

**ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ  
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İbrahim KIR**

**PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE AHP YAKLAŞIMI VE EĞİTİM  
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI**

**ADANA, 2012**

**ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ  
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE AHP YAKLAŞIMI VE  
EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**İbrahim KIR**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI**

Bu Tez 01/02/2012 Tarihinde Aşağıdaki Jüri Üyeleri Tarafından  
Oybirliği/Oyçokluğu ile Kabul Edilmiştir.

.....  
Yrd.Doç.Dr. M.Oya ÇETİK  
DANIŞMAN

.....  
Prof.Dr. Rızvan EROL  
ÜYE

.....  
Yrd.Doç.Dr. Arzu UZUN  
ÜYE

Bu Tez Enstitümüz Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalında hazırlanmıştır.

**Kod No:**

**Prof. Dr. İlhami YEĞİNGİL  
Enstitü Müdürü**

**Not:** Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

**ÖZ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE AHP YAKLAŞIMI VE  
EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**İbrahim KIR**

**ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ  
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI**

Danışman : Yrd. Doç. Dr. M.Oya ÇETİK  
Yıl:2012, Sayfa: 159  
Jüri : Yrd. Doç. Dr. M. Oya ÇETİK  
Prof. Dr. Rızvan EROL  
Yrd. Doç. Dr. Arzu UZUN

Çalışanların değerlendirilmesi, yeteneklerini kullanabileceği ve geliştirebileceği bir çalışma ortamı oluşturmayı, bir yandan çalışan performansını iyileştirerek çalıştığı kuruluşa katkısının artmasını, öte yandan, çalışanların örgütten elde edeceği yararların ve çıkarların çoğalmasını sağlamayı, yönetsel açıdan hem üstleri hem de çalışanın yerinde istihdamını ve ussal olarak görevlendirilmesine yardımcı bir işlev görmeyi amaçlayan, bireyin, örgütün ihtiyaçlarını, çalışanın niteliklerini dikkate alarak yapılması gereken yönetsel bir işlemdir.

Bu çalışmada 360 derece performans değerlendirme sistemi Analitik Hiyerarşi prosesi ile bütünleştirilerek tasarlanan performans değerlendirme sistemi özel bir dershanede öğretmenler üzerinde uygulanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Performans Değerlendirme,Çok Kriterli Karar Ve Analitik Hiyerarşi Prosesi

## ABSTRACT

### MS THESIS

# A PERFORMANCE EVALUATION MODEL BY THE ANALYTIC HIERARCHY PROCESS AND AN IMPLEMENTATION OF EDUCATION SECTOR

İbrahim KIR

ÇUKUROVA UNIVERSITY  
INSTITUTE OF BASIC AND APPLIED SCIENCES  
DEPARTMENT OF INDUSTRIAL ENGINEERING

Supervisor : Yrd. Doç. Dr. M.Oya ÇETİK

Year:2012, Page: 159

Jury : Asst. Prof. Dr. M. Oya ÇETİK

Prof. Dr. Rızvan EROL

Asst. Prof. Dr. Arzu UZUN

Evaluation of employees, use and develop their ability to create a working environment, running a hand improving employee performance to increase the contribution of the organization, on the other hand, the proliferation of interests of employees and provide benefits to be obtained by organizations, managerial perspective and place the tops of both the employee's employment and help to be appointed as a rational intended to function, the individual, the organization's needs, taking into account the employee's qualifications to be a managerial function.

In this study, 360-degree performance evaluation system be integrated with analytical hierarchy process designed performance evaluation system implemented on a special classroom teachers.

**Keywords:** Performance Evaluation, Multi Criteria Decision Making, Analytic Hierarchy Process

## **TEŞEKKÜR**

Çalıőmamın her aőamasında yardımlarını esirgemeyen, yapıcı ve yönlendirici fikirleri ile bana daima yol gösteren danışman hocam Yrd. Doç Dr. Oya ÇETİK'e, hiçbir zaman benden sabrını ve desteğini esirgemeyen sevgili eőime, işletmede yaptığım çalışmada yardımlardan ötürü Őube müdürü Abbas KILÇIK'a sonsuz teőekkürler.

## İÇİNDEKİLER

## SAYFA

ÖZ .....	I
ABSTRACT .....	II
TEŞEKKÜR .....	III
İÇİNDEKİLER .....	IV
ÇİZELGELER DİZİNİ .....	VI
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	VII
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	VIII
1. GİRİŞ .....	1
1. 1. Problemin Tanımı ve Önemi .....	1
1. 2. Çalışmanın Amacı .....	3
1. 3. Çalışmanın Kapsamı.....	4
1. 4. Çalışmanın Adımları .....	5
1. 5. Beklenen Yararlar.....	6
2. ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR.....	7
2. 1. İnsan Kaynakları Yönetimi .....	7
2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi.....	8
2.1.2. Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçiş .....	10
2.2. Performans Değerlendirme.....	11
2.2.1. Performans .....	11
2.2.2. Performans Değerlendirmenin Tanımı .....	12
2.2.3. Dünyada Öğretmen Performansı Değerlendirme .....	14
2.2.4. Performans Yönetimi.....	14
2.2.5. Performans Değerlendirmenin Önemi Ve Amaçları .....	15
2.2.6. Performans Değerlendirme İşlevleri.....	16
2.2.7. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları.....	19
2.2.8. Performans Değerlendirme Ve Çevresel Faktörler.....	22
2.2.9. Performans Değerlendirme Süreci.....	23
2.2.10. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	29
2.3. Analitik Hiyerarşi Prosesi .....	39

2.3.1. AHP Uygulama Alanları .....	41
2.3.2. AHP ‘nin Katkı Ve Kısıtları .....	44
2.3.3. Expert Choice Programı .....	45
3. MATERYAL VE METOD .....	47
3.1. Materyal.....	47
3.1.1. Performans Değerlendirme Formlarının Uygulanması .....	47
3.2. Metod .....	49
3.2.1. Analitik Hiyerarşi Prosesi.....	49
3.2.1.1. AHP’nin Aşamaları.....	51
4. BULGULAR VE TARTIŞMA .....	68
4.1. Hiyerarşik Yapının İncelenmesi.....	70
4.2. Değerlendirici Grupların Önem Dereceleri .....	75
5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER .....	80
5.1. Sonuçlar.....	80
5.2. Sonraki Çalışmalar İçin Öneriler.....	83
KAYNAKLAR .....	84
ÖZGEÇMİŞ .....	88
EKLER.....	89
EK-1 Değerlendirme Formları .....	90
EK-2 İkili Karşılaştırma Matrisleri, Ağırlıklandırılması ve Tutarlılığı.....	101
EK-3 Değerlendirme Çizelgeleri ve Sonuçlar .....	131

