları şu şekilde belirtilebilir:
- Performans değerlendirme sürecine katılacak tüm çalışanların süreç hakkında eğitim alması, yapıcı geri bildirimler yaratmayı ve sonuçları yorumlamayı öğrenmesi gerekmektedir.



- Sistem örgütün genel amacını destekleyici nitelikte değil de bir ek niteliğindeyse sistemden yeterli verim alınamayabilir.
- Geri bildirim sonuçlarını yorumlamak üzerine uzmanlaşmış İ.K. çalışanlarının varlığı çok önemlidir.
- Geleneksel yöntemlerde iki kişi arasında tek bir form aracılığıyla gerçekleşen süreç, katılımcıların artmasıyla içinden çıkılması zor bir hal alabilir.
- Değerlendirme sürecine birçok kişinin katılması bazı durumlarda değerlendirmenin gizliliğini zora sokabilir (Kariyer.com, 2004).

2.2.3. Hedeflere Yönelik Yönetim (Management by Objectives)

Demirel'in (2002:30), Armstrong'dan (1994) aktardığına göre, hedeflere yönelik yönetim (H.Y.Y.) belirli bir dönemde, astın hedefleri üzerinde üstün ve astın anlaştığı ve bu hedefleri astın nasıl daha iyi başaracağına dönemseller olarak görüşüldüğü bir sistemdir. H.Y.Y. yaklaşımının temelinde, önceden kararlaştırılmış örgütsel hedeflere ulaşılmasına bağlı olarak çalışanların performanslarının kalitesinin belirlenmesi bulunmaktadır.

Kimi İ.K. uzmanı belirli amaç veya hedeflerin niteliksel konularda olması gerektiğine inanmasına rağmen, H.Y.Y. de hedefler çoğu kez nicel olarak belirlenmektedir. Hedeflere göre yönetim, yöneticiye işletmenin hedeflerini belirleme, bu hedeflere ulaşmasını sağlayacak faaliyet planları hazırlama, bu faaliyetler arasında koordinasyon sağlama, faaliyetleri denetleme ve elde edilen sonuçları değerlendirme sorumluluğunu veren bir yönetim biçimidir. Hedeflere göre yönetim, yöneticilerin yetki ve sorumluluklarını güçlendiren, ekip çalışmasını sağlayan, çalışanın hedefleri ile işletmenin hedeflerini bağdaştırmaya çalışan değerlendirme yöntemidir. Değerlendirme süreci, hedeflerin belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması, oto kontrol ve dönemseller değerlendirmeler olmak üzere dört temel safhayı içermektedir (French, 1994: 349).

Bu yöntemin olumlu yönleri olarak, çalışanların güçlerinin temel hedefler doğrultusunda kullanmalarını sağlaması; yöneticilerin ve çalışanların motivasyonlarını artırıp, oto kontrole imkan tanıyarak kendilerini geliştirmelerini sağlaması; yetki devrini kolaylaştırması; yenilik, esneklik ve uyum sağlaması; nesnel bir ölçme olması; daha adil ödüllendirme sistemi ve terfi planları geliştirmede yardımcı olması; değerlendirilen ve değerlendiricinin değerlendirme sürecine birlikte katılmaları gösterilmektedir.

Hedeflere Yönelik Yönetimin olumsuz yönleri ise, dikey koordinasyon kolaylaşırken bölümler arası yatay koordinasyonu güçleştirebileceği; bölümler arası sık sık görüşmeler ve raporlamalar nedeniyle zaman kaybına ve bürokrasiye neden olabileceği; planlamaya karşı isteksiz olan yöneticiler için uygun olmayacağı noktalarında yoğunlaşmaktadır.

2.3. Performans Değerlendirme Hataları (Errors of Performance Appraisal)

Performans değerlendirme sistemleri ne kadar mükemmel şekilde tasarlanırsa tasarlanırsa yöneticiler tarafından performans değerlendirme aşamasında birçok hataya sıkça düşülmektedir. Genellikle, değerlendiricilerin yaptıkları hatalar yüzünden değerlendirme gerçek sonuçlarından sapmaktadır. Bu hataları yok etmenin önemli bir yolu da, bu hatalar hakkında yöneticilerin bilgilendirilmesini ve uyarılmasını sağlamaktır. Sıkça karşılaşılan performans değerlendirme hatalarından bazıları aşağıda yer almaktadır.



