

Eğitim Denetiminde Değerlendirme

— SİSTEM, STRATEJİ, MODEL —

Yrd. Doç. Dr. Hüseyin BAŞAR (*)

Yönetim süreçlerinin sonuncusu olduğu söylenebilecek olan değerlendirme, toplanıp çözümlenmiş olan verilerin düzeltme ve geliştirme kararları verebilmek için kullanılır hale getirilmesi sürecidir. Değerlendirmenin öncesi veri toplama ve çözümleme, sonrası yeneden düzenlemedir (Bursalıoğlu, 1982, S. 165). Değerlendirme, değerlendirene ve değerlendirilene gelişim için bilgi sağlar, değerlendirilene güdüler, onunla ilgili kararlara dayanak olur, edimin etkililiğini kestirmeye yardım eder (Turgut, 1977, S. 249). Değerlendirmenin amacı kanıtlamak değil, geliştirmektir. Sistem kuramı açısından değerlendirme, amaç-çıktı ilişkisini güçlendirmek için, girdi, işleme ve çıktıdan alınacak verilerin işlenip dönüte çevrilmesidir. Değerlendirmenin amacına ulaşabilmesi için, kullanılacak veriler nesnel olmalı, ilişki, önem, zaman gibi pratik ölçütlere sahip olmalı, verimi etkileyebilmelidir (Bursalıoğlu, 1982, S. 257, 260).

İyi bir değerlendirme sistemi, değerlendirmeyi, öğretim ve öğrenmeyi, kendisini değerlendirmeyi kolaylaştırıcı olmalı, bireyi savunmaya zorlamamalı, amaçlara uygun kayıtlar aracılığıyla sürekli dönüt sağlamalı, kapsamlı olmalıdır (Williams, 1972, S. 207). Kapsamlılığın sağlanabilmesi için, değerlendirme çözümlenmeleri, kişi, görev, örgüt ve çevre çözümlenmesi şeklinde genişletilmelidir. (Goldstein and Others, 1981, S. 143).

Değerlendirme stratejileri olarak, maliyet-yarar yaklaşımı, görev yönelimli yaklaşım ve yetiştirme merkezli yaklaşım veya bunların iki ya da üçünün birlikte kullanımı benimsenebilir (Hamblin, 1974, S. 46, 55). Bu yaklaşımlardan birincisi madde, ikincisi kural, üçüncüsü amaç yönelimlidir. İyi strateji, bu yaklaşımların yerinde zamanında ve dengeli olarak kullanımları olabilir. Değerlendirme süreçleri de belirleyici değil, amaçlara yönelik olmalıdır. Bir araştırmada öğretmenler, % 001 düzeyinde önemli biçimde farklı olarak amaçlara göre değerlendirme sürecini yeğlemişlerdir (Carpenter, 1982, S. 4216).

(*) Hacettepe Ün. Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim Üyesi.

Değerlendirme, bir modele dayalı olmalıdır. Model, kuramsal bir çerçeve oluşturur, nelerin değerlendirileceğini belirleyerek rastlantısallığı önler, şema, grafik vb. ile ortak bir dil sağlar, etkenleri ve ilişkilerini ortaya koyar, değerlendirmede eşgüdümü kolaylaştırır, çözümlene tekniklerinin seçiminde, ilişkileri belirleme yoluyla yardımcı olur (Lawler III and Others, 1980, S. 133, 134).

Değerlendirme için model seçiminde, değerlendirmenin amacı, alan, düzey ve içeriğine göre ve etkili model ölçütleri kullanılarak karar verilmelidir. Etkili model ölçütleri olarak açıklık (belirli ve kararlı olmak), kuram-araştırma temeline dayalılık, işevuruk olarak tanımlanmışlık, genellenebilirlik, nesnellik, kestiricilik söylenebilir. Değerlendirmedeki bazı süreç ve etkenler, özel olarak bir modelin seçimini de gerektirebilir (Lawler III and Others, 1980, S. 125, 158, 161). Aşağıda örgüt değerlendirme modellerinden birkaçı verilmiştir.

