

Başarı Değerlendirmesi: Kütüphanelerde ve Enformasyon Merkezlerinde Yeni Bir Yönetim Aracı

Sekine Karakaş

Sonuna yaklaştığımız bu yüzyıl ve önümüzde uzanan yıllar dünyadaki tüm kaynakların giderek azalmakta olduğunu göstermektedir. Kıt kaynakları en iyi biçimde değerlendirerek hizmet vermek durumunda olan tüm çalışanlar gibi, kütüphanecilik ve enformasyon uzmanları da verdikleri hizmette nitelik, uygunluk ve verimliliği en üst düzeyde tutmaya çalışmaktadırlar. Bu amaçla da kütüphaneciler çağın gerektirdiği tüm yenilikleri, teknolojik değişiklikleri, yönetim tekniklerini kütüphane ve enformasyon alanına uyarlayarak bireyin, kurumların ve devletin gereksinimlerini karşıyorlar. Kuruluşlarda çağdaş ve yaratıcı becerilerle donatılmış, hataları en aza indirilmiş bir yönetimin en belirgin başarılarından biri de kaynakların ve özellikle de insan kaynağının en iyi şekilde kullanılmasıdır. Başarı değerlendirme işte bu etkinliği sağlayan yönetim araçlarından biri olarak düşünülüyor. Literatüre bakıldığında kütüphaneciler ve enformasyon uzmanlarının bir yönetim tekniği olarak başarı değerlendirmesini nasıl benimsedikleri, konu ile ilgili kuralları ve ölçütleri kendi bünyelerine nasıl uyarladıkları görülebilir.¹ Ancak öncelikle başarı değerlendirmesi hakkında genel bazı bilgilerin gözden geçirilmesi yararlı olacaktır.

Başarı Değerlendirmesi

Başarı değerlendirme personelin kuruluş için taşıdıkları önemlerinin niceliksel ve niteliksel yönleriyle belirli süreler içinde belirtilmesidir. Bir kuruluşta başarı değerlendirme planı ya da plansız olarak yapılsın örgütsel yaşamın vazgeçilmez gereklerinden biridir. İnsanlar isteseler de istemeseler de iş başında bir değerlendirmeye tabi tutulurlar. Bu değerlendirmenin çalışan kişinin lehine işlemesi, değerlendirme olgusunun başarının çeşitli düzeyleri için kesin ölçütlerin konulduğu, planlı bir programın parçası biçiminde yapılması ile gerçekleşir. Genellikle işletmenin, örgütün, kütüphanenin bütün kademelerinde başarı değerlendirme yapılabilir. Bazen tekdüze işlerde çalışanların değerlendirmeleri sadece denetim amacı ile en düşük düzeydeki başarı standartları ile yapılabileceği gibi, yöneticilerin değerlendirilmesinde en yüksekte en düşüğe kadar uzanan çeşitli düzeylerde başarı basamakları dizisi dikkate alınır. Ancak çalışan kişiler hakkında karar vermek için başarıya ilişkin bilgiler istendiğinde, 1. Tablo'da gösterilen basamaklı yaklaşım yararlı olabilir.

¹ Deborah L. Godal. "Performance Measurement: A Historical Perspective" *Journal of Librarianship*, 20, 2 (1988) 128-144.

1. Tablo²

Başarı Değerlendirmesi Süreci

1. Adım: Yasal sınırlamaları da dikkate alarak iş analizi verilerine ve kuruluş planlarına dayanan bir değerlendirme formu veya aracı geliştiriniz. Bu formun veya aracın kuruluş amaçlarına hizmet etmesine özen gösteriniz.

2. Adım: Bu ölçütü kullanacak kişileri, onu en etkin biçimde kullanmalarını sağlamak üzere eğitiniz.

3. Adım: Değerlendirmeyi yapmak üzere seçilen kişilerden fikir alınız.

4. Adım: Bireyin başarısı hakkında bilgi sahibi olması gereken, örneğin daha yüksek düzeydeki yönetici, personel müdürü gibi kişilerin bu değerlendirmeleri gözden geçirmelerini sağlayınız.

5. Adım: Sonuçları işgörene herhangi bir biçimde bildiriniz.

6. Adım: Bu değerlendirmeleri birinci adımda tasarladığınız amaçlar doğrultusunda kullanınız.

Yönetici Değerlendirmesi:

Yönetici değerlendirmesinin yapıldığı iki temel yöntem vardır. Birinci yöntemi kullanan kişi bireyin başarısı veya onunla ilgili faktörler hakkında bilgisi olan kişilerin yargılarını kullanabilir. Bir diğeri başarısı değerlendirilecek olan yöneticinin bütçeyi nasıl kullandığı, verileri nasıl değerlendirdiği gibi kendisinin kontrolü altında bulunan faktörlere ait objektif ölçütler kullanır.

