

# ÇOKLU DEĞERLENDİRME MODELİ VE EĞİTİM DENETİMİNE UYGULANABİLİRLİĞİ MULTIPLE EVALUATION MODEL AND ITS APPLICABILITY TO EDUCATIONAL SUPERVISION

Doç. Dr. Esmahan AĞAOĞLU Araş. Gör. Yücel ŞİMŞEK\* Araş. Gör. Müyesser CEYLAN\*\*  
Anadolu Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü

## ÖZ

Hızla gelişen ve değişen dünyamızda, örgütlerde bilgi niteliğini geliştirmek, bireysel ve örgütsel gelişimi sağlamak amacıyla yeni dönüt alma yolları araştırılmaktadır. Birden fazla kaynaktan gelen bilgi, tek kaynaktan gelen bilgiden daha güçlü olduğu düşüncesi ile bir çoklu değerlendirme modeli geliştirilmiştir. Bu model aynı zamanda "360 Derecelik Dönüt" olarak adlandırılmaktadır. Temelde çoklu değerlendirme modeli, işgörenlerin nesnel olarak diğer işgörenlerce ve etkileşimde bulunduğu bireylerce değerlendirilmesine yardımcı olacak bir uygulamadır. Bu çalışmada, modele ilişkin kuramsal açıklamadan sonra bu modelin eğitim denetimine yansımaları tartışılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Çoklu Değerlendirme, 360 Derecelik Dönüt, Performans Değerlendirme, İşgörenlerin Değerlendirilmesi.

## ABSTRACT

In our rapidly developing and changing world, this piece of research is conducted with the aim searching for new ways of collecting feedback to improve the quality of information and to provide individual and organizational improvement. A multiple evaluation model is developed by considering the fact that the feedback collected from multiple sources has a more powerful impact than the information collected from a single source. The model is also called the "360 Degree Feedback". Essentially the multiple evaluation model is a kind of application which helps to evaluate employees objectively by other employees and by those individuals whom the employees interact with. In this study, after a theoretical explanation of the model, its reflection on educational supervision is discussed.

**Key Words:** Multiple Evaluation, 360 Degree Feedback, Job-Performance Evaluation, Personnel Evaluation.

## GİRİŞ

Günümüz örgütlerinde, bilgi niteliğini geliştirmek amacıyla dönüt alma yolları değişmektedir. Birden fazla kaynaktan gelen bilgi, tek bir kaynaktan gelen bilgiden daha güçlü olduğu düşüncesi ile Çoklu Değerlendirme Modeli ortaya çıkmıştır. Bu model aynı zamanda "360 Derecelik Dönüt" olarak da adlandırılmaktadır.

Çoklu Değerlendirme Modeli, bireylerin işlerindeki edimlerine ilişkin açık, sağlıklı bilgi sağlayan bir insan kaynakları aracıdır (PDP-Centrum, 1999). Çoklu değerlendirme süreci, denetçi, danışmanlar,

meslektaşlar, yöneticiler, iç ve dış müşteriler gibi değerlendirilen ile birlikte tüm örgüt işgörenlerinden görüş almayı vurgular (Edwards ve Ewen, 1996: 4; Noe, 1999: 263; Sabuncuoğlu, 2000: 169).

Çoklu Değerlendirme Modeli başlangıçta, yönetim kadrosunun nesnel olarak değerlendirilmesine yardımcı olacak bir uygulama olarak düşünülmüştür (Gronwald, 1998). Değerlendirmenin odağında işgörenler değil, yönetim kadrosu yer almaktadır - bu düşüncenin temelindeki etken, yöneticilerin model olma işlevleridir. Çoklu değerlendirme modeli, işgörenlerin, çalışma arkadaşlarının ya da üstlerinin kendilerini nasıl gördüklerini gös-

\* Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Doktora Programı Öğrencisi.

\*\* Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Yüksek Lisans Programı Öğrencisi.

termeyi amaçlamaktadır (Kuntz, 1999).

Çoklu değerlendirme modelinde, değerlendirilen kişi hakkındaki görüşler bir araya toplanır. Bu görüşler resmin birer parçasını oluşturur. Sonul değerlendirme yapılırken bu parçalar bir araya getirilir ve var olan durumun resmi ortaya çıkarılır (PDP-Centrum, 1999).

Pek çok örgütte, çoklu değerlendirme araçları, yöneticilerin liderlik yeterliliklerini artırmak için kullanılmaktadır (Velsor, 1997: 1). Bir örgüt, stratejilerini hayata geçirebilmek ve hedeflerine etkin bir şekilde ulaşabilmek için çok iyi gelişmiş ve gelişime açık olan yönetim kadrosuna sahip olmalıdır (Business Akademie, 2000).