Süreç modelinin ilk basamağı, öngereksinimlerin değerlendirilmesidir. Değerlendirmenin amaçları, sonuçların nasıl kullanılacağı, örgütün hangi birim ve çıktılarının değerlendirileceği, olanakların kullanılabilirliği saptanmaya çalışılır. İkinci basamakta amaçlar incelenir. Örgütün alt sistemlerinin amaçları ile bu konudaki değer yargıları ve ölçünler, alt sistemlerden beklenenler ve beklenti düzeyleri saptanır. Üçüncü basamakta, her amaç için kullanılacak ölçütler düzenlenir. Değerlendirme düzeninin kurulup süreçlerin hazırlanması dördüncü basamakta; değerlendirme süreçlerinin uygulanması beşinci basamaktadır. Altıncı basamakta veriler çözümlenir, sonuç değerlendirilir, dönütler belirlenerek yerlerine ulaştırılır (Van de Ven, 1980, S. 548, 568).

Değerlendirmede kullanılan kavramsal modeller, karmaşık gerçeğin genellikle uğraştıklarında özel durumları, yalnızca birkaç yönüyle uğraştıklarında bütünü gözden kaçırabilirler. Eylemi ortaya çıkarıcı değerlendirme, değerlendirilen duruma özgü (durumsal), klinik olmalıdır. Uygunluk modeline göre, sistemli bir değerlendirme, araştırma sonuçları ile klinik verilerin binişimi şeklinde düzenlenmelidir.

Uygunluk modelinde, alt sistemlerin amaç ve yapıları arasında uygunluk söz konusudur. Modelde örgütün temel girdileri çevre (Sermaye, teknoloji, insan, bilgi, moral olanaklar), örgütün geçmişi (eski yöntemler, önemli olaylar, örgütsel değerler) ve strateji (amaçlar, planlar, örgüt işlevleri) olarak alınmıştır. İşleme sürecindeki temel ögeler, görev, bireyler, örgütsel düzenlemeler ve informal örgüttür. Çıktılar, örgütsel, bireysel veya grupsaldır. Dönüt, işleme sürecinden girdiye; çıktılardan hem işleme sürecine hem girdiye ol-

mak üzere üç kanallıdır. Modelde strateji, girdileri kullanarak örgütsel görevleri belirlemektedir. Modelin temel varsayımları, örgütlerin dinamik oldukları, örgütsel davranışın çoklu düzeyde (birey-grup-örgüt) yaşadığı ve örgütlerin açık sistem özelliklerine sahip olduklarıdır (Nadler and Tushman, 1980, S .261, 278).

Örgüt dinamiklerini birleştirici modelin altı yapısal elemanı, kültür ve sosyal yapıyı içeren sosyal sistem, yöntem ve teknikleri içeren teknoloji, insan-araç ve parayı içeren işgörenler ve olanaklar, yapı ve işletme sistemlerini içeren formal örgüt düzenlemeleri, uzak ve yakın çevreyi içeren dış çevre, bireysel özellikler-amaçlar ve stratejileri içeren başat koalisyondur. Bu öğelerin birbirleriyle karşılıklı ilişkileri, sistemin işleminde anahtar rol oynar. Bu öğe ve ilişkilerinin incelenip değerlendirilmesi, modelin öngördüğü değerlendirme biçimi olmaktadır (Kotler, 1980, S. 279, 229).

Eğitim müfettişlerinin değerlendircilik rolleri, sistemin değerlendirilmesinde odaklaşır. Çünkü sistemin her ögesi çıktının nicel-nitel değişiminde etkileyici rol oynayabilir, bu etkiler öğelerarası etkileşimle farklılaşabilir. Sistem bütünlüğünü gözetmeyen değerlendirme, ne sistem kuramlarıyla, ne de görelilik ve bütünlük olarak söylenebilecek olan çağdaş dünya görüşleriyle (Güvenç, 1984, S. 2) bağdaşamaz. Bütünün, parçalarının toplamından farklı bir şey olduğu gerçeği, öğelerarası etkileşimi gözeten değerlendirmeyi zorunlu kılar.

