

**PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE 360 DERECE YÖNTEMİ VE
KAHRAMANMARAŞ'TA OKUL YÖNETİCİLERİNE UYGULAMASI ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

360 DEGREE PERFORMANCE EVALUATION METHOD AND A RESEARCH ON ITS
APPLICATION TO SCHOOL MANAGERS IN KAHRAMANMARAŞ

Yrd. Doç. Dr. Arif Selim EREN

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü,
arifselimeren@hotmail.com, Kahramanmaraş/Türkiye

Yrd. Doç. Dr. Ahmet TUNÇ

Kilis 7 Aralık Üniversitesi, İİBF, Uluslararası İlişkiler Bölümü, Kilis/Türkiye

ÖZ

Bu araştırma Kahramanmaraş bağlamında okul yöneticilerinin performansının 360 derece performans değerlendirme yöntemiyle ölçülmesini amaçlamaktadır. Bu amaçla öncelikle detaylı bir yazın taraması gerçekleştirilmiş ve önceki çalışmalar konu, yöntem ve bulgular bakımından değerlendirilmiştir.

Uyarlanan ölçek, ön-testi akademisyenlere ve yöneticilere yapılarak rastsal yöntemlerle belirlenen örnekleme uygulanmıştır. Edinilen 255 cevap güvenilirlik, tanımsal istatistikler, ANOVA, korelasyon ve faktör analizleriyle analiz edilmiştir.

Sonuç olarak yöneticilerin performansının olumlu olduğu belirlenmiştir. Yaş ve kıdem bakımından cevaplarda anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Ayrıca yöneticilerin örgütlenme, iletişim ve takım çalışmasında iyi oldukları gözlenmiştir. Son olarak stratejik yönetim, liderlik ve problem çözme hususunda daha iyi performans sergilemeleri için özendirici unsurlara ihtiyaç olduğu anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: 360 derece performans değerlendirme, okul yöneticileri, Kahramanmaraş

ABSTRACT

This study aims to measure the performance of school managers in Kahramanmaraş context. With this aim, initially a detailed literature review is conducted and prior research are examined in terms of subject, methodology and findings.

Adopted scale is applied to a randomly defined sample after having done the pre-test to academics and managers. 255 responses are analyzed via the use of reliability, descriptive statistics, ANOVA, correlations and factor analyses.

As a result, managers are observed to have a positive performance. Significant differences are detected in the responses in terms of age and tenure. Also, the managers are identified to have superior performance on organization, communication and teamwork. Finally it is understood that the managers should be provided some incentives on strategic management, leadership and problem solving for better performance.

Keywords: 360 degree performance evaluation, school managers, Kahramanmaraş

1. GİRİŞ

Organizasyonlar günümüz rekabetçi koşulları içerisinde sürekliliklerini sağlamak için yüksek performans göstermelidirler. Çalışanların performanslarını izlemek, değerlendirmek ve geri bildirim sağlamak, uzun vadede organizasyonun performansı olumlu yönde etkileyeceği için önemlidir (Dikmen, Özpeynirci, 2010: 72)

360 derece geribildirim, bireysel ve örgütsel gelişimi sağlamak için özel olarak tanımlanan davranışlar ve yeteneklerle ilgili olarak bir işgörenin çok sayıda kaynaklardan (yöneticiler, iş

arkadaşları, asılar, müşteriler ve bireyin kendisi) geribildirim aldığı etkili bir performans değerlendirme sürecidir. Üç yüz altmış derece geribildirim en yaygın ve belki de en başarılı uygulama alanı bireysel liderlik ve yönetim geliştirmedir (Ölçer, 2004: 214).

Bu değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, sekiz temel yetenek alanında iş görenin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. Bu alanlar: iletişim, liderlik, değişimlere uyabilme, insanlarla ilişkiler, görevin yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi ve iş görenin geliştirilmesidir (Önemli, 2010: 19).

Günümüzde performans değerlendirme çalışmalarında birçok teknik kullanılmaktadır. Ancak, günün koşullarında uygulanacak sistemin, kişilerin hem mevcut performanslarını değerlendirecek hem de geleceğe yönelik potansiyel performanslarını tespit edebilecek, aynı zamanda, geri bildirim ile kişilerin ve kurumların geleceğe yönelik performanslarını proaktif bir biçimde yönetebilecek özellikleri taşıması gerekmektedir. Bu temel yaklaşım 360 derece geri beslemeyi bir teknik olarak ön plana çıkarmıştır (Beatty, 1993:353-372 akt. Akdoğan, Demirtaş, 2009: 50). Bu tekniğin en önemli yararı sadece yöneticilerin değil, çalışanların da karar süreçlerinde söz sahibi olmalarının sağlanması ve şirket içi hiyerarşinin en alt seviyeye indirilmesidir. Böyle çok yönlü bir değerlendirme ile tüm çalışanların yönetim sürecine katılımları sağlanmaktadır. Dikkatli uygulandığında, çalışanlar arasında güven ve memnuniyeti yükselten ve iletişimi güçlendiren 360 derece performans değerlendirme, yanlış uygulandığı zaman, işletmeleri gereksiz risklere sürüklemekte, moral ve performansı olumsuz etkilemektedir (Akdoğan, Demirtaş, 2009: 50; Esmer, 2011: 16).

Bu yöntem, karma değerlendirmenin yapıldığı bir yaklaşımdır. 360 derece değerlendirme yaklaşımı, değerlendirmede çok sayıda insan ve ölçütün kullanılmasından dolayı bu ismi almıştır. Böylece tüm işgörenler ve yöneticilere hem kendilerini hem de birbirlerini değerlendirme olanağı sunar. 360 derece değerlendirme yöntemi, işgörenlerin değerlendirilmesini içermesinin yanı sıra yöneticilerin performansının da çalışanlar, astlar ve amirler tarafından değerlendirilmesini içerir. Buna ek olarak yöntem kişinin kendi kendini değerlendirmesini de içine almaktadır. 360 derece değerlendirme yaklaşımında farklı değerlendirmecilerden toplanmış, birçok bilgi almak mümkündür (Önemli, 2010: 55).

Bu araştırma 360 derece performans değerlendirme yöntemini kullanarak Kahramanmaraş İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı okullarda yöneticilerin performansının değerlendirilmesini amaçlar. Bu amaçla öncelikle geniş kapsamlı bir yazın taraması yapılmıştır. Yazın taramasında önceki çalışmalar konu, yöntem ve bulgular yönüyle incelenmiştir.

Yazından uyarlanan bir anket Kahramanmaraş İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün yardımı ile elektronik ortamda rastsal yöntemlerle belirlenen katılımcılara ulaştırılmıştır. Elde edilen 255 adet kullanılabilir anket formu bir set haline getirilmiştir. Veriler güvenilirlik, tanımsal istatistikler, ANOVA, korelasyon ve faktör analizleri ile analiz edilmiştir.

Sonuç olarak, elde edilen örneklemin temsil kabiliyeti olduğu ve verinin güvenilir ve geçerli olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında araştırmanın teorik altyapısının doğrulandığı, değişkenler arasında istatistiki olarak anlamlı ilişkiler olduğu ve yaş ve kıdeme göre verilen cevapların gruplara göre anlamlı biçimde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

2. YAZIN TARAMASI

360 derece performans yönetimi için şimdiye dek yazılmış pek çok eser mevcuttur. Bu eserler arasında sıkça betimsel çalışmalara rastlanmaktadır. Yabancı yazındaki trendin yerli yazına da yavaş yavaş taşındığı gözlenmiştir. Bu çalışmalar incelendiğinde genelde betimsel çalışmaların yapıldığı görülmüştür. Hatta teorik çalışmaların da azımsanmayacak düzeyde olduğu görülmüştür.

Örneğin, Dikmen ve Özpeynirci (2010: 71) matris tipi örgütlerde bireysel performans değerlendirme konusunu çalışmıştır ve 360 derece yöntemi ve hedeflerle yönetim teknikleri ile melez bir yöntem

uygulama yapmıştır. Araştırma sonuçlarına göre 360 derece performans yönetimi yönteminin kullanımı ile işletmelerin kendilerini iyi bir şekilde ifade edebileceklerini belirtmektedirler.