### **ÇOKLU DEĞERLENDİRME MODELİNİN ORTAYA ÇIKIŞI**

Çoklu değerlendirme modelinin temeli, örgütlerin örgütsel gelişme olarak adlandırdıkları değişik biçimlerdeki örgütsel süreçleri ve iletişimi geliştirmeye çalıştıkları 1950 ve 1960'lardaki insan ilişkileri hareketine dayanmaktadır (Waldman, 1998). Ancak çoklu değerlendirme modeli 1970'li yıllarda İsrail ordusunda üst düzey yöneticilerin edimlerinin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi amacı ile ortaya çıkmıştır. Ekonomi dünyasında 1980'li yılların başlarındaki ilk olumsuz deneyimlerden sonra etkisini yitirmiştir (Gronwald, 1998).

Günümüzde ise model yeniden keşfedilmektedir. Amerika'da 500 büyük işletmenin %90'ı çoklu değerlendirme modelini uygulamaya başlamıştır. Almanya'da da birçok örgüt bu modeli benimsemiş durumdadır (Gronwald, 1998). İngiltere'nin büyük ölçekli işletmeleri de pilot uygulamalar yapmaktadır (PDP-Centrum, 1999).

### **ÇOKLU DEĞERLENDİRME MODELİNİN AMACI**

Çoklu değerlendirme süreci, işgörenin gereksinimlerini karşılayarak örgütün değişim gereksinimlerine hizmet eder. Örgütler, sıradizin kademelerini azaltarak, takım çalışmasına, sürekli öğrenmeye, bireysel gelişmeye, sorumluluk almaya, işgörenleri güçlendirmeye önem vermektedirler. Çoklu değerlendirme, bu örgütsel hedefleri kişilik ve kariyer gelişimi ile bireysel edim beklentileri ve ortak değerleri aynı hizaya getirmek için fırsatlar yaratmayı amaçlar

(Edwards ve Ewen, 1996: 5).

Çoklu değerlendirme sürecinde ortaya çıkan etki resmi, bireysel resimlerle karşılaştırılarak davranış değişikliğinin olması sağlanır. Bu araç ile kişisel edimin olduğu kadar işgörmeye esasının da yükseltilmesi amaçlanmaktadır.

Ayrıca, örgüte dayalı davranım, yani davranış kategorilerinde bireysel gelişim ve uygun soru biçimleri ile örgütün yönetim kadrosunun, örgüt stratejilerini hayata geçirmek için gerekli becerilerin işgörenlere kazandırılmasını amaçlamaktadır (Business Akademie, 2000). Çoklu değerlendirmenin temelinde yönetim ve işgörenlerin geliştirilme isteğinin yatmasından dolayı, pek çok yönetici ve işgören samimi bir dönüşün, doğru bir öz-algılamaya için gerekli olduğunu kabul etmektedir (Waldman, 1998).

Çoklu değerlendirmenin bir diğer amacı ise, farklı yönlerden sağlanan açık iletişimin yoğunlaştırılmasıdır. Anılan iletişim süreci, değerlendirmeye katılan katılımcıların yazılı değerlendirmeleri ve yönetim kadrosunca yapılandırılan dönüt ve dönüt-workshop'u ile yoğunlaştırılmaktadır (Business Akademie, 2000).

### **ÇOKLU DEĞERLENDİRME MODELİNİN KULLANIM GEREKÇELERİ**

Yapısal ve kültürel etmenler nedeniyle birçok örgüt çoklu değerlendirme modelini uygulamaya koymuştur. Bu model ile birlikte, örgütler yönetim kademelerini azaltmış, yapılarını sadeleştirmiş ve kendini yöneten takımlar kurarak, çoklu değerlendirme yoluna gitmişlerdir. Yeni değerler ile rekabet edebilmek için Çoklu Değerlendirme Modeli'nin ideal bir yol olduğu düşünülmektedir (Edwards ve Ewen, 1996).

Birden fazla kaynaktan veri toplamak genellikle daha güvenilir veri sağlar. Buna göre Çoklu Değerlendirme Modeli'nin özellikleri aşağıda sıralanmıştır: (PDP-Centrum, 1999; Lowenberg, 1998; Waldman, 1998; Edwards ve Ewen, 1996, Dennis, 1996).

- \* Güvenilirdir, tutarlı karşılaştırmalar yapılmasını sağlar.
- \* Geçerlidir, işe dönük dönüt sağlar.
- \* Kullanımı kolay, anlaşılabilir ve açıktır.
- \* Bireysel ve örgütsel düzeyde olumlu bir değişim yaratır.
- \* Tüm örgüt üyelerinin karar alma sürecine katkı

lımını sağlar ve buna bağlı olarak iřęörenlerin güdülenme düzeyleri artar.

- \* Daha iyi insan kaynakları yönetimi anlayışına neden olur.
- \* Örgüt kültürünü destekler.
- \* Vizyona dönük değer ve uzmanlaşmaya olanak tanır.
- \* Değerlendirici kimliklerini gizli tutar.
- \* Raporlarda nitelik değerlendirmesine yol açar.
- \* Takım önceliklerini destekler.
- \* Sıradizini azaltır, yatay örgütlenmeyi ön plana çıkarır.
- \* Ayrımcılığı ve önyargıları engeller.
- \* Toplam Kalite Yönetimi'ni ve sürekli süreç iyileştirilmesini güçlendiren uygulamalardır.
- \* Müşteri servislerine odaklanmayı artırır.
- \* Gelişim gereksinimlerini değerlendirir.
- \* Kişisel önyargılardan kaynaklanan hata olasılıklarını ve buna bağlı olarak örgüt içerisinde yanlış ve yetersiz değerlendirmelerden doğabilecek yasal sıkıntıları azaltır.

