

ÖĞRETMENLERİN "ÇOKLU DEĞERLENDİRME MODELİ" NE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Coşkun BAYRAK; Esmahan AĞAOĞLU; Oğuz GÜRSEL; Mehmet GÜLTEKİN; Gülriiz İMER; Yücel ŞİMŞEK; Çetin TERZİ; Özge ÖZER; Müyesser CEYLAN

Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü - ESKİŞEHİR

ÖZET

Türk Eğitim Sistemi'nde öğretmenlerin değerlendirilmesi sonucunda elde edilenler ile öğretmen yetiştirme sisteminin iyileştirilmesi arasındaki ilişkiler üzerinde fazla durulmadığı gözlenmektedir. Değerlendirme etkinlikleri, daha çok geleneksel denetim yaklaşımlarının gereklerine ve ilkelerine göre gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, öğretmenlerin "Çoklu Değerlendirme Modeli" konusundaki görüşlerini saptayıp, hizmet öncesi ve hizmetiçi öğretmen yetiştirme programlarına katkı sağlamaktır. Araştırmanın çalışma grubunu 1998-1999 öğretim yılında Eskişehir il merkezindeki Müfredat-Laboratuvar Okullarında (MLO) görevli öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırma sonunda, öğretmenlerin çoğunluğunun varolan değerlendirme etkinliklerine ilişkin olumsuz görüşlere sahip oldukları gözlenmiştir. Ayrıca öğretmenler, değerlendirme uygulamalarında yönetici ve denetçilerin yanısıra başka bireylerin de görüşlerinin alınmasını ve sonuçların ayrıntılı bir raporla kendilerine iletilmesini istemektedirler.

Anahtar Sözcükler: Öğretmenlerin Değerlendirilmesi, Çoklu Değerlendirme Modeli, Sınıf Öğretmenleri.

ABSTRACT

In Turkish Educational System, the relationships between the improvement of teacher's training system and the results of teacher's evaluations have not been sufficiently examined. The activities of the evaluations have been tried to be realized in accordance with the principles of the traditional rather than modern evaluation approaches.

The purpose of this research is to determine the teachers' opinions about the 360 Degree Feedback, and contribute to the pre-service and in-service programmes. The data were collected from the teachers of the Curriculum-Laboratory Schools (MLO) in Eskişehir.

As a result, it was found that the majority of teachers' opinions was negative about the actual supervisory activities. The teachers also want other individuals to participate in evaluation along with the principals and supervisors, and to be informed about the results of their evaluations.

Key Words: Evaluation of teachers, 360 degree feedback, Primary school's teachers.

GİRİŞ

Öğretmenlerin hizmet öncesi ve hizmet içinde yetiştirme programlarından beklenen yararın sağlanabilmesi, programların amaç ve gereksinimlere uygun olarak hazırlanmasına bağlıdır (Kırbıyık, 1998). Programların istenilen yönde hazırlanabilmesi ise, genelde tüm eğitim işgörenlerinin, özelde ise öğretmenlerin sağlıklı biçimde değerlendirilmesi ile olanaklıdır. Değerlendirme sonucu elde edilen veriler doğrultusunda düzeltme ve geliştirme etkinliklerine yer verilmesi ile programlardan istenen başarı elde edilebilir (Bursalıoğlu, 1994).

Türk Eğitim Sistemi'nde öğretmenlerin değerlendirilmesi sonucunda elde edilen veriler ile öğretmen yetiştirme sisteminin iyileştirilmesi arasındaki ilişkiler üzerinde pek durulmadığı gözlenmektedir. Varolan denetim etkinlikleri, daha çok geleneksel denetim yaklaşımlarının gereklerine ve ilkelerine göre gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Öğretmenlerin değerlendirilmesinde, yalnızca bir (veya iki) denetçi ve okul yöneticilerinin yılda bir kez, çok kısa süreli gözlemlerine dayalı olarak yaptıkları değerlendirmelerle yetinilmektedir.

Eğitim örgütlerinin özelliklerini göz önünde bulundurarak, öğretmenlerin olabildiğince çok kaynaktan dönüt alınarak değerlendirilmesi (Başar, 1998), hem hizmet öncesi, hem de hizmetiçi öğretmen

yetiştirme etkinliklerinin daha sağlıklı olarak gerçekleştirilmesine olanak sağlayabilecektir. Yeni bir değerlendirme modeli olarak öne sürülen çoklu değerlendirme ile edim değerlendirme ve edimi artırma çabalarının öğretmenlerin değerlendirilmesinde de kullanılabilirliği; bu değerlendirme sonucunda elde edilen verilerin de öğretmen yetiştirme etkinliklerinin geliştirilmesine katkı sağlayabileceği öne sürülebilir (Santeusano, 1998; Black, 1998; Manatt, 1997).

Öğretmenlerin, yalnızca denetçi ve yöneticiler tarafından yapılan değerlendirme sonuçlarından şikayetçi oldukları gözlenmektedir (Ağaoğlu, 1997). Ancak, "Çoklu Değerlendirme" modelinin gereği olarak meslektaşları, veliler, okuldaki hizmetli ve memurlar, öğrenciler, okul çevresindeki bireyler,...vb tarafından değerlendirilme konusunda da çekincelerinin olabileceği düşünülmektedir. Öncelikle öğretmenlerin, önerilen değerlendirme modeli konusundaki görüşlerinin saptanması gerekmektedir.