Öte yandan, Bayraktaroğlu, Balaban ve Özdemir (2007: 185) ise 360 derece performans değerlendirme yöntemine eleştirel bir açıdan yaklaşmıştır. Bu çalışmaya göre 360 derece geri bildirim sistemi, merkezinde çalışan kişinin kendisi olmak üzere değerlendirilen kişiyle birlikte bütün iş bağlantılarından geri besleme almayı amaçlamaktadır. Onlara göre her seviyedeki personelin aynı sorular ile sorgulanması geçerlilik açısından çok doğru olmayan bir yaklaşımdır. Dolayısıyla her işletmenin kendi yapı ve gerçekleri doğrultusunda geliştirilen kriterler, geri besleme alınacak grubun ya da kişilerin özelliğine göre özelleştirilmelidir. Nitekim bu çalışma kapsamında uygulanan anket çalışmasında da buna benzer geçerlik sorunları ile karşılaşmıştır.

Kara (2010: 87) ise çalışmasında performans değerlendirme yöntemi olarak 360 derece geribildirim sürecinin orta kademe yöneticilerin iş başarısına olan etkisi ortaya koymaya çalışmıştır. Sonuç olarak 360 derece performans değerlendirme yönteminin orta kademe yöneticilerinin iş başarısında daha etkili olduğu tespit edilmiştir.

Helvacı (2002: 156) 360 derece performans değerlendirme yaparken performans değerlendirmenin öneminden bahsetmiştir. Ayrıca klasik ve modern yönetim yaklaşımlarından örnekler verilerek konu ile ilgili bilgiler sunulmuştur.

Ölçer (2004: 213) ise 360 derece performans değerlendirme yönteminde geribildirimi konu eden bir çalışma yapmıştır. Bireysel ve örgütsel başarının ölçümü için kullanılabilirliğini düşündüğü bu yöntemle tanımlanan yetenek ve davranışlarla birden fazla gözlemleyicinin gözlemlerine dayanılarak ölçüm yapıldığını belirtmektedir. Araştırmanın sonuç kısmında uygulamadan iyi sonuçlar elde edilebilmesi için bir takım öneride bulunulmuştur.

Akdoğan ve Demirtaş (2009: 49)'ın askeri imalat işletmelerindeki yöneticiler üzerinde uyguladıkları 360 derece performans değerlendirme çalışmasında bu yöntemin kullanımı ile sistemde iyileştirmelerin yapılabileceği kanaati paylaşılmıştır.

Esmer (2011: 1) ise İzmir ilinde bulunan otellerde performans değerlendirme ve geri bildirim üzerine çalışmıştır. 360 derece performans yönetiminin kullanılması ile geri bildirim personelin performansına ne düzeyde etki edeceği hakkında sonuçlar elde ettiğini ifade etmektedir. Yine Gavcar, Bulut ve Engin (2006: 31) da turizm sektöründe bir uygulama yapmıştır. Yine bu çalışmalara benzer olarak Camgöz ve Alperten (2006: 191) de aynı yöntemi bir üniversitenin mediko-sosyal çevresinde yaptıkları gözlenmektedir.

İleöz ve Güner (2006: 325) ise personelin performansının yönetimi bağlamında 360 derece performans değerlendirme yöntemini ele almıştır.

Coşkun (2015: 33) bilgiyi üreten, bilgi ve iletişim teknolojilerini etkin olarak kullanan ülkelerin; sağladıkları verimlilik artışıyla uluslararası rekabet avantajı kazandıklarını, buna bağlı olarak küresel rekabet koşullarında performans denetimi aygıtından etkin olarak yararlanamayan ülkelerin ise yarışın dışında kalma tehdidiyle karşı karşıya olduğunu vurgulamıştır.

Turgut (2001: 47) ise geleneksel performans değerlendirmeye yeni bir alternatif olarak sunduğu bu yöntemi sadece teorik olarak anlatmıştır.

Yılmaz ve Ünsar (2007: 35) ise performans değerlendirmenin kullanım alanları ile ilgilenmiştir. Onlara göre bilerek veya bilmeyerek 360 derece performans değerlendirme yöntemini kullandığı gözlenmiştir.

Öte yandan Erdinç (2006: 1) ise 360 derece performans değerlendirme yönteminin elektronik ortama uygulanması ile gerçekleşeceğini ifade etmektedir.

Ayrıca Camgöz ve Alperten (2006: 191) da mediko sosyal merkezi birim amirlerinin 360 derece performans değerlendirme yöntemini kullanarak performanslarını değerlendirmeye çalışmıştır.

Yabancı yazındaki eserler incelendiğinde daha çeşitli çalışmaların yapılmış olduğu gözlenmiştir. Edwards ve Ewen (1996: 28) Fortune 1000 listesine giren işletmelerden 360 derece performans değerlendirme sistemini kullananlar üzerinde yaptığı araştırma sonucunda uygulayanların daha başarılı olduğunu bulmuştur.

Li'ang, Huimin ve Junqiu (2011: 555) ise üniversite yönetiminin personelin gözünden değerlendirildiği bir çalışma yürütmüştür ve bu çalışmadan bu araştırmanın araştırma yönteminin belirlenmesi kısmında faydalanılmıştır.

Brutus, London ve Martineau (1999: 1888) kariyer geliştirme uygulamalarında 360 derece performans yönetimi uygulamalarını incelemiştir ve alt düzeyde çalışanların amaçları ile yetenekleri arasındaki korelasyonları daha yüksek bulduklarını rapor etmektedirler. McCarthy ve Garavan (1999) da benzer bir çalışma yürütmüştür ve bu süreçte 360 derece performans değerlendirme yönteminin öneminden bahsetmiştir.

Wang ve Lin (2011: 237) hayat sigortası şirketi bağlamında yaptıkları çalışmada cevaplayıcıların önermeleri cevaplarken tam olarak rahat cevaplayamadıkları için 360 derece performans değerlendirme yönteminden iyi sonuçlar elde edemediklerini ifade etmektedirler.

Öte yandan Huggett (1996:128) 360 derece performans değerlendirme yönteminden büyük beklentiler olduğunu fakat bu ölçekten elde edilmek istenenlerin elde edilebilmesi için çalışanların yöneticilerden gerçek beklentilerinin de ankete eklenerek kullanılmasının daha sağlıklı sonuçlar getirebileceğini iddia etmiştir.

Bunun aksine Edwards (1996: 5) bu yöntemin kullanımı ile performansın da gelişebileceğini ifade etmiştir. Bu araştırma bu yöntemin çok faydalı olduğu görüşündedir.

Curtis (1996: 34) 'da bu yöntem ile çalışanların yöneticiler hakkında görüşlerini objektif bir biçimde sergileyebildikleri için faydalı olduğunu düşünmekte olduklarını ifade etmiştir.

Luthans ve Farnier (2002: 780) ise yurt dışında görevlendirilmesi düşünülen yöneticilerin ve çalışanların performanslarının değerlendirilmesi için bu yöntemi kullanmıştır.

Heisler (1996: 20) 360 derece performans değerlendirme yönteminin sadece bir ölçek olarak görülmemesi gerektiğini ve bunun işletmenin yönetimine entegre edilmiş bir unsur olarak sürekli işlevsel halde tutulması gerektiğini belirtmiştir.

Manning ve Robertson (2011: 88) farklı liderlik tipleri üzerinde 360 derece performans değerlendirme yönteminin kullanılması ile dinamik liderlik kavramının yeniden şekillendirilebileceğinden bahsetmiştir.

Newbold (2008: 38) ise 360 derece performans değerlendirme yönteminin artık eskimeye başladığına yönelik hem eleştiri hem de övgü mahiyetinde bir çalışma yapmıştır. O'na göre bir yandan ölçütlerin yenilenmesi ve özel amaçlara göre gözden geçirilmesi gerekirken bir yandan da performans değerlendirmede örnek olarak kullanılacak bir yöntem olduğundan söz etmektedir.