Tablo 1

Klasik Denetim ile Çoklu Değerlendirme Modelinin Karşılaştırılması

Klasik Denetim	Çoklu Değerlendirme
- Bir çok soruyu yanıtlayan tek hedef.	- Az soruya yanıt veren çok hedef.
- Klasik istatistik teknikleri.	- İstatistiksel öngörüler yapmak için örneklem küçük olduğundan istatistiksel testler geçersiz olabilir.
- İşęörenlerin cevap dağılımlarını gösteren tablolar gibi klasik raporlar.	- Cevapların dağılımı güdülenmeyi olumsuz etkileyebileceği düşüncesiyle gösterilmez.
- Uzmanlaşmış puanlamaya gerek duyulmaz (iyiler arasında kötülerin de kaynayıp gitmesi).	- Sonuçları ölçünlü hale getirmek için "ölçüt"e gerek duyulur.
- Kullanılan değerlendirme araçları ayrıntılı ve zaman alıcı olabilir.	- Değerlendiriciler birden çok değerlendirme aracını yanıtlayacakları için değerlendirme araçları olabildiğince kısa tutulur.
- Büyük örneklem yüzünden çok az koruyucu önlem alınabilmektedir.	- Sonuç ve raporların korunması ile ilgili sıkı önlemler alınmaktadır.

(Edwards ve Ewen, 1996: 148)

## ÇOKLU DEğERLENDİRME MODELİNİN YARARLI YÖNLERİ

Klasik değerlendirme uygulamalarına göre, daha etkili olduğu vurgulanan Çoklu Değerlendirme Modeli'nin yararları aşağıda sıralanmıştır (Kuntz, 1999; PDP-Centrum, 1999; Neuberger, 1998; Edwards ve Ewen, 1996):

- ✓ **Dengelidir:** Tek kaynaklı dönütlerde sapmalar olabilmektedir. Çok kaynaklı dönüt uygulamasında ise, bireysel edim hakkında daha dengeli görüşler sunulur.
- ✓ **Açıktır:** Diğer yöntemlerle normalde elde edilemeyen bilgiler ortaya çıkarılır.
- ✓ **Yönetim de değerlendirilmektedir:** Diğer yöntemler ile üst düzey yöneticiler günlük davranışları, tutumları ve becerileri hakkında herhangi bir dönüt alamamaktadır. Onları değerlendirecek kimse yoktur. Yönetimin de değerlendirilmesi için, çoklu değerlendirme modeli ideal bir yoldur.
- ✓ **Zamandan ve kırtasiyeden kazanılmaktadır:** Uzun raporlar tarihe karışmıştır. Yöneticiler, edim dahil her türlü bilgiye çok daha hızlı ulaşmaktadır.
- ✓ **Öğrenen örgütü doğurur:** Bireysel ve örgütsel gelişim için kendi kendine öğrenmeye önderlik eder.
- ✓ **Bireysel farklılıkların keşfedilmesine yol açar:** Çoklu değerlendirme, becerileri ve yetenekleri harekete geçirir. Herkes kendisinin iyi ve kötü yönlerini görebilmektedir. Bu model ile eksik yönlerin nasıl geliştirilebileceği hakkında da dönüt alınır.
- ✓ **Denetçiye olan eğilim azalır:** "Dört göz iki gözden daha fazla görür" düşüncesi hakimdir. Değerlendiricilerin sayıları ne kadar çok olursa, gerçeğe o kadar yaklaşmış olur.
- ✓ **Anonim olması:** Yönetime ve insan kaynakları birimine toplu olarak sonul raporlar sunulmaktadır. Tekil sonuçlar ise gizli tutulmaktadır.
- ✓ **Çalışan ile çalışmayan ortaya çıkar:** Kısa sürede tam ve doğru edim sağlar ve edimler arasındaki ayrımı belirler.

Çoklu Değerlendirme Modeli, değerlendirme ve gelişme için olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Her ikisi karşılaştırmalı olarak şu şekilde ele alınmıştır:

Tablo 2

(Noe, 1999: 263; Dennis, 1996; Vinson, 1996)

Değerlendirme için Çoklu Değerlendirme	Gelişme için Çoklu Değerlendirme
- Edinin değerlendirilmesine dönük vurgu.	- Kişisel gelişme, birincil önceliğe sahip.
- Katılım zorunlu.	- Katılım genellikle isteğe bağlıdır.
- İşgören değerlendiricileri seçebilir ya da seçilen değerlendiricileri yadsıyabilir.	- Anketlerin konusunu cevaplayıcıları seçer.
- İşgören raporlara ulaşabilir.	- Katılımcılar raporları alır ve neyi paylaşacağına karar verir.
- Yöneticinin yorumlayabilmesi ve dönüt verebilmesi için eğitilmesi gerekir.	- Katılımcıların raporları yorumlayabilmesi için desteklenmeleri gerekir.
- Sonuçta var olan edim ve gelişmeye dönük hedeflerin değerlendirilmesinde fikir birliği sağlanır.	- Çıktı, gelişim planıdır.