Değerlendirme Çeşitleri

1. Tablo değerlendirme sürecini özetlemektedir. Değerlendirme genellikle en yakın amir tarafından yapılır. Aslında kendi kendini değerlendirme, grup ya da komite değerlendirmeleri ve çalışan personel tarafından yapılan değerlendirmeler sıklıkla kullanılmaktadır. Ayrıca kapsamlı bir değerlendirme için bunların birkaçı da bir arada kullanılabilir.

Pekçok olayda bu süreçlerin sonucu genel durumu gösteren bir değerlendirme özeti niteliğindedir. Bu özet yalnızca o anki başarıya ilişkin olabileceği gibi aynı zamanda gelecekteki başarı ve gelişimlerin bir göstergesi de olabilir. 2. Tabloda böyle bir özet örnek olarak verilmiştir.

2. Tablo

Yönetici Değerlendirmesinde Kullanılan Özet Bilgiler

Kişisel Geçmiş

Yaş

² John B. Miner. *The Practice of Management*. Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Pub. Co., 1985. s. 533.

Ailevi durum
Eğitim
Çalışma hayatı
Özgün meziyetler ve sınırlamalar
Yan uğraşlar ve diğer faaliyetler

Görevin Niteliği

Genel durum (kuruluşun planlarına ve iş analizine dayalı olarak)
Komitelerde görev alma
Emrinde çalışan kişiler

İş Başarısı ve Nitelikleri

Genel durum (kuruluş için değeri ve gelecekte beklenen katkı)
Teknik başarı
Mevcut pozisyondaki motivasyon
İş başarısında ortaya koyduğu zeka düzeyi
Duygularda kararlılık
Yönetim ve denetim yetenekleri
Belirgin üstünlük ve zayıflıkları

Genel Başarı Sıralaması

Bireysel sıralama
Aynı görevi yapan diğer kişilerle karşılaştırarak sıralama

İlerleme Potansiyeli

İlerleme ve yükselme isteği ve çabası
Uzun dönemde sıralamada ulaşabileceği basamak

Eylemlere İlişkin Durumlar

Yerleştirmede yapılan değişiklik
Mevcut yerlerdeki kalış süresinin uygunluğu
Gelişme gereksinimi ve ileriye yönelik planları

Kendi kendini değerlendirmenin en önemli yararlarından biri kişinin başarısını arttırmak için güdülenmesidir. Ancak insanlarda kendilerini olduklarından daha yükseklerde görme eğilimi güçlü olduğundan, değerlendirmeleri amirlerine göre farklı olmaktadır. Bu değerlendirmeleri kullanarak, kişilerin gelişimlerinde etkili olabilecek avantajlar ve genel olarak eğilimleri hakkında bilgi edinmek olanaklıdır.

Grup yaklaşımları ise daha çok değerlendirilen birey ile çalışmış olan çeşitli kişilerin genellikle de daha üst düzeydeki yöneticilerin düşünce ve kararlarını içerir. Aslında bu düşünce ve kararların kişilerden ayrı ayrı alınarak ortalamasının değerlendirilmesi gerekir. Daha yaygın bir uygulama da, bu yöneticilerin karşılıklı oturup değerlendirilecek kişi ile ilgili düşüncelerini karşılaştırmasıdır.

Çalışan personel tarafından geliştirilen değerlendirmeler genellikle konu hakkında bilgisi olan kişilerden, değerlendirilmesi yapılan bireyin başarısı ile ilgili verilerin görüşme yoluyla toplanması sonucunda oluşan bir alan çalışması şeklindedir. Burada anket yapıp sonucunu beklemek yerine kişisel yanıtlar alınmaktadır. Pazarlamada reklam yerine kullanılan yüzyüze satış tekniği gibi, bu teknik de bazen daha yararlı olabilir. Kişiler anket dağıtılıp, form doldurtularak

sağlanan bilgilerden çok daha geçerli verileri insanlara doğrudan soru sorarak elde edebilirler.

Son olarak değerlendirmeler söz konusu kişi ile aynı düzeyde bulunan emsalleri tarafından yapılabilirse de bu yöntem fazla kullanılmaz. Bireyin kendi düzeyindeki kişilerce bir değerlendirmeye tabi tutulması, onların kendisini en yakından gözlemleyebilen kişiler olması nedeniyle farklı bir önem taşır. Bu değerlendirmenin yararlılığı konusunda çok çeşitli tartışmalar varsa da denenebilir bir yöntem olarak görülmelidir.