Garavan, Morley ve Flynn (1997: 134) çalışanların geliştirilmesinde 360 derece performans değerlendirme yönteminin kullanımı üzerine yaptığı çalışmada uygulamanın faydaları ve sakıncalarından bahsetmiştir. Rowe (1995: 14) de yine aynı şekilde bu yöntemin kullanımının faydaları ve zararlarından bahsetmiştir. Mackay (2007: 10)'nin çalışması incelendiğinde bireysel danışmanlıkta 360 derece performans değerlendirme yönteminin önemini vurgulamıştır. Son olarak Drew (2009: 581) liderliğin organizasyonda gelişimi ve yayılması için 360 derece performans değerlendirme yönteminin kullanılması gerektiğinden bahsetmiştir.

Sonuç olarak yazında 360 derece performans değerlendirme ile ilgili çok fazla çalışmanın olduğu görülmektedir. Ancak bu çalışmalar genelde ampirik veriler barındırmadığı için sonuçların yorumlanması hususunda bir kısıtın oluşabileceği öngörülmektedir. Mevcut çalışmada bu çalışmaların konu, kapsam, yöntem ve bulgularından faydalanılmıştır.

3. 360 DERECE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ

Diğer tüm performans değerlendirme yöntemleri ile kıyaslandığında hem gelişimi hem de kullanım alanları bakımından daha geniş bir yöntemdir. İlk olarak Alman ordusunun II. Dünya Savaşı sırasında birden fazla oylayıcının yorumlayabildiği askeri başarı veya başarısızlıkların ölçümünde kullanılmıştır (Erdoğan, 2006: 8).

1960larda ise Esso Mühendislik Şirketi tarafından uygulanan çoklu oylayıcının değerlendirme yaptığı ölçekler kullanılmıştır ve 360 derece değerlendirme 1990lı yıllarda ortaya çıkmıştır. Bu yöntemle ilgili olarak araştırmamızın bu kısmında kavramsal çerçeve, süreç, taraflar, faydalar ve sakıncaların ele alınması düşünülmüştür (Bracken, Dalton, Jako, McCauley, Pollman, 1997: 10).

3.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönetimi Kavramı

360 derece performans değerlendirme ile ilgili pek çok tanımlama çabasına rastlanmıştır. Bu çabalar incelendiğinde çoklu oylamalı geri bildirim, çepeçevre geribildirim, 360 derece değerlendirme, 540 derece değerlendirme, 400 derece değerlendirme, 180 derece değerlendirme eşli değerlendirme ve yukarı doğru değerlendirme karşımıza çıkmaktadır (Ward, 1997: 3). Bütün bu tanımlamalar aynı kavramı tarif etmeyi hedeflemektedir.

Özünde 360 derece performans değerlendirme, işletmenin ve çalışanların performanslarının birbirinden etkilendikleri varsayımından yola çıkarak bütünsel bir yapı içinde performans değerlemeyi topyekûn yapmayı hedefleyen bir yaklaşımdır.

Diğer performans değerlendirme yöntemleri ile kıyaslandığında 360 derece performans değerlendirme metodunda değerlendirmeyi yapanlar tutumlar yerine davranışlar üzerinden değerlendirme yaparlar ve kişinin iç dünyası ile ilgili değerlendirmeler saklı tutulur. Bu da 360 derece performans değerlendirme metoduna karşı eleştirel çalışmaların yapılmasına zemin hazırlamıştır (Bayraktaroğlu, Balaban, Özdemir, 2007:185).

Yalnız işletmenin sosyal çevresindeki herkesten elde edilen veriler ışığında yapılan bir değerlendirme olduğu için daha objektif bir yaklaşım olduğu söylenebilmektedir. Herkesin işletme ile ilgili algılarından yola çıktığı için de popüler bir çalışma alanı olarak yazında geniş yer bulmaktadır. Bireylerin teker teker performansları ile birlikte takım olarak performansları hakkında bilgi sunması bakımından işletmenin sosyal çevresi hakkında geniş bilgilerin elde edilmesine de imkân tanımaktadır (Ward, 1997: 5).

3.2. 360 Derece Performans Değerlendirme Süreci

360 derece performans değerlendirme metodu, taraflardan elde edilen verilerin güvenilirliğini de tartışmaya açmıştır. Bu yöntem kişisel gelişim ve rehberlik, örgütsel öğrenme, takım çalışmaları, performans yönetimi, stratejik ve örgütsel gelişim ve eğitimin sağlanmasının yapılması gibi alanlarda kullanılabilir (Bakan, Erşahan, Sezer, Büyükbeşe, 2014: 189).

Örgütteki etkileri göz önüne alındığında ise elde edilen verilerin, motivasyonun ve örgüt içi iletişimin kalitesinin artırılması ve örgüt içi rollerin daha belirgin hale gelmesi için kullanıldığı gözlenmektedir. 360 derece geri bildirim sürecinin amacı, tüm bireylere güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardım etmek ve profesyonel gelişim desteği gerektiren yönleri hakkında vizyon kazandırabilmektir (Helvacı, 2002: 155).

Bu değerlendirme metodu ile iki çeşit bilgi elde edilebilmektedir. Bunlar beklenen ve beklenmeyen bilgiler olarak iki başlıkta toplanmaktadır. Kolay bir şekilde 360 derece performans değerlendirme yapabilmek için gözlem, bilgilendirme, ölçek geliştirme, raporlama, dönüt, yansımalar, etkinlik planı ve davranış değişikliği aşamalarının uygulanması gerekir.

Tablo 1. Beklenen ve Beklenmeyen Sonuçlar

A Gelişimsel Alanlar	B Güçlü Yönler
C Tutarsızlıklar	D Saklı Güçlü Yönler

Tablodan da anlaşılabilceği üzere A alanında gelişimsel bilgiler, B alanında işletmenin güçlü yanları, C alanında tutarsızlıklar ve son olarak D alanında da saklı güçlerle ilgili bilgiler elde edilebilmektedir. Bunlardan A ve B alanları beklenen sonuçlar olarak kabul edilmektedir ve C de D alanlarındaki bilgiler ise beklenmeyen sonuçlardır (Ölçer, 2004: 225).

Buna göre süreç tarafların ölçmenin amacına göre belirlenen kişi hakkındaki puanlarının kişinin kendisine verdiği puanlarla kıyaslanması şeklinde gelişmektedir. Böylece kişinin başkalarının kendisi hakkında ne düşündüklerini görmesi sağlanmaktadır ve ona göre eksik çıkan yönlerin geliştirilmesine yönelik çalışmaların planlanması öngörülmektedir.

3.3. 360 Derece Performans Yönetiminde Taraflar

Bu yöntemde taraflar, değerlendirilenin kim olduğuna göre değişiklik gösterebilir. Örneklerle açıklamak gerekirse bir fabrikada işçinin performansının değerlendirmesini sırasıyla ustabaşı, üretim müdürü, genel müdür ve patron ile birlikte diğer işçiler yapabilir. Okul bağlamında incelendiğinde ise bu taraflar okul yöneticileri, öğretmenler, veliler ve öğrenciler olmak üzere sınırlandırılabilir.