Çoklu Değerlendirme Modeli örgütlerinde uygulanan birçok işgören, modeli bir not verme, klasik anlamda değerlendirme aracı olarak kabul etmemeleri şaşırtıcıdır. Çünkü bu uygulamada işgörenlerin davranışları aynı anda birçok kişi tarafından değerlendirilmektedir. Ancak buradan elde edilen sonuçlar maaş kesintisi ve/veya mesleki gelişimi engelleyici bir etken olarak kullanılmamaktadır (Kuntz, 1999).

Çoklu değerlendirme, her tür örgütte kullanılabilir: Sağlık işgörenleri, avukatlar, üretim işçileri, sendika üyeleri, mühendisler, askeri birimler, okullar, kütüphaneler, araştırmacılar ve diğerleri. Daha iyi edim bilgilerine ihtiyaç duyan işgörenler, bu sistemin uygulanmasında istekli davranırlar (Edwards ve Ewen, 1996: 5).

### ÇOKLU DEĞERLENDİRME MODELİNİN ZAYIF YÖNLERİ

Örgütlerde önemli sorun kaynaklarından biri de iletişimsizliktir. Buna bağlı olarak modelin uygulanması sırasında sorunlarla karşılaşılabilirliği düşünülmektedir.

Gronwald (1998), modelin uygulandığı Saarland Üniversitesi, Örgüt Psikolojisi Bölümü öğretim elemanınca, uygulama sürecinde çok sayıda iletişim eksikliğinin ortaya çıkabileceğinin öne sürüldüğünü belirtmektedir.

Neuberger (1998) de bir çok öznel izlenimlerin otomatik olarak nesnel sonuçlara dönüşemeyeceğini öne sürmektedir. Çoklu Değerlendirme Modeli'nin anonimlik özelliği işgörenler arasında bir güvensizlik

kültürü oluşturabilmektedir. İşgörenler ve yönetim birbirlerine kuşkulu yaklaşabilir. Bu da karşılıklı kuşku ve güvensizliğe neden olacağından, kişilerarası ilişkiler zarar görebilir. Ayrıca, yönetim kadrosu olumlu düşüncelerle, gerçekçi dönütler beklese de, büyük olasılıkla olumlu dönütler alamayabileceklerini düşünmektedir.

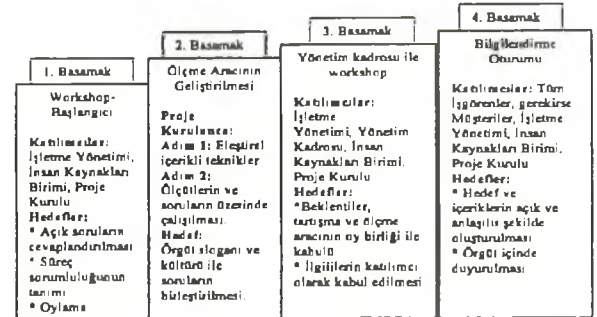
Kimi değerlendiriciler diğerlerinden daha açık eleştirilerde bulunabilir. Yakınlık duyduğu yöneticiye ya da işgörene yönelik olarak olumlu yönde değerlendirme eğilimine sahip olabilirler. Edim değerlendirme de duygular işin içine karıştırılabilir (Edwards ve Ewen, 1996: 6).

### ÇOKLU DEĞERLENDİRME MODELİNİN AŞAMALARI

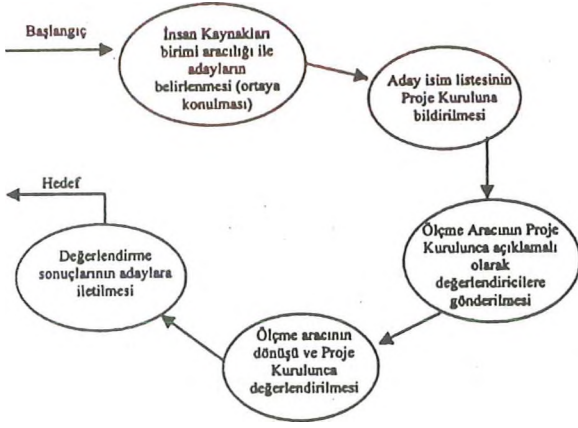
Yöntem çok basamaklıdır. Kural olarak bir proje takımı (kurulu) oluşturulur. Bu takım değerlendirilecek konu alanlarını, ölçütlerini ve modüler ölçme aracını geliştirir ve dahil edilecek grupları tanımlar. Yönetime ise, işgörene bu modeli ve amaçlarını açıklama görevi düşmektedir. Çoğunlukla dıştan bir danışman devreye sokulur. Bu danışman değerlendirmeyi de üstlenir (Kuntz, 1999).