Bu gerekçeyle desenlenen çalışma ile, öğretmenlerin "çoklu değerlendirme modeli" konusundaki görüşlerinin saptanıp, hizmet öncesi ve hizmetiçi öğretmen yetiştirme programlarına katkı sağlamak amaçlanmaktadır. Bu amaca uygun olarak aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1- Öğretmenlerin,

- a) mesleklerini benimsemelerine,
 - b) geliştirme programlarına katılma isteklerine ve
 - c) mesleki başarı algılarına
- ilişkin görüşleri nelerdir?

2- Öğretmenlerin varolan değerlendirme uygulamalarına ilişkin görüşleri nelerdir?

3- Öğretmenlerin çoklu değerlendirme modelinin gereği olarak;

- a) okul içi ve dışı çalışmalarda rapor hazırlamalarına,
 - b) sonuçların toplanmasına,
 - c) sonuçların kendilerine iletilmesine,
 - d) sonuçların paylaşılmasına ve
 - e) edimlerinin değerlendirilmesine
- ilişkin görüşleri nelerdir?

ARAŞTIRMA DESENİ

Eskişehir il merkezinde 1998-1999 öğretim yılında MLO (Müfredat Laboratuvar Okulları) okullarında görevli öğretmenler bu araştırmanın çalışma grubunu oluşturmaktadır. Araştırmada veriler, araştırmacılar tarafından geliştirilerek geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılan bir veri toplama aracı ile toplanmıştır. Toplanan veriler, önce hazırlanan bir kayıt formuna işlenmiş; daha sonra ise, araştırma amacına göre yanıt aranan sorular göz önünde bulundurularak yüzdellikleri hesaplanmıştır. Durum saptama amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmada evrenin tümüne ulaşıldığı için, ilişki aramaya yönelik istatistiksel çözümleme tekniklerinden yararlanılmamıştır (Serper, 1986).

BULGULAR VE YORUMLARI

Varolan değerlendirme etkinliklerinden hoşnut olmadıkları gözlenen öğretmenlerin çoklu değerlendirme modeline ilişkin görüşleri irdelenmeden önce mesleklerini benimseme durumları, geliştirme programlarına katılma istekleri ve mesleki başarı algıları ile varolan değerlendirme uygulamalarına ilişkin

görüşleri incelenmiştir. Daha sonra, çoklu değerlendirme modeline ilişkin görüşleri okul içi ve dışı çalışmalarda rapor hazırlanması, değerlendirme sonuçlarının toplanması, sonuçların kendilerine iletilmesi, sonuçların paylaşılması ve edimlerinin değerlendirilmesi başlıkları ile ayrı ayrı irdelenmiştir.

ÖĞRETMENLERİN MESLEKLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Mesleklerini Benimseme Durumları

Bireylerin benimsedikleri ve isteyerek çalıştıkları bir işte başarılı olmaları beklenir. Başarılarını artırma, kendi eksiklerinin nesnel biçimde ortaya konması ve eksikliklerinin giderilmesi yönündeki çabalarla doğrudan ilişkilidir. Bu düşünceden hareketle öğretmenlere "mesleklerini severek yapıp yapmadıkları" ve "öğretmenlik mesleği dışında başka bir meslek seçmek isteyip istemedikleri" sorulmuştur. Bu sorulara verilen yanıtlar Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1: Öğretmenlerin Mesleklerini Benimseme Durumları

	EVET		HAYIR		KISMEN	
	N	%	N	%	N	%
Öğretmenlik Mesleğini Sevme	172	87.76	1	0.51	23	11.73
Öğretmenlik Dışında Meslek Seçme	131	66.84	65	33.16	---	---

Tablo 1 incelendiğinde, öğretmenlerin % 87.76'sı mesleğini severek yaptığını, % 11.73'ü kısmen sevdiğini, ancak % 0.51'i ise mesleğini sevmeyi belirtmektedir. Buna karşın "öğretmenlik dışında başka meslek seçmek ister misiniz? İstiyorsanız belirtiniz." şeklinde ifade edilen sorunun yanıtı incelendiğinde, öğretmenlerin % 33.16'sı başka bir meslek seçmek istemediğini, % 66.84'ü ise başka bir meslek seçmek istediklerini belirtmişlerdir. Bireylerin sevdikleri bir meslekte çalışırken başka bir meslek seçmek istemeleri çelişkili bulunmuştur. Bu sonuç, Türkiye'de öğretmenlerin ekonomik sıkıntıları ve toplumsal açıdan hak ettiklerini düşündükleri değerin verilmemesinden kaynaklanabilir. Dolayısıyla, öğretmenlerin mesleklerini sevmelerine karşın, daha fazla ekonomik gelir ve daha fazla toplumsal değer elde edebileceklerini düşündükleri, bir başka meslek seçmek istemeleri de doğal karşılanabilir. Yine de, bireylerin severek yaptıkları bir işten elde ettikleri manevi doyumun, maddi sıkıntılarla başa çıkmasında da önemli bir etkisi olduğu öne sürülebilir.