## ÇİZELGELER DİZİNİ

## SAYFA

Çizelge 2.1. Bedford Şehri Devlet Okulları – Performans Standartları ve Çoklu Veri Kaynakları.....	14
Çizelge 2.2. Sıralama Yöntemi Örneği .....	32
Çizelge 2.3. Dağılım Kalıbı.....	33
Çizelge 2.4. Performans Yüzdeleri.....	34
Çizelge 3.1. Öğretmen Performansı Değerlendirme Grupları.....	47
Çizelge 3.2. Sınıf Öğrencileri Tarafından Doldurulacak Branş Öğretmeni Değerlendirme Formu .....	48
Çizelge 3.3. Meslektaş grubu için değerlendirme ölçütleri ve ilişkili olduğu Kriteri .....	58
Çizelge 3.4. Ölçüm Iskalası.....	59
Çizelge 3.5. Ana Kriterlerin İkili Karşılaştırma Matrisi .....	60
Çizelge 3.6. Ana Kriterlerin Ağırlıklandırılması .....	62
Çizelge 3.7. Rastgele İndeks Değerleri Çizelgesi .....	66
Çizelge 4.1. Meslektaş Grubu Değerlendirme Çizelgesi .....	68
Çizelge 4.2. Meslektaş Grubu Değerlendirme Ölçütlerinin Ağırlıklandırılması .....	75
Çizelge 4.3. Değerlendirici Grupların Öğrencilerin ve Öğrenmelerinin Sorumluluğunu Üstlenme Ana Kriteri Bazında Ağırlıkları .....	78
Çizelge 4.4. Değerlendirici Grupların Mesleki Uzmanlık Bilgisi Ana Kriteri Bazında Ağırlıkları.....	78
Çizelge 4.5. Değerlendirici Grupların Öğretimin Yönetimi Ana Kriteri Bazında Ağırlıkları.....	78
Çizelge 4.6. Değerlendirici Grupların Liderlik ve Toplum ile İlişkiler Ana Kriteri Bazında Ağırlıkları .....	79
Çizelge 4.7. Değerlendirici Grupların Sürekli Gelişim ve Öğrenme Ana Kriteri Bazında Ağırlıkları.....	79
Çizelge 5.1. Öğretmen Performansı Değerlendirme Sonucu .....	82



## ŞEKİLLER DİZİNİ

## SAYFA

Şekil 2.1. Performans Değerlendirme Süreci .....	23
Şekil 2.2. Grafik Derecelendirme Formu Örneği .....	31
Şekil 2.3. AHP ve Kavramları .....	41
Şekil 3.1. Hiyerarşik Yapı Örneği .....	51
Şekil 3.2. Hiyerarşik Yapı .....	52
Şekil 3.3. Hiyerarşik Yapı – Öğrencilerin ve Öğrenmelerinin Sorumluluğunu Üstlenme Kriteri .....	54
Şekil 3.4. Hiyerarşik Yapı – Mesleki Uzmanlık Kriteri .....	55
Şekil 3.5. Hiyerarşik Yapı – Öğretimin Yönetimi Kriteri .....	56
Şekil 3.6. Hiyerarşik Yapı – Liderlik ve Toplum ile İlişkiler Kriteri .....	57
Şekil 3.7. Hiyerarşik Yapı – Sürekli Gelişim ve Öğrenme Kriteri .....	57
Şekil 4.1. Ana Kriterlerin Ağırlıkları .....	71
Şekil 4.2. Öğrencilerin ve Öğrenmelerinin Sorumluluğunu Üstlenme Ana Kriterinin Alt Kriterlerinin Ağırlıklandırılması .....	72
Şekil 4.3. Mesleki Uzmanlık Bilgisi Ana Kriterinin Alt Kriterlerinin Ağırlıklandırılması .....	73
Şekil 4.4. Öğretimin Yönetimi Ana Kriterinin Alt Kriterlerinin Ağırlıklandırılması .....	74
Şekil 4.5. Değerlendirme Gruplarının Önem Dereceleri .....	77
Şekil 5.1. Değerlendirme Gruplarının Önem Dereceleri .....	82

## **SİMGELER VE KISALTMALAR**

AHP	: Analitik Hiyerarşi Prosesi
EARGED	: Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi
EC	: Expert Choice
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
LYS	: Lisans Yerleştirme Sınavı
PD	: Performans Değerlendirme
SBS	: Seviye Belirleme Sınavı
YGS	: Yüksek Öğretime Geçiş Sınavı

## 1. GİRİŞ

### 1.1. Problemin Tanımı Ve Önemi

Örgütlerde mükemmelliği araştırma sürecinde etkili, herkes tarafından kabul gören ve destek verilen bir performans yönetim sisteminin kurulması ve işletilmesi çok önemlidir. Performans yönetimi; bireyleri, kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive ederek örgütlerden, takımlardan ve bireylerden daha etkin sonuçlar almak için üzerinde anlaşmaya varılmış amaçlar, performans standartları, hedefler, ölçüm, geri bildirim, ödüllendirme/onurlandırma aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracıdır (Armstrong, 1991).

Performans yönetim sistemi, gerçekleştirilmesi beklenen örgütsel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın örgütte yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Barutçugil, 2002).

Performans yönetim sistemlerinin bir alt süreci olan performans değerlendirme, her şirketin kendi bünyesinde, şirketin kurumsal yapısı göz önünde bulundurularak kurulur ve yürütülür. Özellikle ücret yönetimi, kariyer yönetimi ve eğitim yönetimine sağladığı girdiler dolayısıyla kilit bir süreçtir.