Danışma kurulu sonuçları söz konusu yönetim kadrosu ile tartışır. Birlikte "Yönetim kadrosu birbirinden hangi noktalarda ayrılmakta, nerede birleşmekte?" sorusunu tartışır (Kuntz, 1999).

Ardından gerçekleşen workshop'ta yönetim kadrosu Çoklu Değerlendirme Modeli'nin sonuçlarını açıklar ve işgörenler açıklamalar yapmaya davet edilir. Dış kaynaklı danışma kurulu yöneticisi yönlendiricilik görevini üstlenir. Önlemler alınmasına yönelik fikirlerin ortaya atılmasını sağlar (Kuntz, 1999). Çoklu değerlendirme modelinin aşamaları Şekil 1, 2 ve 3'te verilmiştir. (Business Akademie, 2000):



Şekil 1. Aşama 1: Dört Basamakta Örgüte Dayalı Gelişim



Şekil 2. Aşama 2: Ölçme Aracının Uygulanması

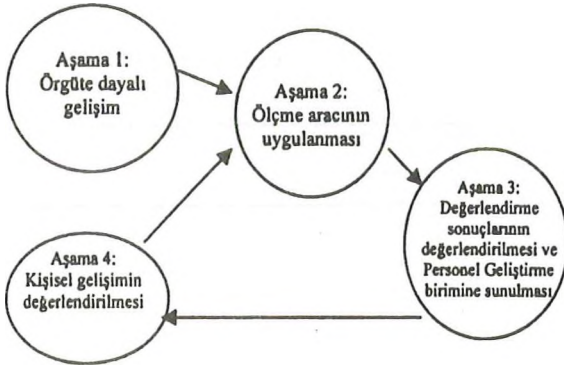
### Aşama 3: Sonuçların Personel Geliştirme Esasına Göre Değerlendirilmesi

Yalnızca nicelik olarak değerlendirmeler kısa ve öz olarak var olan durumu yansıtır. Bunun yerine önerilen sonuçların derinlemesine ele alınması ve açık bir şekilde ortaya konulmasıdır. Bunun için Dönüt-Workshop'u önerilmektedir.

Bu workshop'ta adaylar kendi öz değerlendirmeleri ile dış kaynaklı değerlendirme sonuçlarını karşılaştırabilme şansına sahip olabilirler. Bu aşamaya kadar değerlendiricilerin kimliği açıklanmadan yürütülen süreçte, workshop esnasında somut olarak dönüt alınabilmektedir. Bu esasa göre tüm yönetim kadrosu, insan kaynakları birimi ile birlikte bireysel gelişim planları oluşturabilmektedirler (Business Akademie, 2000).

### Aşama 4: Yeni Değerlendirme Süreci ile Kişisel Gelişimin Yeniden Değerlendirilmesi

Var olan değerlendirme sonuçları temel alınarak, doğrudan Aşama 2'ye geçiş yapılmaktadır. (Business Akademie, 2000):



Şekil 3. Aşama 4: Yeni Değerlendirme Süreci ile Kişisel Gelişimin Yeniden Değerlendirilmesi

Çoklu Değerlendirme Modeli, gelişim için birincil etmendir (Kuntz, 1999).

Çoklu değerlendirme ile işgörenlerin insancıl nitelikleri de ortaya çıkmaktadır. Eksiklikler açıklığa kavuşabilecek, kişisel gelişme harekete geçirilecek, gelişim eğitimi etkinlikleri ise daha etkili planlanabilecektir (Gronwald, 1998).

### ÇOKLU DEĞERLENDİRME MODELİNİN EĞİTİM DENETİMİNE YANSIMASI

Alanyazın uzmanları (Candoli, Cullen ve Stufflebeam, 1994; Peterson, 1995; Shinkfield ve Stufflebeam, 1995), genelde eğitimdeki değerlendirme sürecinin oldukça zayıf olduğuna dikkat çekmişlerdir. Eğitimdeki değerlendirme süreciyle yakından ilgilenen Santeusano, çalışmaları sırasında alanyazını birkaç yıl önce gözden geçirdiğini ve hala kullanmakta oldukları "klinik denetim modeli" dışında kullanılan modellerin pek de faydalı olmadığını söylemektedir (Santeusano, 1998). Daha sonra bir konferansta Çoklu Değerlendirme Modeli ile tanışan yazar bu modele ağırlık vermiştir.

Öğretmen değerlendirilmesinde, öğretimin uzaktan denetimi uygulamasıyla, klinik denetimin kullanılması, 1980'lerde tüm çekiciliğini yitirmiştir. Öğretim işi çok karmaşık, etkileşimli, zaman dilimlerine bağlı, uzmanlar tarafından yapılandırılan ve katılımcılarının geçerli bir başarı ölçümüyle sonuçlanamayabilecek bir süreçtir. Shulman'ın Carnegie Corporation'ın Board Certification Project'te 1991 yılında yer alan raporunda, "öğretmenlerin edim değerlendirilmesinde birinin düşünebileceği her yöntemin belli başlı yollar aracılığıyla bozulabileceğine" dikkat çekmekteydi. Orun tartıştığı çözüm değerlendirme yöntemlerinin mantığa yakın olmasına dayanmaktaydı (Manatt, 1997).