Öğretmenlik dışında seçmek istedikleri meslekler incelendiğinde elde edilen değerler ise Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Seçilmek İstenen Meslekler ve Dağılımları

MESLEKLER	N	%
Mühendislik	22	16.78
Serbest Meslek	20	15.27
Sağlık	19	14.49
Gazeteci	12	9.19
Eczacı	11	8.39
Hukuk	10	7.63
Asker	8	6.10
Sanatçı	6	4.59
Siyasetçi	6	4.59
İşçi	3	2.29
Araştırmacı	3	2.29
Diğer	11	8.39
TOPLAM	131	100.00

Tablo 2’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin % 16.78’inin tercihi mühendislik, % 15.27’sinin serbest meslek, %14.49’nun sağlık (tıp), % 8.39’unun eczacı, % 9.19’unun gazeteci, % 7.63’ünün hukuk alanında çalışmak istedikleri ortaya çıkmıştır. Yanıtlar incelendiğinde, öğretmenlerin meslek tercihlerinin ilgiden çok ekonomik nedenlere dayalı olduğu söylenebilir.

Geliştirme Programlarına Katılma İstekleri

Günümüzde her alanda gözlenen hızlı ilerlemenin sonucu bireylerin hizmet öncesinde aldıkları eğitimin tüm meslek yaşamları boyunca yeterli olacağı düşünülmemektedir. Eğitim gereksinimlerinin nesnel olarak saptanması ile düzenlenecek hizmet içi eğitim etkinliklerinin, hemen hemen tüm mesleklerde olduğu gibi öğretmenlik mesleği içinde bir gereklilik olduğu öne sürülebilir. Öğretmenlerin kendilerini geliştirme konusunda istekli olup olmadıklarına ilişkin görüşlerine Tablo 3’de yer verilmiştir.

Tablo 3: Geliştirme Programına Katılma İstekleri

	N	%
EVET	153	78.06
HAYIR	43	21.94
TOPLAM	196	100.00

Tablo 3’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin % 78.06’sı kendi eksikliklerini giderme olanağı elde edebilecekleri geliştirme programlarına katılmak isterken, % 21.94’ü ise bu tür programlara katılmak istememektedir. Öğretmenlerin yaklaşık beşte dördünün geliştirme programlarına katılmak istemesi,

sevindirici bulunmuştur. Geliştirme programlarına katılmak istemediklerini belirtenlerin ise, daha önce katıldıkları programlara ilişkin olumsuz yaşantıları nedeniyle bu görüşte oldukları düşünülebilir.

Resmi ve özel kurumlarda düzenlenen hizmet içi eğitim etkinlikleri gözlemlendiğinde, düzenlenmesi ve sonuçlarından yararlanılması ile ilgili olarak katılanların bir bölümünün olumsuz düşüncelere sahip oldukları görülmektedir (Açıkalın,1991). Katılmak istemediklerini belirten öğretmenlerin de benzer düşüncelerle hareket ettikleri öne sürülebilir. Bunun yanı sıra, öğretmenlerin kendilerini yeterli buldukları için, geliştirme programına katılmak istememeleri de olasıdır. Ancak, günümüzde her alanda gözlenen hızlı gelişmeler göz önünde bulundurulduğunda, bireylerin kendilerini yeterli bularak geliştirme programlarına katılmak istememeleri çok sağlıklı bir düşünce olarak kabul edilmeyebilir.

Mesleki Başarı Algıları

Öğretmenlerin mesleki başarı algılarını belirlemek için yöneltilen "zaman zaman da olsa yeterince başarılı olamadığınızı düşündüğünüzde bunun nedeni sizce ne olabilir? " sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde ise, öğretmenlerin bir bölümünün yukarıdaki gerekçeyle hareket ettiği savlanabilir. Birden fazla seçeneğin işaretlenebildiği bu sorunun yanıtlarına dayalı olarak, öğretmenlerin mesleki başarı algılarına ilişkin elde edilen bulgular Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4: Mesleki Başarı Algıları

BAŞARISIZLIK KAYNAĞI	N
Öğretim için yeterince hazırlık yapılmaması	68
Okul ve çevre olanaklarının kısıtlı olması	62
Özel sorunların olması	37
Bazı konularda bilgi ve beceri eksikliğinin olması	37
Yöneticilerin olumsuz tutumlar sergilemesi	26
Başarısızlığı kabullenmeme	50
Başka	9

Tablo 4'te, 50 öğretmenin zaman zaman da olsa başarısız olduklarını kabul etmedikleri görülmektedir. Bu durum, öğretmenlerin geliştirme programlarına katılma isteklerine ilişkin soruya verdikleri yanıtla birlikte değerlendirildiğinde, kendilerini başarılı kabul ettikleri için geliştirmé programlarına katılmak istemedikleri varsayımını kuvvetlendirmektedir. Aynı sonuç, öğretmenlerin kendilerini geliştirebileceği bir yönleri bulunmaması şeklinde düşünüldüğünde, onların tükenmişlik noktasında olduklarını n bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Tablo 4'teki bulgular incelendiğinde, başarısızlık nedeni olarak 68 öğretmenin "yeterince ön hazırlık yapılmaması", 37 öğretmenin "özel sorunlarının olması" ve 37 öğretmenin de "bazı konularda bilgi ve beceri eksikliğinin olması" seçeneklerini işaretledikleri görülmektedir. Bu durum, öğretmenlerin başarısızlıklarının kendilerinden kaynaklandığını kabul ettikleri şeklinde yorumlanabilir. "Okul ve çevre olanaklarının kısıtlı olması" nı 62 öğretmen, "yöneticilerin olumsuz tutumlar sergilemesi" ni ise 26 öğretmen başarısızlık nedeni olarak görmektedir. Başarısızlıkla karşılaştığında bunun nedeni olarak, kendi

dışında birey ya da etmenlere yönelme, bireylerin bir eksikliği olarak görülebilir (Aydın,1994). Bu durum, daha önce benzer özellikler gösteren bir örneklem grubundan elde edilen bulgularla da benzeşiklik göstermektedir (Ağaoğlu,1998).