Bir noktaya kadar bütün değerlendirme sistemleri keyfilik taşırlar ve kişisel amaçlar için kullanılabilirler. Buna karşı önlem alınmanın en iyi yolu çok sayıda ve bağımsız kaynaktan bilgi edinmektir.

Yöneticilerin değerlendirilmesinde objektif ölçütler de kullanılır ve bu ölçütler öncelikle değerlemesi yapılan yöneticinin altındaki birimin davranışlarına dayanır. Yargılara göre yapılan bir değerlendirme sistemi ile birlikte kullanıldığı zaman ölçütler çok yararlıdır. Genellikle finansal olmayan bu ölçütler 3. Tabloda verilmiştir. Ancak bu çeşit faktörlerin hangilerinin, hangi düzeydeki yöneticilerin değerlendirilmesinde kullanılacağı kuruluştan kuruluşu değişir.

3. Tablo

Yönetmel Başarı Değerlendirmesi İçin Maddi Olmayan Ölçütler

Verimlilik Ölçütleri

Üretim: Üretilen birimler, üretim çizelgelerine uygunluk

Satışlar: Satılan birim sayısı, geçen yıla göre satış rakamlarındaki değişiklik, müşteri şikayetleri

Araştırma -Geliştirme: Tasarlanan projelerin tamamlanması, patentlerin alınması

Büro işlemleri: Daktilo edilen sayfa adedi, dosyalama hataları, işleme konulan faturalar

İşin Başında Bulunma ve İşbirliği ile İlgili Ölçütler

İşe gelmeme sıklığı

İsteyerek ya da istemeyerek yapılan personel devri sıklığı

Çalışanların kuruluş sağlık merkezine gitme sıklığı

Disiplinle ilgili sorunların miktarı

Şikayet oranları

İş kesintileri ve iş yavaşlamaları

Çalışanların araştırma sonuçlarına karşı tutumları

Bu ölçütler belirli bir zaman diliminde denetlenen tüm birime uygulanır.

Geribildirim

1.Tablonun beşinci adımı, değerlendirmesi yapılan yöneticiye değerlendirme sonuçlarının bildirilmesini içerir. Bazı durumlarda bu basamak hiç kullanılmaz. Örneğin değerlendirme verileri bir seçme aracının başarı ile ilişkisini belirlemede kullanılacaksa, bunun işgöre geribildirim olarak bildirilmesine gerek görülmez. Öte yandan değerlendirme sürecinin yüksek düzeylerde bir güdüleme programının parçası olduğu durumlarda, bu adımın çok büyük önemi vardır. Aynı zamanda geribildirim olgusu değerlendirme sürecine yeni ve çok değerli bilgiler katan kendini değerlendirme faktörünü de içerir. Değerlendirme sonuçlarının geri bildirim olarak kişiye iletilmesi bazı sorunlar da yaratabilir. İyi yapılmış bir işten dolayı o işi yapan kişiyi.

övmek ne kadar kolaysa, başarısız bir insanı yermek de o kadar zordur³. Böyle düşünen bir kısım yöneticiler olumsuz değerlendirmeleri kağıt üzerine geçirmeyi ve bu değerlendirmeleri astlarına geribildirim şeklinde vermeyi istemezler. Bu tip yöneticiler değerlendirme sistemini ya bütünüyle geçersiz kılarlar ya da değerlemeyi olumsuzdan olumluya çevirmeye çalışırlar. Her iki yaklaşım da değerlendirme sistemini yetersiz hale getirir. Üstün asta değerlendirme sonuçlarını iletmediği bir geribildirim görüşmesinden daha çok olumlu sonuç alınabilmesi çeşitli faktörlere bağlıdır. Böyle bir görüşmede birinci önemli nokta amirin çalışan personelin işini ne kadar yakından bildiğidir. Üst durumda olan kişi memurun yaptığı iş ile ilgili ayrıntılı bilgilere sahip ise değerlendirmenin önemi artar. İkinci olarak görüşme sırasında amir destekleyici ve yapıcı bir tutum gösterirse daha sağlıklı bir sonuç alınır. Son olarak bir geribildirim görüşmesi astların kendi görüşlerini ortaya koymalarına ve kendi kendilerini daha kolay değerlendirmelerine yardımcı olur. Bu faktörler üstün değerlendirme sistemi ve geribildirim süreci konusunda çok iyi bir eğitim görmesi halinde çok daha etkilidir. Bunun gerekliliği 1. Tablonun 2. Adımında gösterilmiştir.