2.3.1. Hale ve Boynuz Etkisi (Halo and Horn Effect)

Hale ve Boynuz etkisi performans değerlendirme sırasında sıkça düşülen hatalardandır. Hale etkisi değerlendirilenin, belirli bir niteliği ve/veya belirli bir konudaki başarısı sebebiyle, genel olarak "olumlu" değerlendirilmesi; boynuz etkisi ise, hale etkisinin tersi olarak, çalışanın, belirli bir niteliği ve/veya belirli bir konudaki başarısızlığı nedeniyle, genel olarak "olumsuz" değerlendirilmesidir (Bayar, 2002). Hale etkisinin sonucunda çalışan, olması gerektiğinden daha "iyi"; boynuz etkisi yüzünden ise olması gerektiğinden daha "kötü" değerlendirilerek, performans değerlendirilmesinde hataya düşülme durumu söz konusudur. Çok iyi sosyal ilişkileri olan, fakat alan bilgisi bakımından yetersiz olan bir öğretmenin, sadece sosyal ilişkilerde göstermiş olduğu başarı nedeniyle, alan bilgisi konusundaki yetersizliği dikkate alınmadan "başarılı" olarak değerlendirmesi, hale etkisine bir örnek olarak verilebilir. Diğer yandan, çok iyi düzeyde alan bilgisine sahip olan, ancak örneğin, kılık kıyafet kurallarına fazla uymadığı tespit edildiğinden tepki çeken bir öğretmenin, 'başarısız' ilan edilmesi boynuz etkisine bir örnek olarak verilebilir.

Hale ve boynuz etkisi nedeni algıda seçiciliktir. Algıda seçicilik, bir kişinin özelliklerinin aslında olduğundan çok daha yüksek veya düşük olarak öznel bir biçimde değerlendirmesidir. Hale etkisinde olan bir yönetici çalışanın düşük performansı için bahaneler üretebilir ve ortaya çıkan problemleri göz ardı etmeye çalışabilir. Bunun tersi olarak, işgörenin olumsuz bir davranışını görerek, onu kara listeye alan yöneticiler de mevcuttur. Bu tip işverenler değerlendirme esnasında anlaşılabilir şekilde sert ve her zaman eleştirmeye hazır olurlar. Hale ve Boynuz etkilerinin çok baskın olduğu performans değerlendirmelerine nadiren rastlanılır. Yine de, performans değerlendirmesinin verimliliğine ve güvenilirliğine kayda değer bir tehdit oluşturur (Carrell, 1995:39).

2.3.2. Yüksek Değerlendirme Hatası (High Appraisal Error)

Yüksek değerlendirme hatası esasında bir hatadan çok değerlendircinin planlı olarak çalışanın performansının olduğundan daha "yüksek" değerlendirmesidir (Bayar, 2002). Buradaki hata ise değerlendirmenin yanlış oluşu ve örgütün amaçlarına hizmet etmemesidir. Yüksek değerlendirme hatasına yol açan nedenler olarak, aşağıdaki hususlar belirtilmektedir:

- Değerlendircinin, tartışma ortamından kaçındığı için, bir çalışanı veya bir grup çalışanı olduğundan daha yüksek değerlendirme eğiliminde olması;
- Değerlendircinin, çalışanları tarafından sevilme istemesi;
- Kendisine bağlı çalışanları daha başarılı göstermek ve korumak istemesi;
- Çalışanlarını motive etmek istemesi;
- Şirketteki standartların çok düşük olması.

