



Performans Değerlendirmede Bütüncül Bir Yaklaşım: 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi¹

A Holistic Approach in Performance Appraisal: The 360-Degree Performance Appraisal System

Emre ARSLAN , Doktora Öğrencisi, Ankara Üniversitesi, emre.arslan.92@outlook.com

Ömer YURDAKUL , Doktora Öğrencisi, Ankara Üniversitesi, omeryurdakul71@hotmail.com

Keriman KİRT TEZ , Doktora Öğrencisi, Ankara Üniversitesi, kerimankirt@gmail.com

Geliş tarihi - Received: 19 Temmuz 2024

Kabul tarihi - Accepted: 7 Temmuz 2025

Yayın tarihi - Published: 28 Ağustos 2025

¹Bu çalışma, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Doktora programı kapsamında Prof. Dr. İlayet AYDIN tarafından yürütülen Çağdaş Eğitim Denetimi dersi ödevi olarak üretilmiştir.

Arslan, E., Yurdakul, Ö. ve Kirt Tez, K. (2025). Performans değerlendirmede bütüncül bir yaklaşım: 360 derece performans değerlendirme sistemi. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 16(2), 2678-2711.

DOI. 10.51460/baebd.1519210



Öz. Bu çalışma örgüt değerlendirme sistemlerinde yeni bir yaklaşım olan 360 derece performans değerlendirme sistemini (360 DPDS) konu edinmiş bir derleme çalışmasıdır. Bu derleme çalışmasının amacı okullarda 360 DPDS'nin süreci, faydaları, veri toplama araçları ve olası hatalar ile ilgili araştırmacılara, uygulayıcılara ve politika yapıcılara ipucu sağlamaktır. Bu bağlamda performans değerlendirme, yönetimi, süreci, amaçları ve faydaları; 360 DPDS, süreci, veri toplama araçları, veri kaynakları, gerçekleşmesi muhtemel hatalar, yetkinlik alanları ve ulusal düzeyde bu konu alanında yapılan çalışmalar alanyazından desteklenerek detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Bu bağlamda 360 DPDS'nin okullarda ortak bir görüş oluşturduğu, çalışanların öz farkındalığını arttırdığı, objektifliği desteklediği, güçlü ve zayıf yönlerin tanınmasına imkân tanıdığı söylenebilir. Ayrıca bu çalışmada, 360 DPDS'nin okullarda etkililik sürecine katkı sağladığı, paydaşlar arasındaki iletişimi güçlendirdiği, verimli bir çalışma ortamının oluşmasına zemin hazırladığı vurgulanmıştır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin 360 DPDS ile ilgili öğretmenlerde oluşabilecek potansiyel kaygıları ortadan kaldıracak bir iletişim süreci benimsemesi ve gelişim odaklı bir okul iklimi oluşturması önemli görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Performans değerlendirme, 360 derece performans değerlendirme sistemi, Çoklu veri kaynaklarına dayalı performans değerlendirme.

Abstract. This compilation study focuses on the 360-degree performance appraisal system (360 DPAS), a novel approach in organizational appraisal systems. Its purpose is to provide insights to researchers, practitioners, and policymakers regarding the processes, benefits, data collection tools, and potential pitfalls of implementing the 360 DPAS in schools. Within this context, performance appraisal, management, processes, objectives, and benefits are extensively discussed with support from literature. The study elaborates on the 360 DPAS, its processes, data collection tools, sources of data, potential errors, competency areas, and existing national-level research in detail. It suggests that 360 DPAS fosters a common perception in schools, enhances employees' self-awareness, supports objectivity, and facilitates recognition of strengths and weaknesses. Furthermore, the study emphasizes the contribution of 360 DPAS to effectiveness in school processes, enhancement of communication among stakeholders, and facilitation of a productive work environment. Thus, it is crucial for school administrators to adopt a communication process that alleviates potential concerns among teachers and promotes a development-focused school climate.

Keywords: Performance appraisal, 360-degree performance appraisal system, Performance appraisal based on multiple data sources.



Extended Abstract

Performance Appraisal. The performance appraisal process is a comprehensive procedure aimed at assessing and enhancing employees' job performance within organizations. This process targets achieving predetermined performance standards and involves steps towards that goal. It serves as an objective tool used to highlight employees' strengths and identify areas for development. Among the objectives of performance appraisal are assisting employees in defining career goals, providing feedback on job performance, and supporting managers in making fair decisions by offering objective data. Furthermore, this process allows for identifying employees' training needs, boosting their motivation, and evaluating individual contributions towards organizational goals. The performance appraisal system also provides similar benefits for teachers; it enables them to review their own performance, identify strengths and weaknesses, and develop corresponding improvement plans. Hence, it can be said that the performance appraisal process is a critical management tool for organizations and should be continually improved to support employees' individual development. By encouraging teachers' professional development, it will also help schools enhance their quality.

360 Degree Performance Appraisal System (360 DPAS). 360 DPAS, increasingly accepted in business and educational systems, is seen as a critical step for organizations to adapt to environmental demands and foster continuous improvement. This evaluation system adopts an approach that includes perspectives from internal and external stakeholders to enhance operational effectiveness. Particularly emphasizing leadership-focused and multi-assessment practices, it underscores the necessity of objectively evaluating teachers' performances. Supported by feedback from various sources, 360 DPAS helps identify both strengths and areas for improvement for employees. Additionally, this system facilitates the implementation of continuous improvement and total quality management approaches within organizations. With advancements in technology, data collection through online surveys has become easier, reducing costs. Ultimately, the positive contributions of 360 DPAS to performance appraisal processes are observed in areas such as promoting professional development, enhancing professional behaviors, and increasing managers' competencies.

Use of 360 DPAS in Education. In the education system, evaluating teacher performance is a crucial factor that determines the quality of interaction among school administrators, teachers, parents, and students. It is known that student learning outcomes are directly influenced by teacher performance. Replacing traditional methods, the 360 DPAS comprehensively assesses teachers' performance based on multiple data sources. This system aims not only to contribute to teachers' professional development but also to enhance the quality of educational outcomes. Evaluating teachers through various stakeholders such as students, colleagues, administrators, and parents helps reveal the relationship between teaching practices and student learning, providing opportunities to reinforce strengths. This process strengthens school culture, enhances communication, and enables the development of strategies to improve school performance. The multiple data sources obtained through the implementation of 360 DPAS facilitate objective assessment, enabling teachers to introspect and support their professional development. Therefore, this appraisal system emerges as an effective tool in education to improve quality and continually enhance teacher performance.



Considerations for 360 DPAS. 360 DPAS serves as a significant tool in organizational performance management, there are important considerations for its effective implementation. Potential pitfalls that could affect the effectiveness of this process include hindering objective performance evaluation, fostering employee distrust, and increasing conflicts within the organization. Additionally, anxiety among employees during the evaluation process is also possible. Recommended strategies include maintaining confidentiality of feedback, ensuring effective communication during the evaluation process, using evaluations for developmental purposes, and objectively collecting quantitative and qualitative data. Moreover, it is emphasized that evaluation results should be continuously monitored, and development plans for employees should be established. Furthermore, it is stressed that 360 DPAS should not be used for decisions regarding salary or promotion; its focus should be on encouraging employee development and improving performance. In conclusion, attention to these strategies is crucial for the successful implementation of 360 DPAS. This approach is evaluated as an important tool for organizations to enhance quality in performance management processes and support employees' professional development.

Data Sources for 360 DPAS. Multiple data sources used in evaluating teacher performance enable a comprehensive assessment process achieved by integrating information from various perspectives. These sources include student reports, parent reports, colleague opinions, classroom observations, administrator reports, and self-assessment. Student reports reflect data obtained through surveys measuring student satisfaction and how students evaluate their teachers' performance. Parent reports contain parents' opinions about teachers and their assessment of their child's progress in the educational process. Colleague opinions provide perspectives from other teachers at the same instructional level, aiding in assessing school culture and collaboration dynamics. Classroom observations conducted by administrators or supervisors evaluate the teacher's classroom performance, teaching strategies, and student interaction, serving as a significant data source. Administrator reports consist of data obtained by school administrators who observe teachers to gather information about their performance. Finally, the self-assessment process enables teachers to manage their own professional development, set professional goals, and critically review their classroom practices and teaching strategies. These data sources play a crucial role in assessing teachers' performance by offering a multifaceted approach, supporting teachers' professional development, and enhancing educational quality.

Conclusion. 360 DPAS is recognized as an important tool for organizations, offering the possibility of evaluating employee performance with multiple data sources. This system enhances employees' self-awareness by objectively revealing their strengths and weaknesses, contributing to alignment with organizational goals. When used in education, it enhances overall school effectiveness, helps teachers improve their teaching practices, and supports student achievement. Embracing 360 DPAS and actively using it by teachers and administrators promotes effective communication, reduces performance anxieties, and fosters a development-focused culture. This system enables supporting teachers' personal development and creating a more productive learning environment. In this context, it is deemed important for school administrators to use an effective communication language and create a positive school climate to prevent potential anxieties among teachers regarding the performance evaluation process.



Giriş

Günümüzde performans değerlendirme sistemleri örgütlerde gelişim sürecinin temel bir gerekliliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütler benimsedikleri performans değerlendirme sistemleriyle çalışanlarda öz farkındalık oluşturmak, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek ve objektifliği yakalamak istemektedirler. Bu istek, “Örgüte uygun etkili bir performans değerlendirme sistemi hangisidir?” sorusunu zihinlerde canlandırmış ve yeni arayışların yolunu açmıştır. Bu bağlamda bu derleme çalışmasıyla dünyada performans değerlendirme sistemlerinin gelişimi, işlevi, süreci vurgulanmış; performans değerlendirme sistemlerinde yeni yaklaşımlardan biri olan 360 DPDS’nin süreci, amacı, faydaları, veri toplama araçları, potansiyel hataları ve yetkinlik alanları detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Son yıllarda örgütler daha yoğun bir rekabet ortamı içerisinde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Örgütler bu rekabet ortamında üstünlük sağlamak, büyümek ve gelişmek zorundadırlar. Bu zorunlulukların elde edilebilmesi için insan faktörünün önemi ve değeri giderek artmaktadır. Küreselleşmenin daha yoğun bir şekilde hissedildiği bu ortamda ise performans değerlendirme sistemlerinin öneminin giderek arttığı söylenebilir. Örgütlerin en önemli kaynağı olarak bilinen insan faktörünün verimli bir şekilde çalışabilmesi için çalışanlara kariyer mekanizmalarının sunulması, açık iletişim ortamının sağlanması ve örgüt kültüründen beslenen bir iş ortamı oluşturulması gerekmektedir. Bu kriterlerin hangi düzeyde gerçekleştiğini belirlemek için performans değerlendirme kavramı önemli bir veri sağlamaktadır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003).

Performans, çalışanın değerlendirmesi, verimlilik, çalışanın iş doyumunu gibi kavramlar 19. yüzyıldan sonra yönetim çalışmaları içerisinde giderek kendilerine daha fazla yer bulmaya başlamışlardır (Mirza, 2023). Yenice (2006), performans kavramını belirli bir hedef ve planlama içeren etkinliklerin sonunda elde edilen nitel veya nicel sonuç şeklinde tanımlamıştır. Fransızca kökenli olan performans kavramı TDK tarafından “herhangi bir işi, eseri ya da oyunu gerçekleştirme” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2023). Performans, örgütlerin somut ya da soyut tüm unsurlardan en üst düzeyde yararlanmasıdır. Önceden belirlenmiş olan hedeflere yaklaşılması, istenen performansın gösterildiğini aksi durumda ise yeterli performansın sergilenmediği anlamına gelmektedir (Çakmak ve Ocaklı, 2008). Performans önceden belirlenmiş olan kriterlere göre bir işin gerçekleştirilme düzeyi veya çalışanın belirli bir zaman dilimi içerisinde kendine verilen işi yerine getirmek amacıyla elde ettiği sonuçlardır (Bayram, 2006). Yapılan tanımlamalar incelendiğinde performans kavramının belirli bir eylemi gerçekleştirdikten sonra elde edilen sonuçlar biçiminde ifade edildiği söylenebilir.

Performans değerlendirmenin tarihçesi incelediğinde 1800’lü yıllarda İskoçya’da fabrikalarda çalışanların performanslarını kıyaslamak amacıyla çeşitli göstergeler kullanıldığı görülmektedir (Bayon, 2013). Osmanlı İmparatorluğunda ise doğrudan bir performans sistemi bulunmasa da benzer işlevleri yerine getiren çeşitli mekanizmalar karşımıza çıkmaktadır. Terfi ve ödül süreçlerinde liyakat, kıdem gibi kriterler göz önünde bulundurulmuştur. Bu durum performans değerlendirme sisteminin bir yansıması olarak kabul edilmektedir (İncalcık, 2013; akt: Uysal, 2015). Ancak performans değerlendirmeye ilişkin sistemli uygulama örnekleri 20. yüzyılın başlarında çalışanların verimliliklerin ölçülmesi hedefiyle Taylor tarafından gerçekleştirilmiştir (Gürbüz, 2019). Geleneksel yönetim anlayışının "verim" ve "teşvik" konusundaki eksiklikleri yürütülen çalışmalar sonucunda yerini bilimsel yönetim ilkelerine bırakmıştır.

Arslan, E., Yurdakul, Ö. ve Kirt Tez, K. (2025). Performans değerlendirmede bütüncül bir yaklaşım: 360 derece performans değerlendirme sistemi. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 16(2), 2678-2711.

DOI. 10.51460/baebd.1519210



Bilimsel yönetim ilkeleri iş süreçlerini ayrıntılı bir biçimde ele alarak öncelikle bireyin ardından da örgütün verimliliğini artırmayı hedeflemektedir. Bu verimliliği artırmak için çalışan performansının nesnel ölçütler ile adil ve şeffaf bir biçimde değerlendirilmesi gerekmektedir (Taylor, 2004). Mirza (2023) performans değerlendirme kavramının 1950'li yıllarda kamu çalışanlarının ücretlerinin ödenmesinde ya da terfi şeklinde ödüllendirme amacıyla Amerika Birleşik Devletleri'nde kullanılmaya başlandığını belirtmektedir. Uyargil (2013) ülkemizdeki ilk uygulamaların kamu kurumları tarafından başlatıldığını özellikle 4587 sayılı kanun ile çalışanların iş akitlerine son verilmesinde performans değerlendirme sonucunda elde edilen bilgilerin hukuki bir dayanak haline geldiğini vurgulamaktadır. Bakan ve Kelleroğlu, (2003) günümüz yönetim anlayışının vazgeçilmez bir parçası haline gelen performans değerlendirme süreci sayesinde insan kaynaklarının verimli bir şekilde kullanıldığını, böylece kurumların birbirleri ile rekabet edebilmelerinin mümkün olduğunu belirtmektedir.

Geçmiş çok eskiye dayanmasa da bugün gelinen noktada performans ve performans değerlendirme kavramları sıkça tartışılmakta ve ele alınmaktadır. Hedeflerine ulaşmak isteyen örgütler için performans değerlendirme önemli bir konuma gelmiştir. Bu kapsamda örgütlerin etkililiğinin sağlanmasında önemli bir araç olan performans değerlendirme sürecini detaylandırmak için örgütlerde performans yönetimi ve performans değerlendirme süreci; amaç, faydalar ve dikkat edilecek hususlar şeklinde açıklanmıştır. Ayrıca yeni bir yaklaşım olan 360 DPDS kapsamlı bir şekilde ele alınmış; ulusal düzeyde yapılan çalışmalar hakkında bilgilere yer verilmiştir. Bu derleme çalışması 360 DPDS hakkında araştırmacılara, uygulayıcılara ve politika yapıcılara ipuçları sunmaktadır.