İngiltere’de yapılan dünya çapındaki bir araştırmada; şirketlerin sadece küçük bir kısmı performans değerlendirme süreçlerinin işleyişinden memnun olduğu görülmüştür. Süreçten memnun olmayan çoğunluğun problemleri ise; sistem tasarımının zayıflığı, süreç tasarlanırken organizasyonel kültürün hesaba katılmayışı, amaçlar arasındaki çelişkiler ve düşük performansın açığa çıkarılması konusundaki isteksizlik olarak sıralanmaktadır. Araştırma sonuçları bu problemlerin yanı sıra, şirketlerin performans değerlendirme süreci sırasında büyük resmi göremeyip sürecin amaçlarını göz ardı ettiklerini ortaya çıkarmıştır (Kadak, 2006).

Çağlar (2005), tarafından yapılan çalışmada, 100 kamu ve özel sektör kurumu yöneticilerinin, performans değerlendirme sistemine bakış açılarının karşılaştırılması

analizi ele alınmıştır. Çalışma sonucunda ulaşılan bazı değerlere aşağıda yer verilmiştir.

- Performans Değerlendirme Sistemi(PDS) varlığı ile ilgili sonuçlar;

Ankete katılan kamu kurum yöneticilerinin % 50'si performans değerlendirme sistemine sahip olduklarını, özel sektör yöneticilerinin ise %42'si PDS'ye sahip olduklarını belirtmişlerdir.

- PDS, çalışanların işteki durumları ile ilgili geribildirim sağlayan bir sistemdir.

Katılımcı kamu kurumlarının %22'si, özel sektörde yer alan kurumlarında %30'u PDS'nin geribildirimi sağlayan bir sistem olduğunu düşünmektedirler.

- PDS, sadece yöneticiler tarafından değil, başka yöneticiler, astlar ve meslektaşlarla birlikte yapılmalıdır.

Kamu kurum yöneticilerinin %26'sı, Özel sektör yöneticilerinin ise %3'ü PDS'nin tek taraflı değil, 360 derece değerlendirme şeklinde yapılması görüşündedirler.

Performans değerlendirme sonrasında ortaya çıkan sonuçlar; eğitim ve geliştirme, ücret yönetimi ve kariyer yönetimi süreçlerine girdi olarak kullanılmaktadır. Ana işlev olarak bu durum değişmediği halde, uygulama açısından bazı farklılıklar gözlenmektedir. Son dönemlerde, süreçler birbirlerine daha entegre şekilde uygulanmaya başlanmıştır. Performans değerlendirme sıklığındaki değişimlere paralel olarak değerlendirme sonuçlarının kullanımında da bireyselleşmeye doğru bir eğilim söz konusudur.

Şöyle ki; önceki dönemlerde şirket tarafından başarılmış bir iş sonucunda tüm şirket çalışanlarına, işi kimin yaptığına bakılmadan prim verilebilmekteydi. Son dönemde, yaşanan ekonomik krizin, düşük enflasyonun ve yüksek rekabetin sonucu olarak şirketler, başarılı işlerin kim ya da kimler tarafından başarıldığına odaklanmaya başlamışlardır. Bunun sonucu olarak da, her dönem tüm çalışanlara zam yapmak yerine performansı belirli bir noktada olan çalışanlara ücret artışı uygulanmaya başlanmıştır. Performans değerlendirme sonuçları parlak olmayan çalışanlar ise eksik oldukları konularda eğitimlere ve gelişim programlarına yönlendirilmektedirler.

İşleyişin farklılaşmasının temelinde; enflasyon oranının düşmesi ve rekabet ortamının kızışması sebebiyle şirketlerin, çalışan ücretleri gibi sabit maliyetlerini minimum tutmak zorunda kalması yatmaktadır.

Rekabetin artması, sadece şirketler arası bir rekabet olmaktan çıkıp, çalışanlar arası bir rekabet olmaya başladığından bu yana, ücretlendirme sistemlerinde baz ücret artı performansa dayalı prim yapısı gözlenmeye başlamıştır. Bunların yanı sıra, performans yönetim sistemlerinde yoğun operasyonel işlem bulunmasından kaynaklanan yapısal değişiklikler oluşmuştur. Bu değişiklikler, şirketlerin performans yönetim sürecinde kağıtlarla ve dosyalarla uğraşmak yerine intranet ya da web tabanlı elektronik yazılımları kullanmaya başlamasına neden olmuştur.

## 1.2. Çalışmanın Amacı

Çalışanların değerlendirilmesi, yeteneklerini kullanabileceği ve geliştirebileceği bir çalışma ortamı oluşturmayı, bir yandan çalışan performansını iyileştirerek çalıştığı kuruluşa katkısının artmasını, öte yandan, çalışanların örgütten elde edeceği yararların ve çıkarların çoğalmasını sağlamayı, yönetsel açıdan hem üstleri hem de çalışanın yerinde istihdamını ve ussal olarak görevlendirilmesine yardımcı bir işlev görmeyi amaçlayan, bireyin, örgütün ihtiyaçlarını, çalışanın niteliklerini dikkate alarak yapılması gereken yönetsel bir işlevdir (Canman, 1993).

Performans değerlendirme sürecinin amacı, çalışma ortamında gerginlik yaratmak değil, çalışanlara bireysel performansları hakkında geribildirim vermek, çalışanların kendilerini değerlendirerek durumun farkına varmalarını sağlamak, kişisel ve kurumsal hedefler belirlemek ve bu hedefleri izleme fırsatı yaratmak, kişinin veya ekibin potansiyelini belirlemek ve bunlara göre adaletli bir gelişim planı hazırlamak, eğitim ve kariyer gelişimi ihtiyaçlarını belirlemek, personele konulan kuralların etkinliğini ve gerekliliğini irdelemek ve ana amaçların dikkatli bir şekilde seçilmesini sağlamaktır.