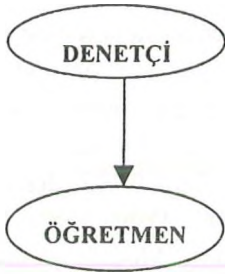
Çoklu değerlendirme süreci genellikle işletmelerde kullanılmakla birlikte, şimdilerde eğitim örgütlerinde kullanılan bir değerlendirme yöntemidir. Bu yöntem eğitimcilere, liderlikleri ve öğretme davranışları hakkında tam bir bilgi ve edimlerini diğer öğretmenlerle karşılaştırma olanağı da sağlar. (Santeusano, 1998).

Yine de Çoklu Değerlendirme Modeli eğitim hizmetlerinde çok iyi anlaşılması gereken açık bir süreçtir (Tomlinson, 1998: 2).

Geleneksel değerlendirme tek kaynaklıdır. Bu tek kaynaklı olmanın bir sonucu olarak yüzeysel ya da

işgörenin/öğretmenin tek yönlü değerlendirilmesi söz konusudur. (Ağaoğlu ve diğ., 1999). Denetçi değerlendirmesi, genel olarak, zaman tüketicisi ve tipik olarak iki tarafın birbirinden hoşlanmamasıyla son bulan bir süreçtir. Ayrıca, bu süreç ne işgörenin edimini ne de güdülenmesini etkiler.

Denetçiler sıklıkla denetleme sürecini tam olarak yerine getirmekten kaçınırlar ve dolayısıyla bu süreçten hoşlanmazlar. Bir denetçi, bir denetleme konusunda "her şey yolunda gidiyor" diye rapor verir. Ama denetlediği işgören sıklıkla edimine yönelik yeterli bir dönüt almaz (Edwards ve Ewen, 1996: 6).



Şekil 4. Klasik Denetim

Denetçi edim değerlendirmesi yalnızca tek bakış açısına dayanır: Denetçinin yargıları. Bu edim ölçümleri, işgörenin edimi hakkında düz, ayrıntılı olmayan bilgiler içerir ve şu problemlere sahiptir:

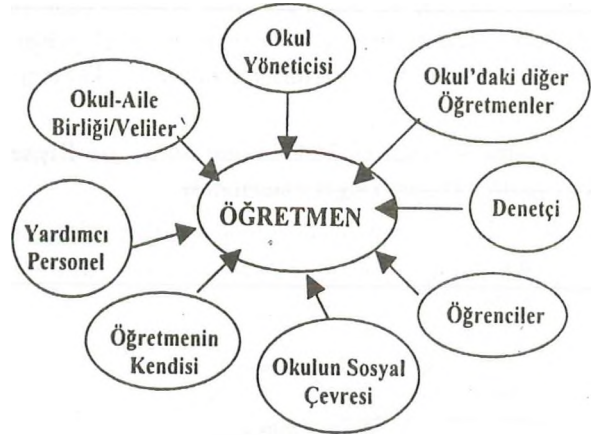
- \* Bireysel önyargıları içerebilir.
- \* Politika, kayırcılık ve arkadaşlık değerlendirme sürecine karışabilir.
- \* Denetçi düşük edimi artırmaya yönelik hiçbir çaba içine girmeyebilir.
- \* Farklı denetçiler farklı değerlendirme kararlarına sahip olabilirler.

Bununla birlikte, tek kaynaklı denetçi değerlendirmesi bireyin gerçek edimini tam olarak yansıtmayabilir. Yüksek edim gösteren işgörenler düşük edimli olarak değerlendirilebilir. Çoğu insan tek kaynaklı değerlendirmeler sonucunda meslek yaşamlarında birtakım güçlüklerle karşılaşmış olabilirler.

Çoklu Değerlendirme Modeli geleneksel tek kaynaklı değerlendirmeden oldukça farklıdır. Denetçiler tipik olarak yılda yalnızca bir kez değerlendirme yaparlar ve bu atama ve yükseltmelerde çok fazla dikkate alınan bir değerlendirme değildir (Edwards ve Ewen, 1996: 6).

Eğitimciler için çoklu değerlendirme değerlendirme sürecinde tam ve etkili olarak çalışmayı gerektirir. ABD'de Hot Spring County School Thermopolis bölgesinde beş yıl boyunca çoklu değerlendirme konusuna çalışan eğitimciler SRA standart testlerinden elde edilen sonuçlara göre % 15'lik bir edim artışı sağladıklarını kaydetmişlerdir. Bu kazanım sürecinde hiçbir emir verme söz konusu olmadığından ("şöyle yapmalısın" gibi), iş moralinde bir azalma olmamaktadır. Çoklu Değerlendirme Modeli'ni kendilerinde deneyen denetçiler de çoklu değerlendirme sonuçlarının okul yönetim kurulu için geleneksel değerlendirme yöntemlerinden daha geçerli ve güvenilir olduğunu belirtmişlerdir (Manatt, 1997).