Tablo 2. 360 Derece Performans Yönetiminde Taraflar

Değerlendiren	Değerlendirilen	Kişi Sayısı	Açıklama
Yönetici	Fonksiyonel Yöneticiler	Az	Tümü
	Proje Yöneticiler	Az	Tümü
	Temel Personel	Çok	Örnekleme
	Teknik ve İdari Personel	Çok	Örnekleme
Fonksiyonel Yöneticiler	Yöneticiler	Az	Tümü
	Fonksiyonel Yöneticiler	Az	Tümü
	Proje Yöneticiler	Az	Tümü
	Fonksiyonel birim araştırmacıları	Az	Tümü
Proje Yöneticisi	Teknik ve İdari Personel	Çok	Örnekleme
	Yöneticiler	Az	Tümü
	Fonksiyonel yöneticiler	Az	Tümü
	Temel Personel	Çok	Örnekleme
Temel personel	Teknik ve İdari Personel	Çok	Örnekleme
	Fonksiyonel Yöneticiler	Az	Tümü
	Proje Yöneticiler	Az	Tümü
	Temel Personel	Çok	Örnekleme
İdari Personel	Teknik ve İdari Personel	Çok	Örnekleme
	İdari Müdür	Az	Tümü
	Fonksiyonel Yöneticiler	Az	Tümü
	Temel Personel	Çok	Örnekleme
	Teknik ve İdari Personel	Çok	Örnekleme

Kaynak (Dikmen, Özpeynirci: 2010)

Öte yandan sosyal hizmetin yapıldığı bir kuruluşta örneğin bir hastanede doktorun performansını öncelikle hastalar olmak üzere başhekim, hemşireler, meslektaşları ve sağlık memurları yapabilmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere değerlendirme sadece üstler tarafından değil aynı zamanda astlar tarafından da gerçekleştirilmektedir. Bununla birlikte işletmenin veya kuruluşun sosyal çevresindekilerin de değerlendirmeleri önemlidir, zira işletme için müşteri ve çalışanların aileleri işletmenin performansını doğrudan etkileyebilme kabiliyetine sahiptirler. Dolayısıyla bu araştırmada da buna benzer bir yöntem izlenmiştir ve okul yöneticilerinin performansları kendi algıları üzerinden değerlendirilmiştir.

3.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Faydaları

Bu değerlendirme yöntemi tek taraflı bir ölçümden ziyade çok taraflı bir ölçüm gerçekleştirdiği için taraflara pek çok fayda sağlamaktadır. Taraflar arasında müşteriler, üstler, çalışanlar takımlar ve örgütsel yapı ele alınmıştır.

Tablo 3. 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin Paydaşlara Faydaları

Müşteriler	Üstler
Hizmetlere girdi	Kişisel denetim hünelerinin bir aynada görme fırsatı
Hizmet sürecine bir ses	Seçim kararları için yüksek kaliteli bilgi
Ürün ve hizmet kararlarına katılım	Performans yargıcılığından koçluğa doğru rol değişikliği
Kalite kontrol süreçlerinin varlığı	Yüzleşilen zayıf performansla ilgili güvenilir bilgi
Kaliteye saygı ve ödüllendirme fırsatı	Davranışlar üzerine güvenilir bilgi
Yeni fikirlere katkıda bulunma	
Çalışanlar	Üst yönetim
Her birini çoğunlukla etkileyen karar süreçlerindeki bir ses	Diğerleri tarafından nasıl değerlendirildiğini görme fırsatı
Kariyer gelişimini etkileme fırsatı	Seçim kararları için yüksek kaliteli bilgi
Tüm seviyelerdeki kararlara daha fazla etki	Performans yargıcılığından koçluğa doğru rol değişikliği
Liderlik kalite kontrolündeki ses	Çalışma grubu veya birim eğitimleri ve gelişme ihtiyaçları
Kalite saygısı ve ödül fırsatı	Doğrudan raporlamanın değerlendirme kalitesi
Takımlar	Örgüt
Takımların süreçlere nasıl hizmet ettiğini görme fırsatı	Daha iyi insan kaynakları bilgisi
Takım üyelerinin seçimi için yüksek kaliteli bilgi	Kalite kontrol ve terfinin geçerliliğini artırma
Takımın gelişme ihtiyaçlarını değerlendirme fırsatı	Artan çalışma performansı
Takım liderliği ile ilgili güvenilir bilgi	Performans ve ödülle bağlantılandırma fırsatı
Takım performansı ile ilgili bilgi	Vizyon, değerlendirme ve yeterlikleri bir arada düzenleme fırsatı

Kaynak (Dinç, 2005: 104)

Bu yüzden de kişilerin birbirlerinin performansları hakkındaki düşüncelerini araya başka birisini katmadan objektif ölçütlere dayalı olarak belirtmesini sağlaması bakımından işletme veya kuruluş en büyük faydayı bu sayede elde eder. Yapılan araştırmalar çalışanların işteki başarıları bakımından büyük farklılıklar gösterdiklerini, aynı kişinin başarısında da zaman içinde önemli değişiklikler olabildiğini göstermiştir (İleöz ve Güner, 2006: 325). Bu yüzden 360 derece performans değerlendirmenin işletmeye yöneticilerine çalışan ve kendileri ile ilgili bilgi sunması, yeni fikirlerin oluşturulabilmesi için ortam hazırlaması, çalışanların işbirliği yapabilecekleri konuların ortaya konması sağlanmaktadır. Bunun yanında, geri bildirim ile düzelen iş süreçleri ile daha fazla iş tatmininin işletmede hissedilir hale gelmesi, yine ödüllendirme ile çalışanların teşvik edilmesi, düzenli olarak performans yönetimi uygulamalarının yapılması ve son olarak da ücret adaletinin sağlanmasında işletme yöneticilerine yardımcı olmak gibi faydaları bulunur.

3.5. 360 Derece Performans Yönetiminin Sakıncaları

Günümüzde, örgütlerde performansın artırılmasına yönelik talep hızla artmaktadır. Bugün tüm sektörlerdeki örgütler, hatta bazı ülkelerde hükümetler daha fazla verimlilik ve etkinlik için mücadele etmektedir (Akdoğan, Demirtaş, 2009: 49).

Yalnız verimliliğin tam olarak ölçümünde kıstas olarak ne çalışılan süre ne de ürün sayısı kullanılabilir. Ölçütlerin tamamen işin niteliğine göre şekillenmesi gerekmektedir. Bu yüzden 360 derece performans değerlendirme yöntemi her işletme veya kuruluş için geçerli jenerik bir yöntem olarak görünmemektedir.

Daha önce de belirtildiği üzere kişinin ve işletmenin başarısı dönemselsel farklılıklar gösterebilir. Eğer ölçüm sadece kötü seyreden günler için yapılırsa adil bir ölçmeden söz edilemez. Hele ki kimi personelin değerlendirilmesi kötü seyreden günlerde yapılırken kimi personelin değerlendirilmesinin iyi olan günlere denk getirilmesi çalışanlar arasında ayrımcılığa ve dolayısıyla örgüt kültüründe dejenerasyona sebep olduğu ifade edilmektedir (Dinç, 2005: 60).

4. AMPİRİK ÇALIŞMA

360 derece performans değerlendirme yöntemi ile ilgili teorik altyapının bir önceki bölümde oluşturulmasından sonra bu yöntemin Kahramanmaraş bağlamında uygulanmasına yönelik ampirik bir çalışma araştırma kapsamında gerçekleştirilmiştir. Sonuçları bakımından değerlendirildiğinde, çalışmada yazına fayda sağlayabilecek bulguların elde edilmiş olduğu görülmektedir.

Bu çalışma bağlamında ilk olarak yazındaki ölçekler incelenmiş ve bunlardan uygun olanının okul bağlamına uyarlanması sağlanmıştır. Uyarlanan ölçek akademisyen ve okul yöneticilerinin görüşlerine sunulmuş ön testi gerçekleştirilmiştir. Değerlendirme sonucunda anlaşılmadığı belirtilen önermelerde değişiklikler yapılarak ankete son hali verilmiştir.

Çalışmanın ikinci kısmında ise örneklem belirleme çalışması yapılmıştır. Büyükşehir Belediyesi statüsünü kazandıktan sonra Kahramanmaraş çok büyük yüzölçümüne hizmet sağlayan bir yapıya bürünmüştür. Bu nedenle bütün okulların anket çalışmasına dâhil edilmesi pratik olarak mümkün olmayacağı için 12 Şubat ve Dulkadiroğlu ilçelerindeki okul yöneticileri bağlamına indirgenmiştir. Resmi veriler incelendiğinde 293 adet okulun 12 Şubat ilçesinde, 156 adet okulun da Dulkadiroğlu ilçesinde olduğu görülmektedir. Toplamda 449 okul olan bölgedeki bütün okullara Kahramanmaraş Milli Eğiti Müdürlüğü e-posta altyapısı kullanılarak e-posta yoluyla anket ulaştırılmış ve okul müdürü ve müdür yardımcılarının ankete katılımı sağlanmıştır (Esmer, 2011: 120).