Etkili bir öğretmen performans değerlendirme sistemi, öğrenmenin geliştirilmesi sürecinin bütünleştirici bir ögesidir. Etkili bir değerlendirme sisteminde, öğretmenler birer profesyonel olarak görülür. Değerlendirme, öğretimin

geliştirilmesinde ve etkili uygulamaların desteklenmesinde başarılı bir biçimde kullanılır. Değerlendirme sürecinin iki temel amacı vardır. Bunlardan birincisi, tüm öğrenciler için belirli bir düzeyde nitelikli bir eğitim öğretimin sağlanmasıdır. Eğitimde kalitenin artırılması için oluşturulacak kararlarda değerlendirme sürecinden elde edilen bilgiler kritik bir role sahiptir. Değerlendirme sürecinin ikinci amacı ise, öğretmenlerin meslekî ve bireysel gelişiminde, geliştirmeye açık alanların belirlenmesi ve öğretimin etkililiğinin geliştirilmesinde bu alanlar üzerinde odaklanmayı sağlamaktır. Etkili bir değerlendirme sistemi, eğitim kurumunda çalışan profesyonel personel için asgarî bir yeterlik düzeyini güvence altına almakla birlikte, her bir birey için de bireysel bir meslekî gelişim yol haritasının oluşturulmasını sağlar. (MEB-EARGED,2006)

Yapılan çalışmada bu amaçların gerçekleşmesini sağlayan etkili ve işlevsel bir performans değerlendirme sistemi tasarlanması hedeflenmiştir.

### **1.3. Çalışmanın Kapsamı**

Performans değerlendirmeye yönelik çalışmalara bakıldığında, klasik performans değerlendirme yaklaşımında çalışan sadece üstü tarafından değerlendirilirken, 360 derece performans değerlendirme yaklaşımında tek taraflı değerlendirme yerine daha geniş bir grubun, çalışanı değerlendirmesi söz konusudur. Çalışanın performansı belirlenirken, merkezde kendisi vardır ve 360 derece ilişki içinde bulunduğu gruplar kişiyi değerlendirir. Bu yaklaşımda, çalışanın sahip olması beklenen yeterlikler, iş arkadaşları, amiri, üstleri ve hizmetinden yararlananlar gibi birden fazla grup tarafından değerlendirilmektedir. Bu yöntemle, çalışan kişinin, iş yaşamında etkileşim içinde bulunduğu kişilerden geri bildirim alması sağlanır. Yöntemin adındaki 360 derece değerlendirilen çalışanın çevresini (görevi gereği ilişki içinde bulunduğu herkesi) ifade etmektedir. Bu yöntem, değerlendirme sorumluluğunu tek bir kişinin üstünden alarak, klasik yöntemlerde meydana gelen hataları azaltmaktadır. Bu yöntemin bu özelliklerinden hareketle, tasarlanan performans değerlendirme sisteminin, 360 derece olması gerekliliğinin yanında performans değerlendirme sürecinde objektif kriterler ile birlikte çok sayıda subjektif

kriterlerin de dikkate alması gerekmektedir. Önerilen performans değerlendirme sisteminde bu sorunun çözümünde Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) kullanılması uygun görülmüştür.

Bu sistem, özel bir dershanede ilköğretim SBS (Seviye Belirleme Sınavı) hazırlık sınıfı öğretmenlerinin performansının değerlendirilmesinde kullanılmıştır.

Öğretmen performansı değerlendirilmesi yapılırken, öğretmenlik mesleğine ilişkin yeterliliklerin ve performans göstergelerinin belirlenmesinde MEB Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın (EARGED) "Okulda Performans Yönetimi Modeli" (2006) raporu taslak alınmıştır.

#### **1.4. Çalışmanın Adımları**

AHP yöntemi ile 360 Derece performans değerlendirme sistemi kullanılarak yapılacak bu çalışmanın 12 ay sürmesi öngörülmektedir. Çalışmanın adımları aşağıdaki gibidir:

Adım 1: Literatür taraması tamamlanır,

Adım 2: İşletme içerisinde değerlendirmeyi yapacak ekip kurulur,

Adım 3: Değerlendirme sürecinde kullanılacak faktör ve alt faktörler belirlenir ve hiyerarşik AHP modeli yapılandırılır,

Adım 4: Faktör ve alt faktör ağırlıklarının belirlenmesi amacıyla ikili karşılaştırma matrisleri düzenlenir ve ağırlıkları belirlenir.

Adım 5: Faktör kıyaslamalarındaki tutarlılık ölçülür

Adım 6: Global ağırlıklar belirlenir.

Adım 7: 360 derece değerlendirme formları oluşturulur ve ilgili değerlendiriciler tarafından doldurulur.

Adım 8: Performans değerlendirme sonuçlandırılır ve sonucun genel yorumu yapılır

Adım 9: Tez raporu yazılır

### 1.5. Beklenen Yararlar

Bu çalışmada önerilen performans değerlendirme sisteminin 360 derece olması (çalışan çevresinin (görevi gereği ilişki içinde bulunduğu herkesi) değerlendirmeye dahil edilmesi) değerlendirme sorumluluğunu tek bir kişinin üstünden alarak, klasik yöntemlerde meydana gelen hataları azaltmaktadır.

Performans değerlendirme sürecinde objektif kriterler ile birlikte çok sayıda sübjektif kriterlerin de dikkate alması gerekmektedir. Önerilen performans değerlendirme sisteminde Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) kullanılarak bu sorunun çözülmesi sağlanmıştır.

Milli Eğitim Bakanlığı kendisine bağlı olarak çalışan öğretmenlerin performansını EARGED'nin (Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Daire Başkanlığı) yayınladığı "Okulda Performans Yönetimi Modeli" (2006) raporuna göre 360 derece performans değerlendirme sistemini kullanarak yaptığı görülmektedir. Ancak eğitim öğretim hayatımızda önemli bir yere sahip olan özel dershanelerin çoğunluğunda öğretmen performans değerlendirmesine yönelik analitik bir çalışma bulunmamakta veya etkili ve işlevsel olmamaktadır.

Önerilen performans değerlendirme sisteminin uygulamasının özel bir dershanede öğretmenler üzerinde yapılması, öğretmen performansının değerlendirmesine önemli katkı sağlaması beklenmektedir.



## 2. ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

Performans yönetimi de esnek yapıdaki diğer süreçler gibi ekonomik ve teknolojik gelişmelerden etkilenecek, zaman içinde değişime uğrar. Bu sebeple, şu anki performans yönetim trendleri ve bundan on sene önceki performans yönetim trendleri arasında apaçık farklılıklar görülmektedir. Bu farklılıklar performans yönetim sistemlerinin tasarım unsurlarına farklı şekillerde yansımaktadır. Bu bölümde literatürden elde edilen bilgiler ışığında insan kaynakları yönetimi, performans kavramı, performans değerlendirme ve AHP hakkında bilgiler verilecektir.