Performans değerlendirme ve performans yönetimi

Sıklıkla karşılaştırılan performans değerlendirme ve performans yönetimi kavramlarını açıklamak gerekirse, performans yönetimi bireyin içinde yer aldığı takım veya bölüm seviyelerindeki çabaların tutarlı bir hale getirilmesi olarak açıklanabilir. Bu durum performans yönetiminin performans değerlendirme kavramından çok daha kapsamlı ve dinamik olduğunu göstermektedir (Gürbüz, 2019). Sahoo ve Mishra (2012) performans yönetimini şu şekilde sıralamıştır:

- İşin açık bir şekilde tanımlanması,
- Sürece ilişkin ayrıntılı bir planlamanın yapılması,
- Başarıya dayalı performans standartları, sonuçları ve ölçütlerinin belirlenmesi,
- Çalışana yönelik oryantasyon çalışmalarının, eğitim ve öğretim faaliyetlerinin sürdürülmesi,
- Koçluk yapılması ve geri bildirim verilmesi,
- Düzenli aralıklarla performans geliştirme görüşmelerinin sürdürülmesi,
- Çalışanı ödüllendiren etkin bir ücret politikasının geliştirilmesi ve takdir mekanizmasının işletilmesidir.

Sahoo ve Mishra'nın (2012) belirttiği performans yönetimi, işin tanımlanmasından iş süreçlerinin detaylı planlamasına kadar birçok aşamayı kapsamaktadır. Ayrıca burada başarı odaklı standartların belirlenerek çalışanların bu konuda eğitilmesi ve yönlendirilmesinin önemli olduğu vurgulanmaktadır. Bu adımlar, iş performansını iyileştirmeye odaklanarak çalışan motivasyonunu ve verimliliğini artırmayı hedeflemektedir. Dışkaya ise (2006) performans yönetimi ve performans değerlendirme arasındaki farkları aşağıda Tablo 1'de belirtilen şekilde sunmuştur.



Tablo 1.

Performans değerlendirme ve performans yönetimi arasındaki farklar

Performans Değerlendirme	Performans Yönetimi
İnsan kaynakları sisteminin bir parçasıdır.	Yönetim sisteminin bir parçasıdır.
Performansa odaklanır.	Çalışana odaklanır.
Görüşmeler bazen gizlilik içinde yürütülebilir.	Açık ve şeffaf bir sistem vardır.
Genellikle yılın belli dönemlerinde yapılır.	Sürekli devam eden bir süreçtir.
Geçmişe veya belirli bir döneme odaklıdır.	Geleceğe odaklıdır, sürekli gelişimi hedefler.
Çalışanın performansını belgelendirir, ücretlendirmeler ya da terfide kullanılabilir.	Çalışanın motivasyonunu artırır ve gelişimine katkı sağlar.

Tablo 1. incelendiğinde performans yönetimi içerisinde performans değerlendirmeyi de alan çok kapsamlı ve daha uzun soluklu bir süreç olduğu görülmektedir. Bu hususta geleceğe yönelen ve gelişim odaklı olan performans yönetimi kavramının yönetim sisteminin önemli bir parçası olduğu söylenebilir. Performans değerlendirme ise çalışanın mevcut ya da daha önce sergilemiş olduğu performansının belirlenmesidir (Dessler, 2019). Tunçer (2013) performans değerlendirme sürecinin çok yönlü bir şekilde ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Belirlenen hedefleri gerçekleştirebilmek için çalışanların tüm çabalarını ortaya koyması sağlanmalı ve sonuçlar değerlendirilmelidir. Farklı bir açıdan performans değerlendirme ise belirli standartların çalışanların sergilemiş oldukları performans ile karşılaştırılması sürecidir. Yılmaz'ın (2020) göre performans değerlendirme çalışanın çalışma hayatındaki başarısının, işe yönelik tutum ve davranışlarının ayrıca bazı kişilik özelliklerinin nesnel ölçme araçları ile belirlenme sürecidir. Ancak bu süreçte çalışanın sadece işteki verimi değil bir bütün olarak önemli noktadaki başarısını ölçmek hedeflenir. Gürbüz'e (2019) göre performans değerlendirme çalışanın belli bir süre içerisinde sergilemiş olduğu başarısını, gelişim potansiyelini bazı kriterlere göre değerlendirme işlemidir. Tüm bu tanımlamalar dikkate alındığında, performans değerlendirme sürecinin örgütteki çalışanların örgütün stratejik amaçlarına olan katkılarını gösterdiği söylenebilir.

Dessler (2019) performans değerlendirme sürecini kısaca “olması gereken” ile “olan” durumun kıyaslanması biçiminde ifade etmektedir. Bundan dolayı yöneticiler performans değerlendirme sürecinin ilk basamağında “olması gereken” standartları başka bir şekilde ifade etmek gerekirse çalışandan beklenen performans standartlarını belirlemelidir. Yöneticiler çalışanın performans standartlarını belirlemek için hedefleri, işin özelliklerini ve kişinin yeterliliklerini belirlemelidirler. Bakan ve Kelleroğlu'na (2003) göre ise performans değerlendirme kriterleri belirlenirken şunlara dikkat edilmelidir:

- Süreç içerisinde ölçülmesi planlanan kavram örgütün vizyon, misyon ve amaçlarına uygun bir şekilde saptanmalıdır.
- Kriterler belirlenirken çalışanın katılımı sağlanmalıdır. Çalışanın düşünceleri, eleştirileri göz önünde bulundurulmalıdır. Aksi durumda süreç zarar görebilir.
- Kriterler belirlenirken kriterlerin subjektif olmamasına, ölçülebilir ve gözlemlenebilir olmasına özen gösterilmelidir.
- Belirlenen kriterler işin özelliklerine ve çalışanın sorumluluğuna uygun bir biçimde seçilmelidir.

Tüm bu açıklamalar performans yönetimi ve performans değerlendirme kavramlarının iç içe geçmiş birbirini tamamlayan bir yapıda olduğunu göstermektedir. İşin tanımlanmasından örgütün Arslan, E., Yurdakul, Ö. ve Kirt Tez, K. (2025). Performans değerlendirmede bütüncül bir yaklaşım: 360 derece performans değerlendirme sistemi. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 16(2), 2678-2711.



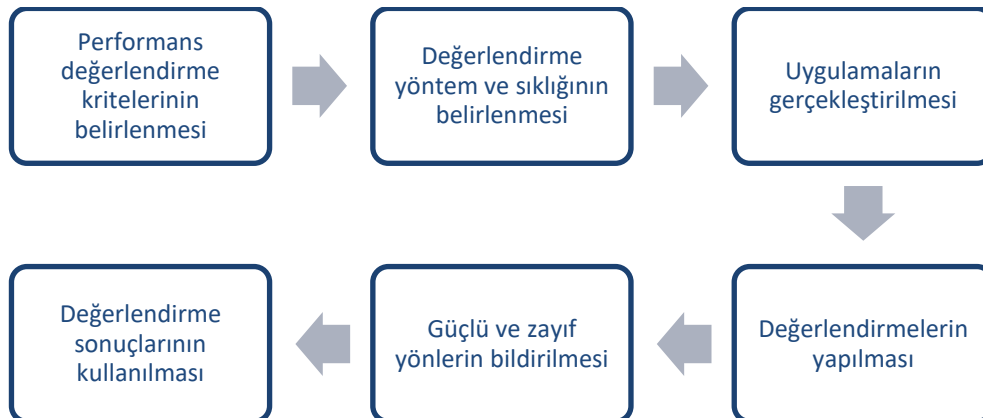
vizyonuna kadar geliştirilen tüm süreç örgütün etkililiğini sağlama noktasında çalışanların yönlendirilmesini içermektedir. Bu bağlamda performans yönetimi ve performans değerlendirme süreçlerinin örgütün verimliliğinin ve etkililiğinin sağlanması bakımından önem arz ettiği ifade edilebilir.

Performans değerlendirme süreci

Dessler (2019) performans değerlendirme sürecini üç adımda ele almıştır. Birinci adım çalışanın yürüttüğü işin standartlarının belirlenmesidir. İkinci adım çalışanın mevcut performansının belirlenen standartlara göre değerlendirilmesidir. Üçüncü adım ise çalışana performans eksikliklerini, yetersizliklerini gidermesine ya da standartların üzerinde performans sergilemeye devam etmesine katkı sunacak dönütlerin sağlanmasıdır. Yılmaz'er (2020) göre performans değerlendirme aşamaları şu şekildedir:

- Performans değerlendirme planı oluşturulur.
- Performans değerlendirmenin amaçları saptanır.
- Performans standartları oluşturulur.
- Kurumdaki çalışanların mevcut başarıları ölçülür ardından değerlendirilir.
- Çalışanların var olan başarı seviyeleri ile varılmak istenen başarı seviyesi karşılaştırılır.
- Çalışanların başarılarını istenen seviyeye ulaştırmak için gerekli olan bilginin nasıl değerlendirileceği ve elde edilen verilerin nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceğinin çıkarımları yapılır.
- Mevcut durumun gelişimi sağlanır.
- Başarının nasıl değerlendirileceği belirlenir.
- Başarının ölçümü yapılır ve elde edilen veriler ışığında çalışanın ve kurumun başarısının sürekli artması beklenir.

Performans değerlendirme süreci çalışanın sergilediği performanstan hedeflenen performansa ulaşmasını amaçlayan çok kapsamlı bir süreçtir. Bunun için detaylı planlamalar, objektif değerlendirmeler ve geri bildirimler gerekmektedir. Süreç hedefe ulaşana kadar sürdürülmelidir. Gürbüz (2019) performans değerlendirme sürecinden istenen verimin elde edilebilmesi için Şekil 1'de gösterilen sistematik sürecin takip edilmesi gerektiğini belirtmektedir.



Şekil 1. Performans Değerlendirme Süreci (Gürbüz, 2019)



Şekil 1’de performans değerlendirme sürecinin 6 aşamadan oluştuğu görülmektedir. Kriterlerin belirlenmesi ile başlayan süreçte çalışanın değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarını çalışanın gelişiminde kullanılması hedeflenmektedir. Performans değerlendirme süreci çalışanın var olan durumundan belirlenen hedeflere ulaşmasını sağlayacak kadar kapsamlı bir süreçtir.

Sayfa | 2686 **Performans değerlendirmenin amaçları**

Performans değerlendirme ödüllendirilecek çalışanların performansları hakkında bilgi almak ve çalışanların durumları ile ilgili sağlıklı geri bildirimler sunmak için yapılmaktadır. Böylece çalışan kendi eksiklerini görerek kendini değerlendirme imkânı bulur ve aynı zamanda bu durum çalışana kendini geliştirme fırsatı da sunmaktadır (Tunçer, 2013). Performans değerlendirme süreci çalışanın performans yönetiminde önemli bir rol oynamaktadır. Değerlendirme süreci ile çalışanın yetersizliklerinin giderilmesi için adım atılır ancak sadece yetersizliklere odaklanılmaz güçlü yönler de öne çıkarılmaktadır. Böylece çalışanın kariyer hedeflerini tekrar gözden geçirmesi için fırsat sunulmaktadır. Değerlendirme sürecinin bir diğer katkısı ise çalışanın ihtiyaç duyduğu eğitim noktalarının belirlenmesini sağlamasıdır (Dessler, 2019). Yılmaz (2020) performans değerlendirme süreci sayesinde görev ve sorumluluklarını yerine getiren çalışan ile işten kaytaran ya da işe karşı ilgisiz çalışan arasında ayırım yapılabileceğini belirtmektedir. Gürbüz (2019) ise performans değerlendirmenin amaçlarını yasal zorunluluklardan dolayı, çalışanı geliştirmeye yönelik ve çalışanı değerlendirmeye yönelik olmak üzere üçe ayırmaktadır. Performans değerlendirmenin amaçları aşağıdaki şekilde gibi sıralanabilir (Yılmaz, 2020; Bakan ve Kelleroğlu, 2003):

- Çalışanın çalışma hayatında kendi değerlerini ve başarılarını belirlemesine yardımcı olmak. Çalışanın kendi özelliklerini inceleyerek kariyer hedeflerine yön vermesi için fırsatlar sunmak.
- Çalışanın kendi başarıları ve değerleri hakkında kendisine objektif bilgi sunmak.
- Çalışana yetersiz yönlerini göstermek ve nasıl iyileştirilebileceği hakkında çözüm önerileri (hizmet içi eğitim vb.) sunmak.
- Çalışana bir parçası olduğu iş ve bu işin koşulları hakkında özgürce fikirlerini ve beklentilerini dile getirebilme imkânı sunmak.
- Yöneticilere çalışan maaşlarını belirlemelerinde, işten çıkarmalarda ve terfilerde kullanabilecekleri nesnel veriler sunmak. Yöneticilerin adil ve dürüst bir yönetim biçimi sergilemelerini sağlayarak tutarlı ve dengeli kararlar almalarını kolaylaştırmak.
- Çalışan ve idareciler arasındaki ilişkilere olumlu katkıda bulunmak ve birbirlerine karşı bakış açılarını iyileştirmek, özellikle yöneticilerin birlikte çalıştıkları çalışanlar hakkında daha derin bilgi elde etmelerini sağlamak.
- Performans değerlendirmedeki en temel amaç çalışanın başarısızlıklarını cezalandırmak değil, başarılarına odaklanarak ödüllendirmektir.

Performans değerlendirme süreci çalışanın örgütün hedeflerine ulaşma noktasında üzerine düşeni yapabilir konuma getirmeyi hedeflemektedir. Sürekli gelişimi hedefleyen performans değerlendirme sürecinin birincil amacı not vermek ya da derecelendirmek değil başarıyı artırmaktır. Rekabetin giderek yaygınlaştığı günümüz örgütlerinde çalışanın gelişimi büyük önem kazanmıştır.



Performans değerlendirmenin faydaları

Performans değerlendirmenin çalışana, yöneticiye ve çalışılan kuruma bazı faydaları vardır. Bu yararlar eğitim eksikliklerini tespit etmek, dürüst ve adil bir yönetim anlayışı oluşturmak, çalışanın işinde ne kadar başarılı olduğunu belirlemek, çalışanı işten çıkarmak ya da terfi ettirmek için objektif veriler elde etmek şeklinde sıralanmaktadır (Bakan ve Kelleroğlu, 2013; Yılmaz, 2020). Tunçer (2013) ise performans değerlendirme süreci ile kurum çalışanı hakkında çok fazla bilgi edinmenin mümkün olduğunu, bu bilgiler ışığında çalışanın moral ve motivasyonlarının yükseltilebileceğini belirtmektedir. Aksi durumda elde veri olmadan motivasyon vb. konularda kazanım elde etmek mümkün değildir.