Öğretmenlerin Varolan Değerlendirme Uygulamalarına İlişkin Görüşleri

Türk Eğitim Sistemi'nde, öğretmenlerin denetim ve değerlendirme etkinliklerinden hoşnut olmadıkları genel olarak öne sürülmektedir (Köklü, 1996). Daha önce alanda yapılan araştırmalarla desteklenmiş olmasına karşın, çoklu değerlendirme modeline ilişkin görüşlerine başvuru olan öğretmenlerin araştırma bulgularının nesnelliğini sağlamak için varolan değerlendirme uygulamalarına ilişkin görüşleri de belirlenmek istenmiştir. Bu amaçla, öğretmenlere değerlendirmeyi yapan bireyler olarak yönetici ve deneticilere, ders teftişi ve değerlendirmelere, değerlendirme sonuçlarına ve değerlendiricilerle iletişimlerine ilişkin görüşlerini belirlemek üzere sorular yöneltilmiştir. Öğretmenlerin varolan değerlendirme uygulamalarına ilişkin görüşleri Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5: Öğretmenlerin Varolan Değerlendirme Uygulamalarına İlişkin Görüşleri

	Değerlendiren Bireylere İlişkin Görüşler				Değerlendirme Sonuçlarına İlişkin Görüşler				Ders Teftişi ve Değerlendirmesine İlişkin Görüşler			
	Yönetici		Denetici		Yönetici		Denetici		Yönetici		Denetici	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
A	130	66.32	48	24.49	85	43.37	50	25.51	70	35.72	38	19.39
B	40	20.40	94	47.96	61	31.12	96	48.98	53	27.04	57	29.08
C	8	4.09	20	10.20	20	10.20	30	15.31	63	32.14	85	43.37
D	18	9.19	34	17.35	30	15.31	20	10.20	10	5.10	16	8.16
TOPLAM	196	100.00	196	100.00	196	100.00	196	100.00	196	100.00	196	100.00

Öğretmenlerin kendilerini değerlendiren yönetici ve deneticilere ilişkin görüşleri "her zaman yol gösterici ve yardımsever", "yardımcı olmaya çalışıyorlar ama, yardım edebilecek yeterliğe sahip değiller", "eğitim ve öğretim ile ilgili sıkıntılarımın haberdar olmalarını istemediğim kişiler" ve "başka" şeklinde ifade edilen seçeneklerle belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 5'te yer alan veriler incelendiğinde, öğretmenlerin yöneticilerine ve onların yaptıkları değerlendirmelere ilişkin daha olumlu görüşlere sahip olmalarına karşın, benzer sorumluluklara sahip denetçilere karşı görüşlerinin olumsuz olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin okul yöneticilerini ve onlar tarafından yapılan değerlendirmelere ilişkin görüşlerinin görece olarak daha olumlu olmasının, yöneticilerle aynı ortamı paylaşmaları ve daha yakın ilişkiler kurabilmelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Türk Eğitim Sistemi'nde öğretmen/denetici oranlarının yüksek olması denetçilerin öğretmenlerle çok kısa süreli görüşebilmelerine neden olmaktadır. Öğretmenlerin yılda ancak bir veya iki kez kısa süreli görüşme yapabildikleri denetçilere ve yaptıkları değerlendirmelere karşı güvensizlik duymaları doğal karşılanabilir.

Öğretmenlerin değerlendiricileriyle iletişimlerine ilişkin görüşlerinde de benzer bulgulara ulaşılmıştır. Elde edilen değerlere Tablo 6'da yer verilmiştir.

Tablo 6: Öğretmenlerin Değerlendiricilerle İletişimleri

	OLUMLU		OLUMSUZ	
	YÖNETİCİ	DENETİCİ	YÖNETİCİ	DENETİCİ
A	109	35	13	103
B	57	16	11	20
C	4	----	10	10
D	1	----	2	1
E	108	44	1	4
F	54	15	10	38
G	60	18	8	23
H	12	6	2	3
I	2	1	----	2