### 2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

İKY, yeni gelişen ve geçiş süreci yaşayan bir kavram olduğundan genel kabul gören bir tanımının yapılmasının kolay olmadığı; özellikle geçiş süreci yaşayan bilim dallarında ortak bir terminolojinin bulunmayışının, bunu daha da zorlaştırdığı kabul edilmektedir. Bunun sonucu olarak İKY 'nin farklı tanımlarının yapıldığını görüyoruz. Bu tanımlardan bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür: (Tortop, 2007)

“İKY yaklaşımı, personel yönetimine çağdaş bir bakış açısidir. İnsan kaynağının yönetim anlayışı “insan” ögesini örgütün merkezinde gören, onu ön plana çıkaran bir yaklaşımdır. İnsan kaynağının yönetimi, personel yönetimin insan kaynağı boyutunda algılanmasıdır.”(Canman, D. 2000)

“İKY, insan kaynaklarının organizasyonun hedefi doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasının ve mesleki bakımdan gelişmelerinin sağlanmasıdır.”(Palmer-Winters,1993)

“İKY, örgütteki insan kaynaklarına odaklanan stratejik ve operasyonel faaliyetlerin yönetimidir.”(Mathis-Jackson,1991)“İKY, geleneksel personel yönetiminin muhasebe boyutu hafifletilmiş, ancak kapsamı genişletilmiş biçimidir.”(Açıkalin,1994)

“İKY, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, yeni insan kaynakları sağlamayı, sahip olduğu insan kaynaklarını muhafaza etmeyi ve geliştirmeyi içeren faaliyetler bütünüdür”(Belonger,1979: 13)

“İKY, daha nitelikli ve daha verimli bir sonuç elde etmek için, yönetenlerle yönetilenler arasında güvenli ve etkili bir uyum sağlamayı amaçlayan örgütün bir fonksiyonudur”

Yukarıdaki tanımların sayısını artırmak oldukça kolaydır. Ancak dikkat edinilecek olursa bu tanımların bazı ortak noktaları göze çarpmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin bir yönetim felsefesi olduğunu, gelişen ve değişen dış çevre koşullarını dikkate alması gerektiğini, bir örgüt kültürü oluşturması gerektiğini ve bu nedenle de örgütteki insan kaynaklarına sorumluluklar yükleyerek insana odaklanarak esnek ve dinamik hizmet anlayışını tüm örgüte yayılması gerektiğidir.

Günümüzde işletmeler maddi kaynaklarından dolayı ne denli güçlü olursa olsun insan kaynakları yeteri derecede etkin olmaz ise, başarılı olma ihtimali de o oranda düşecektir. Başarı güdüsü düşük bir işgücüyle de verimlik ve kalite hedeflerine ulaşmak mümkün değildir. Bu nedenle de İKY, verimliliği artırmak, hedeflere ulaşabilmeyi sağlamak ve stratejik açıdan önem taşımaktadır. Kısacası, İKY gerek çalışan gerekse yöneticiler açısından önemli rol oynamaktadır.

İKY, iki amacı gerçekleştirmeye çalışır. Bunlar:

Çalışanların bilgi ve becerilerini en iyi biçimde kullanmalarını sağlayarak, onların işletmeye olan katkılarını en üst düzeye çıkarmak. Yani, çalışandan maksimum verim almak,

İş yaşamının kalitesini yükselterek çalışanların sağlıklı ve güvenli bir ortamda, yaptıkları işten zevk almalarını sağlamaktır.

### **2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi**

Bugün çalışma yaşamında karşı karşıya kalınan işgücü ilgili maliyetler, verimlilik, değişimler ve işgücündeki olumsuzluk belirtileri, İKY'nin önemini hayli

artırmıştır. İKY'ni önemli kılan konular arasında ise en ön sıralarda çağdaş nedenler yer almaktadır. (Tortop, 2007, s.19-20)

Bunlar ise insan kaynaklarının maliyeti, küreselleşme, değişimin hızlılığı ve karmaşıklığı, işgücü çeşitliliği, üretkenlik krizi, toplam kalite yönetimi, yetkilendirme, küçülme ve sayı azaltmadır.

- a) **İnsan Kaynaklarının Maliyeti:** Örgütlerin önemli kaynakları sadece finansal kaynakları değildir. Bu nedenle de örgütler doğru çalışanı doğru zamanda ellerinde bulundurmalıdır. İnsan kaynağı doğru bir biçimde yönetilirse hem örgütün hem de çalışanların verimliliği artmakta, ürünlerin ve hizmetlerin kalitesinde artış meydana gelmektedir.
- b) **Küreselleşme:** Son yıllarda küreselleşmeyle birlikte işletmeler tüm dünyadaki işletmelerle rekabet etmek zorunda kalmıştır. Bu nedenle de İKY'ne düşen görev sorumluluklar daha fazla artmıştır. Bu ortamda da global pazarda çalışabilecek bilgi ve beceriye sahip çalışanlara sahip olması gerekmektedir.
- c) **Değişimin Hızlılığı ve Karmaşıklığı:**20 yüzyılda kültürel, ekonomik, sosyal ve teknolojik değişimler İKY'nin önemini daha da çok artırmıştır. Çeşitli alanlarda yaşanan bu karmaşıklık çalışanlarının değişimini ve tatminsizliğine yol açmıştır.
- d) **İşgücü Çeşitliliği:** Dünyada yaşanan değişimler karmaşıklıklar işgücünün yapısını da değiştirmiştir. Daha önceden zenci ya da beyazların çeşitli bölgelerde egemen olduğu bir işgücü yapısı varken bugün kadınların, göçmenlerin, zencilerin bulunduğu karmaşık bir yapı söz konusudur.
- e) **Beceri Gereklere Değişme:** Teknolojide yaşanan gelişmeler sonucunda çalışanların beceri gereksinimleri değişikliğe uğramıştır. Bunun sonucunda da iş kazaları, kalite düşüklüğü, verimsizlik gibi problemler yoğun olarak yaşanmaya başlamıştır.
- f) **Üretkenlik Krizi:** Son yıllarda bazı ülkelerde üretkenlik hızı düşmüştür. Bazı ülkelerde ise bu oran gittikçe artmaktadır. Bunun nedeni ise İKY'ne verilen önemin fazla olmasıdır.
- g) **Toplam Kalite Yönetimi:** Toplam kalite yönetimi İKY'nde çalışanlar müşteriler kadar değerli görülmüş, örgüt personelini de bir müşteri olarak

görülmüş bu nedenle de tıpkı müşteri gibi değerli görülmesi gerektiği kabul edilmiştir.