Özer'e vd. (2017) göre performans değerlendirme aracılığıyla çalışanların kurumun hedeflerine ne derecede bireysel katkıda bulundukları belirlenmektedir. Çalışana yaptıkları iş hakkında geri bildirim verilerek çalışanın bireysel katkısının artırılması hedeflenmektedir. Ancak performans değerlendirme süreci ile artırılması hedeflenen verimlilik sürecinin olumlu ve olumsuz taraflarının iyi analiz edilmesi önemlidir. Bu noktada öğretmen performansını değerlendirmek bireye ve kuruma birçok fayda sağlayabilmektedir. Bu faydalar şu şekilde sıralanabilir (Jones ve Mathias, 1995, akt. Aydın, 2022):

- Çalışanlara okullarının amaçlarını ve hedeflerini hatırlatıcı bir teşvik sunulur.
- Çalışanlar işlerini nasıl yaptıkları hakkında geri bildirim alırlar.
- Çalışanların potansiyel bilgi ve yetenekleri bilinir ve ihtiyaç halinde kullanılır.
- Çalışanlar kendilerini tanımaya ve gelişime daha çok ihtiyaç duydukları yönleri için uygulanabilir çözümler üretmeye teşvik edilir.
- Çalışanlar kendilerini geliştirecek kısa ve uzun dönemli planlarını tartışma fırsatı edininler.
- Çalışanlar isteklerini ve tutkularını gerçekleştirecek destek edininler.

Performans değerlendirme sistemiyle öğretmenlerin ve okulların birçok fayda görmesi beklenmektedir. Bu faydalar arasında öğretmenler hem kendi performanslarının görünürlüğünü hissedeceklerdir hem de kendilerinin geliştirmeye açık alanlarını tespit edeceklerdir. Bu durum çalışanların motivasyonlarına olumlu yansıyacağı gibi örgütte ortak kolektif bir zekanın gelişimini destekleyen önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Performans değerlendirmede süreçinde dikkat edilecek hususlar

Performans değerlendirme süreçlerinin titizlikle yerine getirilmesi önemli bir husustur. Süreçte yaşanan herhangi bir olumsuzluk performans değerlendirmenin amacı dışına çıkmasına neden olabilir. Bu durum örgütün etkililiğine doğrudan zarar verebilir. Bu noktada performans değerlendirme sürecini hatalardan uzak tutabilmek için birtakım önlemler almak gerekmektedir. Süreç esnasında dikkat edilmesi gerekenler şu şekilde sıralanabilir (Özer vd., 2017):

- Performans değerlendirme süreci ile hangi işlemlerin yapılacağı açık bir şekilde belirtilmelidir.
- Performans değerlendirme sürecinin nasıl yürütüleceği çalışanlarla birlikte planlanmalıdır.
- Çalışan için eksiklerini tamamlayıcı, yanlışlarını giderici bir rol alması sağlanmalıdır.
- Çalışanın eğitimi, gelişimi gibi konularda karar vermeye yardımcı olmalıdır.
- Çalışanın pozisyonunda yükselme ya da maaşında artma konularında karar alınırken dikkate alınmalıdır.



Her ölçme ve değerlendirme işleminde olduğu gibi performans değerlendirme sürecinde de hatalar olabilmektedir. Bu hataların önlenmesi içinde süreç öncesinde, esnasında ve sonunda dikkat edilmesi gereken noktalar yukarıda dile getirilmiştir. Bu hususlara dikkat edilmesi sonucunda performans değerlendirme sürecinin amacına ulaşma ihtimali artabilir.

Performans değerlendirme sürecinde yapılan hatalar

Birçok ölçme değerlendirme sürecinde olduğu gibi performans değerlendirme sürecinde de bazı hatalar olabilmektedir. Hatalardan kurtulabilmek için oluşabilecek hataları iyi tanımalı ve gerekli önlemler alınmalıdır. Performans değerlendirme sürecinde oluşabilecek hatalar şu şekildedir (Gürbüz, 2019; Yilmazer, 2020):

Kontrast hatası

Değerlendiricilerin yüksek performanslı bir çalışanı değerlendirdikten sonra orta seviyede performans sergileyen çalışanı değerlendirirken olduğundan daha yetersiz görebilmeleridir.

Cömertlik etkisi

Belirgin bir kusuru olmayan çalışana olması gerekenden daha yüksek performans puanı verme eğilimidir.

Önyargı

Değerlendiricinin çalışanın dini inancı, cinsiyeti, dünya görüşü ve etnik kökeninden kaynaklı önyargılı bir biçimde değerlendirme sürecini yürütmesidir.

Pozisyondan etkilenme

Değerlendiricinin değerlendirdikleri çalışanın rütbe, pozisyon ve unvanından etkilenerek bulundukları konuma göre puanlama yapmalarıdır.

Yakın geçmiş etkisi

Değerlendiricinin performans sürecinin tamamını dikkate almak yerine, değerlendirme sürecinin son kısmını dikkate alarak puanlama eğiliminde olmasıdır.

Hale etkisi

Değerlendiricinin çalışanlar hakkında kendi kişisel değer ve yargılarını yansıtmalarıdır.

Boynuz etkisi

Çalışanların zayıf noktalarına odaklanılmasıdır.



Merkezi eğilim

Çalışanın çok iyi ya da kötü yanlarını değerlendirmeden ortalama değer biçme yapılmasıdır.

Aşırı hoşgörü ve aşırı sertlik

Çalışana değerlendiriciler tarafından gereğinden fazla puan verilmesi ya da gereğinden az puan verilmesidir.

Benzerlik hatası

Değerlendiricilerin, çalışanın yaşam öyküsü ya da kişiliği gibi kendileriyle özdeşleştirebildikleri benzerlikler bulmaları durumunda gereğinden yüksek puan vermeleridir.

Fazlalık etkisi

Değerlendiricilerin çalışanları standart kriterlere değil de birbirleriyle olan etkileşimlerine göre değerlendirmesidir.

Performans değerlendirme yöntemleri

Gürbüz (2019) performans değerlendirme yöntemlerini geleneksel yöntemler ve modern yöntemler şeklinde ikiye ayırmıştır. Geleneksel yöntemler; kritik olaylar, sıralama, karşılaştırma, grafik değerlendirme ölçeği, kontrol listesi, davranışsal değerlendirme ölçeği, zorunlu dağılım ve davranışsal gözlem ölçeğidir. Modern yöntemler ise dengeli başarı göstergeleri, amaçlara göre yönetim, yetkinliklere dayalı değerlendirme ve 360 derece performans değerlendirme şeklindedir. Dessler ise (2019) performans değerlendirme sistemlerini şu şekilde açıklamaktadır:

Grafik derecelendirme ölçeği

Belirli bir performansı açıklayan hem nitel hem de nicel göstergelerdir.

Alternatif sıralama yöntemi

Çalışanın örgütün hedeflerini içeren belirli bir performans için nitel ya da nicel bir biçimde sıralanmasıdır.

İkili karşılaştırma yöntemi

Her bir nitelik için çalışanın performansının diğer çalışma arkadaşları ile kıyaslanmasıdır.



Kritik olaylar yöntemi

Çalışanın performansını açıklayan pozitif ya da negatif örneklerin kaydının tutulup ardından çalışanla yöneticinin bu kayıtları gözden geçirmesidir.

Davranış temelli değerlendirme ölçeği

Çalışandan beklenen performansın en alt düzeyden en üst düzeye kadar açıklayarak oluşturulan dereceleme ölçeğidir. Çalışanı değerlendirdikten sonra bir üst aşamaya çıkması için atılması gerek adımlar gösterilmektedir.

Yukarıda sıralanan performans değerlendirme sistemlerinin her biri birbirinden farklı yöntemler içerse de hepsi çalışanın içinde bulunduğu durumdan daha iyiye ulaştırmayı hedeflemektedir. Davranış temelli değerlendirme ölçeğinde değerlendiricinin çalışanın işini detaylı bir şekilde analiz etmesi ardından da en düşükten en yükseğe doğru sıralaması açısından maliyetli gözükabilir. Ancak çalışan açısından oldukça somut geri bildirimlerde bulunduğu için oldukça işlevseldir. Bunun yanı sıra performans değerlendirme sisteminde yeni yaklaşım olan 360 DPDS, örgütlere daha bütüncül bir bakış açısı sunan modern değerlendirme sistemleri arasında yer almaktadır. Bu yaklaşım çoklu veri kaynaklarıyla çalışanların performanslarının değerlendirilmesine dayanmaktadır. Etkili kullanıldığında günümüz okul sisteminde verimlilik arayışlarına çözüm üretebilecek bir değerlendirme yaklaşımı olabilir.

360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi (360 DPDS)

Örgütlerin içinde bulundukları çevrenin taleplerine etkili biçimde yanıt verebilmeleri; işleyişlerini, girdilerini ve çıktılarını bu talepler doğrultusunda değerlendirerek sürekli bir gelişim çabası içinde olmaları, sürdürülebilirlikleri açısından kritik bir adımdır. Bu kapsamda hem iç hem de dış paydaşların görüşlerini içeren kapsamlı bir değerlendirme sistemi kullanmaları, mevcut eksikliklerin ve aksayan yönlerin belirlenerek işleyişin daha verimli hale gelmesine katkı sağlayabilir. Günümüzde klasik yönetim anlayışının yerini, liderlik temelli ve esnek yapılar üzerine inşa edilmiş yeni örgüt yaklaşımları almaktadır. Bu değişim, performans değerlendirme süreçlerinde de yansıma bulmuş; çoklu değerlendirme uygulamalarının benimsenmesini beraberinde getirmiştir.

İş dünyasındaki bu yönelim, belirli ölçüde okullara da yansımış; öğretmen performanslarının yalnızca okul yöneticisinin sınıf gözlemleri ve rehberlik etmesiyle değerlendirilmesinin yeterli olmadığı görüşü giderek daha fazla kabul görmeye başlamıştır (Wilkerson, Manatt, Rogers ve Maughan, 2000). Öğretmenin rollerinin ve öğretim süreçlerinin karmaşıklığını belli düzeyde kontrol altında tutmak ve hedefler doğrultusunda değişim sürecini başlatmak için birçok kaynaktan geri bildirimlerle eğitim sisteminin desteklenmesi, var olan sistemin çevreye uyum sağlaması ve sürekli bir gelişim için 360 DPDS önemli görülmektedir.

Sürekli olarak iyileşmeye yönelen toplam kalite yönetimi yaklaşımının müşteri memnuniyeti ve yapılan işin kalitesine önem vermesi 360 DPDS'nin gelişiminde kritik bir rol oynamıştır (Ernalbant, 2014). Toplam kalite yönetiminde örgütler paydaşlardan sürekli geri bildirimler alarak var olan



sistemdeki aksaklıkları tespit edebilmekte ve hatalar oluşmadan mevcut sistemin yapısı revize edilmektedir (Gözet-Yayla, Yayla ve Ulusoy, 2023). Çoklu veri kaynaklarına ilişkin değerlendirme olarak da bilinen (Aygün, 2008; Ernalbant, 2014; Garavan, Morley ve Flynn, 1997) 360 DPDS'nin farklı rollere ve becerilere sahip bireyler tarafından farklı bir perspektif sunacağı fikrine dayandığı söylenebilir (Cheung, 1999; Moran, 2007). Hattie ve Timperley (2007) ise çalışanların farklı bakış açılarıyla desteklenmiş geri bildirimler almasının kişinin kendisini sorgulamasına ve davranışlarını değiştirmesine neden olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu perspektif çalışanların kendileri hakkında daha objektif çıkarımlarda bulunmasına fırsat sağlayabilir (Bayram, 2006; Çelik, 2006; Şirikçi, 2022). Bu çıkarıma karşıt olarak Sağbaş ve Özkan'ın (2019) yaptıkları çalışmada öğretmenlerin, velilerin, öğrencilerin ve okul yöneticilerinin değerlendirme yaparken objektif olmakta zorlanabilecekleri görüşünü içeren bulguları bulunmaktadır. Bunun yanı sıra 360 DPDS çalışanların etkileşimde olduğu paydaşların görüşlerini içeren değerlendirme raporlarıyla çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini keşfetmelerine olanak sağlamaktadır (Pachovski, Ivanovski, Blazevska ve Krleska, 2014). 360 DPDS'ye ilişkin varsayımlar ise çalışanların başkalarının onları nasıl gördüğünü daha iyi anlamalarına yardımcı olması, etkili davranış modellerinin oluşturulması, birçok kaynaktan geri bildirim sağlayarak çalışanların güçlü yönlerini ve geliştirilmesi için gereken alanları daha net bir şekilde belirlemektir (Tornow, 1993). Siddiqui ise (2017) yaptığı bir araştırmasında 360 DPDS'nin öğretmen performansı, davranışı, gelişimi ve güçlü yönleri hakkında kesin ve derin bir farkındalık sağladığını ve alınan geri bildirimler ile çalışanların performans geliştirme hedeflerinin yeniden yapılandırılıp oluşturulabildiğini ifade etmiştir. Murat ve Bağrıaçık (2011) ise örgütsel algılama farklılıklarına dikkat çekmiş, geçerli bir performans değerlendirmesi için 360 DPDS'nin uygun olduğunu belirtmişlerdir. Pachovski ve diğerlerinin (2014) yaptıkları bir çalışmada bilişim teknolojilerinden yararlanılarak Makedonya'daki bir üniversitede kurulan 360 DPDS sayesinde öğretim üyelerinin performans değerlendirmeleri daha kısa sürede ve etkili bir şekilde gerçekleştirdikleri gözlenmiştir. Gelişen teknolojiyle birlikte çevrim içi anketler aracılığıyla verilerin toplanmasının sağlanması maliyeti azaltmakta ve uygulanabilirliği arttırmaktadır.

Örgütlerin benimsediği 360 DPDS'nin performans değerlendirme sürecine olumlu birçok katkısı olmuştur. Bu katkılar; mesleki sorumluluklarda ve performanslarda ilerleme kaydedilmesi (Bacha, Nadem ve Qamar, 2022), kaliteli uygulamaların teşvik edilmesi ve mesleki büyümenin sağlanması (Phillips, Balan ve Manko, 2014), sergilenen olumsuz profesyonel davranışların tespit edilmesi ve iyileştirilmesi (Stark, Korenstein ve Karani, 2008) ve yöneticilerin bilgi ve beceri gelişimi (Cheng ve Wu, 2020) şeklinde sıralanabilir. Değerlendirme sürecine yansıyan tüm bu olumlu etkilerin gerçekleşmesi ise doğru veri kaynaklarının belirlenmesi ile mümkün hale gelebilir. Bu bağlamda 360 DPDS örgüt içi ve örgüt dışı birçok kaynağa başvurarak örgütlerin daha etkili bir işleyiş yapısına kavuşmasına imkân sağlamıştır.

360 DPDS geri bildirim süreci

Örgütlerin etkililiğini sağlamak için çalışanların performanslarını iyileştirmek istemesi ve sürekli değişim geçiren çevreye uyum sağlama gerekliliği farklı perspektiflere dayalı görüşler ile örgütün kendini geliştirmesini ön plana çıkarmıştır. Örgütlerin kendilerini yenileme ihtiyacı, etkililiği sağlamak istemesi ve verimlilik odaklı bir çalışma anlayışının hâkim olması çoklu veri kaynaklarına dayalı performans değerlendirme sistemlerinin örgütler tarafından benimsenmesini kolaylaştırmıştır. Bu kapsamda çalışanlar aldıkları geri bildirimler sayesinde öz bilgiye sahip olabilecek ve bu öz bilgi



sayesinde davranışlarını değiştiren bir kontrol sürecine girebileceklerdir. Bu bağlamda çoklu veri kaynağına dayalı olan 360 DPDS'nin önemli aşamalarından birinin geri bildirim aşaması olduğu söylenebilir.