Sonuç olarak çoğunluğu erkeklerden (%82,4) ve 12 Şubat ilçesinden (%61,8) oluşan bir örneklemin elde edildiği görülmektedir. Okul yöneticilerinin genelde erkeklerden oluşması ve belirtilen ilçedeki okul sayısının daha fazla olması, elde edilen örneklemin eğitim kurumlarının dinamiklerini yansıttığı kanısını oluşturmaktadır. Ankete katılımın okul müdürleri (% 54,4) ile müdür yardımcıları (%44,6) bakımından eşit sayılabilecek düzeylerde gerçekleştiği gözlenmiştir. Yaşları bakımından incelendiğinde örneklemin yaş frekansının 26 ila 53 arasında değiştiği gözlenmiştir. Mesleki tecrübe bakımından incelendiğinde 2 ila 31 yıl arasında değiştiği görülmektedir. Bu veriler bir bütün olarak incelendiğinde elde edilen örneklemin temsil kabiliyeti bakımından iyi durumda olduğu söylenebilmektedir.

Analizin bir sonraki aşamasında ise önermelerle ilgili güvenilirlik testleri gerçekleştirilmiştir. Kullanılan ölçek 360 derece performans değerlendirme bağlamında liderlik, kişiler arası iletişim, takım çalışması, stratejik düşünme, esneklik, örgütlenme ve problem çözme boyutları üzerinden yapılandırılmıştır. Önermeler ortalamalar ve standart sapmalar bakımından tanımsal istatistiklerce de incelenmiş ve aynı değişkenin ölçümü için ankete dâhil edilen önermelerin birbiri ile uyumlu sonuçlar verdiği tespit edilmiştir. Araştırmanın teorik altyapısı birden fazla değişkeni içerdiği için aynı değişkeni ölçmeyi hedefleyen önermelerin Cronbach Alfa skorları hesaplanarak güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir (Kara, 2010: 93).

Tablo 4. Güvenirlik Testi Sonuçları		
	Cronbach Alfa skoru	Önerme Sayısı
Liderlik	0,823	5
Kişiler Arası İletişim	0,773	10
Takım Çalışması	0,902	5
Stratejik Düşünme	0,828	4
Esneklik	0,749	4
Örgütlenme	0,821	4
Problem Çözme	0,835	4

Bu test sonucunda bütün değişkelerle ilgili güvenilirliğin kabul edilebilir eşiğin üzerinde olduğu görülmüştür (Camgöz, Alperten, 2006: 196). Verinin güvenilirliğinin olduğunun görülmesi ve örneklemin de temsil kabiliyetine sahip olduğu kanısının oluşması ile demografik verilerin önermelere verilen cevaplara nasıl yansıdığına test edilebilmesi için ANOVA testi uygulanmıştır (Akdoğan, Demirtaş, 2009: 68).

ANOVA testi için yaş ve kıdem gibi değişkenlerin sınıflandırılması gerçekleştirilmiştir. Cinsiyet, ilçe ve pozisyon üzerinden gerçekleştirilen testlerde istatistiksel olarak anlamlı bir bulguya rastlanmamıştır. Yaş grupları için gerçekleştirilen testte istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılıklar çapraz tablolar kullanılarak analiz edilmiştir.

Buna göre yaşları 42'nin altında olan katılımcıların okullarda çalışanların düşüncelerini kısa ve öz şekilde aktarma konusunda daha yeterli olduğunu düşündükleri tespit edilmiştir. Yine aynı grubun okullarda karar alma süreçlerine katılımına diğer gruba göre daha fazla değer verdikleri gözlenmektedir. Yaşı 42 ve üzeri olan grubun ise çalışanların birbirlerinin duygularını anlama, motive etme ve gerektiğinde tavsiyede bulunma hususunda daha olumlu bir algıya sahip olduğu görülmüştür.

Kıdem ile ilgili yapılan ANOVA testinde de yaş grubuna benzer sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. İstatistiksel olarak anlamlı çıkan bulguların çapraz tablolarla değerlendirilmesi ile kıdemi 21 ve daha altı olanların yaş grubunda da olduğu gibi çalışanların düşüncelerini ifade etmeleri ve karar alma süreçlerine katılım hususunda daha olumlu bir algıya sahip oldukları bulunmuştur. Yaş gruplarında olduğu gibi, kıdemi daha yüksek olan grubun çalışanların duygularını anlama, motive etme ve gerektiğinde tavsiyede bulunma hususunda daha olumlu bir algıya sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgular bir arada değerlendirildiğinde, yaş ve kıdem bakımından daha yüksek değerlere sahip olan yöneticilerin babacan tavır takınma hususunda önde olduğu gözlenirken, daha düşük değerlere sahip olan grupların ise daha demokratik tavır sergileyebildikleri söylenebilmektedir.

Tablo 5. Korelasyon Analizi Sonuçları

	Lider	KAİ	Takım	Strateji	Esnek	Örgütlenme
KAİ	,594**					
Takım	,700**	,636**				
Strateji	,464**	,501**	,549**			
Esnek	,493**	,589**	,487**	,436**		
Örgütlenme	,618**	,637**	,606**	,457**	,521**	
Problem	,619**	,553**	,565**	,474**	,439**	,638**

Lider=Liderlik, KAİ= Kişiler arası ilişkiler, Takım=Takım Çalışması, Strateji= Stratejik Düşünme, Esnek= Esneklik, Örgütlenme=Örgütlenme
**=p<0.01 düzeyinde korelasyon anlamlı

Yeterli güvenilirlik düzeylerinin elde edilmiş olması ve tanımsal istatistiklerin benzer sonuçlar ortaya koyması bu değişkenler arasındaki ilişkilerin korelasyon analizi ile sorgulanması gereğini doğurmuştur (Bakan, Erşahan, Sezer, Büyükebe, 2014: 189). Aynı değişkeni ölçmek için kullanılan önermelerin aritmetik ortalamaları ile elde edilen değişkenler arasındaki korelasyonlar hesaplanmıştır. Bu analiz neticesinde liderliğin en çok takım çalışması ile ilişkili olduğu ortaya çıkarılmıştır. Kişiler arası ilişkilerin ise en çok örgütlenme ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Stratejik düşünme problem çözme ve esnekliğin de örgütlenme ile en çok ilişkili olduğu gözlenmektedir. Bütün değişkenlerin birbiri ile ilişkili çıkması teorik altyapının gerçekten de doğrulanıp doğrulanmadığının sorgulanmasına yol açmaktadır. Bu nedenle Keşif Amaçlı Faktör Analizi (EFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA) gerçekleştirilmiştir (Güllülü, Ünal, Bilgili, 2010: 118).