- h) Yetkilendirme:** Örgütlerde yaşanan gelişmeler ve değişimler sonucunda işlerin başarılı bir şekilde sonuçlanması için yetkilendirme yapılmasını gerektirmiştir. Yetkilendirme, yetki devretme, ekip çalışması, işverenlerin eğitimi gibi süreçleri içermektedir. Böylelikle çalışanlar daha kolay kontrol edilmektedir.
- i) Küçülme ve Sayı Azaltma:** Globalleşmeyle birlikte büyük kuruluşlarda sürekli olarak büyüme ve küçülme meydana gelmektedir. Örgütlerde çalışanların sayısını azaltma ile verimlilik artabilmektedir. Çalışanların sayısının azalmasıyla maliyetler düşmekte aynı zamanda da daha önce çok sayıda kişi tarafından yapılan işin daha az kişi tarafından yapılması sağlanmaktadır.

### 2.1.2. Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçiş

Uzun yıllar işletmenin temel işlevleri arasında yer alan personel yönetimi 1980'li yıllardan sonra yerini insan kaynakları yönetimine bırakmış, bir bakıma kabuk değiştirmiştir. Aslında insan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin bir uzantısı olarak kabul edilebilir. Ancak insan kaynaklarının kazandığı boyut bugün personel yönetimini aşmıştır. İki kavram arasındaki en önemli farklılık, personel yönetiminin daha çok işletme çıkarlarını gözetmiş olması ya da işgücü verimliliğini temel amaç olarak seçmesine karşılık insan kaynakları yönetiminin işgücü verimliliğini yanında bir iç müşteri olarak tanımlanan çalışan insanın memnuniyetini de amaçlamış olmasında görülebilir.(Sabuncuoğlu, 2000)

Personel yönetiminden insan kaynaklarına geçiş aşamaları uzun dönemde ve çeşitli aşamalardan geçerek olmuştur. Başlangıçta personel yönetimi ücret, sigorta işlemleri, iş görenlerle ilgili kayıt işlemleri, muhasebe işlemleri ve izin işlemleriyle sınırlıydı. Günümüzde işletmeler rekabet üstünlüğü elde edebilmek için insan kaynağının önemli olduğuna ve insan kaynağına yatırım yapmanın daha avantajlı olduğuna karar verdiler. Bu nedenle de sadece personel işlemleriyle

ilgilenmekle sınırlı kalmadılar. Tüm organizasyonların personel yönetimini anlayışını terk ederek insan kaynakları yönetimi anlayışına doğru yol almaları gerekmektedir.

## 2.2. Performans Değerlendirme

Kişilerin işteki performanslarını ölçmek veya değerlendirmek, farklı düzeylerdeki performanslar arasında karşılaştırmalar yapmak, öncelikle performansın açık bir tanımını gerektirir.

### 2.2.1. Performans

Aynı okuldan mezun olan, aynı eğitimi alan, aynı yaştaki, aynı zamanda aynı mesleğe atanan kişilerin bir süre sonra yolları ayrılabilen ve birisi üst kademelere doğru çıkabilirken, diğeri yerinde sayabilmektedir. Bu farklılığa neden olan, kişilerin performanslarıdır.

Performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya işgörenin davranış biçimi olarak tanımlanabilir.(Kalay, 2002, s.18) Başka bir ifadeyle, performans, “bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır. (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002, s.209) Bu sonuçlar olumlu ise, personelin kendisine verilen görev ve sorumlulukları başarıyla yerine getirdiği ve dolayısıyla yüksek bir performansa sahip olduğu anlaşılır. Sonuçlar olumsuz ise, işgörenin başarılı olmadığı veya performans düzeyinin düşük olduğu kabul edilir.

Kişi, işine bir takım özelliklerini taşır. Kişi, bu özelliklerini kullanarak, kendisine verilen görevleri maksimum düzeyde yerine getirmeye çalışır. Kişi, işinde iyi bir performans gösterdiği takdirde, ekonomik ve sosyal yönden fırsatlar elde eder, ilerler, terfi yoluyla yükselir. Bir örgütün tüm üyeleri, maksimum düzeyde görevlerini yerine getirdiğinde veya üstün performans gösterdiğinde de firmanın stratejik hedeflerine ulaşma şansı artar.

Üstün performans, başarı ile eş anlamlıdır. Bu nedenle başarı kavramı üzerinde de durmak gerekir.

“Başarı”, sözlük anlamı ile bir işin üstesinden gelmek, muvaffakiyet veya bir kimsenin kendisine düşen görevi etkili bir biçimde tamamlamasıdır. İşlevsel açıdan ise “başarı, görev ve kişi ile ilgili olup görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşmesi oranıdır.(Dicle, 2007) Başka bir ifade ile başarı, birey için anlamlı olan amaçların, oluşturulmuş günlük programlarla adım adım gerçekleşmesidir. Önceden belirlenmiş kişisel amaçlar olmadan başarılı olmak mümkün değildir.(Baltaş, 1989)

Amaçlara ulaşmada, izlenen yöntemde önceden belirlenmiş ölçütleri tutturma, istenen sonuca ulaşma olarak da kavramlaştırılan başarı, kişiden kişiye farklılık gösterdiği gibi, ortamdaki ortama da değişebilmektedir. Bu da, başarı için evrensel bir ölçütün olmadığını göstermektedir.

Bir iş örgütünde bir personelin üstün performans göstermesi veya başarılı olması, çeşitli faktörlerin katkılarıyla oluşan bir karışımdır. Bu karışımın oluşumunda konuşma, yazma, anlama, fiziksel güç, sayısal, görüntüsel bellek, müzik, resim ve deneyim gibi kişisel yetenekler ile kişinin bu yetenekleri ortaya koyma isteğinin yoğunluğu ile işgörenin içinde çalıştığı fiziksel ortam ile örgütün içinde faaliyetini sürdürdüğü çevresel koşullar ve işletmenin iş ve çalışanlara yönelik politika ve felsefelerini yansıtan örgütsel koşullar rol oynamaktadır.