Geri bildirimlerin çalışanların performanslarını geliştirdiği düşüncesi ve birçok kaynaktan alınan veriler ile ortak bir görüşün ortaya çıkarılması 360 DPDS'nin bütünselliğini vurgulamaktadır (Uygur ve Sümerli-Sarıgül, 2015). Bu ortak görüş çalışana verilen geribildirim doğru ve güvenilir olmasını sağlayabilir (Camgöz ve Alpten, 2006). Bu veriler çalışanın geri bildirimde yer alan performansını görmesine ve bu performansı mevcut performansı ile karşılaştırmasına imkân sunmaktadır. Bu sürecin amacına ulaşması için ast-üst arasındaki iletişimin güçlü olması önemli bir gerekliliktir. Aksi bir durumda çalışanların olumsuz geribildirim alması iyileştirmeye yönelik bir yaklaşımın geliştirilmesini zorlaştırabilir. Bu noktada Kaynak ve Bülbül (2008) ise yaptıkları bir çalışmada geri bildirim genel yargıları içermemesi, kişinin kendisine değil davranışa odaklanması ve değerlendirilen kişinin de ihtiyaçlarının ön planda tutulmasının önemli olduğunu vurgulamışlardır. 360 DPDS'de çalışanın değişim sürecinin gerekli olduğuna inanması ve nasıl yapılacağı hakkında bilgiye sahibi olması geri bildirim sürecinin niteliğini arttırmakta, aksi bir durumda ise çalışanın kendisi hakkında olumsuz düşünceler geliştirmesine ve şüpheye düşmesine neden olmaktadır (Kluger ve DeNisi, 1996). Bu noktada Orhan (2022) ise yaptığı bir çalışmada çalışanlara verilen geri bildirimlerin, olumsuz sonuçlar içerse bile, yargılayıcı olmaması ve çalışanı rahatsız etmemesi gerektiğini vurgulamış; geri bildirimlerin motive etmesi ve çalışanı harekete geçirmesi gerektiğini ifade etmiştir. Geri bildirim sürecinin etkili bir şekilde yürütülmesi dikkat edilmesi gereken birçok faktörü açığa çıkarmıştır. Bu faktörlerden bir tanesi ise etkili bir rapor hazırlanarak değerlendirmeye alınan çalışanlara bu raporun sunulmasıdır.

360 DPDS'de değerlendirmeye alınan çalışanlara sunulan raporların etkili olması için dikkat edilmesi gereken hususlar bulunmaktadır. Mamatoğlu (2008) yaptığı bir çalışmada 360 DPDS'nin raporunun hazırlanırken dikkat edilmesi gereken hususları şu boyutlarda ele almıştır: (1) Hazırlanmış olan raporun ilgili kişi tarafından anlaşılabilir olması, (2) raporlarda sayısal ifadelerin yanında grafiklerinde yer alması, (3) raporda yer alan sözel ifadelerin dilinin açık olması, (4) gizliliği korumak adına değerlendiricilerin sonuçları yerine bütün değerlendiricilerin ortalama puanlarının verilmesi, (5) raporda değerlendirme sorularının olduğu gibi yer alması, (6) değerlendirme yapan kişilerin sayıları ve hangi gruptan kaç kişinin değerlendirmeye katıldığı bilgisinin verilmesi, (7) raporda yer alan her içeriğin kullanıcıların okumalarını ve anlamalarını kolaylaştıracak şekilde hazırlanmış olması gerekmektedir. Uygur ve Sümerli-Sarıgül (2015) ise üstlerin astlara olan davranışlarının geri bildirim sürecindeki önemini vurgulamakta; sürecin etkili olması için geribildirim anlaşılır bir dille çalışana iletilmesi, geri bildirim raporunun akıcı ve sade bir dil ile yazılmış olması gerektiğini ifade etmekte; olumlu yaklaşımlara sahip olmanın, gelişim odaklı değerlendirmelere yer vermenin, objektif olmanın, motivasyon teknikleri kullanmanın performans geliştirme sürecine olumlu katkıları olduğundan bahsetmektedirler.

360 DPDS dikkat edilmesi gerekenler

360 DPDS uygulanırken sürecin etkililiğini olumsuz etkileyen kaçınılması gereken birtakım hatalar bulunmaktadır. Bu hatalar; performansın objektif ve açık bir şekilde değerlendirilmesinin önünde engellerin oluşmasına, çalışanların güvensizlik duymasına ve örgütte çatışmaların yaşanmasına



kaynaklık edebilir (Kantos, 2013). Ayrıca çalışanların değerlendirmelerine ilişkin kaygılarının oluşması da mümkündür (Şirikçi, 2022). Bu hususta bu değerlendirme yaklaşımından en doğru bir şekilde yararlanıp örgütün gelişimini sağlamak için olası hatalardan kaçınmak gerekir.

Wimer ve Nowack'ın (1998) yaptıkları çalışmada bu hatalar 13 kategoride sınıflandırılmıştır. Bunlar: (1) amaçların açık olmaması, (2) ana paydaşların çalışmada yer almaması, (3) değerlendirmenin gelişim amacı dışında kullanılması, (4) pilot çalışma yapılmaması, (5) süreç esnasında iletişimin etkili bir şekilde kullanılmaması, (6) çalışmada dönütün yer almaması, (7) bazı detayların gizli kalmasının istenmesi, (8) yeterli kaynağın sağlanmaması, (9) dostça olmayan bir yönetim ve puanlama sisteminin kurulması, (10) dönütlerin kaynağının açık olmaması, (11) etkisiz bir değerlendirmenin gerçekleştirilmesi, (12) 360 DPDS'nin sadece bir etkinlik olarak görülmesi, (13) 360 DPDS'nin gelişigüzel performans yönetim, liyakat ve ödeme sistemlerine dahil edilmesi şeklinde sıralanabilir. Bu hataların değerlendirme sürecini olumsuz etkilememesi için oluşabilecek potansiyel sorunların önceden tespit edilmesi ve sürecin titizlikle yürütülmesi önemlidir.

360 DPDS'nin etkili bir şekilde uygulanması için Vinson (1996) sekiz farklı öneri sunmaktadır. Bu öneriler şu şekilde ifade edilebilir:

- Verilen geribildirimlerin kaynağının gizli tutulması, yeterli düzeydeki katılımcının dürüst bir şekilde eleştiride bulunmasının sağlanması ve gizlilik sözü verilerek değerlendirmeye kişinin ikna edilmesi önemlidir.
- Değerlendirecek kişinin değerlendirmeye tabi olan kişiyle yeterli sürede çalışıp çalışmadığının belirlenmesi gereklidir. Eğer kişinin çalışma süresi altı aydan daha kısa bir süre ise değerlendirme önceki çalışma grubunun etkisinde olabilmektedir.
- Geri bildirimlerin karmaşık doğası yorumlamada birtakım hatalara neden olabilir. Bundan dolayı bir uzman tarafından geri bildirimlerin yorumlanması gerekmektedir.
- Değerlendirme sürecinin takibinin yapılması önemlidir. Düşük puanlı bir değerlendirme alanı varsa o alan için geliştirme planlarının yapılması ve yapılacak diğer uygulamada ilerlemelerin takip edilmesi gerekmektedir.
- Maaş, terfi gibi özlük haklarıyla ilgili işlemler için 360 DPDS kullanılmamalıdır. Burada amaç gelişimi sağlamak için diyalogun oluşturulmasıdır.
- Değerlendirmede nicel ve nitel verilerin toplanması gerekli görülmektedir. Bu veriler hem objektifliği sağlamakta hem de verileri daha anlamlı hale getirmektedir.
- 360 DPDS bilimsel temellere dayanan geçerli ve güvenilir bir ölçmeyi gerekli kılmaktadır.
- Geri bildirimlerin çalışanlardan kademeli şekilde alınması gerekmektedir. Aynı anda birçok çalışan hakkında bir kişiden geri bildirimler almak, değerlendirmenin güvenilirliğini olumsuz etkileyebilmektedir.

360 DPDS'nin etkili bir performans değerlendirme sistemi olarak kullanılmasını sağlamak için değerlendirme sürecinde çalışanlara yeterli kaynakların sunulmasının, geri bildirimlerin gizli tutulmasının, objektif bir değerlendirme sürecinin, geçerli ve güvenilir bir ölçmenin varlığı gerekli görülmüştür. Performans değerlendirmenin çalışanların maaş, terfi ve özlük haklarıyla ilgili verilecek kararlarda kullanılması oldukça yaygın bir uygulamayken (Yılmaz, 2020; Bakan ve Kelleroğlu, 2003); Vinson (1996) sunduğu bir önerisinde 360 DPDS'nin maaş, terfi ve özlük haklarıyla ilgili alınacak kararlarda kullanılmasının sakıncalı olduğunu ifade etmiştir. Bu endişe, 360 DPDS'nin odak noktasının



çalışanların gelişimini destekleyen bir yapıda olmasıdır. Bu doğrultuda değerlendirmenin gelişim amacı taşıması, süreçte etkili bir iletişim modelinin benimsenmesi, değerlendirme sonuçlarına yönelik gelişim planlarının oluşturulması ve ilerlemelerin takibi 360 DPDS'nin amacına hizmet etmesini sağlayabilir.

360 DPDS veri toplama aracının geliştirilmesi

360 DPDS'de veri toplama aracının geliştirilme sürecinde dikkat edilmesi gereken hususlar mevcuttur. Bu süreçte veri toplama aracının örgütün hedefleriyle örtüşmesi önemlidir. Farklı bir örgütün kullandığı veri toplama aracı yerine, örgütün kendi veri toplama aracını geliştirmesi daha kapsamlı sonuçların çıkmasını sağlayabilir (Olçay, 2016). Armstrong (2006) ise veri toplama aracının danışman şirketler aracılığıyla satın alınabileceğini ve kuruma özgü olarak sonradan düzenlenebileceğini ifade etmiştir. Bu hususta dikkat edilmesi gereken nokta geliştirilen veri toplama aracının örgütün kültürüyle uyumlu ve hedefleri ölçebilecek düzeyde geliştirilmiş olmasıdır (Mamatoğlu, 2008). Aynı zamanda veri toplama aracında yer alan soruların çalışanların birbirleriyle ilişkileri göz önünde bulundurularak hazırlanması (Vinson, 1996) bütüncül bir değerlendirmeye imkân sağlayabilir. Bunun yanı sıra veri toplama araçlarında çok sayıda sorulara yer verilmesi katılımcıların sıkılmasına hatta değerlendirme sürecini yarıda bırakmasına neden olabilir. Bunun yerine, çalışanların görevlerini içeren işlemlerin yer aldığı daha az sayıda soruların sorulması daha yerinde bir uygulama olarak görülmektedir (London ve Beatty, 1993). Bracken (1994) ise değerlendirme sorularının nicel ve nitel olması gerektiğini, nitel sorularda değerlendiricilerin daha özel ve detaylı bilgiler verdiklerini ve değerlendiricilerin düşüncelerini daha açıklayıcı bir şekilde sunmaları gerektiğini ifade etmiştir. Bu bağlamda 360 DPDS sürecinde veri toplama aracının örgütün kültürüyle uyumlu olmasının, örgütün vizyonunu yansıtmasının ve hedefleri kapsamasının önemli olduğu söylenebilir.

360 DPDS yetkinlik alanları

360 DPDS'nin uygulama sürecinde farklı yetkinlik alanlarının dikkate alınması sürecin etkili bir şekilde yürütülmesi için önemlidir. Belirlenen yetkinlik alanlarının her biri performans değerlendirme sisteminin daha etkili bir şekilde sürdürülmesi ve çalışanların farklı boyutlarda değerlendirilmesinin yapılması için gereklidir. Bu yetkinlik alanlarını Vinson (1996), Gümüştekin, Özler ve Yılmaz (2010) ve Bayram (2006) yaptıkları çalışmalarda liderlik, iletişim, değişime uyabilirlik, insanlarla ilişkiler, işin yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi ve iş görenin geliştirilmesi şeklinde sekiz başlık halinde açıklamışlardır.

Liderlik

Liderlik, örgütlerin vizyonunun oluşumunda, paylaşımında ve örgütün geleceğinin tasarlanmasında kritik bir aşamadır (Doğan, 2021). Liderlik çalışanlara destek olmayı, güven ortamı oluşturmayı, bütüne bakmayı gerektirir (Güçlü, 2021). Bu bağlamda liderlik rollerinin iyi tanımlanması ve değerlendirme sürecine dahil edilmesi önemlidir.



İletişim

İletişim, çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılmasında ve örgütün hedeflerinin gerçekleştirilmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Performans değerlendirme sürecinin nitelikli olması için iletişimin örgüt içinde etkili bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Bu hususta iletişim becerilerine sahip olmak, çalışanlarla empati kurmak ve örgüt içi diyalogların yaygınlaştırılması önemli yeterliliklerdir (Tutar ve Yılmaz, 2013).

Değişime uyabilirlik

Örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmesi için gelişmeleri sistemine entegre ederek değişim sürecine girmesi önemli bir aşamadır. Bu noktada çalışanların her birinin değişime açık olması, yaratıcı düşünmesi ve koşullara ayak uydurabilmesi gerekmektedir (Morgan, 1998).

İnsanlarla ilişkiler

Bireylerin mutlu olduğu açık bir iklim oluşturmak için çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarının karşılandığı bir güven ortamının varlığı gereklidir. Bu güven ortamı ilişkilerin geliştirilmesine, takım ruhuna ve sinerjiye katkı sağlayabilmektedir (Sezgin ve Sönmez, 2017).

İşin Yönetimi

İşlerin etkili bir şekilde uygulanması için çalışanların algıları ile olması gerekenin araştırılması ve aradaki farkın açığa çıkarılması gerekir. Bu süreçte çalışanın olması gerekeni algılayıp bir öz düzenleme sürecine girmesi önemlidir. Aynı zamanda bu yetkinlik alanında çalışanın iş hakkında becerileri ve çabaları sorgulanır (Gümüştekin vd., 2010).

Üretim ve iş sonuçları

Bu aşamada çalışanın üretime katkısı sorgulanmaktadır (Gümüştekin vd., 2010).

Başkalarının yetiştirilmesi

İş yaşantısının bireyselliği ön plana çıkarması; yeteneklerin keşfedilmesinde, yetiştirilmesinde, liderlikte ve örgüt içi yardımlaşmada önemli bir sorun olarak görülmektedir. Bu kapsamda örgüt içi çalışanların performansını arttıracak uygulamalar gerçekleştirilmeli ve çalışanların çabaları ödüllendirilmelidir. Bu yetenek alanında çalışanın sahip olduğu bilgi ve becerileri diğerlerine ne ölçüde aktardığı araştırılmaktadır (Bayram, 2006).

Çalışanın geliştirilmesi

Bu aşamada değerlendirilen kişilerin çalışanların gelişimleri hakkında ne düzeyde bir sorumluluk hissettiği ve kaynakları bu doğrultuda nasıl kullandığı araştırılmaktadır. Bu konuda çalışanın



olumlu düşüncelere sahip olup olmadığı, geliştirme süreci hakkındaki tutumu, istikrarı ve sorumluluklarını yerine getirme düzeyi hakkında geri bildirimler alınmaktadır (Vinson, 1996).