2.3.3. Düşük Değerlendirme Hatası (Low Appraisal Error)

Düşük Değerlendirme Hatasındaki durum ise Yüksek Değerlendirme Hatasındaki durumun tam zıttıdır. Değerlendirici, gerçek başarı düzeyini dikkate almaksızın, bir çalışanı veya bir grup çalışanın gerçek performanslarından daha düşük puanla değerlendirir. Bu eğilimin başlıca sebepleri şunlardır:

- Genellikle, deneyimsiz olan ve performansı etkileyen etkenlerin tam olarak farkında olmayan, kendine güveni düşük olan ve kendisi de düşük değerlendirmeler alan değerlendiricilerde bu eğilim görülür.



- Bunun yanı sıra, kendisini mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak gösterme arzusuna sahip yöneticiler de bu hataya sıkça düşer.
- Değerlendirme sonucunun yüksek çıkması halinde çalışanın, yönetici pozisyonunda yer alması ve yöneticinin değişmesinden endişe duyulması.
- Örgütten çok yüksek standartların beklenmesi.

2.3.4. Geçmişte Meydana Gelen Olaydan Etkilenme (Impressed by Past Events)

Değerlendiricinin, performans değerlendirme döneminin başlarında veya sonlarında olmuş olumlu veya olumsuz bir olayı dikkate alarak, çalışanın genel performansını, sadece bu olaydaki başarısı ya da başarısızlığını temel alarak değerlendirmesidir (Bayar, 2002).

2.3.5. Pozisyonun Etkilenme (Impressed by Position)

Bazı değerlendiricilerin, değerlendikleri kişinin pozisyonundan etkilenecek, örgütte çok önemli görülen bir iş ve pozisyonlardaki çalışanları yüksek, bu yüksek pozisyonlara oranla daha önemsiz kabul edilen iş ve pozisyonlardaki çalışanları düşük değerlendirme eğiliminde olmasıdır. Bu çeşit değerlendirme hatalarını bertaraf etmek için değerlendirme sisteminin, her işten beklenenlerin ve değerlendirme ölçütlerinin net olarak tanımlanması gereklidir (Bayar, 2002).

2.4. Türkiye'de Performans Değerlendirme Uygulamaları (Performance Appraisal Implementations in Turkey)

Türkiye'deki performans değerlendirme uygulamaları ilk kez kamu kesiminde başlamış olup, kayıtlı verilere dayanarak yaklaşık seksen yıllık geçmişi bulunduğu söylenebilir. Ancak konunun özel sektörün ilgisini çekmesi, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması ve modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi özellikle son on yılda giderek gelişmiştir (Özdemir, 2002).

Özel sektörde ilk olarak 1970'li yıllarda ülkemizdeki konuşlanan çokuluslu/yabancı sermayeli firmaların ülkelerinde kullandıkları performans değerlendirme sistemlerini ülkemizdeki çalışanlarına da uygulaması ile başlamıştır (Uyargil, 2001).

Özellikle 1980'lerin sonları ve 1990'ların başlarında, kamu kuruluşlarındaki performans değerlendirmede kayda değer bir gelişim yaşanmazken, özel sektör işletmelerinde performans değerlendirmesine verilen önem giderek artmıştır. Böylece sürekli gelişim odaklı özel sektör örgütleri bu hedeflerini performans değerlendirme sistemlerine de yansıtılmışlar, en iyiyi bulana kadar sürekli yeni yaklaşımlar denemişlerdir. Türkiye'de performans değerlendirmeyi kullanan bu örgütler yeni yaklaşım arayışları arasına, çalışanlara performansları hakkında geribildirim veren ve uygulamacılar tarafından "açık performans değerlendirme" olarak adlandırılan sistemleri, 360 derece değerlendirme, yetkinliklere dayalı değerlendirme ve E-Anket Performans Değerlendirme tekniklerini katmışlardır (Uyargil, 2001).

Türkiye de son dönemde performans değerlendirme iş kanunu'ndaki değişikliklerle birlikte tekrar gündeme gelmeye başlamıştır. Bu nedenle, performans yönetimi sistemleri, ülkemizde özellikle yasal düzenlemeler sonucunda önem kazanmaya başlamıştır. Yasal düzenleme ile birlikte şirketler, çalışanlarının performanslarını yakından takip etmeye ve değerlendirmeye yönelik sistemler kurma arayışı içine girmişlerdir (Bayar, 2004).