### **2.2.2. Performans Değerlendirmenin Tanımı**

Rekabette üstünlük, sadece insan kaynaklarının kesintisiz geliştirilmesi yoluyla korunabilir. İşte, işgören performans değerlendirme bunun potansiyel bir mekanizmasıdır. Yöneticilerin, performans değerlendirmenin kapsamlı olması gereğini ve aynı zamanda bunun yılda bir kere meydana gelen bir olay olmaktan ziyade sürekli bir süreç olduğunu kabul etmeleri önem arz eder. İKY'nin en önemli işlevleri arasında olan ve diğer İK işlevlerinin etkin bir şekilde yerine getirilmesinde önemli rolü olan performans değerlendirme, kişinin herhangi bir noktadaki etkinliğini ve performans düzeyini ölçmeye yönelik çalışmaları içerir. Performansı

ölçmek amacıyla geliştirilmiş yönetim aracı olan performans değerlendirme, “kişilikleri, katkıları ve grup üyelerinin erkini değerlendirmek maksadıyla örgütlerde kullanılan tüm biçimsel sistemlerle ilgilidir.” Genel anlamda performans değerlendirme, kişinin yeteneklerini, gizil gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini diğer kişilerle karşılaştırmak suretiyle yapılan sistematik bir ölçümedir.(Ataay, 1985) Başka bir ifadeyle, performans değerlendirme, örgütlerdeki insan kaynaklarını tanıma, gözlemlenme, ölçme ve geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır.(Cardy ve Dobbins, 1985)

Performans değerlendirme, bir örgütteki personelin belirli bir dönem içinde çalışmalarının veya yeteneklerinin önceden belirlenmiş bir ölçüte göre birçok yönden sistemli olarak ölçülmesi ve onların gelecekteki gizil güçlerinin (gelişme potansiyellerinin) ortaya çıkarılmasını sağlar. Performans değerlendirme, kısaca, işgörenlerin görevlerini ne ölçüde iyi yaptıklarını, eksikliklerini ve gelişme potansiyellerini saptamaya ilişkin çabaların tümü olarak tanımlanmaktadır.(Dicle, 1982) Başka bir tanımla, performans değerlendirme, “örgütlerde belli amaçlara göre, personelin görevindeki başarı, tutum ve davranışları ile ahlaki durum ve özelliklerini belirleyen, örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı ve çok evreli bir süreçtir.”

Kısaca performans değerlendirme, bir bireyin veya bir takımın iş performansını gözden geçirme ve değerlendirme sistemidir. (Mondy ve Noe ve Premeaux, 2002) Kuşkusuz, takımların performanslarını değerlendirmede de birey, odak noktasındadır.

Etkili bir performans değerlendirme sistemini geliştirme, insan kaynakları yönetiminin önde gelen bir konusu olmuş ve olmaya devam edecektir. Ancak performans değerlendirme sistemlerinin bireyleri motive etmediğini ve gelişmelerine etkili bir şekilde yol göstermediğini ortaya koyan önemli kanıtlara dikkat çekilmiş ve ayrıca bu sistemlerin üstler ile altlar arasında çatışma yarattığı ve işlevsel olmayan davranışlara götürdüğü görüşü de ortaya konmuştur. (Lawler, 1994) Bu ve benzeri eleştirilere karşın, bugün birçok başarılı şirket bunun yapılması gereken ciddi bir iş olduğunu düşünmektedir. Performans değerlendirme bir sonuç değildir, fakat daha çok performansı etkileyen araçtır.

### 2.2.3. Dünyada Öğretmen Performansı Değerlendirme

İngiltere'nin Bedford şehrindeki devlet okulları için William ve Mary Kolejinden James H. Stronge, danışmanlığında, Staunton River orta okulu, Huddleston ilkokulu okulu gibi 15 okuldan öğretmenlerin yardımıyla öğretmen performans el kitabı hazırlanmıştır.(2007) El kitabında performans değerlendirme çizelgeleri kullanıldığı görülmektedir. El kitabında görülen performans standartları ve çoklu veri kaynakları aşağıdaki tablodaki gibidir.

Çizelge 2.1. Bedford Şehri Devlet Okulları – Performans Standartları ve Çoklu Veri Kaynakları

Performans Standartları	Hedef Belirleme	Ders Öncesi Gözlem	Gözlem	Ders Sonrası Gözlem	Günlük Kayıtlar	Öğrenci Anketleri
1. Veriye Dayalı Planlama	/	X	X			
2. Öğretici-eğitici Hizmet	/		X			
3. Değerlendirme	/			/	X	
4. Öğrenme Çevresi			X		/	/
5. İletişim	/		/		X	/
6. Profesyonellik	/	/	/	/	/	
7. Öğrenci Başarısı	X				X	
Not: X Güçlü bir ilişkinin göstergesi, / ilişkinin göstergesi						

### 2.2.4. Performans Yönetimi

Performans değerlendirme kavramını “statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak ele alarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem, günümüzde performans yönetimi sistemi olarak adlandırılmaktadır. Bir başka tanıma göre performans yönetimi, üzerinde anlaşmaya varılmış gayeler, amaçlar ve standartlar çerçevesi içinde performansı anlayıp yöneterek örgütten, takımlardan ve bireylerden daha iyi sonuçlar almanın bir aracıdır. (Armstrong, 1991) Bu bakımdan performans yönetimi, insanları kendi potansiyellerini idrak etmeleri yönünde motive etmenin bir aracı olarak performansı,



amaç ölçümünü, geribildirim ve tanınmayı kullanarak insanların yönetimine sistematik bir yaklaşımdan oluşmaktadır. Yöneticiler ve işgörenleri birlikte çalıştırarak örgütsel başarıyı önemli derecede etkileyen bir işletme sürecidir. Performans yönetimi, hem bireysel başarıyı, hem de takım başarısını destekleyen değişim için bir anahtar olarak hizmette bulunur. (Moravec, 1996) Diğer yönetim alanlarında olduğu gibi performans yönetimi de, planlamayı gerektirir ve gerekli becerileri ve yetenekleri geliştirmek için de eğitimi ve liderliği kullanır. Nihayet, performans yönetimi, belirli bir plan çerçevesinde gerçekleştirdiği süreç içerisinde bireysel ve takım performans değerlendirme için temel oluşturacak yöntemleri ve kriterleri ortaya koyar.