Tablo 6'da görüldüğü gibi, öğretmenlerin değerlendiricilerle iletişimlerine ilişkin görüşleri de, yönetici ve deneticilere göre değişiklik göstermektedir. Örneğin 109 öğretmen, yöneticileriyle iletişimlerini olumlu bularak onların "her zaman yardıma hazır" olduklarını öne sürerlerken, aynı gerekçeyi denetçiler için yalnızca 35 öğretmen belirtmektedir. Öğretmenler, yöneticilerinin "eğitimde niteliğin yükseltilmesi için gayretli" olmalarını (108 öğretmen) ve "konuşurken anlattıklarını dikkatle dinlemeleri" nin (60 öğretmen) onlarla iletişimlerini olumlu yönde etkilediğini düşünmektedirler. Değerlendiricilerle iletişimlerini olumsuz bulan öğretmenler ise, olumsuzluğun denetçilerin "eksik veya kusur arar gibi davranmaları" (103 öğretmen), "deneyimlerine önem vermemeleri" (38 öğretmen), "anlattıklarına önem vermeyip başka şeylerle ilgilenmeleri"nden (23 öğretmen) kaynaklandığı görüşündedirler. Belirtilen davranışları yöneticilerin de gösterdiğini belirten öğretmen sayıları ise sırasıyla 13,10 ve 8'dir. Tüm bulgular göz önünde bulundurulduğunda, öğretmenlerin kendilerini değerlendiren bireylerden yöneticileri ile iletişimlerini genel olarak olumlu bulmalarına karşın; denetçilerle iletişimlerini, denetçilerin davranışları nedeniyle olumsuz buldukları söylenebilir.

Öğretmenlerin "Çoklu Değerlendirme Modeli" ne İlişkin Görüşleri

Bireylerin edimlerine ilişkin yeterli-yetersiz veya olumlu-olumsuz,...vb. sonul kararlar almak amacıyla gerçekleştirilen geleneksel değerlendirme uygulamalarına duyulan tepkiler sonucu geliştirilen modellerden biri de "Çoklu Değerlendirme Modeli"dir (Waldman et al., 1998; Williams, 1998). Değerlendirmenin çok kaynaktan dönüt alınarak gerçekleştirilmesiyle, tek kaynaklı dönüte (genellikle yönetici ve/veya denetçiden alınan) dayanan geleneksel değerlendirme uygulamalarından farklılaşmaktadır. Geleneksel değerlendirme uygulamalarında tek kaynaklı olmanın bir sonucu olarak yüzeysel veya işgörenin tek yönlü değerlendirilmesi söz konusudur. Örgütsel değişim ve gelişimin amaçlandığı çoklu değerlendirme

modeli ile, değerlendirilen bireylerin iş edimlerinin tüm boyutları ile değerlendirilebilmesi için bir çok kaynaktan dönüt alınması önerilmektedir. Değerlendirme için dönüt alınabilecek kaynaklar dört başlıkta toplanabilir: 1- Üstler, 2- Astlar, 3-Eş düzeydeki bireyler ve 4- Bireyin bizzat kendisi.

Okul İçi ve Dışı Çalışmalarda Rapor Hazırlama

Modelin özüne uygun olarak öğretmenlere "öğretim yılı sonunda, mesleği ile ilgili okul içi ve dışı çalışmalarını içeren bir rapor hazırlamak isteyip istemedikleri " sorusu yöneltilmiştir. Öğretmenlerin, bu soruya verdikleri yanıtların dağılımı Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7: Okul İçi ve Dışı Çalışmalarda Rapor Hazırlama

	N	%
EVET	106	54.10
HAYIR	90	45.90
TOPLAM	196	100.00

Tablo 7'de görüldüğü gibi, öğretmenlerin % 54.10'u okul içi ve dışı çalışmalarını içeren rapor hazırlamak istediklerini, % 45.90'mı ise istemediklerini belirtmektedirler. Öğretmenlerin kendi etkinliklerine ilişkin olarak hazırlayacakları raporların, onların değerlendirilmesinde kullanılması, değerlendirme etkinliklerine yeni bir boyut kazandırabilir (Haertel, 1993). Ancak, meslek yaşamları boyunca, değerlendirme uygulamalarına ilişkin olumsuz görüşlere ve yaşantılara sahip olan öğretmenlerin yaklaşık yarısının hazırlayacakları raporların değerlendirme sonuçlarına nesnel katkısı ile ilgili kuşkular nedeniyle olumsuz görüş belirttikleri düşünülebilir.

Değerlendirme Sonuçlarının Toplanması

Öğretmenlerin, çoklu değerlendirme modelinin gereği olarak çok kaynaktan yapılacak değerlendirme sonuçlarının nerede toplanabileceğine ilişkin görüşleri ile ilgili bulgular Tablo 8'de yer almaktadır.

Tablo 8: Değerlendirme Sonuçlarının Toplanması

	N	%
Okul İçinde Bir Birim	76	38.77
Okul Müdürleri	66	33.67
Milli Eğitim Müdürlüğü	31	15.82
Denetçiler	9	4.60
Okul Müdür Yardımcıları	2	1.02
Başka	12	6.12
TOPLAM	196	100.00

Tablo 8'de yer alan bulgular incelendiğinde, öğretmenlerin % 38.77'sinin çok kaynaktan yapılan değerlendirme sonuçlarının okul içinde oluşturulacak bir birimde toplanmasını istedikleri görülmektedir.

Öğretmenlerin % 33.67'si sonuçların okul müdürlerinde, % 15.82'si ise Milli Eğitim Müdürlüklerinde toplanmasını yeğlemektedirler. Öğretmenlerin % 72.44'ü sonuçların okul içinde (bir birim veya müdürde) toplanmasını istemeleri, daha önce vurgulanan, öğretmenlerin değerlendirme konusunda yöneticilere karşı daha olumlu düşüncelere sahip olmalarıyla da uyum göstermektedir. Sonuçların denetçilerde toplanmasını ise ancak öğretmenlerin % 4.60'ı istemektedir. Bu durum öğretmenlerin varolan değerlendirme uygulamalarına ilişkin olumsuz görüşleriyle birlikte düşünüldüğünde anlamlı bulunmuştur.