2.5. Türkiye’de Eğitim Kurumlarında Performans Değerlendirme (Performance Appraisal in Educational Institutions in Turkey)

Eğitim kurumlarında çalışan personelin performans değerlendirmeleri geçmişten günümüze teftiş adı altında gerçekleştirilmektedir. Osmanlı İmparatorluğu’nda, Tanzimat döneminde batı örneğine göre bir eğitim sistemi kurulması yönündeki çalışmalara ilişkin yayınlanan resmi belgelerde, okullarda öğrenci öğrenmesinin gerçekleştirilmesinin sağlanabilmesi için, öğretmen ve yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesinde görevlendirilen kişilerin muin, muhakkık, müfettiş isimleri aldıkları belirtilmektedir (Su, 1974:15-17). Cumhuriyet döneminde, eğitim kurumlarındaki personelin performansının değerlendirilmesine yönelik 1923 yılında ilki olmak üzere, takip eden yıllarda okullarda teftiş sisteminin düzenlenmesi ve etkililiğinin artırılmasına yönelik çeşitli yönetmelikler, tüzükler çıkarılmıştır. Bununla beraber, teftiş hizmetleri uzun yıllar geleneksel bir görüntü sergilemiş, yapılan araştırmalar teftiş etkinliklerinin durum saptamaktan öteye geçemediğini, bireysel olduğu kadar örgütsel performansın artırılmamasına sağlayacak niteliğe fazla yansıtamadığını ortaya koymuştur.

Kamu hukukunda teftiş, “Bilumum devlet dairelerindeki görevlilerin kanun ve nizamname hükümlerine göre, vazifelerini hakkıyla ifa edip etmediklerini, aykırı hareket ederek memuriyet vazifelerini yerine getirmede ihmal ve dikkatsizlik gösterip göstermediklerini, suiistimal yapıp yapmadıklarını tespit ederek, haklarında gereken yasal işlemlerin yürütülmesi için devlet dairelerinin teşkilat kanunlarına göre tayin edilmiş müfettişler, murakıplar veya bu işle görevlendirilmiş memurlar vasıtası ile yapılan murakabedir” şeklinde tanımlanmaktadır (Taymaz, 2002:81). Eğitim sisteminde gözlem ve inceleme yolu ile yapılan ölçme ve sonundaki değerlendirmeye denetim veya teftiş denir. Teftiş, çalışan insan davranışlarını ve ortaya koyduğu ürünü kontrol etme süreci olarak tanımlanmaktadır (Taymaz, 2002:81-83).

Dünyadaki gelişmelere paralel olarak, Türkiye’de de teftişin sadece mevcut durumu saptamakla kalmayıp, kişilerin geliştirilmesini de sağlaması gerektiği düşünceleri ve yaklaşımlarının önem kazanmasıyla, “teftiş” yerine “denetim” sözcüğünün kullanılmaya başlandığı görülmektedir. 14. Milli Eğitim Şura Kararlarında denetim konusunda, “Yönetim sistemlerinin en önemli alt sistemlerinden birisi olan denetimin tanımı, farklı biçimlerde yapılmaktadır. Ancak bu tanımlarda görüş birliğine varılan husus, denetimin kontrolden çok eğitim, öğretim ve yönetim faaliyetlerinde öğretmene ve yöneticiye rehberlik ve yardım amacıyla yapılmasıdır. Bu görüş çerçevesinde, denetim görevinin sadece durum saptaması olmadığı ve denetimin niteliğinin sistemin geliştirilmesine, verimin nicelik ve nitelik açısından arttırılmasına katkı sağlayacak bir rehberlik ve mesleki yardım olduğudur. Bu görevleri yapan kişi veya kişilere denetçi (müfettiş) denilebileceği gibi, görevleri gereği kurum yöneticileri de denetim elemanı olarak mütalaa edilmelidir” görüşleri yer almaktadır (Yıldırım, 2004).