Türkiye'de Çoklu Değerlendirme Modeli'ne yönelik yapılan bir araştırmada, öğretmenlerin bu modele ilişkin görüşlerinden elde edilen bulgulara göre öğretmenler, kendilerini değerlendirebilecek kaynak olarak, denetçinin yanı sıra okul yöneticilerinin, meslektaşlarının, öğrencilerin, velilerin ve yardımcı personel ile okul-aile birliğinin ve okul çevresindeki bireylerin de kendilerini değerlendirmede söz sahibi olmalarını istemektedirler (Ağaoğlu ve diğ., 1999). Buna göre:



Şekil 5. Çoklu Değerlendirme Modeli

✓ **Öğrenci dönütü:** Öğretmenler her yıl belirli yaşlara göre tasarlanmış (0-2, 3-5, 6-8 ve 9-12) ölçme araçlarıyla öğrencileri tarafından değerlendirilir. Sorular, öğretmenin öğretime hazırlanma, öğretimsel sunum ve öğrenci ilgisi üzerine odaklanır. Bu model ile öğrenci-okul ilişkileri, güven ve iletişim gelişmektedir. Öğrencilerden gelen dönüt, özellikle değerlendirme için kullanıldığında, öğrencinin öğrenmesinde

bir etkisinin olmamasına karşın, öğretmenin öğretme stilini değiştirmesi söz konusudur.

✓ **Meslektaş dönütü:** Öğretmenler, öğrenci ve müdürlerin kullandıkları aynı ölçütleri kullanarak, sınıflarını ziyaret ederek dönüt sağlayacak olan meslektaşlarını seçerler.

✓ **Kendini değerlendirme:** Öğretmenler kendilerini değerlendirmek için öğrencilerin kullandıkları ölçme aracını kendilerine uygularlar. Sorular yalnızca kendini değerlendirme aşamasında "bunu yaparım" biçiminde ifade edilir. Birkaç araştırma, öğretmenin kendisini değerlendirmesinin, genel olarak öğrencilerin değerlendirmesine diğer oylayıcılardan daha fazla benzer olduğunu göstermiştir. Yani, öğrenciler ile öğretmenler aynı soruya öğretmenin meslektaşlarından daha çok benzer cevapları vermektedirler.

✓ **Yönetici dönütü:** Okul yöneticisinin öğretmeni değerlendirmesi gözlemlere, karşılıklı görüşmelere, öğretmenin amaçları karşılama durumuna dayanır. Öğretmenin bir yıllık alışma sürecinin ardından müdür Çoklu Değerlendirme Modeli'nin bütün süreçlerini öğretmene uygular ve öğretmen için bir çoklu değerlendirme dosyası oluşturur. Bu araçlar ilk ve ortaöğretim düzeyleri için normlaştırılmıştır.

✓ **Veli dönütü:** Bir okulun değerlendirilmesi eğitimle ilgilenen kişi ve grupları olduğu kadar okulda çocuğu olanları da ilgilendirir ve değerlendirme sürecine katılımları sağlanmalıdır. Veli dönütü öğrenci velilerinin Çoklu Değerlendirme Modeli için toplantıya çağırılmasıyla gerçekleştirilir. Bu toplantılarda velilerin her birine beş soru yöneltilir. Sorular öğretmenin edimine ve okulun tümüne yöneliktir. Velilere değerlendirme olanağının verilmesi, onların okul ve öğrenciyle daha yakından ilgilenmesine neden olmaktadır. Öğretmenlerin, velilerden elde edilen dönütleri kullanmaları olumlu ve destekleyici bir etki yaratmaktadır.

✓ **Öğrenci başarısı:** Sistemin temel bileşeni, her bir sınıf, konu, bölüm için öğretmen tarafından öğrencilerin kazandığı varsayılan başarı raporlarıdır. Sonuçlar, yüzdeliklerle öğretmenlere bildirilir (Waldman, 1998; Mannat, 1997, Aydın, 1994: 161).

Bu veri setinin elde edilmesi birkaç yıllık eğitim programını düzenlemeyi ve gelişimi değerlendirmeyi

gerektirir. Bunlar tamamlandığında Çoklu Değerlendirme Modeli kaynakları da hazır demektir.

Değerlendirme sonucunda öğretmenlere dönüt vermek özellikle çok önemlidir. 1980'lerden itibaren öğretmenlerin değerlendirilmesinde doğruluğa, dikkatliliğe önem verilmesine karşın, bu süreçte öğretmenle denetçi birlikte çalıştığından, hiçbir ayırt edici fark ortaya çıkarılamamıştır. Yöneticilerin, velilerden ve öğrencilerden aldıkları dönütü öğretmenlerin değerlendirilmesinde kullanmaları önemli bir araç olarak düşünülmektedir. Iowa State University'den 1990'da Price'ın ve 1995'te Wilcox'un öne sürdükleri teze göre, öğretmen değerlendirilmesinde öğrenci dönütü öğrencinin kazandığı ilerlemelerin bir göstergesidir.