Değerlendirme Sonuçlarının İletilmesi

Değerlendirme sonuçlarının ulaştırılma biçimi ile ilgili olarak yöneltilen soruya öğretmenlerin verdikleri yanıtların dağılımı Tablo 9'da yer almaktadır.

Tablo 9: Değerlendirme Sonuçlarının İletilmesi

	N	%
Ayrıntılı Bir Raporla	148	75.51
Toplam Puanla	21	10.72
Sonuçlar İletilmese de Olur	15	7.65
Başka	12	6.12
TOPLAM	196	100.00

Tablo 9'da görüldüğü gibi, öğretmenlerin %75.51'i değerlendirme sonuçlarının ayrıntılı bir raporla, % 10.72'si ise toplam puan olarak kendilerine iletilmesini istemektedir. Değerlendirme uygulamalarından beklenen yararın sağlanabilmesi için değerlendirilen bireylerin sonuçlardan haberdar olup eksiklikleri konusunda bilgi sahibi olmaları gerekir. Bu durum sağlanamadığında, değerlendirme uygulamaları yalnızca sicile işleme amacı ile sınırlı kalmaktadır.

Varolan değerlendirme uygulamalarında, değerlendirme sonuçlarının gereken biçimde paylaşılmaması, öğretmenlerin en çok şikayetçi oldukları konulardan biridir. Çoklu değerlendirme modelinden beklenen yararın sağlanabilmesi açısından da önemli görülen, değerlendirme sonuçlarının ayrıntılı bir raporla iletilmesi, öğretmenlerin eksikliklerini görmelerini sağlayabilir. Öğretmenlerin eksikliklerinin farkına varmaları ise, kendilerini geliştirme çabalarının da artmasına neden olabilir.

Öğretmenlerin % 7.65'inin "değerlendirme sonuçları iletilmese de olur" görüşünde olması ise, varolan değerlendirme uygulamalarında olumlu yönde iyileştirme olabileceğine ilişkin ümitsizlik belirtisi olarak algılanabilir.

Değerlendirme Sonuçlarının Paylaşılması

Öğretmenlerin kendilerine iletilen değerlendirme sonuçlarını çevrelerindeki bireylerle paylaşmaları beklenir. Ancak, sonuçların paylaşıldığı bireyin (veya bireylerin), değerlendirme sonuçlarına göre ortaya çıkabilecek eksikliklerin giderilmesinde yardımcı olabilecek yeterliğe sahip olmasının önemli olduğu

düşünülmektedir. Öğretmenlerin değerlendirme sonuçlarını paylaşmak istedikleri bireylere ilişkin dağılım Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10: Değerlendirme Sonuçlarının Paylaşılması

BİREYLER	N
Diğer Öğretmenler	141
Yöneticiler	70
Veliler	27
Aile Bireyleri	27
Denetçiler	24
Başka	15

Tablo 10 incelendiğinde, 141 öğretmenin değerlendirme sonuçlarını diğer öğretmenlerle, 70 öğretmenin ise yöneticilerle paylaşmak istedikleri görülmektedir. Bu durum, daha önce vurgulanan öğretmenlerin aynı ortamlarda çalıştıkları bireyleri daha yakın ve güvenilir bulmaları varsayımını güçlendirmektedir. Değerlendirme sonuçların denetçilerle paylaşmak isteyen öğretmenlerin sayısının velilerle ve/veya aile bireyleriyle paylaşmak isteyenlerden az olması ise, varolan değerlendirme uygulamalarına ilişkin hoşnutsuzluğun bir göstergesi olarak algılanabilir.

Sonuçların paylaşılmasının, değerlendirme sonucu belirlenen eksikliklerin giderilmesi için yardım amacı taşıması durumunda ise, özellikle veliler ile aile bireylerinin özel durumlar dışında uygunluğu tartışılabilir. Aile bireyleri ile sonuçların paylaşılması Türk toplumunda geleneksel olarak gözlenen zorluklarla karşılaşıldığında aile bireylerinden yardım istenmesini hatırlatmaktadır.

Edimlerin Değerlendirilmesi

Öğretmenlere edimlerini kimlerin hangi konuda değerlendirilmesini istedikleri sorulduğunda verdikleri yanıtların dağılımları Tablo 11'de yer almaktadır.