Değerlendirme sürecinde bu yetkinliklerin ortaya konması ve bu yetkinlik alanlarından hangilerinin değerlendirileceği konusunda karara varılması önemlidir. Bu hususta çalışanların örgüt içi görevlerine bakılarak bu sekiz yetkinlik alanına göre performans ölçütleri oluşturulup veri toplama sürecine başlanabilir. Bu temel kriterler doğrultusunda örgütün karakteristik özellikleri ve çevreyle ilgili değişkenler de dikkate alınmalı ve veri toplama araçları bu koşullar altında geliştirilmelidir (Gümüştekin vd., 2010). Çünkü, bu yetenek alanları mevcut durumu yansıtmakta ve çalışanların eksik yönlerini keşfetmelerine fırsat sağlamaktadır (Kara, 2010). Bu bağlamda mevcut durumun açığa çıkarılması için bu yetkinlik alanlarının doğru ve bütünü yansıtacak bir şekilde belirlenmesi etkili bir performans değerlendirme sisteminin yürütülmesinde önem teşkil etmektedir.

Geleneksel performans değerlendirme ve 360 DPDS arasındaki farklar

360 DPDS ile daha geleneksel performans değerlendirme sistemleri arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklardan bahsedecek olursak geleneksel performans değerlendirme sistemlerinde daha önceden belirlenmiş bir standardın olmadığı söylenebilir. Değerlendirme ile görevli olan amir, kendi inisiyatifiyle belirlediği standartlarla çalışanları değerlendirmektedir (Canman, 1993). 360 DPDS’de değerlendirilecek performans için belirli kriterler daha önceden belirlenmektedir. Değerlendirme subjektif değil objektif ölçülere dayandırılmıştır.

Geleneksel değerlendirmede kurum amirinin taşıdığı önyargılar değerlendirmenin güvenilirliğine gölge düşürebilir. Fakat 360 DPDS’de, çoklu değerlendirme yapıldığı ve standartlar önceden belirlendiği için önyargıların değerlendirmeyi etkilemesi nispeten önlenebilir (Canman, 1993). Bu yaklaşımda kişi değil performansı değerlendirilir. Geleneksel değerlendirme sistemlerinde değerlendirmeyi yapan kişi “üsttür” fakat 360 DPDS’de kişiye geri bildirimler farklı kişilerden ve farklı kaynaklardan gelebilir (Canman, 1993). Geleneksel değerlendirme sistemlerinde değerlendirme sonuçları değerlendirilen kişiyle paylaşılmaz. 360 DPDS’de ise kişinin performansı değerlendirildikten sonra ortaya çıkan sonuçlar ve veriler kişi ile paylaşılmaktadır. Bu uygulama çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini tespit edebilmesi açısından önemlidir (Canman, 1993). Geleneksel sistemlerde değerlendirme tek seferde yapılır ve değerlendirilenler, değerlendirme sürecine tekrar dâhil edilmezler fakat 360 DPDS’de değerlendirme sürekli ve bir döngüde devam eder hatta öz değerlendirme ile kişi kendisini değerlendirebilir (Canman, 1993). Geleneksel yöntemlerde değerlendirme, denetim amacı ile yapılmakta ve değerlendirilenler üzerinde baskı oluşturmaktadır. 360 DPDS kişinin eksik ve geliştirilmeye muhtaç yönlerini geliştirmeyi amaçlar (Yılmaz, 2005). Ayrıca 360 DPDS’de değerlendirme farklı kişiler tarafından yapılır ve geri bildirimler farklı kaynaklardan gelir. Bu durum geri bildirimlerin objektif değil subjektif olma riskini artırır fakat geleneksel değerlendirmelerde bahsedilen risk her zaman daha yüksektir (Yılmaz, 2005). Geleneksel yöntemlerde bir yöneticinin çalışanlar için yaptığı değerlendirme sonucunda verdiği geri bildirimin çalışana sağladığı katkı farklı kaynaklardan gelen geri bildirimler kadar katkı sağlamayabilir. Çünkü yöneticinin değerlendirmeye ilgili yeterliliklere sahip olmaması sürece olumsuz yansıyabilir. Bu durum, çoklu veri kaynaklarına dayanan, 360 DPDS’nin önemini ortaya koymaktadır (Kara, 2010). Geleneksel değerlendirmeler ve 360 DPDS arasındaki genel farklar Tablo 2’de sunulmuştur.



Tablo 2.

360 DPDS ve Geleneksel Performans Değerlendirme Arasındaki Farklar

360 DPDS	Geleneksel Performans Değerlendirme
Değerlendirme objektif kriterlere dayanır.	Kriterler subjektif olabilmektedir.
Kişi değil performans değerlendirilir.	Önyargılar performans değerlendirmesini etkileyebilir.
Değerlendirme farklı kişi ve kaynaklar aracılığıyla yapılır.	Değerlendirmeyi yapan kişi "üsttür".
Değerlendirme sonuçları değerlendirilen ile paylaşılır.	Değerlendirilenler sürece dahil edilmezler.
Geleceğe odaklıdır, sürekli gelişimi hedefler.	Geçmişe veya belirli bir döneme odaklıdır.
Kişinin becerilerini geliştirmeye ve öz farkındalık oluşturmaya odaklanır.	Yapıcı olmayan eleştirilerden ibaret olabilir.

Tablo 2. incelendiğinde geleneksel öğretmen performansı değerlendirmesi ve 360 DPDS'nin, öğretmenlerin etkililiklerini değerlendirmek için kullanılan iki farklı yaklaşımı temsil ettiği söylenebilir. Geleneksel performans değerlendirmesi genellikle okul yöneticileri tarafından gerçekleştirilen bir süreçtir ve öğretmenin sınıf içi performansını, öğrenci başarılarını ve genel olarak mesleki yeterliliğini değerlendirir. Bu değerlendirme genellikle belirli bir dönemi kapsar ve genellikle geriye dönük bir perspektife odaklanır. Öte yandan, 360 DPDS'nin, geleneksel performans değerlendirmesine kıyasla, daha kapsamlı bir yaklaşım sunduğu söylenebilir. Bu yöntemde, öğretmenin performansı sadece yöneticiler tarafından değil aynı zamanda öğrenciler, meslektaşlar ve belirli durumlarda veliler tarafından da değerlendirilir. Bu çok yönlü bakış açısı, öğretmenin sınıf içi becerilerini, iletişim yeteneklerini, işbirliği ve liderlik gibi diğer yönlerini daha kapsamlı bir şekilde değerlendirmeye olanak tanır. Bu yaklaşım, öğretmenin geniş bir yelpazedeki etkileşimlerini ve yeteneklerini yansıtarak daha objektif bir değerlendirme sağlamayı amaçlamaktadır. Sonuç olarak, geleneksel öğretmen performans değerlendirmesi genellikle sıradizinsel bir yapıya dayanırken, 360 derece performans değerlendirmesi çok daha katılımcı ve çeşitlilik içeren bir perspektifi benimsemektedir. Bu iki yaklaşımın avantajları ve dezavantajları bulunmakla birlikte, 360 DPDS öğretmenlerin öz farkındalık kazanmasına daha kapsamlı bir şekilde yardımcı olabilir.

360 DPDS'nin eğitimde kullanımı: Çoklu veri kaynaklarına dayalı performans değerlendirme

Eğitim sisteminin en önemli unsurları okul yöneticisi, öğretmen, veli ve öğrencilerdir. Dolayısıyla bu unsurlar arasındaki etkileşimin, eğitimin niteliklerini belirleyen önemli bir faktör olduğu göz ardı edilmemelidir (Dağal, 2012). Bununla birlikte öğrenci öğrenmelerinin öğretmen performansından önemli ölçüde etkilendiği bilinen bir gerçektir. Bu noktada öğretmen performansının belirlenmesi hem öğretmenlerin profesyonel gelişimini desteklemek hem de eğitim çıktılarının niteliği sağlamak için önemli görülmektedir (Mahar, 2009). Performans değerlendirme öğretmenin hem verimliliğini hem de sorumluluklarını kapsamaktadır (Whitford, 2013). Bu noktada öğretmenlerin çoklu veri kaynaklarıyla desteklenen geri bildirimler alması sağlanarak mevcut durumun çok yönlü bir resmi oluşturulabilmektedir.

1980'lerde öğretmen değerlendirmelerinde klinik denetim popürlüğünü yitirmeye başlamıştır (Manatt,1997). Ancak öğrenme ve öğretme etkinlikleri karşılıklı iletişime dayanan uzun bir süreçtir. Bu

Arslan, E., Yurdakul, Ö. ve Kirt Tez, K. (2025). Performans değerlendirmede bütüncül bir yaklaşım: 360 derece performans değerlendirme sistemi. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 16(2), 2678-2711.

DOI. 10.51460/baebd.1519210



nedenle klinik denetim, makul bir yaklaşımla doğru kararlar alabilen ve birçok paydaşın değerlendirmeye dâhil olmasını gerektiren bir süreci içermektedir (Manatt, 1997). Bu noktada gelişen 360 DPDS birden çok veri kaynağına başvurarak bütüncül bir değerlendirmenin gerekliliğini ön plana çıkarmıştır. Çoklu veri kaynaklarıyla gerçekleştirilen 360 DPDS'nin, okullarda etkili bir şekilde uygulandığında, öğretmenlere öğretim uygulamaları ve öğrenci öğrenmeleri arasındaki ilişkiyi değerlendirme, ayrıca güçlü ve zayıf yönleri belirleyerek zayıf yönleri güçlendirme becerisi kazandırdığı söylenebilir (Sinnema ve Robinson, 2007). Mahar ise (2009) yaptığı bir çalışmada, kurumun amaçları doğrultusunda çalışanların bu sürece dahil edilmesiyle, 360 DPDS'nin çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirdiğini ve bu doğrultuda performansın olumlu yönde etkilendiğini ifade etmiştir. Bu bağlamda öğretmenlere yıllık performans incelemesi için sunulacak olan 360 DPDS, okullarda verimlilik ve etkililiğin sağlanması için önemli bir araç olabilir.

Elliott'a (2015) göre okullarda performans değerlendirme uygulamaları öğretmenlerin öğretim uygulamalarına ve kişisel gelişimlerine katkı sağlamaktadır. Performans değerlendirme okullarda öğrenme ortamlarının daha verimli olması bakımından önemli bir etkinliktir (Ernaltant, 2014). Performans değerlendirmede okul yöneticileri ve denetmenler tarafından yapılan geleneksel değerlendirmeler ile istenilen verimli sonuca ulaşmak zor olduğundan, çoklu veri kaynağı olarak belirtilen ayrıca birçok paydaşa değerlendirme fırsatı veren 360 DPDS'nin okullarda kullanılması; okullardaki yapı, süreç ve sonuç boyutlarının ortaya konulabilmesi açısından önem arz etmektedir (Barutçugil, 2014). Okullarda birbirlerini değerlendiren öğretmenler aynı okulda görev yapmalı, hatta bu öğretmenler aynı şubelerde derse giren öğretmenler arasından seçilmelidir. Amerika Birleşik Devletleri'nin Lincoln kentinde bu şekilde yapılan öğretmen performansı değerlendirmesi uygulamalarında öğrencilere dağıtılan anketin aynısı öğretmenlere ve yöneticilere de dağıtılmıştır ve alınan sonuçlar karşılaştırılmıştır (Manatt, 1997). Bu noktada yöneticilerden alınan geri bildirimlerin öğretmenlerin değerlendirilmesine iki temel katkı sağladığı söylenebilir. Bunlardan birincisi öğretmenlerin sorunlarını ve performansını belirlemektir, ikincisi ise yöneticilerin öğretmenlerin performanslarının verimliliği hakkında bilgiye ulaşılabilir olmasıdır (EARGED, 2000). Bu geri bildirimler, değerlendirme sürecinin kapsamını genişletmekte; okullardaki yapı, süreç ve sonuç boyutlarının gözden geçirilmesine imkân tanımaktadır. Bu noktada Diapola'nın (2010) okullarda 360 DPDS'nin uygulanması için önerdiği beş aşama kullanılabilir. Bunların birincisi işle ilgili yeterliliği ya da yetersizliği tanımlamak, ikincisi değerlendirme ekibini belirlemek, üçüncüsü değerlendirme süreçlerini tamamlamak, dördüncüsü değerlendirme raporunu oluşturmak ve bu raporun analizini yapmak, son basamak ise analiz sonucuna göre eylem planı hazırlamaktır. Bu noktada hazırlanacak olan eylem planının ise olumsuzlukların tespit edilmesiyle birlikte okullardaki aktif yapı, eğitim-öğretim süreçleri ve girdiler hakkında iyileştirmelerin yapılmasına imkân tanıyan bir işleve sahip olması beklenmektedir.

360 DPDS çalışanların performansını iyileştirmek ve geliştirmek için çok yönlü bir geri bildirim sağlamasına, kurumda kişisel ilişkilerin ve iletişimin gelişmesi için uygun bir zemin oluşturmaya, birden fazla değerlendiriciye olanak sağladığı için tek kişinin ön yargıları ya da duygusallığının önüne geçilmesine, çalışanların kendilerine ve sergiledikleri performanslarına bir ayna tutmasına imkân tanımaktadır. 360 DPDS'nin en önemli avantajlarından bazıları; çalışanların ortaya çıkardığı ürünün diğer insanlar tarafından nasıl değerlendirildiğini anlamalarına olanak vermesi ve yöneticilerin çalışanlarının mesleki gelişimleriyle ilgili bilgi sahibi olmasına fırsat tanımasıdır (Aydın, 2022). Ayrıca, yaygın olarak işletmelerde kullanılan 360 DPDS'nin birçok ülkede öğretmen performansının



değerlendirilmesinde de tercih edildiği görülmektedir (Aydın, 2022). Bunun temel nedeni eğitim-öğretim faaliyetlerinin uzun ve girift bir süreç olması nedeniyle farklı kaynaklarca verilen geri bildirimlerin gerekli olduğundandır. Bu noktada çoklu değerlendirme sistemlerinin öğretmenlere, öğretme performansını birçok farklı kişinin bakış açısından görme imkânı oluşturduğu söylenebilir. Bu süreçte öğrenciler, diğer öğretmenler, yöneticiler ve veliler öğretmenin performansına geri bildirimler vermektedirler. Bu geri bildirimler ölçütleri ve standartları belli olan anketlerin uygulanması ile elde edilmektedir. Ayrıca çoklu veri kaynaklarına göre değerlendirme sisteminin verimli olması için anketlerdeki sorulara cevap veren kişinin bilgili ve deneyimli olduğu konulardan oluşan sorulara cevap vermesi sağlanmalıdır (Mathews, 2000).

Stronge ve Ostrander’a göre (2006) hiçbir değerlendirme kaynağı tek başına güvenilir bilgiler sağlamamaktadır. Tüm öğretmenleri geçerli ve güvenilir bir şekilde değerlendirmek için öğrenme ortamları, ders içinde kullanılan öğretim teknikleri, asıl performans ve gözlenen sonuçlar göz önünde bulundurularak çoklu veri kaynaklarından yardım alınmalıdır. Birden fazla kaynaktan toplanan geribildirimler, öğretmen performansını değerlendirirken çok önemli eksikliklerin tespit edilmesine ve bu eksikliklerin giderilmesine fırsat sağlamaktadır.