Çoklu Değerlendirme Modeli'nin uygulanması ile öğrenci başarısı ve okullarda verimlilik artış göstermektedir. Sözü edilen bu çağcıl yaklaşımda tüm öğretmenlerin Çoklu Değerlendirme Modeli ile düzeylerine göre değerlendirilmesinde üç yöntem izlenir (Mannat, 1997):

1. **Yöntem:** Meslek yaşamına yeni başlayan öğretmenlere yöneliktir.
2. **Yöntem:** Okulun edim standartlarını karşılayamayan ya da karşılayamayacak olan deneyimli örgüt üyelerinin küçük bir grubuna yöneliktir.
3. **Yöntem:** Öğretmenlerin çoğunluğunu içerir. Bu öğretmenler, profesyonel gelişim takımı üyeleri olarak, bireysel ve grup amaçlarını diğer üyelere kazandırmak için desteklenir. Bu model grup içinde işlemeye başladığında, gelişime yönelik profesyonel tartışmalar başlar. Doğal olarak, örgüt üyeleri öncelikle tartışma için gerekli olan dönüt verisine gerek duyarlar. Mart 1996 tarihli *Educational Leadership* dergisinin editörlerinden Ron Brandt "Coaching and Collegiality" başlıklı yazısında edimin çoğu boyutu için dönütün çok önemli olduğunu vurgulamıştır.

## SONUÇ

Çağcıl bir değerlendirme yaklaşımı olarak ortaya atılan Çoklu Değerlendirme Modeli'nin eğitim örgütlerine sağlayabileceği yararlar sıralanacak olursa (Santeusano, 1998), Çoklu Değerlendirme Modeli:

- \* Öğretmenler, yöneticiler ve denetçiler için daha iyi tanımlanmış ve ölçülmüş belirli ölçünler sağlar,
- \* Öğretmenler ve yöneticiler arasındaki güven ve arkadaşlık duygusunu artırır,
- \* Yöneticinin yargılayıcı rolünü rehberlik, önderlik etmeye doğru değiştirir ve
- \* Profesyonel gelişim için belirli davranış değişikliklerine önderlik eder.

## KAYNAKÇA

- Ağaoğlu, Esmahan ve diğerleri (1999) "Öğretmenlerin 'Çoklu Değerlendirme Modeli'ne İlişkin Görüşleri", Öğretmen Eğitiminde Çağdaş Yaklaşımlar Sempozyumu, Dokuz Eylül Üniversitesi, Buca Eğitim Fakültesi, 18-20 Mart 1999.
- Aydın, Mustafa (1998) *Eğitim Yönetimi*. (5. Baskı) Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.
- Business Akademie (2000) "Organisations und Personalentwicklung-Personalauswahl und- entwicklung 360 Grad-Beurteilung", [www.businessakademie.de/programm2000/ka.../360.htm](http://www.businessakademie.de/programm2000/ka.../360.htm).
- Dennis, Coates E. (1996) "Multi-Source Feedback: Recommendations" *Career Development International*, 1/3, 1 June.
- Edwards, M. R. ve A. J. Ewen (1996) *360 Degree Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment & Performance Improvement*. Amacom, NY 10019.
- Gronwald, Silke (1998) "Rundumbeurteilung - Von Allen Seiten", *Manager Magazin*, 12.
- Kuntz, Bernhard. (1999) "Noten für die Führungskraefte", *Die Welt Online Wirtschaft*, Berlin.
- Lowenberg, G. ve diğerleri (1998) *Current Perspectives in Industrial Organizational Psychology*. Boston: Allyn and Bacon.
- Manatt, R. P. (1997) "Feedback from 360 Degrees", *School Administrator*, 54/3, March.
- Neuberger, O. (1998) "Rundumbeurteilung - Ein starkes Stück", *Manager Magazin*, 12.
- Noe, R. A. (1999) *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi*. Çev.: Canan Çetin, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000) *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Santeusanio, R. (1998) "Improving Performance with 360-Degree Feedback", *Educational Leadership*, 55/5, February.
- Tomlinson, H. (1998) "School Leadership & Management", *London Institute of Personnel and Development*, 17/95, Abington.
- Personnel Development Planner. (1998) "360 Degree Feedback", [ads%DDZ/what\\_is\\_360.htm](http://ads%DDZ/what_is_360.htm).
- Velsor, Ellen Van ve diğerleri (1997) *Choosing 360 - A Guide to Evaluating Multi-Rater Feedback Instruments For Management Development*. Center for Creative Leadership, NC.
- Vinson, Mary (1996) "The Pros and Cons of 360 Degree Feedback: Making It Work", *Training and Development*, 52/4, April.
- Waldman, D.A., Atwater and D. Antonioni (1998) "Has 360 Degree Feedback Game Amok?", *The Academy of Management Executive* 12/2, May.