Değerlendirme Sistemlerinde Sorunlar

Değerlendirme sistemlerinin yönetimin her kademesindeki yararları hakkında çok olumlu düşünceler ileri sürüldüğü için her örgüt böyle bir sistemi kurmak ve işletmek ister. Ancak burada önemli olan teknik olarak doğru bir sistem kurmakla, örgütteki kararlarda etkili olabilecek anahtar personelin kişisel tercihleri arasında bir uzlaşma sağlamaktır. Bu yolla doğabilecek çatışmalar önlenmiş olur. Değerlendirme sistemleri genellikle ilk kurulduklarında sürekli olarak bir dizi eleştirinin boy hedefidirler. Sistemin işleyişinin engellenmemesi için çıkabilecek tüm sorunlar irdelenmeli ve çözümlenmelidir. Özellikle de olumsuz sonuçların alınması durumunda öncelikle hata kaynaklarının gözden geçirilmesi gerekir.

Hata Kaynakları

Yargılayıcı sistemlerin başarısızlığa uğramasının nedenlerinden biri, onları zedeleyen hata kaynaklarını bir araya getirmeleridir. Bu hata kaynaklarından bir kısmı 4. Tabloda verilmiştir. Sabit hoşgörü hataları ile sıralamanın çok sınırlı tutulmasından doğan hataların bir araya gelmesi halka şeklindeki bir hata zinciri oluşturarak, sıralamanın bütün ölçüklerin üstüne çıkmasına neden olur. Sonuçta da değerlendirme sistemi daha az etkin ve daha çok etkin çalışanlar arasındaki ayrıma bile olanak vermez hale gelir.

4. Tablo

Başarı Sıralamasının Yapılmasında Hata Kaynakları

Halka şeklindeki hata: Çalışan kişiyi lehinde ve aleyhinde olarak hep aynı şekilde değerlendirme eğilimi,

Sabit hata: Bireysel olarak sıralama yapanların farklı standartlara uymaları sonucunda birisinin sürekli hoşgörülü, diğerinin ise sürekli talep edici olmaları,

Son günlere dayanılarak yapılan hata: Aslında istenilen daha uzun bir zamana yayılan ortalama performans olduğu halde sıralamaları en son davranışta olduğu gibi, en kolay hatırlanan şeylere dayandırma eğilimi,

Sıralamada yapılan sınırlamalar ve ortalamaya gitme eğilimi: Bütün bireyleri çok dar

³ Tomi Carter. "Performance Appraisal for Reference Librarians" *Reference Services Review*, 13, 3 (1985) 95.

aralıklarla sıralayarak gerçekte önemli farklılıklar olduğu halde, en iyi ile en kötü arasında hiç fark bırakmama eğilimi,

Kişisel yargı: Çalışanları gerçek performansları ile sıralandırmaktan çok, değerleyiciye sağlanan çıkarlar, cinsiyet, statü, sosyal konum gibi özelliklerle sıralandırma eğilimi.

Hataları En Aza İndirme Yöntemleri

Hataları en aza indirmenin yöntemlerinden biri, sıralama yapan kişilere, kuruluşun bu değerlendirme sistemine çok önem verdiğini, gerçek ve geçerli veriler istediğini ve elde edilen sonuçlarla bazı yatırımlar yapmak kararında olduğunu bildirmektir. Bu, genellikle sıralama yapanların işlerini en iyi şekilde yapmalarına yardım eder. 1. Tablonun ikinci adımında gösterilen eğitimin en iyi şekilde verilmesi maddesinin uygulanması da sorunun çözümüne yardımcı olur. Başka bir yaklaşım da kuruluşun üst düzeyinden bir yetkilinin değerlendirme işlemini yakından izlemesi, görüşme sırasında bulunması ve hatta sıralama yapan kişilere bizzat yardımcı olmasıdır. Hataları yok etmenin ikinci yöntemi de değerlendirme formunu hatalara yer bırakmayacak şekilde düzenlemektir. Bu amaçla da bir kısmı oldukça karmaşık ve bilimsel, bir kısmı daha basit çok sayıda teknikler ve süreçler geliştirildi. Örneğin sıralamayı olabildiğince aralıklı tutup, bütün değerlendirmelerin tepede toplanmasını önlemek için çok sayıda ve çoğu olumlu kategoriler kullanmak bu yöntemlerden biridir. Herhangi bir değerlendirme faktörü şöyle sıralandırılabilir:

Açıkça çok göze çarpıcı	_____
Açıkça göze çarpıcı	_____
Göze çarpmaya yaklaşıyor	_____
Açıkça standardın çok üstünde	_____
Standardın biraz üstünde	_____
Standardın üstünde olmaya yaklaşıyor	_____
Kesinlikle standart düzeyinde	_____
Hemen hemen standart düzeyinde	_____
Standardın biraz altında	_____
Kesinlikle tatmin edici değil	_____

Özellikle halka şeklindeki hataları ve kişisel yargıları ortadan kaldırmanın etkin bir yolu da bir çeşit iş analizinden hareket ederek gerçek çalışma davranışları üzerinde yoğunlaşmaktır. Bu durum 5. Tabloda daha belirgin olarak görülüyor.