Tablo 11: Öğretmenlerin Edimlerini Değerlendirecek Bireyler ve Değerlendirme Konuları

	Eğitim Öğretim	İnsan İlişkileri	Çevre ile İlişkiler	Kurum Geliştirme	Sosyo- Kültürel Etkinlik	Kişilik	Kılık- Kıyafet	Kurallara Uyum	Başka
Yöneticiler	121	52	49	83	81	52	68	92	5
Denetçiler	47	22	9	30	18	17	22	31	2
Öğretmenler	47	75	36	23	49	61	35	29	1
Okul Bir.	Aile 13	25	35	16	30	15	8	10	1
Öğrenciler	54	44	26	9	27	38	32	21	2
Veliler	29	58	55	11	30	31	19	18	1

Yar. Personel	5	26	17	8	10	14	5	8	1
Okul Çevresi	4	19	26	6	12	10	7	4	1
Başka	3	3	3	5	3	4	2	3	3

Tablo 11'de görüldüğü gibi, öğretmenler "insan ilişkileri", "çevre ile ilişkiler" ve "kişilik" dışında tüm konularda en fazla yöneticiler tarafından değerlendirilmek istemektedirler. Özellikle "eğitim-öğretim", "kurum geliştirme", "sosyo-kültürel etkinlik", "kılık-kıyafet" ve "kurallara uyum" konularında yöneticilerin değerlendirme yapmasını isteyen öğretmenlerin çoğunlukta olduğu gözlenmektedir. Türk Eğitim Sistem'ndeki varolan değerlendirme uygulamalarında henüz gözlenmeyen diğer öğretmenler, öğrenciler, veliler ve yardımcı personel ile okul aile birliği, okul çevresindeki bireylerinde değerlendirmede söz sahibi olmalarını isteyen öğretmenlerin olması sevindirici bulunmuştur. Adı geçen bireylerin (veya grupların) belirlenen değerlendirme konularında yapacakları değerlendirmelerin, yıllık edim değerlendirme sonuçlarına etkisine ilişkin görüşleri istendiğinde ise, Tablo 12'deki dağılım ortaya çıkmıştır.

Tablo 12: Öğretmenlerin Yıllık Değerlendirmelerinde Görüşlerine Başvurulacak Bireyler

	%	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
KİŞİLER																					
Yöneticiler	6	9	5	9	6	11	1	7	-	20	4	10	3	10	2	11	3	3	4	5	
Deneticiler	16	19	7	11	3	8	2	6	-	6	-	1	-	-	-	-	1	-	2	2	
Öğretmenler	8	13	8	12	7	13	2	3	3	5	1	-	-	1	1	1	-	2	2	1	
Okul Aile Bir.	16	6	1	3	2	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1	-	
Öğrenciler	11	5	3	7	5	4	2	5	2	17	-	-	-	-	-	1	-	-	1	1	
Veliler	10	15	4	9	4	1	-	1	-	1	1	1	-	-	-	-	-	-	1	-	
Yar. Personel	9	4	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	
Okul Çevresi	6	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
Başka	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

Tablo 12'deki bulgular incelendiğinde, öğretmenlerin görüşlerinin Tablo 1'de yer alan bulgularla çeliştiği söylenebilir. Okuldaki diğer öğretmenler ile yöneticileri tarafından değerlendirilmek istediklerini belirten çok sayıda öğretmen bulunmaktadır. Ancak, diğer öğretmenler ve yöneticilerin yıllık değerlendirme sonuçlarına etkilerine ilişkin görüşler yüzde olarak çok düşük bulunmuştur.

Tablo 12'de öğretmen değerlendirmelerde yöneticilerin görüşlerine % 50 ağırlık verilmesini, denetçilerin görüşlerine ise 19 öğretmen % 10, 16 öğretmen de % 5 ağırlık verilmesini istemektedir. Tablo 11'deki bulgularla karşılaştırıldığında, diğer gruplara göre daha az öğretmen tarafından işaretlenen Okul Aile Birliği'nin görüşlerine 16 öğretmenin değerlendirmelerde öğrenci görüşlerine % 50 ağırlık verilmesini istemeleri şaşırtıcı bulunmuştur. Araştırmada 17 öğretmenin değerlendirmelerde öğrenci görüşlerine % 50 ağırlık verilmesini istemesi çekicidir. Tablo 11'de, velilerin "insan ilişkileri" ve "çevre ile ilişkiler" konusunda öğretmenleri değerlendirmesi, öğretmenler tarafından en fazla işaretlenen seçenekler olmasına karşın; yalnızca 15 öğretmen değerlendirmelerde velilerin görüşlerine % 10 ağırlık verilmesini istemektedir. Benzer şekilde, aynı konuların okul çevresindeki bireylerce değerlendirilebileceğini sırasıyla 19 ve 26

öğretmen düşünürken ancak; 6 öğretmen okul çevresindeki bireylerin görüşlerini değerlendirmede % 5 ağırlık verilmesini istemektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada ulaşılan bulgulara dayalı olarak, veri toplanan öğretmenlerin çoğunluğunun mesleklerini sevindiklerini belirtmelerine karşın, öğretmenlik dışında bir başka meslek seçmek istedikleri; kendilerini mesleki açıdan geliştirecek eğitim programlarına katılmaya istekli oldukları ve başarısızlık durumunda, başarısızlığın kendilerinden kaynaklandığını kabul ettikleri sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu sonuçlar, öğretmenlik mesleği açısından olumlu bulunmuştur.

Öğretmenlerin yöneticiler ve denetçilerle yürütülen varolan değerlendirme etkinliklerine ilişkin olumsuz görüşlere sahip oldukları; bu olumsuzluğun daha çok denetçilerden kaynaklandığı gözlenmiştir. Öğretmenlerin çoğunluğu, değerlendirme uygulamalarında yönetici ve deneticilerin yanı sıra başka bireylerin de görüşlerinin alınmasını, değerlendirme sonuçlarının ayrıntılı bir raporla kendilerine iletilmesini istemektedir. Benzer şekilde, öğretmenlerin yaklaşık yarısı, değerlendirme sonuçlarının okul içinde oluşturulacak bir birimde veya okul müdürlüğünde toplanabileceğini belirtmektedir.