Ülkemizde eğitim kurumlarında mevcut performans değerlendirme 18 Ağustos 1986 Tarih ve 19255 sayılı Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği esasları çerçevesinde amirlerin sicil raporu hazırlama yoluyla yaptığı performans değerlendirme; İlköğretim kurumları için 12 ağustos 1999 tarih ve 23785 sayılı MEB İlköğretim Müfettişlikleri Başkanlıkları Yönetmeliği; ve Ortaöğretim kurumları için 27 Ocak 2005 tarih ve 25709 sayılı MEB Teftiş Kurulu Yönetmeliği esaslarına göre denetim yoluyla yapılan performans değerlendirmeden oluşmaktadır.



Mevcut sistemde eğitimcilerin performansını değerlendirmede uygulanan yöntemlerin nesnel olmaktan uzak olduğu ve değerlendirmeyi yapan müfettişe, okul müdürüne, milli eğitim müdürü ya da onun görevlendirdiği şube müdürüne yanlı davranma olanağı verdiği ileri sürülmektedir (Demirtaş, 2004). Müfettişlerin denetim yoluyla yaptığı performans değerlendirme uygulamasında kullanılan teftiş formları yöneticiler için beş bölümden, öğretmenler için dört bölümden oluşmakta ve toplamda 100 üzerinden puanlamaya tabi tutulmaktadır. Bu bölümler için öngörülen puanlardan ne kadarının verileceği, ne kadarının verilmeyeceğini belirlemeye yarayacak somut ölçütler bulunmamaktadır (Bilmen, 1998).

Devlet Memurları Sicil Yönetmeliğinde bulunan sicil raporlarında performans ölçümü her Devlet kurumunda ve bütün görev çeşitlerinde tek bir değerlendirme formu üzerinden yapılmaktadır. Değerlendirme formları her Devlet memuru için kanunlarla belirlenmiş görev tanımlarında belirtilen soruları içermemektedir (Resmi Gazete, 1986). MEB, 5 Temmuz 2000 tarih ve 24100 sayılı (mükerrer) Resmi Gazete'de yayınlanan 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı Eğitim Bölümünün Amaçlar, İlkeler ve Politikalar başlığı altındaki 683. maddesinde "Eğitim kurumlarının başarı değerlendirmesi için toplam kalite yönetimini de dikkate alan, performans ölçümüne dayalı bir model geliştirilecek ve bölgeler arası dengesizlikler giderilecektir" ibaresi ile Türk Eğitim Kurumlarında eğitimcilerin performanslarının değerlendirilmesine ait uygulamaları pilot bölgelerde başlatmıştır. Yine bu konu altında eğitim kurumlarının yeniden yapılandırılmasında verimlilik, etkinlik ve tutumluluğun artırılmasına önem verileceği belirtilmektedir (Ekutup, 2000).

Denetim ve Performans değerlendirme taslak yönergesi ilköğretim ve ortaöğretim okulları için ayrı ayrı hazırlanmış olup esas olarak farklılık göstermemektedirler. Bu taslak yönergeler mevcut sistemde yapılan denetim uygulamasının yerine getirilen bir uygulamadır. Yönerge ile birlikte Öğretmen ve yönetici değerlendirme formları geliştirilmiş ve 360 derece performans değerlendirme yöntemi kullanılarak değerlendirmede sadece müfettişin değil ilk amirinin, öğretmenin kendisinin, arkadaşlarının, öğrencinin ve velinin de veri kaynağı olarak değerlendirilme katkısının olması sağlanmıştır. Öğretmenlerin değerlendirmesinde veri kaynakları ve katkı yüzdeleri Tablo 3'de, Yöneticilerin değerlendirmesinde veri kaynakları ve katkı yüzdeleri Tablo 4'de gösterilmiştir (MEB Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2005).

Tablo 3. Öğretmen veri kaynakları
(Table 3. Teacher data sources)

| Veri Kaynağı | Veri Kaynakları Değerlendirme (%) | | |
|---------------------|-----------------------------------|----------|---------------|
| | Veli ve Zümre yok | Veli yok | Tüm Kaynaklar |
| 1 Müfettiş | 50 | 50 | 50 |
| 2 Okul Müdürü | 20 | 15 | 15 |
| 3 Özdeğerlendirme | 10 | 10 | 10 |
| 4 Öğrenci | 20 | 10 | 10 |
| 5 Zümre Öğretmeni | - | 15 | 10 |
| 6 Veli | - | - | 5 |

Kaynak: MEB Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2005.