5. Tablo

Kişisel Özellikler ve Davranışları Sıralama Faktörlerine Örnekler

<u>Özellikler</u>	<u>Göze Çarpıcı</u>	<u>Ortalama</u>	<u>Zayıf</u>
Liderlik yeteneği	-----	-----	-----
Kararlılık	-----	-----	-----
Saldırganlık	-----	-----	-----
Güvenilirlik	-----	-----	-----
Bağlılık	-----	-----	-----

Davranışsal Faktörler

Üretim ustabaşısı

İşe yeni başlayacak olan personele iş gereklerini ayrıntıları ile açıklıyor.

Yaklaşık Asla 1 2 3 4 5 Yaklaşık Daima

Fazla mesaiyi eşit olarak dağıtır.

	Yaklaşık Asla	1	2	3	4	5	Yaklaşık Daima
Garson							
Bir müşterinin girdiğini gördüğü anda arkadaşı ile konuşmayı bırakır.							
	Yaklaşık Asla	1	2	3	4	5	Yaklaşık Daima
Dükkandaki masa ve tabureleri temiz tutar.							
	Yaklaşık Asla	1	2	3	4	5	Yaklaşık Daima
Kapıcı							
Hallıları elektrik süpürgesi ile almadan önce kül tablalarını boşaltır.							
	Yaklaşık Asla	1	2	3	4	5	Yaklaşık Daima
Temizlik malzemesinin konulduğu odayı tertipli tutar.							
	Yaklaşık Asla	1	2	3	4	5	Yaklaşık Daima

İş hayatında formel değerlendirme sistemlerinin yararları kuşkusuz çok fazladır. Ancak her tip kuruluşta farklı temellerde uygulanır.

Başarı Değerlendirmesinin Kütüphane ve Enformasyon Merkezlerinde Kullanılması

Başarı değerlendirmesinin tüm organizasyonlarda kullanılmasının temel prensiplerini ve uygulama yollarını irdeledikten sonra kütüphanelerde ve enformasyon merkezlerindeki gelişimine bakılması yerinde olacaktır.

Başarı değerlendirmesi kütüphane yönetimi için özellikle belirsizlikleri azaltıp, karar vermede yardımcı olan araçlardan biridir⁴. Yukarıda da değinildiği gibi, hem üst düzeyindeki kişilere planlama, karşılaştırma ve yargulamada yardımcı olan, hem de aslra kütüphane veya enformasyon merkezinin amaçlarını daha iyi tanıma ve güdülenme olanağı tanıyan bu yöntem daha çok halk kütüphanelerinde rağbet görmekle birlikte, üniversite kütüphanelerinde ve milli kütüphanelerde de uygulama alanı buldu. Personel yönetiminin kütüphane yöneticilerinin önemli sorunlarından biri haline gelmesi ile, işgörenlerin nasıl çalıştığı, birbirleri ile iletişimleri ve hizmet ettikleri grupların değerlendirilmesi söz konusu olan tüm bilgi merkezlerinde başarı değerlendirilmesi kullanılabilir⁵. Bu gereksinimleri duyan bütün kütüphaneler ve bu arada özel kütüphanelerde bile konu ile ilgili çalışmalar yürütülmektedir. Henüz başarı değerlendirme düzeyine ulaşmamış kütüphanelerde ise temel istatistik verilerin kullanılması ile yetinilmektedir.

Kütüphanelerde Başarı Değerlendirmesini Etkileyen Faktörler

Kütüphanelerde başarı ile ilgili kuramların hangi gruplara ve nasıl uygulanacağı konusunda bir belirsizlik vardır. Öncelikle, "Başarı değerlendirme neyi gerçekleştirmelidir?" ve "Siz onun ne yapmasını istiyorsunuz?" sorularına açıklık getirilmesi gerekir. Değerlendirme programının geliştirilmesi de önemli bir konudur. Geliştirilme aşamasında bu programın fon sağlayan/maddi destek sağlayan, müşteri/kullanıcı ve kütüphaneci gibi temel gruplamalara göre

⁴ H. Rebecca Kroll. "Beyond Evaluation: Performance Appraisal as a Planning and motivational Tool in Libraries" *Journal of Academic Librarianship*, 9, 1 (1983) 27.

⁵ Patsy J. Hansel. "Appraisal of Supervisory Performance by Supervisees: One Library's Experience" *Public Library Quarterly*, 7, 1-2 (1986) 11.