Merkez örgütünün ve çevre sistemlerin etkilerini gözetmek koşuluyla, okul sistemi, eğitim müfettişinin değerlendirmesinde birim olması gereken sistemdir. Eğitim müfettişinin işlevi, eğitimin ve okulun amaçlarıyla, mezunlardaki nicel ve nitel oluşumun binişimini sağlamak için, liderlik, yöneticilik, rehberlik, eğiticilik, araştırma ve soruşturma yapmaktır. Müfettişin değerlendircilik etkinlikleri, bu rollere ilişkin olarak ele alındığında üç grupta toplanabilir : Kurum tefişi boyutunda, yönetim etkinliklerinin değerlendirilmesi; ders tefişi boyutunda, öğretim etkinliklerinin değerlendirilmesi; araştırma, inceleme ve soruşturma boyutlarında, sorun çözme etkinliklerinin değerlendirilmesi.

Örgütteki yönetsel etkinliklerin değerlendirilmesi, örgütün yönetim süreçleri ve işlerinin değerlendirilmesidir (Bursalıoğlu, 1982, S. 115, 189; Taymaz, 1982, S. 116, 118). Başka bir açıdan, okulun çevresi, binaları, kitaplığı ve öğretim araçları, öğrenci kaybı, öğrenci-öğretmen oranı, okulun görevleri, personelin yetişim düzeyi ve tutumları gibi konuların incelenip değerlendirilmesidir (Lyons and Pritchard, 1976, S. 16). Bu amaçla şu sorulara yanıt bulunmasına

çalışılır : Örgüt biçimi amaçlara uygun mu, görev bölümü işlevsel mi, ast üst oranı uygun mu, örgütün bölüm ve ünitelerinin amaçları yetki ve sorumluluklar ile politika ve prosedürler açıkça tanımlanmış mı, kararlar onları almaya yeterli en alt düzeyde oluşabiliyor mu, iş akımı uygun işlevsel sırayı izliyor mu, denetim süreci yeterince düzenlenmiş ve işliyor mu, kurum-çevre ilişkileri nasıl, karşılaşılan sorunlar neler, çözümleri için neler yapılmış, nelerin yapılması düşünülüyor (Unesco, 1982, S. 20, 21; Taymaz, 1982, S. 126)? Bu soruların yanıtlanması, örgütün tanınmasına bağlıdır. Örgütü tanımanın en etkili yöntemi de örgüt çözümlemesidir.

Örgüt çözümlemesinde kullanılan çeşitli modeller vardır (Lawler III and Others, 1980, S. 135, 158). Bunların bir kısmı bireyi odak alarak, beklenti, doyum ve edimi; bir kısmı grubu odak alarak grup davranışını, edimini, rol farklılığını; bir kısmı örgütü odak alarak, örgütsel değişkenleri, altsistemleri ve süreçleri inceler. Dördüncü tip modeller, birey, grup, örgüt ve çevreyi bütünlük içinde ele alan bütünleştirici modellerdir. Yeterli çözümleme için, bireysel, grupsal ve örgütsel modeller yararlıdır ama yeterli değildir. Yeterliliğin sağlanması, bütünleştirici modellerin de kullanımını gerektirir.

Bütünleştirici modeller, örgütle ögelerarası etkileşimi göstermeleri bakımından Ivancevich-Szilayi-Wallace modeline göre, örgüt edimini birey, grup ve örgüt davranışı oluşturur (Lawler III and Others, 1980, S. 196). Birey, grup ve örgüt düzeyindeki, edim değerlendirmesinden sağlanan dönütler, modelin birey ve grup boyutuna, ödül sistemine, örgütsel değişim ve gelişim ünitesine, görev düzenlenmesinden oluşan mikrosisteme, örgütsel süreçlerle örgütsel düzenleniş ve iklimden oluşan makrosisteme besleme sağlar. Toplumsal çevre, grup ve gruplararası boyuta, bireysel boyuta ve liderliğe etkilerde bulunur. Bireysel ve grupsal boyutlar etkileşir. Liderlik, sosyal çevre ve örgütsel değişim-gelişim ünitesinden etkilenir, mikro ve makro sistemlerle etkileşimde bulunur. Mikro ve makro sistemler, edim değerlendirmesinden gelen dönütlerle etkilenecek, örgütsel değişim ve gelişim ünitesi, güdü ve ödül sistemleriyle etkileşimde bulunurlar. Güdü, birey grup ve örgüt davranışlarını, bu davranışlar da edimi etkiler. Model, örgütlerin çoğunun bir tek çözümleme düzeyinde ele alınamayacak kompleksliğinde kullanılmaya uygundur. Üç çözümleme düzeyinde de (girdi veya durum, işleme veya süreç, çıktı veya ürün), birleştirici durumdadır.