Öğretmenler yöneticilerin, denetçilerin, diğer öğretmenlerin, okul aile birliğinin, öğrencilerin, velilerin, yardımcı personelin ve okul çevresindeki bireylerin değerlendirmelerde farklı konularda dikkate alınmasını istemektedirler. Ancak, bu görüşlerin değerlendirmeye etkisine bakıldığında, pek çok kutucuğun öğretmenlerce işaretlenmediği görülmüştür.

Araştırma sonunda ulaşılan bulgular göz önünde bulundurularak şu önerilerde bulunulmuştur:

- Daha çok kontrol ve sicil verme etkinlikleri olarak gerçekleştirildiği gözlenen var olan değerlendirme etkinlikleri, genel olarak öğretmenlerin en çok şikayetçi oldukları konular arasında yer almaktadır. Türk Eğitim Sistemi'nde meslekten kopmalara yol açabilecek bu uygulamalardan vazgeçilerek, daha çok geliştirme amaçlı olarak gerçekleştirilen çağcıl değerlendirme modelleri uygulanmalıdır.
- Öğretmenlerin tek kaynaktan ve tek boyutlu değerlendirilmesi yerine, çok kaynaktan ve öğretmenlik mesleğinin gereği, yerine getirmeleri gereken görevlerin tümünün göz önünde bulundurularak, değerlendirilebildiği "çoklu değerlendirme modeli" benimsenmelidir.
- Öğretmenlerin değerlendirilmesinde "çoklu değerlendirme modeli"nin uygulanmasından önce, değerlendirme amaçları ve ölçütler nesnel olarak belirlenmeli; değerlendirilen bireyler ve değerlendirenler değerlendirme konusunda eğitilmelidir. Öğretmen ve eğitim uzmanı yetiştiren programlarda, değerlendirme ve öz-değerlendirme yeterlikleri kazandıracak derslere yer verilmelidir.
- Eskişehir ilindeki MLO okulu olarak belirlenen ilköğretim okullarında görevli sınıf öğretmenlerinin görüşlerine dayalı olarak gerçekleştirilen bu araştırmanın sonuçlarını tüm öğretmenlere genellemek olası değildir. Bu nedenle, diğer ilköğretim okullarında ve farklı

öğretim kademelerinde görevli öğretmenler ve eğitim işgörenleri ile “çoklu değerlendirme modeli”nin uygulanabilirliğine ilişkin araştırmalar yapılmalıdır.

KAYNAKLAR

- Açıkalm, Şule. “Hizmet İçi Eğitimin Engelleri ve Üst Kademe Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitime İlişkin Tutumları”. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1991.
- Ağaoğlu, Esmahan. Bazı Kişilik Özelliklerinin Değerlendirme Sürecine Etkisi –Yönetici, Denetçi ve Öğretmenler-. Eskişehir: 1998.
- , “İlköğretim Denetçilerinin Mesleki Rehberlik Görevlerine İlişkin Sınıf Öğretmenlerinin Görüşleri”, IV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi 3. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1999. (ss. 108-116).
- Aydın, Gül. “İç-Dış Kontrol Odağı İnancı ile Durumluluk Mizah Terapisi Arasındaki İlişki”, II. Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi Bilimsel Çalışmaları. (Ed. Füsün Akkoyun ve Fidan Korkut). Ankara: Psikolojik Danışma ve Rehberlik Derneği Yayını, 1994 (ss. 87-96).
- Başar, Hüseyin. Eğitim Denetçisi –Rolleri, Yeterlikleri, Seçilmesi, Yetiştirilmesi-. (İkinci Baskı), Ankara: PEGEM, 1993.
- , Öğretmenlerin Değerlendirilmesi. Ankara: 1988.
- Bilir, Mehmet. “Türk Eğitim Sisteminde Teftiş Alt Sisteminin Yapı ve İşleyişi”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1991.
- Black, Susan. “Taking Teachers’ Measure”, American School Board Journal 185 (2). February, 1998. (pp. 39-42)
- Bursalıoğlu, Ziya. Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. (9. Baskı). Ankara: PEGEM, 1994.
- Haertel, Geneva D. “A Primer on Teacher Self Evaluation”, Publication Series No: 93-3, EREAPA CA: Livermore.
- Köklü, Muharrem. “Etkili Dnetim”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi 2 (2). Bahar 1996, (ss. 259-268).
- Manatt, Richard P. “Feedback from 360 Degrees: Client-Driven Evaluation of School Personnel”, School Administrator 54 (3). March 1997. (pp. 8-13)
- Santeusanio, Richard. “Improving Performance with 360 Degree Feedback”, Educational Leadership. February 1998. (pp. 30-32).
- Serper, Özer. Uygulamalı İstatistik II. İstanbul: Filiz Kitabevi, 1986.
- Waldman, D. A.; L. E. Atwater and D. Antonioni. “Has 360 Degree Feedback Gone Amok?”, The Academy of Management Executive 12 (2). May 1998. (pp. 86-94).
- Williams, Richard S. Performance Management –Perspectives on Employee Performance. London (UK): International Thomson Business Press, 1998.