Tablo 4. Yönetici veri kaynakları
(Table 4. Management data sources)

| Veri Kaynağı | Veri Kaynağı Değerlendirme (%) | |
|--------------|--------------------------------|----|
| 1 | Müfettiş | 50 |
| 2 | 1. Sicil Amiri | 15 |
| 3 | Öz değerlendirme | 5 |
| 4 | Öğretmen | 15 |
| 5 | Öğrenci | 15 |

Kaynak: MEB Teftiş Kurulu Başkanlığı, 2005.

Denetim ve performans değerlendirme sonuçları kullanılarak büyük bir veri tabanı oluşturulacak ve toplanan bu veriler öğretmen yetiştirme politikasının geliştirilmesinde, öğretmen yetiştiren yüksek öğretim kurumlarının programlarını gözden geçirmelerinde; öğretmen adaylarının hizmet öncesi yetiştirilmesinde; eğitim/öğretim kurumlarının ihtiyacı olan öğretmenlerin seçiminde; öğretmenlerin adaylık sürecinde ve hizmet içinde yetiştirilmelerinde kullanılacaktır. Öte yandan bu sistem ile Eğitimcilerin görevde yükselmelerinde ve terfilerinde ayrıca performansa dayalı bir ödüllendirilme ve ücret sistemi getirilmesinde fayda sağlanması amaçlanmaktadır (Arslan, 2004).

3. SONUÇ (RESULT)

21. Yüzyılın gerekleri çerçevesinde, örgütlerin amaçlarını etkili şekilde gerçekleştirebilmeleri, işgörenlerin performanslarının nesnel ölçütlerle değerlendirilmesi ve bu çerçevede bireysel ve örgütsel gelişim için gerçekçi kararların alınması ve uygulanmasıyla hız kazanacaktır. Etkili performans değerlendirme aracılığıyla, işgörenler de örgüt içindeki çalışmalarına ilişkin dönütler alabilecek, noksan ve güçlü yönleri hakkında bilgi sahibi olabilecek ve geleceğe ilişkin mesleki gelişimlerini planlama olanağını bulabileceklerdir. Performansın değerlendirilmesinde yöneticilerin ve denetçilerin daha önce bahsedilen performans değerlendirme hatalarına düşmemeleri için, her örgütün, amaçları ve öncelikleri çerçevesinde nesnel performans değerlendirme ölçütleri geliştirmeleri gerekmektedir.

Eğitim kurumlarında görev yapan her personelin kanunlarla belirtilen görev tanımlarına uygun ayrı ayrı sicil değerlendirme formları tanzim edilmeli ve bu formlarda yer alan ölçütler daha gözlenebilir niteliklere odaklaşmalıdır.

360 derece performans değerlendirme çoklu kanallardan performansın değerlendirilmesine olanak tanınması bakımından, olası yanlışlıkların azaltılması ve geniş bir kesimin görüşlerinin alınması açısından yararlı görülmektedir. Bu değerlendirme şeklinin yaygınlaşması, başka zamanlarda ulaşılması zor olan önemli dönütlerin elde edilmesine olanak tanıyacaktır. Bununla beraber, 360 derece performans değerlendirmesi yanında, nesnel değerlendirme ölçütlerine dayalı, geliştirmeyi amaçlayan denetim sistemlerinin de geliştirilmesi kaçınılmazdır. Her ne kadar bu yönde MEB tarafından denetimin rehberlik yönünün etkililiğini artırma yönü yönetmeliklere yansımış olsa dahi, bunu hemen aşılabilmek kolay olmayıp, denetlenen ve denetleyen açısından birtakım standartların geliştirilmesine; bu standartlara dayalı ölçütlerin oluşturulmasına ve hizmet öncesi ve hizmet içi dönemlerde etkili yetiştirme programlarının sürekli olarak gerçekleştirilmesine bağlıdır.