James-Jones modelinin dört bölümü, durum, ara değişkenler, bireysel özellikler, bireysel davranış ve ölçütlerdir. Durum bölümü örgütün havasına yöneliktir : Dış çevre, örgüt bütününe etkiler. Ör-

güt bütünü içinde, birbiriyle etkileşen örgütsel çevre, yapı, değer ve ölçünler, süreçler; birbiriyle etkileşen grup yapısı, çevresi, değer ve ölçünleri, süreçleri vardır. Bu örgütsel ve grupsal değişkenlerin etkileşimi, örgüt havasını oluşturur. Bireysel düzeyde, tutumlar ve güdü bireysel olanaklardan etkilenir, bireyin çevresi ve psikolojik iklimle etkileşir, görev davranışı ve edimi etkiler. Görev davranışı ve edim bireysel çevreyi, psikolojik iklimi, bireysel olanakları etkiler, bunlardan tutum ve güdü aracılığı ile etkilenir, çıktılarını etkiler. Çıktılar kaynakları, bireysel çevre ve psikolojik iklimi, «durum» bütününe etkiler.

Modellerin kullanımında, örgütlerdeki yer, zaman, durum ve çevre etkenlerinin özelliklerine göre oluşacak farklılaşmalar da gözlemlenmelidir. Bu farklılaşmalar, değişkenlerin ağırlıkları ve etkileşim yönlerinde gerçek veya görüntüsel değişimler de yaratabilecektir. Bu nedenle, örgüt ve değişkenlerine ilişkin durumsallık sürekli olarak gözönünde tutulmalıdır. Örgütteki işlevler, rutin işler, prosedürler, yöntemler ayrıntılarıyla ele alınmalı; ilişki, bağımlılık ve etkileşimler bulunmalı, bunlar amaçlarla ilişkilendirilerek tüm yönleriyle incelenmelidir (Taymaz, 1982, S. 52). Çözümlemenin amacı, girdi-ışılme ve çıktı süreçleriyle amaç arasında en uygun binişimi görebilmek, maliyet hız ve kalite dengesini bulabilmektir (Unesco, 1982, S. 56).

Örgütün değerlendirilmesinde etkililik, örgütsel işlerin kesin belimlenmelerine bağlıdır. Bunlar yoksa, değerlendirme verilerinin örgütsel ve bireysel gelişimi için kullanımı sınırlanmış olur. Örgütte hangi işleri kimlerin yapacağı, kimlerin denetleyeceği, kimlere danışılacağı, kimlere haber verileceği, kimlerin görüşünün alınacağı ve son kararı kimin vereceği belirlenmelidir. Bu düzenleme, aşağıdaki şekilde görülebilir.

İşler	Baş				
	Müdür	Yrd.	Müd.Yrd	Şefler	Memurlar
1.....	○	▧			▨
2.....	▨	▧	○	▧	▨
3.....	▨	○		▧	▨

○	Son karar verecek	▨	Haber verilecek	▧	Denetleyecek
▧	Görüşü alınacak	▧	Danışılacak	▨	İş yapacak