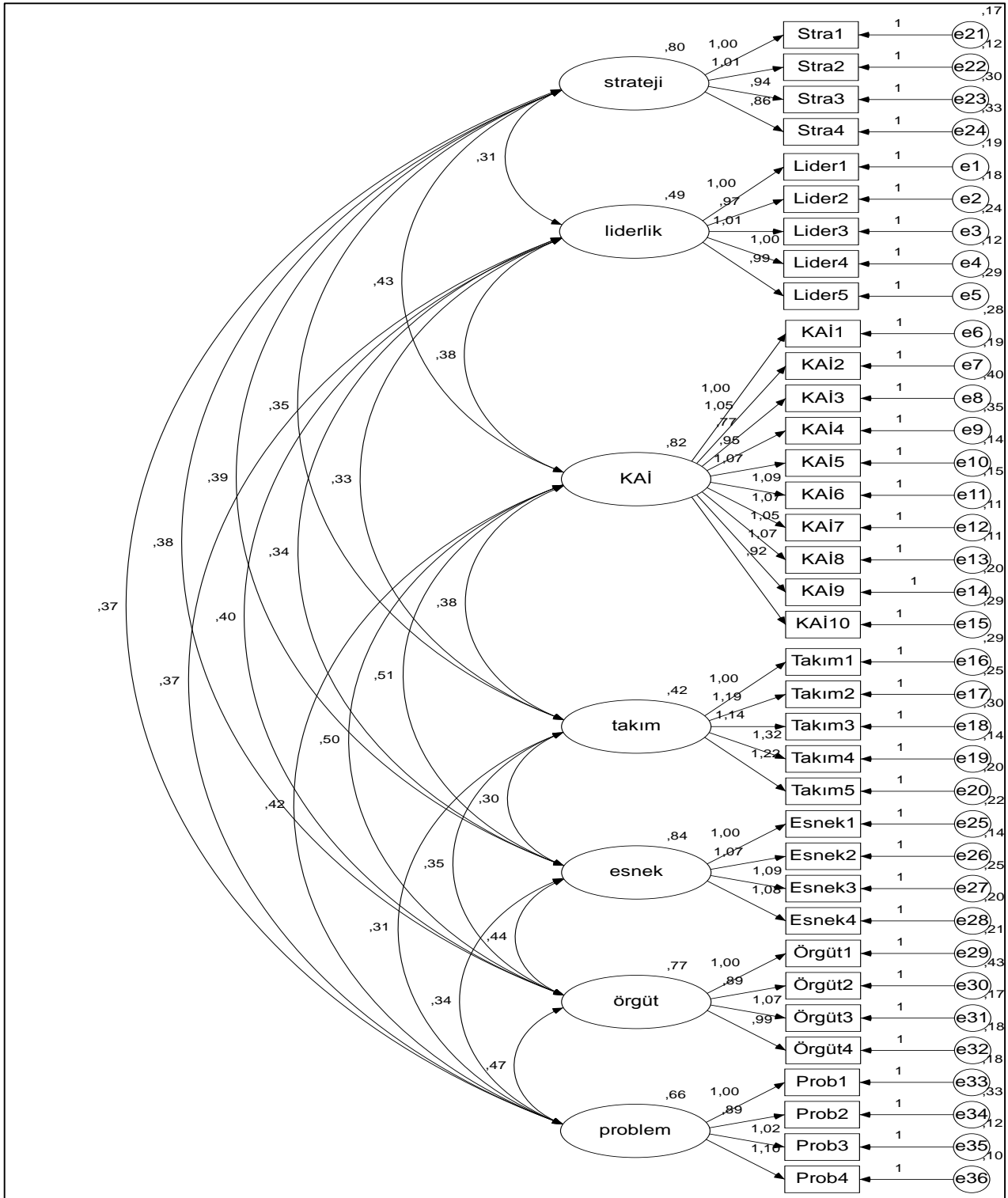
EFA ile ilgili olarak ilk yapılan test KMO örneklem yeterliği testidir. Bu test sonucunda elde edilen değer ,840 olduğu gözlenmiştir. Bu da faktör analizi yapabilmek için yeterli örneklem büyüklüğünün elde edilmiş olduğunu göstermektedir. EFA ile elde edilen müştereklik değerleri incelendiğinde herhangi bir önermenin başka bir önerme ile benzeşim sergilediği anlaşılmıştır.

Açıklanan Toplam Varyans (TVE) değeri %81,793 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç EFA'da kullanılan faktörlerin yapı geçerliği olduğunu göstermektedir.

Tablo 6. Döndürülmüş Yapılar Matrisi

	1	2	3	4	5	6	7
Lider1		,757					
Lider2		,766					
Lider3		,683					
Lider4		,762					
Lider5		,675					
KAI1	,816						
KAI2	,825						
KAI3	,657						
KAI4	,723						
KAI5	,855						
KAI6	,836						
KAI7	,844						
KAI8	,841						
KAI9	,831						
KAI10	,756						
Takım1			,648				
Takım2			,781				
Takım3			,666				
Takım4			,734				
Takım5			,731				
Stra1					,786		
Stra2					,823		
Stra3					,840		
Stra4					,844		
Esnek1				,824			
Esnek2				,829			
Esnek3				,830			
Esnek4				,837			
Örgüt1							,763
Örgüt2							,578
Örgüt3							,830
Örgüt4							,726
Prob1						,826	
Prob2						,736	
Prob3						,783	
Prob4						,803	

Elde edilen faktörler varimax yöntemi kullanılarak döndürülmüştür. Buradan elde edilen sonuçlar araştırmanın teorik altyapısının doğrulanması bakımından önemli sonuçlar vermiştir. Bütün önermelerin ölçmeyi hedeflediği değişkenin önermeleri ile sıralandığı gözlenmiştir. Ancak katsayılar bakımından değerlendirildiğinde kimi önermelerin diğerlerine nazaran daha düşük değerlere sahip olduğu görülmüştür. Bu nedenle CFA'nın uygulanmasına karar verilmiştir.



Şekil 1. CFA Ölçüm Modeli Sonuçları

Araştırma kapsamında dâhil edilen önermelerin ölçmeyi hedeflediği değişkenin diğer önermeleri ile birlikte sıralandığı bir ölçüm modeli oluşturulmuştur. Bu aşamadan sonra değişkenler arası kovaryanslar çizilmiş ve önermelere hata terimleri eklenmiştir. AMOS 16.0 kullanılarak yapılan analiz neticesinde verinin modele uygun olduğu ile ilgili sonuçlar elde edilmiştir. Uyum indeksleri bakımından büyük örneklem için kabul edilebilir değerler içinde olan bir model elde edilmiştir. (CMIN/DF=2,546; NFI=,896; RFI=,886; IFI=,917; TLI=918; CFI=,926, RMSEA= 0,047) (Güllülü, Ünal, Bilgili, 2010: 121).

Tablo 7. Değişkenler Arası İlişkiler

			Tahmin	S.E.	C.R.	P
liderlik	<-->	KAİ	0,381	0,052	7,344	***
liderlik	<-->	takım	0,335	0,043	7,86	***
liderlik	<-->	strateji	0,309	0,048	6,405	***
liderlik	<-->	esnek	0,337	0,05	6,713	***
liderlik	<-->	örgüt	0,398	0,052	7,705	***
liderlik	<-->	problem	0,367	0,048	7,703	***
KAİ	<-->	takım	0,382	0,051	7,447	***
KAİ	<-->	strateji	0,429	0,062	6,87	***
KAİ	<-->	esnek	0,507	0,067	7,572	***
KAİ	<-->	örgüt	0,505	0,065	7,721	***
KAİ	<-->	problem	0,416	0,058	7,171	***
takım	<-->	strateji	0,346	0,049	7,12	***
takım	<-->	esnek	0,304	0,047	6,424	***
takım	<-->	örgüt	0,348	0,048	7,179	***
takım	<-->	problem	0,313	0,044	7,072	***
strateji	<-->	esnek	0,387	0,061	6,305	***
strateji	<-->	örgüt	0,375	0,059	6,33	***
strateji	<-->	problem	0,374	0,056	6,715	***
esnek	<-->	örgüt	0,439	0,063	6,996	***
esnek	<-->	problem	0,339	0,055	6,122	***
örgüt	<-->	problem	0,465	0,059	7,882	***

Modelin veriye uygunluğu anlaşıldığından değişkenler arasındaki ilişkileri belirten sonuçları da incelenmiştir. Buna göre korelasyon analizinde olduğu gibi bütün değişkenlerin birbiri ile anlamlı şekilde ilişkili olduğu görülmüştür. Bu da 360 derece performans değerlendirmesi açısından önemli bir sonuçtur. İlişkilerin yoğunluğu incelendiğinde liderliğin örgütlenme ile ilişkili olduğu görülmüştür. Kişiler arası ilişkilerin esneklik ve örgütlenme ile daha fazla ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Takım çalışmasının da yine örgütlenme ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Son olarak stratejik düşünme ve esnekliğin de en çok kişiler arası ilişkilerle ilişkili olduğu gözlenmiştir.