⁶ Geraldine B. King. "Performance Appraisal in the Automated Environment" *Journal of Library Administration*, 13, 1-2 (1990) 197.

bölgelere ayrılması, önceliklerinin ve hedeflerinin belirlenmesi gerekir. Kütüphaneciler genellikle başarı değerlendirmesinin bütün kütüphane sistemine uygulanması gerektiğini ve çok zaman aldığını düşünebilirler. Yöntemin sistemin bütününe uygulanması çok daha verimli sonuçlar verecekse de, başarı değerlendirmesi bir kütüphanenin ya da bilgi merkezinin seçilmiş birkaç biriminde denenebilir. Çünkü daha önce de değinildiği gibi başarı değerlendirilmesinin yönetimde oynadığı en önemli rollerden birisi, problemlerin açıklıkla tanımlanmasını sağlamak ve karar vermede yardımcı olmaktır.

Başarı değerlendirmesinin kütüphanelerde kullanılmasının getireceği en önemli yararlarından birisi de kaynaklardan tasarruf etmektir. Kütüphanelerde toplanan istatistiklerin en yararlı biçimde kullanılması gerekir. Örneğin kullanıcıya daha iyi hizmet vermek için toplanan istatistiklerin bir değerlendirmeye tabi tutulması başarı değerlendirmesi kavramına atılan önemli bir adımdır. Kütüphanecilerden bazıları başarı değerlendirmesinde gereken verileri yalnızca kendi kuruluşlarından derlemeyi yeterli görürken, diğerleri benzer tipteki kütüphanelerden alınan verilerle yapılan karşılaştırmaların gerekli olduğuna inanır. Ancak burada şunu da belirtmek gerekir ki, yararlı bir başarı değerlendirmesi için toplanan verilerin bir kütüphanenin özgün amaçları ile yakından ilgili olması gerekir. Seçilen başarı başka deyişle performans göstergelerinin de değerlendirme sürecinin bir parçası olarak her kütüphane tipine uyarlanması önemlidir. Örneğin bir araştırma kütüphanesi personelinin başarı değerlendirmelerinde kullanılan performans göstergeleri, bir halk kütüphanesindekinden kesinlikle farklıdır⁷.

Kütüphane ve Enformasyon Merkezleri İçin Başarı Değerlendirmesinde Son Gelişmeler

Başarı değerlendirmesi konusunda kütüphanecilik ve enformasyon dünyasında ulusal ve uluslararası düzeyde görülen gelişmeler konunun kapsamı, işlenmesi ve uygulanmasına verilen önemi göstermektedir. Bu gelişmeler el kitapları, standartlar ile organizasyon ve grupların katkılarıdır.

El Kitapları

Dünyada başarı değerlendirmesi alanında en anlamlı gelişmelerden biri kuşkusuz kütüphaneciler ve enformasyon uzmanlarının kullanımına sunulan ayrıntılı başarı değerlendirmesi el kitaplarının yayınlanması olmuştur. Ancak değişik ülkelerde kullanılan dil aynı olsa bile, farklı kültürel yaklaşımlar veya düşünceler dikkate alınmalıdır. Amerika Birleşik Devletlerinde ALA tarafından 1987'de 2. basım olarak yayınlanan, "Output Measures For Public Libraries", adlı eser halk kütüphanelerinde başarı değerlendirmesi ile ilgili en uygun yöntemleri açıklar⁸. Bu kitaba göre halk kütüphanelerinde etkili bir başarı değerlendirmesi için birinci adım, özellikle kütüphane kullanımı ile ilgili bir grup performans göstergesinin işin temelinin oluşturmak üzere seçilmesidir. Bu öneri aslında daha önce hazırlanan ve katı kurallardan çok, kapsamlı değerlendirme ölçütlerine yer veren el kitaplarından alınmıştır. Halk kütüphaneleri için hazırlanan "Output Measures" adlı eserin son basımında verilen çekirdek değerlendirme ölçütleri kütüphaneciye bir fikir verir ve onun kendi alternatif performans göstergelerini oluşturmasını sağlar. ALA (American Library Association) tarafından akademik kütüphaneler için hazırlanan eser ise 1990 baskılı "Measuring

⁷ Ian Winkworth. "Performance Indicators for Polytechnic Libraries" *Library Review*. 39, 5 (1990) 23.

⁸ N. A. Van House. *Output Measures for Public Libraries*, "A anual of Standardized Procedures". 2. bs. ALA, 1987.

"Academic Library Performance" adlı el kitabıdır ve bu tip kütüphanelerde geçerli olabilecek genel ölçütleri içerir⁹.