Öğretmen performansının değerlendirilmesinde kullanılan çoklu veri kaynakları

Öğretmen performansının değerlendirilmesinde kullanılabilecek birçok veri kaynağı bulunmaktadır. 360 DPDS’de değerlendirmede yer alacak kaynakları Soysal ve Kılınç (2006) eş düzeyler, dış müşteriler, iç müşteriler, öz değerlendirme, astlar ve patron şeklinde sıralamıştır. Aygün (2008) ise yaptığı çalışmada meslektaş görüşleri, öğrenci raporları, öz değerlendirme, veli raporları, yönetici raporları, sistematik sınıf gözlemleri, portfolyolar, öğrenci başarısı, öğretmen testleri, mesleki gelişim belgeleri, öğretme materyalleri verileri, performans testleri ve simülasyon gibi çoklu veri kaynaklarından bahsetmiştir. Danielson ve McGreal (2000) ise performans değerlendirmede sınıf gözleminin, veli görüşünün, öğrenci görüşünün, öğrenci çalışmalarının, mesleki etkinliklerin, öğretmen planlarının ve öz değerlendirmenin dikkate alınabileceğini ifade etmişlerdir. Sağır ve Göksoy (2020) ise 360 DPDS’de veri kaynağı olarak çalışanın kendisinin, meslektaşların, üstlerin, astların, iç ve dış paydaşların yer aldığını belirtmiştir. Bu veri kaynaklarından alınan geri bildirimler, değerlendirme sürecine bütüncül bir yaklaşım sunmaktadır. Nitekim bu kapsamlı yaklaşım, öğretmen performansının daha doğru bir şekilde değerlendirilmesine yardımcı olur (Martínez ve Fernández, 2021; Ovando ve Ramirez, 2007; Peterson, 2004). Ayrıca bu tür değerlendirmeler yalnızca performans ölçümüyle sınırlı kalmayıp, öğretmenlerin mesleki gelişimi, öğretim uygulamalarının iyileştirilmesi ve okulun genel hedeflerine katkı sağlanması gibi alanlarda da etkili bir şekilde kullanılmaktadır (Holland, 2005; Wurster, Richter ve Lenski, 2017). Burada esas önemli olan ise, bu değerlendirmelerden elde edilen içgörülerin öğretmenlerin güçlü yönlerini ve gelişim alanlarını belirlemelerine yardımcı olarak mesleki gelişimlerine doğrudan katkı sağlamasıdır (Mangia vd., 2023; Mohapatra ve Rout, 2024). Bu doğrultuda öğretmen performansının çok boyutlu olarak değerlendirilmesini mümkün kılan kaynak çeşitliliğinin, değerlendirme sürecinin kapsamını ve derinliğini arttırdığı söylenebilir. Ayrıca bu kaynaklar öğretmenlerin okul, meslektaş, öğrenci ve velileri kapsayan rolleriyle örtüşmektedir. 360 DPDS ile öğretmenlerin sahip olduğu bu roller bir bütün olarak değerlendirilmekte ve bu rolleri kapsayan kaynakların farklı bakış açılarından yararlanılmaktadır. Bu sayede oluşması muhtemel ya da oluşan



sorunların çözümüne geniş perspektifte çözüm önerilerinin getirilmesi mümkün olabilir. Bu veri kaynakları aşağıda başlıklar halinde sunulmuştur:

Öğrenci raporları

Öğrencilerin öğretmenlerini değerlendirmesi fikri çok eskilere dayanan ve gün geçtikçe alanyazında daha fazla kabul gören bir konudur (Stronge ve Ostrander, 2006). Weber (1987), öğretmen değerlendirmesinin üç önemli bileşeninin sınıf içi gözlem, öğrencilerin değerlendirmeleri ve öğretmenin becerilerini ve vasıflarını belgeleyen dokümanlar olduğunu açıklamıştır. Peterson’a (2000) göre öğrenci raporları, öğrencilerin öğretilerinin performansını nasıl gördüklerine dair raporlardır. Bu raporlara, belirli konu başlıklarında verilen anketlerin öğrenciler tarafından doldurulmasıyla ulaşılır. Bu anketler dışında, öğrencilerle yapılan görüşmelerde kendilerine yöneltilen açık uçlu sorulara verdikleri cevaplarla da bilgi toplanabilir. Öğrenci raporları güvenilir, kullanışlı ve maliyeti düşük raporlardır. Diğer bir yandan da öğrenci görüşlerinden elde edilen değerlendirmeler veri kaynakları arasında en tartışmalıdır. Bazı otoritelerce öğrencilerin nesnel bilgi vermeyecekleri düşünülmekte, ayrıca objektif ve bütünsel olarak değerlendirme yapamayacakları iddia edilmektedir. Nitekim öğrenci raporları tek başına bir ölçüt olarak kabul edilmemekte, diğer değerlendirme araçlarıyla birlikte bütüncül bir yaklaşımla ele alınmaktadır.

Veli raporları

Peterson’a (2000) göre veliler, çocukların eğitimi için çok önemli bir rol oynarken aynı zamanda öğretmenlerin performanslarını da gözlemlemektedirler. Eğitime bakışın son yıllarda değişmesiyle birlikte velilerin eğitim sürecine katkısı da artmıştır (Aygün, 2008). Olumlu bir şekilde gelişen veli-öğretmen ilişkilerinin öğrencilerin akademik başarılarını olumlu etkilediği varsayılabilir. Bunun yanı sıra veli raporları, öğretmenin öğretme performansı ile ilgili düşünceleri hakkında bilgi verir. Velilerden veri toplamak için anket uygulaması; yüz yüze, uzaktan ya da grup görüşmeleri gibi farklı tekniklerden yararlanılmaktadır (Oliva ve Pawlas, 2001).

Velilerden toplanan veriler değerlendirilirken, velilerin öğretmenin performansını gözlemleyecek ortama sahip olmadığına ve öğretmenlik mesleğine dair yeterli bilgilerinin bulunmadığına dikkat edilmelidir. Bu yüzden veli raporları öğretmenlerin performansı hakkında doğrudan bilgi veren kaynaklar değildir (Nolan ve Hoover, 2005). Veli anketleri, öğrencilere anketlerde sorulan soruların farklılaştırılmasıyla oluşturulabilir. Anketlerde yer alan ifadeler şu şekilde olabilir (Oliva ve Pawlas, 2001): (1) Öğretmenimiz öğretirken eğlenir ve keyif alır, (2) öğretmenimiz hoşgörülüdür ve sabırlıdır, (3) öğretmenimiz adildir ve doğruya yönlendirir, (4) öğretmenimiz açık yönergeler verir ve gerekli açıklamaları yapar, (5) öğretmenimiz çocuğumla ve gelişimiyle ilgilidir, (6) öğretmenimiz çocuğumun durumu ile ilgili bizleri bilgilendirir. Sorular “Evet, Emin değilim, Hayır” şeklinde cevaplanabilir.

Meslektaş görüşleri

Peterson (2000) aynı branşta, aynı eğitim düzeyinde ve neredeyse benzer deneyime sahip bir öğretmenin başka bir öğretmeni kolaylıkla değerlendirebileceğini belirtmiştir. Ayrıca, bu öğretmenlerin



aynı okulda çalışmaması veya başka yerlerde birbirleriyle görüşmüyor olması gerektiğini belirtmiştir. Bu durum öğretmenlerin okulun hedeflerini, problemlerini, öğretim programını ve fiziki koşullarını bilmesi meslektaş görüşü almanın önemini artırmaktadır. Ayrıca öğretmenler hem zorlukların hem de fırsatların farkındadırlar. Eğitim-öğretim çalışmalarının niteliği ile mevcut eğitim sınırlılıklarını karşılaştırabilirler. Bu durum toplanan verileri geçerli ve güvenilir kılmaktadır.

Sınıf gözlemleri

Sınıf içi gözlem yapan kişi genellikle okul müdürü veya denetmenlerdir. Sınıf gözlemlerinin öğretmen performansını değerlendirmede en elverişli yöntem olduğu söylenebilir. Öğretmenin fiziksel koşulları, yazılı ve elektronik materyalleri nasıl kullandığı, sınıfı yönetimine ait davranışları ancak sınıf gözlemleri ile verilir (Danielson ve McGreal, 2000). Bu tekniğin problemleri ise planlanmış olarak yapılan sınıf gözlemlerinin doğallığını yitirmesi, gözlemlerin sistematik olmaması, öğretmenin sadece sınıf içindeki durumunu yansıtmaması olarak sıralanabilir.

Yönetici raporları

Yöneticiler genellikle geleneksel sistemlerde değerlendirmeyi yapan kişilerdir (Ostrander, 1996). Yönetici raporları, öğretmen performansına dair veriler elde etmek için sınıf içinde yapılan gözlemleri kapsar (Nolan ve Hoover, 2005). Gözlemler planlı ya da planlanmamış gözlemler olabilir. Öğretmene daha önceden haber verilmeden yapılan gözlemler yöneticiye öğretmenin genel olarak performansını izleme imkânı tanımaktadır (Nolan ve Hoover, 2005). Bunların yanı sıra yöneticilerin gözlemleri çağdaş standartlara uymadığı, önyargılı olduğu, haksız hüküm içerdiği, adam kayırma ve taraf tutma gibi konulardan dolayı çeşitli eleştiriler de almaktadır. Ayrıca yöneticilerin çok fazla görevi olduğu için öğretmenleri değerlendirmeye yeterli zaman ayıramamaktadırlar (Ostrander, 1996).

Öz Değerlendirme

Öğretmenler, öz değerlendirme sürecinde sınıf içi yönetim becerilerini, öğretim stratejilerini, öğrenci etkileşimini ve değerlendirme yöntemlerini gözden geçirir. Bu değerlendirme, öğretmenin kendi öğrencileriyle etkileşimlerini değerlendirmesine, öğretim yöntemlerini eleştirel bir şekilde düşünmesine ve mesleki hedeflerine ulaşmak için gerekli adımları belirlemesine olanak tanır (Oliva ve Pawlas, 2001). Öğretmenler kendi pratiklerini analiz ederken öğrenci başarılarını artırmak, öğrenmeyi desteklemek ve sınıf ortamını iyileştirmek için uygun stratejileri belirleme konusunda daha bilinçli ve özgüvenli hale gelirler.

Bunların yanı sıra öğrenci başarıları, öğretmen portfolyoları, öğretmen testleri, mesleki gelişimle ilgili etkinlikler ve belgeler, öğretme materyalleri ile ilgili veriler, performans testleri de bize öğretmen performansları ile bilgi veren kaynaklar olarak sıralanabilir.

Türkiye’de öğretmen değerlendirmesi ile ilgili yapılan çalışmalar

Öğretmen performansı değerlendirme yönetmeliği, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nun hükümlerine dayanmaktadır. 2001 yılından bu yana



öğretmen değerlendirmesine yönelik bazı çalışmalar yapılmıştır ancak şu an öğretmenlere rehberlik eden mevcut bir değerlendirme sistemi bulunmamaktadır (Çelebi vd., 2018).

Yıllar içinde öğretmen değerlendirmesine yönelik yapılan çalışmaların en önemlileri bu bölümde yer almaktadır. Bu çalışmaların hepsi il, ilçe müdürleri, akademisyenler, müfettişler, okul müdürleri, öğrenciler, veliler gibi geniş örneklemelere sahip olup, yarı yapılandırılmış görüşme formları ya da anketler kullanılarak detaylı analizler sunmayı hedeflemiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı, Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı (EARGED) tarafından “Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Modeli” konulu pilot çalışma yapılmıştır. Çalışma, İnayet Pehlivan danışmanlığında yürütülmüştür. Araştırmaya ilköğretim okullarında çalışan 3174 öğretmen, 487 okul müdürü, 344 müfettiş, 267 il/ilçe milli eğitim müdürlerinin yanı sıra yardımcılarının da olduğu toplam 4272 kişi dâhil edilmiştir. Araştırmada verilerin toplanması için anket kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda elde edilen verilere göre öğretmenlerin performans değerlendirmelerine okul müdürü ve müdür yardımcıları, müfettiş, zümre öğretmenleri, okulda birlikte çalıştığı diğer meslektaşları ve öğretmenin kendisinin de katılması gerektiği sonucu çıkmıştır (EARGED, 2000).

Bu çalışmanın sonuçları, MEB'de yeni düzenlemelere yol açmıştır. 2002-2003 eğitim-öğretim yılı için öğretmen performansları için formlar doldurulmuştur. Yöneticiler ve çalışanlar Şubat ve Mayıs aylarında öğretmen performansına ilişkin iki form doldururken, müfettişler Mart ve Mayıs aylarında öğretmen performansına ilişkin çeşitli formlar doldurmuşlardır (Kantos, 2013). Sadece öğretmenler değil, okul yöneticileri ve müfettişler de projede değerlendirilmiştir (EARGED, 2002).

EARGED, tarafından 2006 yılında yürütülen performans yeterliklerini belirleme çalışmaları nedeniyle "öğretmen yeterlikleri", "okul performans alanları" ve "okul yöneticilerinin yeterlikleri" gibi alanlar tanımlanmış ve kriterler belirlenmiştir. O dönemlerde müfettişler tarafından "Öğretmen Denetim Formunda Gözlenen Davranışlar" adı verilen bir değerlendirme formu kullanılmıştır. Bu form, A. Dersliğin eğitim-öğretime hazırlık durumu, B. Eğitim-öğretim durumu ve C. Yönetim-çevre ilişkileri ve mesleki gelişim ana başlıklarını içermiştir (MEB, 2018). Öğretmenlerin performanslarını değerlendirirken kullanılan kriterler “Performans Değerlendirme Ana Kriterleri” başlığı altında toplanmıştır. Bu kriterler şu şekildedir: Birinci kriter; alan bilgisini, ikinci kriter; planlama ve derse hazırlık, üçüncü kriter; ders içi etkinlikleri, dördüncü kriter; ölçme ve değerlendirme çalışmaları, beşinci kriter; rehberlik ve yönlendirme, altıncı kriter; ders dışı aktiviteler, yedinci kriter; okulun işleyişine katkısı, sekizinci kriter; kişisel özellikleri, dokuzuncu kriter; sınıf yönetimi ve iletişimidir (MEB, 2018).

Bu çalışmalardan ayrı olarak, 26 Şubat 2018 tarihinde hazırlanan MEB Performans Değerlendirme Yönetmelik Taslağı için yeni bir form geliştirilmiştir. Bu taslak form, öğretmenlerin performans değerlendirmeleri için gerekli olan kriterleri içermektedir. Bu taslağa göre öğretmenler, çalıştıkları eğitim kurumunun yöneticisi, meslektaşları, velileri, öğrencileri ve öğretmenin kendisi tarafından değerlendirilecektir. Öğretmen performansını değerlendirmek için adalet, katılımcılık, şeffaflık, uzlaşma, çok yönlülük ve işlevsellik gibi temel ilkeler belirlenmiştir. MEB'e (2018) göre, performans değerlendirmesinin temel amacı, öğretmenlerin çaba, etkililik ve başarısının belirlenmesi, alan bilgisi ve yeteneklerinin seviyesinin belirlenmesi, hizmet içi eğitim ihtiyacının tespit edilmesi ve bazı önlemlerin alınmasıdır.