KAYNAKÇA (REFERENCES)

1. Akal, Z., (1998). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, Mert matbaası, Ankara.
2. Aktan, C., (2003). Üniversitelerde Performans Yönetimi, http://www.canaktan.org/egitim/universite_reform/performans.htm, 13 Ağustos 2005'te Alındı.
3. Aktaş, Ş., (2000). Beko Elektronik'te Performans Yönetimi Sistemi, <http://www.insankaynaklari.com/cn/Index003.asp?page=9&CategoryId=30&ShowAbs=ON&PL=8&GrpB=1.17> Ağustos 2005'te Alındı.
4. Altıntaş, N., (2004) Bütünsel Performans Yönetiminin Ön Koşulu, www.kariyer.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=3550, 21 Ekim 2005'te Alındı.
5. Armstrong, M., (1994). *Performance Management*, London, Kogan Page Limited, ss:53-56.
6. Arslan, A., (2004). Performans Değerlendirmede Rasyonel Bir Yaklaşım, http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=138&whichpage=2, 18 Ocak 2005'te Alındı.
7. Aytacı, A., (2002). 360 Derece Performans Değerlendirme. <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi41/aytac.htm>, 21 Eylül 2005'te Alındı.
8. Balcı, A., (1998). Toplam Kalite Yönetimi. *İlköğretim Müfettişleri Semineri*, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi, ss:185-195.
9. Bernardin, J. ve Russell, J., (1998). *Human Resorce Management*, Second Edition. Singapore Irwinraw- Hill, s:252.
10. Bayar, B., (2002). Performans Değerlendirme Sisteminin Kullanılması. http://www.insan_kaynaklari.com, 11 Ekim 2005'te Alındı.
11. Bayar, B., (2004). Düşük Performans! Şimdi Ne Yapacağız. <http://www.ntv.com.tr/news/251241.asp>, 24 Ağustos 2005'te Alındı.
12. Bayar, B., (2004). Performans Yönetimine Bütünsel Bir Bakış. www.kariyer.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=2793, 20 Ekim 2005'te Alındı.
13. Buluç, B., (1998). Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Bileşenleri. <http://w3.gazi.edu.tr/~buluc/YENTURK.DOC>, 15 Aralık 2005'te Alındı.
14. Canman, D., (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, TODAİE Yayınları, Ankara, ss:130-179.
15. Carrell, M.R. And Norbert, F.E. and Hatfield, (1995). *Human Resource Management Global Strategies for Managing a Diverse Workforce*, Fifth Edition, New Jersey, Prentice-Hall, International Inc, pp:39.
16. Colley, A., (2004). Değerlendirme Merkezi Uygulamalarında Firmaya Özel Tasarımları. <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBodyasp?BodyID=2772>, 11 Eylül 2005'te Alındı.
17. Demirel, D., (2002). *Performance Appraisal and Usage For Teams*, (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, ss:30-48.
18. Demirtaş, Z., (2005). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Performanslarını Değerlendirme Ölçütleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi dergisi*, Sayı:44, ss:489-506.
19. Donat, O.A., (2004). 360 derece geri bildirim sistemi Güvenmek. <http://www.ntvmsnbc.com/news/297614.asp>, 6 Aralık 2005'te Alındı.
20. Drucker P., (1996). *The Executive in Action*, New York, Harper Collins Publishers, ss:27-45.