Şekil-3 Örgütte İş Betimlemesi ve Dağılımı

Değerlendirme planlarında amaçlar, modeller, teknolojiler ve süreçler bulunmalıdır (Lawler III and Others, 1980, S. 19; Taymaz, 1982, S. 112, 113). Değerlendirici, hangi informasyonu alacağını ve hangi farklı bilgi parçalarının birbiriyle ilişkili olduğunu bilmeli, geçmiş değerlendirme sonuçlarından yararlanmalıdır. Değerlendirme sonuçlarının yararlılığı değerlendirme alanlarının önemine, raporlama süreçlerinin uygunluğuna bağlıdır. Raporlama sürecinde yöntemler, bütünlük ve sonuçların gerçekleştirilebilirliği gözetilmelidir. Raporla, karşılaşılan örgütsel sorunlar, edim durumu, düşünülen olası değişikliklerin nedenleri ve nasıl yapılacağı üst göreve yetenekli personele ilişkin bilgiler bulunmalıdır (Mahler and Wrightnour, 1973, S. 152, 153). Rapor içeriğinden ilgililer haberi kılınmalı, aydınlatılmalıdır. Ortaokul müdürlerine uygulanan bir anketin sonuçlarına göre, okullardaki teftiş defterlerine işlenmesi gereken teftiş sonuçları hakkında, deneklerin % 24'ü müfettiş kanaatlarının kendilerine bildirilmediğini, % 42'si ise sonradan yazı ile bildirildiğini belirtmişlerdir. Müfettiş, başarılı ve başarısız yönlerimizi belirtip önerilerde bulunuyor, bizim açıklama yapmamıza olanak tanıyor diyenler ise % 24'tür (Dinçer, 1971, S. 34, 39).

Değerlendirmede, kurumun planlarla belirlenen amaçlara ulaşma derecesi, belli sürelerdeki verimlilik-ürün-kazanç durumu, gelişme düzeyi, olanakları gözetilerek ve benzer kurumlara bakılarak göstermesi gereken gelişme düzeyi ölçüt olarak alınmalıdır (Taymaz, 1982, S. 125). Bu ölçütlerin kullanılacağı kritik ölçüm alanları olarak, görevler, bireyler, gruplar, girdi-işleme-çıkıtı ve yönetim süreçleri, çevre, ürün sayılabilir (Lawler III and Others, 1980, S. 8, 9).

KAYNAKÇA

- Bursalıoğlu, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Altıncı Baskı. A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayını. Ankara : 1982.
- Carpenter, Dennis A. «A Study of Teacher's Perceptions of two Teacher Evaluation Processes.» **Dissertation Abstracts International**. Vol. 42 Nr. 10, April, 1982.
- Dinçer, Mehmet. **Ortaokul Müdürlerinin Atanma ve Nakilleriyle İlgili Araştırma Raporu**. MEB, PAK Dairesi Yayını, No: 104, Ankara : 1971.
- Goldstein, Irwin L. and Others. «Needs Assessment Approaches for Training Development.» **Making Organizations Human and Productive. A Handbook for Practitioners**. 1981.
- Güvenç, Bozkurt. «Çağlar, İnsanlar, Dünya Görüşleri.» **Cumhuriyet Gazetesi**. S. 2, 1.9.1984.

- Hamblin, A.C. **Education and Control of Training.** Mc. Graw-Hill Book Comp. London : 1974.
- Kotter, John P. «An Integrative Model of Organizational Dynamics.» **Organizational Assessment.** SS. 279-299, Ed. Lawler III and Others, John Wiley and Sons Inc. New York : 1980.
- Lawler, III Edward E. and Others (Ed.) **Organizational Assessment,** John Wiley and Sons Inc. New York : 1980.
- Lyons, Raymond F. and Mervyn W. Pritchard. **Primary School Inspection : A Supporting Service for Education.** International Bureau of Education. Unesco, Geneva : 1976.
- Mahler, Walter R. and William F. Wrightnour. **Executive Continuity.** Dow Jones-Irwin Inc. Illinois, Homewood : 1973.
- Nadler, David A. and Michael L. Tushman. «A Congruence Model for Organizational Assessment.» **Organizational Assessment.** SS. 261-278, Ed. Lawler III and Others, John Wiley and Sons Inc. New York : 1980.
- Taymaz, Haydar. **Teftiş. Kavramlar, İlkeler, Teknikler.** A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, No: 113, Ankara : 1982
- Turgut, M. Fuat. **Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme Metodları.** Ankara : 1977.
- Unesco. **General Principles of Management.** Book VI Bangkok : November, 1982.
- Van De Ven, Andrew H. «A Process for Organization Assessment.» **Organizational Assessment.** Ed. Lawler III and Others, SS. 548-568, John Wiley and Sons Inc. New York : 1980.
- Williams, Stanley W. **New Dimensions in Supervision.** Intext Educational Publishers, Pennsylvania, Scranton : 1972.