Performans değerlendirme taslağında "öğretmenler dört yılda bir öğretmenlik mesleği yeterlikleri sınavına tabii tutulurlar" şeklinde bir madde yer almaktadır (m. 24). Öğretmenin sınava girmedeği yıllarda öğretmenin performans puanı müdürün, zümre öğretmenlerin, diğer meslektaşların, velinin ve öğrencinin değerlendirmesi sonucu verilen puanların ortalaması ile belirlenmektedir. Öğretmenlerin mesleki yeterlik sınavına girdikleri sene ise okul müdürü, zümre öğretmenleri, diğer meslektaşlar, veliler ve öğrencilerden alınan puanlar yine hesaba katılır. Fakat bu yılda verilen puanların katsayıları daha azdır. Bu değerlendirmelere itiraz hakkı bulunmaktadır (MEB, 2018).

Öğretmen değerlendirme sistemleri hakkında yapılan çalışmaların bir diğeri ise Özer, Çetin ve Sağlam Çetin (2023) tarafından "Öğretmen Performans Değerlendirmeleriyle İlgili Uzman Görüşlerinin Belirlenmesi" adıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın amacı, öğretmen değerlendirme sistemleri hakkında literatür taraması yapmak ve Türkiye'de uygulanılabileceği düşünülen bir milli öğretmen değerlendirme sistemi oluşturmak için öncelik ve kriterlerin belirlenmesiyle ilgili uzmanların değerlendirmeleri ışığında bir inceleme yapmaktır. Bu amaca yönelik olarak önceden yapılmış makalelere, tezlere ve söz konusu ülkelerin yaptığı çalışmalarına dair alanyazın taraması yapılmıştır. Bu bağlamda oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formuyla öğretmen yetiştirme alanında uzman dokuz akademisyen ile görüşmeler yapılmıştır. Yapılan görüşmelerde sorulara verilen cevapların analizi yapılarak standart kategoriler oluşturulmuş araştırmanın bulgular kısmında verilmiştir. Ülkelerin karşılaştırılması bulgular bölümünde kapsamlı olarak ele alınmıştır. Sonuç bölümünde öğretmen yetiştirme alanında uzman olan akademisyenlerin görüşleri ile literatür taraması yapılan PISA'da başarılı ülkelerin öğretmen değerlendirme sistemlerine ait çıkarımlar sunulmuştur.

360 DPDS ile ilgili öğretmen görüşleri

Çelebi, Banoğlu ve Göçmen, (2013) ilkökul veya ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin öğretmen performans değerlendirme çalışmalarına yönelik algılarını öğrenmek için bir çalışma ortaya koymuştur. Araştırmaya göre bazı öğretmenler değerlendirme ölçütlerini ayrıntılı ve ayırt edici fakat eksik bulmuşlardır. Diğer bir grup öğretmen ise değerlendirmede müdür ve diğer meslektaşlarının yanı sıra ve kayırmacı davranabileceklerini belirtmişlerdir. Ayrıca değerlendirme kriterlerinin sayısının çok olduğunu, öğretmenlerin anket gibi araçlarla değerlendirilmesinin mümkün olmadığını da söylemişlerdir (Çelebi vd., 2018). İngiltere'de Brown (2005) tarafından yapılan benzer bir çalışmada ise öğretmen performans değerlendirmesinin, öğretmenlerin mesleki becerilerinin gelişimine dair olumlu ve olumsuz görüşlerin varlığından bahsedilmektedir. Buna rağmen öğretmen performans değerlendirmesinin yapılması gerektiği fikri iki grubun da ortak düşüncesidir.

Çelebi ve diğerleri (2018) yaptıkları bir çalışmada, öğretmenlerin ekstra denetimlerin gereksiz olduğunu ve öğretmenlik eğitimi olmayanların değerlendirici olmasının onur kırıcı bulunduğunu vurgulamışlardır. Araştırmaya katılanlar, değerlendirmenin daha çağdaş ve rehberlik odaklı yapılması gerektiğini düşünmekte olup, tespit edilen eksikliklerin hizmet-içi kurslarla tamamlanması gerektiği kanısındadırlar. Ayrıca, öğretmenlerin çoğunluğu çoklu değerlendirmeye meslektaşlarının, velilerin ve öğrencilerin katılmasının uygun olmadığını düşünmekte; bazıları ise bu yöntemin motivasyon kırıcı olduğunu ve öğretmenlik mesleğinin imajını olumsuz etkileyebileceğini ifade etmişlerdir.



Akşit'in (2006) çalışmasında da bir grup öğretmen, "öğretmeni değerlendirecek tek şeyin öğretmenin vicdanı olduğu" görüşündedir. Tonbul'un (2008) yaptığı araştırmada ise katılımcı öğretmenler, okul yöneticilerinin öğretmen değerlendirmesini son derece subjektif ve yanlı yapabilecekleri konusunda endişelerini dile getirmişlerdir. Ayrıca yapılan performans değerlendirmesinin kendilerinin öğretme pratiklerine ve mesleki gelişimlerine katkı sağlamadığını ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra Çelebi, Banoğlu ve Göçmen'in (2013) öğretmen performansının ölçülmesi ile ilgili yaptıkları bir araştırmada öğretmenlik meslek becerisi, alan bilgisi ve sınıf yönetimindeki yeterliklerin performans kriteri olarak ölçülmesinin doğru olacağı sonucu çıkmıştır.

Sergiovanni ve Starratt (2007) yaptıkları çalışmada, "Eğer öğrenciye kazandırılması gereken kazanımlar değerlendiriliyorsa öğretmen değerlendirmesinin ölçüm odaklı olması gerektiği ancak öğretmenlik becerileri, sınıf yönetimi, öğrencilerle iletişim gibi konularda yapılan değerlendirmenin, değerlendirme ve gelişim merkezli denetim uygulanması gerektiği belirtilmiştir." Öğretmen değerlendirmesindeki kriterler öğretmenler tarafından bir baskı unsuru olarak değil, aksine mesleki anlamda kendilerini geliştiren yapıcı eleştiriler ve tavsiyeler olarak görüldüğünde performans göstergeleri anlam kazanacaktır (Sağbaşı ve Özkan, 2019). Öğretmen performans değerlendirmesinin, amaçlarına ulaşması için kurumsal kültürün bir ögesi olarak benimsenmesi önemlidir. Bu nedenle, öğretmenlerin lisans eğitimi sürecinde performans değerlendirme ve faydaları konusunda bilinçlendirilmeleri gerekmektedir (Sağbaşı ve Özkan, 2019).

Sonuç

Örgütlerin yeniliklere ayak uydurarak çevreye uyum sağlama gerekliliği ve kendisini farklı perspektiflere dayalı geliştirme ihtiyacı, çoklu veri kaynaklarına dayalı performans yöntemlerinin benimsenmesini kolaylaştırmıştır. Bu bağlamda gelişen 360 DPDS'nin örgütlerde performansın ortak bir görüş doğrultusunda değerlendirildiği, çalışanların öz farkındalığını artıran, objektif çıkarımlara imkan sağlayan, güçlü ve zayıf yönleri açığa çıkaran bir yapısı olduğunu söylemek mümkündür. Bu noktada örgütün kültürel yapısına ve hedeflerine uygun bir ölçme yöntemi ile değerlendirilmesinin gerekli olduğu söylenebilir.

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde standartların önceden belirlenmediği ve değerlendirmenin genellikle amirin subjektif inisiyatifine dayandığı görülmektedir. Bunun aksine, 360 DPDS'de performans değerlendirme sürecinde belirli kriterlerin önceden belirlendiği ve objektif ölçütlere dayandırıldığı ön plana çıkmaktadır. Ayrıca, geleneksel değerlendirmede amirin taşıdığı önyargıların güvenilirliği etkileyebileceği, ancak 360 DPDS'de çoklu değerlendirme ve önceden belirlenmiş standartlar sayesinde bu önyargıların etkisinin azaltılabileceği söylenebilir. 360 DPDS'nin süreklilik arz eden ve çeşitli kaynaklardan gelen geri bildirimlerle desteklenen bir süreç olduğu, bu özelliğinin çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini daha iyi tespit etmelerine yardımcı olduğu görülmüştür. Geleneksel öğretmen performans değerlendirmesiyle karşılaştırıldığında, 360 DPDS'nin çok yönlü ve katılımcı bir perspektif sunduğu ve öğretmenlerin geniş bir yelpazede değerlendirilmesine olanak tanıyarak daha bütüncül bir yaklaşım sunduğu ifade edilebilir.

360 DPDS'nin eğitim sistemine uyarlanması çoklu veri kaynakları kullanılarak mümkün olmuştur. Bu sistem okulların etkililiğine katkı sağlamış, kapsamlı bir performans sisteminin Arslan, E., Yurdakul, Ö. ve Kirt Tez, K. (2025). Performans değerlendirmede bütüncül bir yaklaşım: 360 derece performans değerlendirme sistemi. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 16(2), 2678-2711.
DOI. 10.51460/baebd.1519210



kurulmasına imkân sunmuş aynı zamanda öğretmen davranışları ve öğrenci öğrenmeleri üzerinde olumlu etkiler oluşturmuştur. 360 DPDS'nin öğretmenlerin öğretim pratikleri ve öğrenci öğrenmeleri arasındaki ilişkiyi açığa çıkarması beklenmektedir. Birçok kaynağın değerlendirme sürecine katılımının teşvik etmesi ile iletişimi güçlendirerek performansı arttırmış olması ve kişisel gelişime katkı sağlayarak daha verimli bir öğrenme ortamının oluşmasına zemin hazırlaması 360 DPDS'nin eğitimdeki amacıdır.

360 DPDS'nin okullarda benimsenmesi ve öğretmenler tarafından istekli bir şekilde başvuru kaynağı olarak kullanılması önemlidir. Öğretmen ve okul yöneticilerinin bu sistemi kullanarak kendileri hakkında objektif bir öz bilgiye sahip olmalarını ve bu öz bilgiyi davranışları değiştirme noktasında kullanmalarını sağlamak mümkündür. Ayrıca öğretmenlerde meydana gelebilecek performans değerlendirme kaygılarını ortadan kaldırılmasına ilişkin etkili bir iletişim sürecinin tercih edilmesi ve okul yöneticilerinin gelişim odaklı bir anlayışla bu sistemin olumlu yönlerini okula yansıtması da önemli görülmüştür. Bu noktada okullarda 360 DPDS'nin uygulanmasına yönelik adımlar ve dikkat edilmesi gereken hususlar Tablo 3' de sunulmuştur.

Tablo 3.
360 DPDS'nin adımları ve dikkat edilmesi gereken hususlar

Adım	Açıklama	Dikkat Edilmesi Gerekenler
1. Planlama	Hedef, kapsam, katılımcılar ve zaman çizelgesi belirlenir.	Amaç ve beklentiler rollere uygun ve net olmalıdır.
2. Katılımcı Seçimi	Değerlendirilecek ve değerlendirme yapacak kişiler belirlenir.	Katılımcılar, farklı gruplardan seçilmeli ve değerlendirilen kişiyle yeterli süre birlikte çalışmış olmalıdır.
3. Veri Toplama Araçları	Okulun hedefleri ve değerlendirilecek kişinin rolleriyle örtüşen veri toplama araçları geliştirilir.	Okul kültürüne uygun ve bütüncül değerlendirme sağlayacak şekilde nicel ve nitel veriler birlikte toplanmalıdır.
3. Veri Toplama Süreci	Belirlenen araçlarla katılımcılardan sistemli bir şekilde veri toplanır.	Katılımcıların gizliliği ve verilerin güvenliği sağlanmalıdır.
4. Veri Analizi	Veriler değerlendirilir, güçlü ve zayıf yönler belirlenir.	Veri analizi bilimsel temele dayanmalı ve bir uzman tarafından yorumlanmalıdır.
5. Geri Bildirim	Öğretmenlere yapıcı ve gelişim odaklı geri bildirim verilir.	Dil yapıcı olmalı, davranışa odaklanılmalı ve ortalama puanlar sunulmalıdır
6. Eylem Planı	Tespit edilen sorunlara yönelik plan hazırlanır.	Planlar net, uygulanabilir olmalı ve zaman çizelgesi içermelidir.
7. İzleme	Planın uygulanması düzenli olarak takip edilir.	Aksaklıklara hızlı müdahale edilmelidir.
8. Raporlama	Süreç sonunda genel bir gelişim raporu hazırlanır.	Sonuçlar şeffaf bir şekilde paylaşılmalıdır.

Tablo 3.'te yer alan önerilen adımlar, 360 DPDS'nin okullarda etkili bir şekilde uygulanabilmesi için planlama aşamasından raporlamaya kadar sürecin bütüncül ve dikkatli bir şekilde yapılandırılması

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (2), 2678-2711.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (2), 2678-2711.
Araştırma Makalesi / Research Paper



gerektiğini göstermektedir. Bu adımlar, sistemin okullarda nasıl yapılandırılması gerektiğine dair yol gösterici bir çerçeve sunmakta ve sürecin başarısı için dikkate alınması gereken kritik noktaları öne çıkarmaktadır. Bu sistem, öğretmen gelişimini destekleyen şeffaf, çok yönlü ve katılımcı bir değerlendirme anlayışının okul kültürüne yerleşmesine katkı sağlayabilir.