21. Ekutup, (2000). "Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı", *Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu* <http://ekutup.dpt.gov.tr/kamuyone/oik527.pdf>, 9 Aralık2005'te Alındı.
22. Fındıkçı, İ., (1999) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, Birinci Basım, İstanbul, ss:308-343.
23. Filiz, A., (2004). Performans Değerlendirme ve Yönetimi. *Sektörel Tanıtım dergisi*, s:12-13.
24. French, L.W., (1994). *Human Resource Management*, 3. Edition, Boston, Houghton Mifflin Company, s:349.
25. Hansen, A.D., (1984). *Developmental Performance Appraisal, An Analysis of The Relevant Literature*, s.17.
26. Heathfield, S.M, (2004). The Good, the Bad and the Ugly", <http://www.about.com> 19 Eylül 2005'te Alındı.
27. Heathfield, S.M., (1998). *The Great Debates About 360 Degree*, San Francisco Publishing, s:42.
28. İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, (2001/a). 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemleri. www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=236, 15 Eylül 2005'te Alındı.
29. İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, (2001/b). Çalışanların Gelişim Aracı Olarak Performans Değerlendirme. www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=238, 12 Eylül 2005'te Alındı.
30. İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, (2001/c). Değerlendirme Merkezi Uygulamaları", www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=2720, 14 Aralık 2005'te Alındı.
31. İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, (2001/d). Performans Değerlendirmeye Çok Katmanlı Bir Sistem Yaklaşımı. www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=251, 18 Eylül 2005'te Alındı.
32. İnsan Kaynakları İçerik Ekibi, (2001/e). Performans Değerlendirme Yöntemleri. <http://www.insankaynaklari.com>, 18 Aralık 2005'te Alındı.
33. Kariyer com, (2004). Earnst&Young'dan 140 Ülke için Önerilen Yazılım. <http://www.kariyer.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3245>, 1 Eylül 2005'te Alındı.
34. Key, E., (2001). Performans Değerlendirmede En Önemli Olgu Diyalog. <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=765>, 22 Aralık 2005'te Alındı.
35. MEB Teftiş Kurulu Başkanlığı, (2005). İlköğretimde Denetim ve Performans Değerlendirme Esasları Taslak Yönergesi", <http://www.meb.gov.tr/>, Ankara 22 Ekim 2005'te Alındı.
36. Mohrman, A.M., (1989). *Resnick-West, Designing Performance Appraisal Systems*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
37. Özdemir, S. M., (2002). Bir İşletmede Analitik Hiyerarşi Süreci Kullanılarak Performans Değerleme Sistemi Tasarımı. http://www.mmo.org.tr/endustri_muhendisligi/2002_2/makale_performans.htm, 18 Şubat 2006 'da Alındı.
38. Özden, M., (2001). Performans Yönetimi. <http://www.mcozden.com>, 13 Ekim 2005'te Alındı.
39. Özkunt, C., (2003). Performans Geliştirme Planlaması. <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=2010>, 13 Ekim 2005'te Alındı.
40. Palmer, M.J., (1993). *Performans Değerlendirmeleri*. Rota Tapım, İstanbul, ss:9-81.
41. Pakdil, F., (Nisan-Haziran 2001). Ekip Bazlı Performans Değerlendirme. *KalDer Forum*, ss:9-14.



42. Resmi Gazete, (1986). Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği. no:10985, <http://rega.basbakanlik.gov.tr/Eskiler/1986/10/19861018.htm>, 6 Aralık 2005'te Alındı.
43. Sabuncuoğlu, Z., (1991). *Personel Yönetimi*. 6. Baskı, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa, s:58.
44. Schuler, S. R., (1995). *Appraising Employee Performance, Managing Human Resources*. <http://www.ensia.inra.fr/~courtois/fidel/maich/ch11.htm>, 10 Ekim 2005'te Alındı.
45. Sümer, H.C., (2001). Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım III. Bölüm. <http://www.makalem.com>, 8 Ekim 2005'te Alındı.
46. Şenol, G., (2002). İş Değerlemesinden Performans Değerlendirmesine Geçiş. Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=31.15 Eylül 2005'te Alındı.
47. Şentürk, İ.B., (2004). Performans Değerlendirme Sonuçlarını Ne Yapmalı. www.kariyer.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=3604. 10 Ekim 2005'te Alındı.
48. Yılmaz, H., (2002). Şirket Performans Yönetimi, Yeni Çevrede Karlılık ve Büyümenin Yönetimi. http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=445, 12 Ağustos 2005'te Alındı.
49. Yıldırım, İ. (2005). Eğitim Denetiminde İlköğretim Müfettişleri Yetiştirilmesi ve Sorunları. http://www.cu.edu.tr/insanlar/semseddin/ilkogretim_mufettisleri.htm, 28 Ağustos 2005'te Alındı.