Bütün bu sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde 360 derece performans değerlendirme bakımından önemli bulguların elde edilmiş olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin daha iyi bir performans göstermeleri için yukarıda bahsi geçen bütün değişkenlere uygun olarak hareket etmeleri gerekmektedir. Ankete katılanların cevapları incelendiğinde ortalamalarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Buradan hareketle bu iki ilçedeki okul yöneticilerinin 360 derece performans değerlendirmeye göre yüksek performans gösterdikleri anlaşılmaktadır. Ancak bu kavramlardan daha fazla dikkat gerektirenlerinin olduğunu sonuçlardan çıkarsamak da mümkündür. Kişiler arası ilişkiler değişkeninin bütün önermelerle yüksek sayılabilecek ilişkiler içinde olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin kişiler arası ilişkileri yönetme konusunda donanımlı olmaları gerekmektedir. Aynı zamanda örgütlenme hususunda okul yöneticilerinin yüksek bir algıya sahip oldukları da gözlenmiştir. Ancak gerek CFA gerekse de aritmetik ortalamalar bakımından okul yöneticilerinin

problem çözüme, esneklik ve takım çalışması hususunda algılarını yükseltecek önlemlerin alınması gerektiği anlaşılmaktadır.

Tablo 8. Geçerlik Testleri Sonuçları

	CR	AVE	MSV	ASV	örgüt	liderlik	KAİ	takım	strateji	esnek	problem
örgüt	0,925	0,756	0,429	0,361	0,87						
liderlik	0,925	0,712	0,552	0,38	0,651	0,844					
KAİ	0,973	0,786	0,426	0,36	0,635	0,601	0,887				
takım	0,922	0,705	0,552	0,39	0,616	0,743	0,653	0,84			
strateji	0,927	0,761	0,361	0,267	0,48	0,494	0,529	0,601	0,872		
esnek	0,949	0,824	0,373	0,275	0,548	0,527	0,611	0,515	0,473	0,908	
problem	0,935	0,784	0,429	0,333	0,655	0,647	0,564	0,598	0,515	0,456	0,886

Araştırmada kullanılan ölçüm modelinin veriye uygunluğu kanıtlanmış olsa da geçerliğin ayrışım (diskriminant) ve benzeşim bakımından incelenmesi gerektiği görülmüştür. Bu nedenle Açıklanan Ortalama Varyans (AVE), Birleşik Güvenirlik Değeri (CR), Paylaşılan En Yüksek Varyans (MSV) ve Paylaşılan Ortalama Varyans (ASV) hesaplanmıştır. CR'nin bütün değişkenler için AVE'den büyük olması benzeşim geçerliliğinin olduğunu göstermektedir. Ayrışım geçerliği için de AVE'nin ASV ve MSV'den büyük olması gerekmektedir (Zelbst, Green, Sower, Reyes, 2009: 673). Elde edilen veriler incelendiğinde bütün değişkenler için bu şartların elde edilmiş olduğu görülmektedir. Bu nedenle verinin ayrışım ve benzeşim geçerliliğinin olduğu tespit edilmiştir.

5. SONUÇ, KISIT VE ÖNERİLER

Bu araştırma Kahramanmaraş iline bağlı 12 Şubat ve Dulkadiroğlu ilçelerinde görev yapan okul yöneticileri üzerinden 360 derece performans değerlendirme tekniğinin kullanımı ile mevcut durumun tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla, öncelikle kapsamlı bir yazın taraması gerçekleştirilmiştir. Önceki çalışmalar konu, yöntem ve bulgular bakımından incelenmiştir.

Araştırmanın bir sonraki aşamasında yazından uyarlanan bir ölçek rastsal yöntemlerle belirlenen örnekleme gönderilmiştir. 255 kullanılabilir anket formunun elde edildiği çalışma neticesinde araştırmanın amaçlarını gerçekleştirebilecek nitelikte veri toplandığı gözlenmiştir.

Elde edilen veriler öncelikle güvenilirlik, tanımsal istatistikler, ANOVA ve korelasyon analizi gibi betimleyici yöntemlerle analiz edilmiştir. Bu testlerden elde edilen veriler incelendiğinde örneklemin eğitim bağlamında dinamikleri temsil ettiği görülmüştür. Aynı zamanda kimi demografik değişkenlere göre anketi cevaplayanların istatistiki olarak anlamlı şekilde farklı cevaplar verdikleri gözlenmiştir. Bu cevaplar incelendiğinde yaşı ve kıdemi daha düşük olanların demokratik değerleri benimseme yönünde daha yüksek bir algıya sahip olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan yaşı ve kıdemi daha yüksek olan okul yöneticilerinin daha babacan tavırlar sergileme hususunda yüksek bir algıya sahip oldukları görülmüştür.

Analizin ikinci aşamasında ise EFA, CFA ve geçerlik testleri gerçekleştirilmiştir. Bu testler araştırmanın teorik altyapısının veride doğrulandığını göstermektedir. Sonuç olarak 360 derece performans değerlendirme ile ilgili kullanılabilir pek çok bulgu elde edilmiştir. Ancak bu durum araştırmanın kısıtlarının olduğu gerçeğini ortadan kaldırmamaktadır. Araştırmanın öncelikli kısıtı, 360 derece performans değerlendirmeye tarafların tümünün dâhil edilmesi gerekirken sadece okul yöneticilerinin örnekleme temsil edilmesidir. Fakat gerek örneklemin çok büyük bir alana yayılmış olması, gerekse de taraflardan veri toplama ile ilgili sıkıntıların yaşanabilmesi ihtimalinin ortadan kaldırılması bakımından yazına faydalı bir çalışmanın gerçekleştirilmiş olduğu görülmektedir. Bu durum aslında konu ile ilgili gelecekte yapılabilecek çalışmalara yol gösterildiğini de ortaya çıkarmaktadır. Konu ile ilgilenenlerin ölçeği farklı bağlamlara uygulamalarının yazına katkı sağlaması ümit edilmektedir.

Araştırmanın ikinci kısıtı, her ne kadar KMO testi sonuçları yeterli örneklem büyüklüğünün elde edilmiş olduğunu gösterse de, sonuçların genellenebilmesi için daha büyük örneklerle daha geniş alanları kapsayan çalışmaların yapılması gerektiğidir. Bu durum da gelecekte yapılacak olan çalışmalara yol gösterici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmanın son kısıtı ise sonuçların karşılaştırılabileceği önceki çalışmalardaki gerek bağlam gerekse de metodolojinin kısır bir seyir izlemesidir. Bu nedenle bu araştırmadan elde edilen sonuçların kıyaslanabileceği bir çalışmanın olmadığı görülmektedir. Araştırmacıların konuya ilgi göstermeleri durumunda bu durumun da çözüme kavuşturulabileceği öngörülmektedir.

Araştırma süresince yapılan analizler neticesinde konu ile ilgilenebilecek araştırmacıların ve okul yöneticilerinin kullanabileceği pek çok faydalı bilgiyi ortaya koymuştur. Bu bilgiler arasında, okul yöneticilerinin örgütlenme, kişiler arası ilişkiler, liderlik, takım çalışması, stratejik düşünme, esneklik ve problem çözme hususlarında kabiliyetli olmaları gerektiği ilk sırada gelmektedir. Ayrıca kişiler arası iletişim, örgütlenme ve takım çalışması gibi becerilerin birbirini bütünler halde olduğu görülmektedir. Aynı zamanda okul yöneticilerinin stratejik düşünme, liderlik ve problem çözme hususlarında da kabiliyetli olmaları gerektiği anlaşılmaktadır. Bütün bu özelliklerin bir arada görülebilmesi için okul yöneticilerinin algılarının bu yönde geliştirilmesi gerektiği de anlaşılmaktadır.

Bu bilimsel araştırma Kahramanmaraş İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi tarafından altı ay süre ile desteklenmiştir.

KAYNAKÇA

AKDOĞAN, A. ve DEMİRTAŞ, Ö.; (2009), “360 derece performans değerlendirme sistemi: Askeri imalat işletmesinde yöneticiler üzerinde bir uygulama”, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(1), ss. 49-71.

BAKAN İ., ERŞAHAN B., SEZER B., BÜYÜKBEŞE, T.; (2014), “Sağlıkta Hizmet Kalitesi, Öğrenen Örgüt Ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Alan Araştırması”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(2), ss. 189-202.