İngiltere'de ise "Office of Arts and Libraries" adlı kuruluş, ölçme ve değerlendirme ile ilgili üç el kitabının yayınlanmasına önyak olarak kütüphanelerde daha iyi yönetim kavramının gelişmesine katkıda bulundu. Bunlardan biri henüz yayınlanmamış olan "Manual on Public Library Objectives" adlı el kitabı, diğeri ise 1987 yılında yayınlanan "A Costing System Libraries" adlı eserdir¹⁰. "Keys to Success" adlı el kitabı Office of Arts and Libraries tarafından 1990 yılının sonlarına doğru yayınlandı¹¹. Yayın, performans ölçümlerini oluşturan faktörlerin bir analizini yapmakta ve başarı göstergelerinin akla uygun kapsamdaki bir listesini vermektedir. Keys to Success, yöneticilere bu listeden kendi personelinin koşullarına uygun başarı göstergelerini seçmeleri için olanak tanır. Office of Arts and Libraries adlı büro ayrıca kütüphaneciler ve diğer ilgililerle toplantılar yapıp, eğitim programları düzenleyerek uygulamanın yayılmasına yardımcı olmaktadır. Bu el kitapları başarı değerlendirme örneklerine rehber oluşturduğu gibi, verilerin toplanıp analiz edilmesinde de kullanılabilir.

Uluslararası düzeyde bir başarı değerlendirme çerçevesine gereksinim duyulması ile bu alandaki çalışmalar yaygınlaştı. N. Moore tarafından hazırlanan ve IFLA (International Federation Of Library Association) Halk Kütüphaneleri Seksiyonu'nun desteği ile UNESCO tarafından yayınlanan Measuring The Performance Of Public Libraries adlı el kitabı başarı değerlendirmesi ölçütlerinin uygunluğunun ülkenin tipine göre değişebileceğini bir kez daha ortaya koydu¹². Bu çalışmada iki çeşit yaklaşım vardır. Birincisinde çok ayrıntılı bir çerçeveye gerek duymayan ülkeler için kolayca uygulanabilir bir rehber, ikinci yaklaşımda ise istatistiksel verilerini sürekli yayınlayan ülkeler için çok daha karmaşık yöntemler önerir.

Standartlar

Başarı değerlendirme alanındaki ikinci yaklaşım standartların konulmasıdır. Standartlar kütüphaneler ve enformasyon merkezlerinde çeşitli kişiler için ayrı ayrı veya bir karşılaştırmaya olanak verecek şekilde saptanabilir. Örneğin bir çalışmada üniversite kütüphanecileri ve öğretim üyeleri için hazırlanan başarı standartlarında hem tatmin edici başarı standartları, hem de mükemmel başarı standartları olarak iki aşamalı bir değerlendirme öngörülür¹³. The International Standards Organization (ISO), Türkçe adı ile Uluslararası Standartlar Örgütü'nün içinde bulunduğumuz 1991 yılında yayınladığı yeni ve gözden geçirilmiş kütüphane istatistikleri standartları ile, ülkelerin sınırları aşılanacak, istatistiki karşılaştırmaların yapılması sağlanacaktır. Bu

⁹ N. A. Van House. *Measuring Academic Library Performance*. Chicago: ALA, 1990.

¹⁰ Office of Arts and Libraries, *A Costing System Libraries*. Library and Information Series No. 17 HMSO. 1987.

¹¹ Office of Arts And Libraries, *Keys to Success: Performance Measures and Indicators*. Developed by King Research Ltd. Library and Information Series No. 18 HMSO. 1990.

¹² N. Moore. *Measuring the Performance of Public Libraries*. Paris: UNESCO, 1989.

¹³ Patricia M. Wallace. "Performance Evaluation: The use of a Single Instrument for University Librarians and Teaching Faculty" *The Journal of Academic Librarianship*. 12, 5 (1986) 289.

standartlar şunlardır:

- a) Uluslararası kütüphane istatistikleri (ISO 2789)
- b) Kütüphaneler tarafından satın alınan kitaplar ve süreli yayınlar için fiyat indekslerinin tesbiti (ISO 9230)
- c) Kitaplar, gazeteler, süreli yayınlar ve elektronik yayınların üretimi ve dağıtım istatistikleri (ISO 9707)

Kütüphanelerde başarı göstergelerini belirleyen standartlar henüz hazırlanmamış olmakla birlikte Uluslararası Standartlar Örgütünün konu ile ilgili bazı ön hazırlıkları olduğ bilinmektedir.