Kaynakça

- Akşit, F. (2006). Performans değerlendirmeye ilişkin öğretmen görüşleri (Bigadiç ilköğretim öğretmenleri örneği). *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2, 76-101.
- Armstrong, M. (2006). *Performance management: Key strategies and practical guidelines*, London and Philadelphia: Kogan page.
- Aydın, İ. (2022). *Öğretimde Denetim: Durum Saptama Değerlendirme ve Geliştirme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Aygün, S. Ç. (2008) *Ankara İli genel liselerinde performansa dayalı denetimin uygulanmasına ilişkin öğretmen görüşleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara, Türkiye.
- Babaoğlu, E., Nalbant, A. ve Çelik, E. (2017). Okul Başarısına Okul Yöneticisinin Etkisine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 43, 93-109.
- Bacha, N. I., Nadeem, H. A., and Qamar, A. M. (2022). Investigating effects of 360-degree feedback on performance of secondary school teachers in swat. *Competitive Education Research Journal*, 2(3), 41-51.
- Bakan, Y., ve Kelleroğlu, Ö. (2003). Performans değerlendirme: Çalışanların performans değerlendirme uygulamalarından beklentileri konusunda bir alan çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1).
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans yönetimi*. Ankara: Kariyer. Yönetim dizisi
- Bayon, S. (2013). The origin, concept and value of performance appraisal. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 1(2).
- Bayram, L. (2006). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 Derece performans değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, (62), 47-65.
- Bracken, D. W. (1994). Straight talk about multirater feedback. *Training ve Development*, 48(9), 44-52.
- Brown, A. (2005). Implementing performance management in England's primary schools. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(5/6), 468-481.
- Camgöz, S. M. ve Alpten, İ. N. (2006). 360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim: Bir üniversite mediko-sosyal merkezi birim amirlerinin yönetsel yetkinliklerinin değerlendirilmesi üzerine pilot uygulama örneği. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 191-212.
- Canman, D. (1993). *Personelin değerlendirilmesinde çağdaş yaklaşımlar ve Türkiye'de kamu personelinin değerlendirilmesi*. Ankara: TODAİE Yayınları
- Cheng, T. F., and Wu, H. C. (2020). A follow-up study on vocational high school principals' opinions about 360 degree evaluation feedback and their leadership effectiveness and behavior change. *Asia Pacific Education Review*, 21, 65-81. Doi: 10.1007/s12564-019-09608-x
- Cheung, G. S. (1999). Introducing a 360 degrees performance evaluation. *Strategic change*, 8(2), 111-117. Doi: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1697\(199903/04\)8:2<111::AID-JSC411>3.0.CO;2-3](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1697(199903/04)8:2<111::AID-JSC411>3.0.CO;2-3)
- Çakmak, N., ve Ocaklı, E. (2008). Performans değerlendirmesi gerekli midir? Neden? *ÜNAK '06: Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi Sempozyumu: Üniversite ve Araştırma Kütüphanecileri Derneği*.
- Çelebi, N. (2010). Public high school teachers opinions on school administrators' supervision duty in Turkey. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 5(3), 212-231.
- Çelebi, N., Babaoğlu, E., Selçuk, G., ve Peker, S. (2018). Performans Değerlendirme Formuna İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Ondokuz Mayıs University Journal of Education Faculty*, 37(2), 211-233. <https://doi.org/10.7822/omuefd.425403>
- Çelebi, N., Banoğlu, K., ve Göçmen, G. (2013). *İlk ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin öğretmen denetim formunda kullanılan ölçütlere ilişkin algıları*. TEMSEN ve Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İşbirliğinde 5. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresinde sunulan bildiri. 20-22 Haziran 2013, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş, Türkiye.
- Çelik, M. (2006). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmen ve Yöneticilerin Öğretmen Performansını Çoklu Kaynaklarla Değerlendirilmesine İlişkin Görüşleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van, Türkiye.
- Arslan, E., Yurdakul, Ö. ve Kirt Tez, K. (2025). Performans değerlendirmede bütüncül bir yaklaşım: 360 derece performans değerlendirme sistemi. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 16(2), 2678-2711. DOI. 10.51460/baebd.1519210



Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (2), 2678-2711.

Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (2), 2678-2711.

Araştırma Makalesi / Research Paper

- Dağal, A., B. (2012). Okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin performanslarının 360 derece geri bildirim yoluyla değerlendirilmesi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Danielson, C. and McGreal, T. L. (2000). *Teacher Evaluation to Enhance Professional Practice*. Princeton, NJ: Educational Testing Service.
- Demirtaş, Z. (2005). İlköğretim okulu yöneticilerinin performanslarını değerlendirme ölçütleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 44(44), 489-506.
- DeNisi, A. S. and Kluger, A. N. (2000). Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved?. *Academy of Management Perspectives*, 14(1), 129-139
- Dessler, G. (2019). *İnsan kaynakları yönetimi* (1. Baskı). (İ, Şener., M, Erdilek Karabay., Çev.), Ankara: Palme Yayınları (Orijinal eserin basım tarihi 2017, 15. Baskı).
- Dipaola, M. (2010). Evaluating the superintendent. *American association of school administrators*, 54(3), 12.
- Dişkaya, A. M. (2016). Performans Yönetimi Sistemi Ve Bir Finans Şirketinin Performans Değerlendirme Sisteminin İncelenmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kadir Has Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Elliott, K. (2015). Teacher performance appraisal: More about performance or development?. *Australian Journal of Teacher Education (Online)*, 40(9), 102-116.
- Ernalbant, Ö. (2014). 360 derece performans değerlendirme sistemi hakkında öğretmen ve yönetici görüşleri (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Garavan, T. N., Morley, M., and Flynn, M. (1997). 360 degree feedback: its role in employee development. *Journal of Management Development*, 16(2), 134-147.
- Geliştirilmesi*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Gözet-Yayla, E., Yayla, H., ve Ulusoy, N. (2023). Toplam kalite yönetimi kuramının eğitim yönetimine katkıları. *International Journal of Social Humanities Sciences Research*, 10(94), 797-805. <http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.3608>
- Gümüştekin, G.E., Özler, D.E. ve Yılmaz, F. (2010). 360 derece performans değerlendirme sisteminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-20.
- Gürbüz, S. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori, Araştırma Ve Uygulama* (3. Baskı). Ankara:Seçkin yayıncılık.
- Hattie, J., and Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review Of Educational Research*, 77(1), 81-112. Doi: <https://doi.org/10.3102/003465430298487>
- Holland, P. (2005). *The case for expanding standards for teacher evaluation to include an instructional supervision perspective*. Journal of Personnel Evaluation in Education.
- Kantos, Z. E. (2013). Performans değerlendirme süreci ve 360 derece geri bildirim sistemi. *Eğitim Bilimleri ve Uygulama Dergisi*, 12(23), 59-76.
- Kara, D. (2010). Performans değerlendirme yöntemi olarak 360 derece geribildirim sürecinin orta kademe yöneticilerin iş başarısına olan etkisi: 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(1), 87-97.
- Kaynak, R. ve Bülbül, M. (2008). 360 derece geri bildirim sisteminde değerlendirme farklılıkları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 269-292.
- Kluger, A. N., and DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284. Doi: 10.1037/0033-2909.119.2.254
- London, M., and Beatty, R. W. (1993). 360-degree feedback as a competitive advantage. *Human Resource Management*, 32(2-3), 353-372. Doi:10.1002/hrm.3930320211
- Mahar, J. A. (2009). The use of 360-degree feedback Compared to traditional evaluative feedback for the professional growth of Teachers. (Unpublished Doctoral Disertation). Seton Hall University, South Orange, Amerika Birleşik Devletleri
- Mamatoğlu, N. (2008). 360 Derece geribildirim sistemi ve uygulaması. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 25(2), 137-164.
- Arslan, E., Yurdakul, Ö. ve Kirt Tez, K. (2025). Performans değerlendirmede bütüncül bir yaklaşım: 360 derece performans değerlendirme sistemi. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 16(2), 2678-2711. DOI. 10.51460/baebd.1519210



- Manatt, R. P. (1997). *Feedback from 360 degrees: School Improvement model projects office*. American Association of School Administrators.
- Mangia, M., Mehta, V., Pathak, C.R., and Mohanty, S.N. (2023). *Students' feedback - An effective tool towards enhancing the Teaching Learning Process*. EAI Endorsed Transactions on Scalable Information Systems.
- Martínez, J.F., and Fernández, M.P. (2021). *Teacher evaluation with multiple indicators: Conceptual and methodological considerations regarding validity*. Validity of Educational Assessments in Chile and Latin America.
- Mathews, J. (October 2000). When Parents and Students Grade Staff. The School Administrator Web Edition. Web:<http://www.aasa.org/publications/saarticledetail.cfm?ItemNumber=4156>
- MEB. (2018). Öğretmen performans değerlendirme ve aday öğretmenlik iş ve işlemleri yönetmeliği (TASLAK). Milli Eğitim Bakanlığı. 26 Şubat 2018
- MEB-EARGED (2000). Öğretmenlerin performans değerlendirme modeli ve sicil raporları. Araştırma Danışmanı: İnayet Pehlivan. Ankara: MEB Basımevi.
- MEB-EARGED (2002). Okulda Performans Yönetimi. Ankara: MEB Basımevi
- Mirza, G. (2023). *Performans değerlendirmesinde çok kriterli karar verme yöntemleri ile sentez elektronik model* (Yayımlanmamış doktora tezi). Çukurova Üniversitesi.
- Mohapatra, S., and Rout, S.S. (2024). *Enhancing performance appraisal in CBSE Schools through HR Analytics*. IC-SIT 2024.
- Moran, C. C. (2007). *Teachers' perceptions of a 360-degree feedback process* (Doctoral Thesis). University of San Diego.
- Murat, G. ve Bağrıaçık, İ. (2011). Kamuda 360 derece performans değerlendirme: zonguldak karaelmas üniversitesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 16(1), 1-24.
- Nolan, J. and Hoover L. A. (2005). *Teacher Supervision and Evaluation* (Update Edition). New Jersey: John Wiley ve Sons, Inc.
- Olçay, Y. (2016). *Eğitim kurumlarında 360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim: özel okul öncesi eğitim kurumlarında bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Oliva, P. F. and Pawlas G. E. (2001). *Supervision for Today's Schools* (Sixth Edition). New Jersey: John Wiley ve Sons, Inc
- Orhan, D. (2022). *İstanbul'da bir vakıf üniversitesi hastanesinde 360 derece performans değerlendirme sisteminin uygulanabilirliğine yönelik çalışan tutumlarının değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Ostrander, L. R. (1996, April). Multiple Judges of Teacher Effectiveness: Comparing Teacher Self-Assessments with the perceptions of Principles, Students and Parents. Paper presented at the Annual Meeting of American Educational Research Association, New York, NY.
- Ovando, M.N., and Ramirez Jr., A. (2007). *Principals' instructional leadership within a teacher performance appraisal system: Enhancing students' academic success*. Journal of Personnel Evaluation in Education.
- Özer, B., Çetin, İ. ve Çetin, E. S. (2023). Öğretmen performans değerlendirmeleriyle ilgili uzman görüşlerinin belirlenmesi, *Anadolu Türk Eğitim Dergisi*, 5(2), 195-219.
- Özer, M. A., Sökmen, A., Akçakaya, M., Özaydın, M.M. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı), Ankara: Gazi Kitabevi.
- Pachovski, V., Ivanovski, Z., Blazevska, E., and Krleska, A. (2014). E-system for 360 degree instructor's evaluation. 11th International Conference for Informatics and Information Technology - CIIT 2014. Doi: 10.13140/2.1.2125.0241
- Peterson, K.D. (2000). *Teacher Evaluation: A Comprehensive Guide to New Directions and Practices*. California: Corwin Press.
- Phillips, K., Balan, R., and Manko, T. (2014). Teacher evaluation: Improving the process. *Transformative Dialogues: Teaching and Learning Journal*, 7(3).



- Sağbaş, N. Ö., ve Özkan, C. (2019). 360 derece performans değerlendirme sistemine ilişkin öğretmen görüşleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(1), 1-18.
- Sağır, M., ve Göksoy, S. (2020). *Eğitimde denetim ve değerlendirme* (5. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Sahoo, C.K. and Mishra, S. (2012), Performance management benefits organizations and their employees, *Human Resource Management International Digest*, Vol. 20 No. 6, pp. 3-5.
<https://doi.org/10.1108/09670731211260771>
- Sergiovanni, T. J. and Starratt, R.J. (2007). Supervision: A redefinition. New York: McGraw Hill.
- Siddiqui, S. T. (2017). Impact of 360-degree feedback on employee and organization growth: With reference to higher education Institutes of Pakistan. *International Journal of Advanced Research*, 5(4), 27-32. DOI: 10.21474/IJAR01/3778
- Sinnema, C. E., and Robinson, V. M. (2007). The leadership of teaching and learning: Implications for teacher evaluation. *Leadership and Policy in Schools*, 6(4), 319-343.
- Soysal, A. Kılınc, E. (2016). İşletmelerde stratejik insan kaynakları yönetimi sürecinde performans değerlendirme ve kariyer yönetimi uygulamaları. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı 31*, 325-347. Doi: <https://doi.org/10.30976/susead.302170>
- Stark, R., Korenstein, D., and Karani, R. (2008). Impact of a 360-degree professionalism assessment on faculty comfort and skills in feedback delivery. *Journal of Internal Medicine*, 23(7), 969-972. DOI: 10.1007/s11606-008-0586-0
- Stronge J. S. and Ostrander L. P. (2006). Client Surveys In Teacher Evaluation. In Stronge J.H. (Ed.), *Evaluating Teaching: A Guide to Current Thinking and Best Practice* (p.125-151). California: Corwin Press.
- Şirikçi, H. (2022). *360 derece performans değerlendirmenin örgütsel özdeşleşmeye etkisi: öğretmenler üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, Türkiye.
- Şirikçi, H. (2022). *360 derece performans değerlendirmenin örgütsel özdeşleşmeye etkisi: öğretmenler üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, Türkiye.
- Tandoğan, M. (2020). 360 derece performans değerlendirme sistemi. *Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 6(27), 42-52. Doi:10.31576/smryj.427
- Taylor, F. W. (2004). *Scientific management*. Routledge.
- TDK. (2023,11,13). Türk Dil Kurumu güncel Türkçe sözlük içinde "Performans". Erişim adresi: <http://www.tdk.gov.tr>
- Tonbul, Y. (2008). Öğretim üyelerinin performansının değerlendirilmesine ilişkin öğretim üyesi ve öğrenci görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 56, 633-662.
- Tornow, W. W. (1993). Perceptions or reality: Is multi-perspective measurement a means or an end?. *Human Resource Management*, 32(2-3), 221-229. Doi: 10.1002/hrm.3930320203
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, (88), 87-108.
- Uyargil, C. (2013). *Performans Yönetimi Sistemi Bireysel Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Uygur, A., ve Sümerli-Sarıgül S. (2015). 360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim sistemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (33), 189-201.
- Uysal, Ş. (2015). Performans yönetimi sisteminin tanımı, tarihçesi, amaç ve temel unsurlarına genel bir bakış. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, Ekim.
- Vagner, B., Blix, L. H., Ortegren, M., and Sorensen, K. (2021). Upward feedback falling on deaf ears: The effect on provider organizational citizenship and counterproductive work behaviors in the audit profession. *Managerial Auditing Journal*, 37 (1), 17-38.
- Vinson, M. N. (1996). The pros and cons of 360-degree feedback: Making it work. *Training ve Development*, 50(4), 11-13.
- Weber, J. R. (July 1987). Teacher Evaluation as a Strategy for Improving Instruction. Synthesis of Literature. Information Analysis Products Reports, Washington, DC ERIC Clearinghouse on Educational Management University of Oregon.



Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (2), 2678-2711.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (2), 2678-2711.
Araştırma Makalesi / Research Paper

- Whitford, M. (2013) Performance appraisal in primary schools: Managing the integration of accountability and development. (Unpublished Master's Thesis). Unitec Institute of Technology. Auckland, Yeni Zellanda.
- Wilkerson, D. J., Manatt, R. P., Rogers, M. A., and Maughan, R. (2000). Validation of student, principal, and self-ratings in 360 feedback® for teacher evaluation. *Journal of personnel evaluation in education*, 14, 179-192.
- Wimer, S., and Nowack, K. M. (1998). 13 common mistakes using 360-degree feedback. *Training and Development-Alexandria-American Society for Training and Development*, 52, 69-82.
- Wurster, S., Richter, and D., Lenski, A.E. (2017). *Teachers' use of evaluation data to improve instruction and its relationship to student achievement*. Zeitschrift für Erziehungswissenschaft.
- Yenice, E. (2006). Kamu Kesiminde Performans Değerlendirmesi. *Maliye Dergisi*, 150, 122-133.
- Yılmaz, K. (2005). Performans değerlendirme sürecinde 360 derece geribildirim sistemi. *Verimlilik Dergisi*, 1, 27-44
- Yılmaz, A. (2020). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar Kavram – Uygulama – Örnekler – Öneriler* (1. Baskı), Ankara: Seçkin yayıncılık.