BAKER, N.; (2010), “Employee feedback technologies in the human performance system”, Human Resource Development International, 13(4), pp. 477- 485.

BAYRAKTAROĞLU, S., BALABAN, Ö. ve ÖZDEMİR, Y.; (2007), “360 Derece Geri Bildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış: Bir Örnek Olay”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(2), ss.185-207.

BRACKEN, D.W., DALTON, M.A., JAKO, R.A., MCCAULEY, C.D. & POLLMAN, VA.; (1997), “Should 360-Degree Feedback Be Used Only For Developmental Purposes?”, Center for Creative Leadership, ISBN 1-882197-31-3.

BRUTUS, S, DERAYEH, M, FLETCHER, C, BAILEY, C, VELAZQUEZ, P, SHI, K, SIMON, C, ve LABATH, V.; (2006), “Internationalization of multi- source feedback systems: a six- country exploratory analysis of 360- degree feedback”, International Journal Of Human Resource Management, 17(11), pp. 1888- 1906.

BRUTUS, S., LONDON, M. ve MARTINEAU, J.; (1999), “The impact of 360-degree feedback on planning for career development”, Journal of Management Development, 18(8), pp.676 - 693.

CAMGÖZ, S.M., ve ALPERTEN, M.; (2006), “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği”, Yönetim ve Ekonomi, 13(2), ss. 191- 212.

COŞKUN, M. B. (2015), “İletişim Teknolojilerinin Stratejik Kaynak Yönetimi: Türk Telekomünikasyon Anonim Şirketi (TTAŞ) Örneği”, Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt I, Sayı 1, Sf. 31-53.

- CURTIS, D.; (1996), "Employers appreciate 360-degree feedback", *Management Development Review*, 9(5), pp. 34 - 36.
- DIKMEN, B. ve ÖZPEYNIRCI, Ö.; (2010), "Matris Tipi Örgütlerde Bireysel Performans Değerlendirme: 360 Derece Yöntemi Ve Hedeflerle Yönetim Teknikleri İle Melez Bir Yöntem Uygulaması", *H.C. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(1), ss. 71-104.
- DREW, G.; (2009), "A "360" degree view for individual leadership development", *Journal of Management Development*, 28(7), 581 - 592.
- EDWARDS, M.R. ve EWEN, A.J.; (1996), "360-degree feedback: royal fail or holy grail?", *Career Development International*, 1(3), pp. 28 - 31.
- EDWARDS, M.R.; (1996), "Improving performance with 360-degree feedback", *Career Development International*, 1(3), pp. 5 - 8.
- ELY R, IBARRA H, ve KOLB, D.; (2011), "Taking Gender Into Account: Theory and Design for Women's Leadership Development Programs", *Academy Of Management Learning & Education*, 10(3), pp. 474- 493.
- ERDİNÇ, M.; (2006), "360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Elektronik Ortama Uyarlaması Ve Bir Uygulama", *Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul*.
- ESMER, İ.; (2011), "İzmir İlinde Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Performans Değerleme ve Geribildirim Sistemlerine Dair Bir Alan Araştırması", *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Mersin*.
- GARAVAN, T.N., MORLEY, M. ve FLYNN, M.; (1997), "360 degree feedback: its role in employee development", *Journal of Management Development*, 16(2), pp. 134 - 147.
- GAVCAR, E., BULUT, Z.A. ve ENGIN, K.; (2006), "Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği)", *Celal Bayar Üniversitesi, İİBF dergisi*, 13(2), ss. 31-45.
- GÜLLÜLÜ, U, ÜNAL, S. & BİLGİLİ, B.; (2010), "Kendini Gösterim ve Kişilerarası Etkileşimin Gösterişçi Tüketim Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(1), ss 105-139.
- HEISLER, W.J.; (1996), "360-degree feedback: an integrated perspective", *Career Development International*, 1(3), pp.20 - 23.
- HELVACI, M.A.; (2002), "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), ss.155-169.
- HENSEL, R, MEIJERS, F, VAN DER LEEDEN, R, ve KESSELS, J.; (2010), "360 degree feedback: how many raters are needed for reliable ratings on the capacity to develop competences, with personal qualities as developmental goals?", *International Journal Of Human Resource Management*, 21(15), pp. 2813- 2830.
- HUGGETT, M.; (1998), "360-degree feedback - great expectations?", *Industrial and Commercial Training*, 30(4), pp.128 - 130.
- İLEEZ, A. ve GÜNER, M.; (2006), "Personel Performans Değerlendirme ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yönetimi", *Tekstil ve Konfeksiyon*, 1(1), ss.325-327.
- KARA, D.; (2010), "Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(1), ss.87-97.

- LÍ'ANG, H., HUIMIN, L. ve JUNQIU, L.; (2011), "Research of AHP-based 360-degree Feedback for College Academic Affairs Management Personnel", IEEE Transactions, 555- 557.
- LUTHANS, K.W. ve FARNER, S.; (2002), "Expatriate development: the use of 360-degree feedback", Journal of Management Development, 21(10), pp.780 - 793.
- MACKAY, R.; (2007), "Menzies distribution takes the first steps to becoming a "future proof" organization: Vital roles of individual coaching and 360-degree feedback", Human Resource Management International Digest, 15(6), pp.10 - 12.
- MANNING, T. ve ROBERTSON, B.; (2011), "The dynamic leader revisited: 360-degree assessments of leadership behaviors in different leadership situations", Industrial and Commercial Training, 43(2), pp.88 - 97.
- MCCARTHY, A.M. ve GARAVAN, T.N.; (1999), "Developing self-awareness in the managerial career development process: the value of 360-degree feedback and the MBTI", Journal of European Industrial Training, 23(9), pp.437 - 445.
- NEWBOLD, C.; (2008), "360-degree appraisals are now a classic: Good preparation and execution are the keys to success", Human Resource Management International Digest, 16(2), pp.38 - 40.
- ÖLÇER, F.; (2004), "360 derece performans değerlendirme ve geribildirim: bireysel ve örgütsel performans gelişimi için yeni bir araç", Atatürk Üniversitesi, İİBF dergisi, 3(4), ss. 213-229.
- ÖNEMLİ, A.; (2010), "Stratejik Performans Yönetim Modeli Olarak Dengeli Performans Yönetimi Ve Hizmet Sektöründe Alan Çalışması Örnekleri", Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek lisans tezi, Ankara.
- REISSIG, S.; (2011), "360-degree feedback", Manager: British Journal Of Administrative Management, 1(75), pp. 30-31.
- ROWE, C.; (1995), "Introducing 360-degree feedback: the benefits and pitfalls", Executive Development, 8(7), pp. 14 - 20.
- SHIPPER, F.; (2009), "Investigating the sustainability of a sustained 360 process", Academy Of Management Annual Meeting Proceedings, 1(1), pp. 1-6.
- SHIPPER, F, HOFFMAN, R, ve ROTONDO, D.; (2007), 'Does the 360 Feedback Process Create Actionable Knowledge Equally Across Cultures?', Academy Of Management Learning & Education, 6(1), pp. 33-50.
- SHIPPER, F.; (2010), "A long-term study of the impact of a 360 feedback process on self-others' agreement and performance", Academy Of Management Annual Meeting Proceedings, 1(1), pp. 1-6.
- TURGUT, H.; (2001), "Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi", Sayıştay Dergisi, 1(42), ss.47-65.
- WANG, M.L., ve LIN, H.F.; (2011), "The evaluation of the performance of 360 degree feedback system in insurance industry - a case study of a life insurance company," Industrial Engineering and Engineering Management, IE&EM), IEEE 18Th International Conference, pp.237-242.
- YILMAZ, F. ve ÜNSAR, S.; (2007), "Performans Değerlendirme Sistemi ve Kullanım Alanları", Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(1), ss.35-57.
- ZELBST, P.J., GREEN, K.W. SOWER, V.E. ve REYES, P.; (2009), "Impact of supply chain linkages on supply chain performance", Industrial Management & Data Systems, 109(5), pp. 665 - 682