Organizasyon ve Grupların Katkıları

Kütüphanelerde başarı değerlendirilmesi ve başarı ölçütleri konusunda Uluslararası Standartlar Örgütünün katkıları mevcut olmakla birlikte IFLA ve UNESCO gibi iki önemli organizasyonun desteği çok büyük önem taşır. Kütüphanelerde başarı değerlendirme ölçütlerinin uygulanması her ülkedeki kütüphanecilerin çabalarını birleştirmelerini gerektirir. Daha önce de değinildiği gibi gelenekler, alışkanlıklar, çalışma koşulları, kültür düzeyi ve benzeri özellikler ülkeden ülkeye değişiklik göstereceğinden her başarı ölçütü her ülkeye uymayabilir. Doğal olarak bu ayırım bir ülkedeki kütüphane türleri için de geçerlidir. Tüm ülkelerde aynı tip kütüphanelerde aynı tip kütüphanelerde çalışan uzman kütüphaneciler yenilikleri kendi kütüphanelerine uyarlamak ve hatta yepyeni fikirler üretmek için bir araya gelirler. Örneğin Türkiye'deki üniversite kütüphanecileri uluslararası standartları gözden geçirerek kendilerine en uygun başarı ölçütlerini seçebilirler. Böylece ülkemizdeki tüm üniversite kütüphanelerinde başarı değerlendirilmesi, ne üstlerin ne de astların karşı koymasına gerek kalmayacak bir objektiflik çerçevesinde uygulanabilir.

Sonuç

Başarı değerlendirilmesi teknik ve yöntemlerinin kütüphane yönetiminde, yöneticinin karar verme sürecinde uygulanması, bu olgunun yararlarının çok iyi anlaşılması ve eğitime gereği kadar önem verilmesi ile gerçekleşir. Bir kısım kütüphanecilerin farklı gereksinimleri ve amaçları nedeniyle, ulusal düzeyde belirlenen ölçütlere uyamamaları her zaman söz konusu olabilir. Ancak başarı değerlendirilmesi ile ilgili mükemmel modellerin oluşturulması her sektördeki kütüphane uzmanlarının çalışmasına bağlıdır.

Kütüphanelerin ve enformasyon merkezlerinin de diğer kuruluşlar gibi daha iyi yönetilmeleri için yöneticilerin karar verme araçlarının eksiksiz ve kusursuz olması gerekir. Bu araçlardan birisi de başarı değerlendirmedir. Türkiye gibi ülkelerde de henüz kütüphaneler ile ilgili istatistikler yeteri kadar yaygınlaşmadığı ve mevcut istatistikler de gerçekçi tam olarak yansıtmadığı halde başarı değerlendirilmesi gibi yönetim araçlarının tanınmaya başlanması yerinde olabilir.

NOTLAR

- Carter, Tom. "Performance Appraisal for Reference Librarians" **Reference Services Review**. 13, 3 (1985) 95-98.
- Goodall, Deborah L. "Performance Measurement: A Historical Perspective" **Journal of Librarianship**. 20, 2 (1988) 128-144.
- Hansel, Patsy J. "Appraisal of Supervisory Performance by Supervisees: One Library's Experience" **Public Library Quarterly**. 7, 1-2 (1986) 11-21.
- Höglund, A. L. "Measuring the Performance of Public Libraries and Your Planning Will Be Easier, More Rewarding and More Successful" **IFLA**. 97-Pub. 1(WS) GE 1990.
- King, Geraldine B. "Performance Appraisal in the Automated Environment" **Journal of Library Administration**. 13, 1-2 (1990) 195-204.
- Kroll, H. Rebecca. "Beyond Evaluation: Performance Appraisal as a Planning and Motivational Tool In Libraries" **Journal of Academic Librarianship**. 9, 1 (1983) 27-32.
- Miner, John B. **The Practice Of Management**. Columbus, Ohio, Charles E. Merrill Pub. Co., 1985.
- Moore, N. **Measuring the Performance of Public Libraries**. Paris, UNESCO, 1989.
- Office of Arts and Libraries, **A Costing System Libraries**. Library and Information Series No. 17 HMSO, 1987.
- Office of Arts and Libraries, **Keys to Success: Performance Measures and Indicators**. King Research Ltd. Library and Information Series No. 18 HMSO, 1990.
- Van House, N. A. **Output Measures for Public Libraries: A Manuel of Standardized Procedures**. 2. bs., ALA, 1987 (Ayr. bkz. Measuring Academic Library Performance. Chicago, ALA, 1990).
- Wallace, Patricia M. "Performance Evaluation: The Use of A Single Instrument For University Librarians And Teaching Faculty" **The Journal Of Academic Librarianship**. 1, 5 (1986) 284-290.
- Winkworth, Ian. "Performance Indicators For Polytechnic Libraries" **Library Review**. 39, 5 (1990) 23-41.