Performans yönetiminin üç ana amacı bulunmaktadır. Bu amaçlar; örgütsel etkinliği iyileştirmek, işgörenleri motive etmek ve eğitim ve geliştirmeyi mükemmelleştirmektir. (Williams, 2002)

PD, esas olarak aynı zamanda hat yöneticileri tarafından da sahiplenilmesi gereken birçok İK faaliyetinden birisidir. Ancak İK uzmanları, sistemi kullanacak birim yöneticileri ve astları ile birlikte değerlendirme sistemlerini geliştirme ve koordine etmek durumundadırlar. (Mondy, Noe ve Premeaux, 2002)

### **2.2.5. Performans Değerlendirmenin Önemi Ve Amaçları**

Çevrenin oldukça rekabetçi ve verimlilik artış oranlarının nispeten düşük olduğu dönemlerde, hemen hemen tüm örgütler, verimliliği iyileştirmeyle ilgilenmektedir. Örgütlerin verimliliği, sadece teknoloji ve sermayeye bağlı değildir. Bunlarla birlikte insan kaynakları da bu konuda aynı derece önemlidir. Çünkü çalışanların yaptığı veya yapmadığı şeyler, bir örgütün verimliliğini etkiler. Bu nedenle onların davranışlarının, kendilerinden beklenen rolleri yerine getirip getirmediğinin, özellikle iş performanslarının değerlendirilmesi zorunludur.

Verimlilik ve dolayısıyla rekabet üstünlüğü sağlama açısından öneme sahip olan performans değerlendirme, çalışan birey açısından da öneme sahiptir. Bir işgören, işe kabul edilip yerleştirildikten ve belirli bir iş için eğitildikten sonra, iş performansının beklenen ölçütlerine nasıl ulaşılacağını bilmek hakkına sahip olur.

İşgörenin ilk amiri, ona bu konuda bilgi vermekle sorumludur. İlerleme umudu, çoğu çalışan için önemlidir. Onlar, başarılarını iyileştirmek ve kendilerini daha iyi işlere hazırlamak için neler yapabileceklerini bilmek isterler. İşte bu durum, performans değerlendirme gereğini ortaya koymaktadır.

Diğer yandan işgörenler, terfi, nakil, ücretlendirme ve cezalandırma gibi konularda nesnel davranıldığı inancının doğmasını ve dolayısıyla kendilerine haklı ve eşit işlem yapılmasını beklerler. Ayrıca onlar, üstlerinin kendileri ve iş görme biçimleri hakkında ne düşündüklerini bilmek ihtiyacını duyarlar. Bu inancın yaratılması ve söz konusu isteklerinin karşılanması, bireylerin çalışmalarının nesnel olarak değerlendirilmesiyle mümkün olur.

Değerlendirme sistemleri, adam kayırma unsurunu ve personel kararlarında öznel yargıyı azaltmak amacıyla geliştirilmiş bulunmaktadır. Bu planlar, yönetimin sadık ve etkili bir işgören grubunu oluşturmayla ilgilendiği kamu ve özel sektör kuruluşlarında yaygın olarak kullanılmaktadır.

### 2.2.6. Performans Değerlendirme İşlevleri

“Büyüme”, “kararlılık” ve “etkileşim” gibi ana amaçların gerçekleşmesine katkıda bulunan performans değerlendirmenin birçok farklı amaca hizmet eden performans değerlendirmenin çeşitli işlevleri bulunmaktadır. Aşağıda açıklayacağımız bu işlevler, performans değerlendirmenin önemini daha somut bir biçimde ortaya koymaktadır. (Baron ve Kreps, 1999)

**İş Uyumunu İyileştirmek İçin Değerlendirme:** Doğal olarak çalışanlara becerilerine ve yeteneklerine göre görevler verilerek iş ile işgören uyumunun sağlanması gerekir. İşte bu noktada çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, elemanların işlerini ne kadar iyi yaptıklarını ve işe uyum gösterip göstermediklerini belirlemede işlevde bulunur.

**Örgütsel Değerler ve Amaçların İletişimi:** Bazen bireysel işgören örgütün yapılmasını istediği şeyler konusunda zayıf bir duyguya sahip olabilmektedir. Bir işgören, örgütün arzularını karşılamayı isteyebilir, fakat kendisine yol gösterilmediği takdirde bunu yapamaz. PD, neyin değerli olduğunu ve neyin doğal olduğunu

bireylere göstermenin çok güçlü bir aracıdır. Aynı zamanda, PD, örgütsel kültürün ve davranış normlarının güçlü araçları olabilmektedir. Kuşkusuz işgören, örgüte katıldığında örgüt için nelerin değerli olduğu, örgütsel kültür ve bu bağlamda davranış normlarının neler olduğu konusunda bilgilendirilir. Ancak bilgilendirilmiş olması yeterli değildir, iş yaşamı boyunca bu değerlere ne kadar uyum gösterdiğinin, kendisinden beklenen rol davranışını gösterip göstermediğinin değerlendirilmesi gerekir. Bu değerlendirme sonucunda bireyin uyum göstermediği anlaşılırsa, o zaman onun davranışlarının iyileştirilmesi yönünde gerekli önlemler alınır ve bu çerçevede iyi olmayan yönleri ve uygun olmayan davranışları konusunda işgören uyarılır. Yani, PD, bu açıdan yönetim ile örgüt üyeleri arasında iletişim sağlar.

**“Kendini İyileştirme” İçin Bilgilendirme:** Yukarıda belirttiğimiz gibi çalışanlar, kendi performans düzeylerini bilmeye ihtiyaç duyarlar. Bu bakımdan, PD, bireysel işgörene performansının iyileştirmeye ihtiyaç duyulup duyulmadığını göstermek için çok sık olarak kullanılmaktadır. Eğer değerlendirme sonucunda işgörenin performansı tatmin edici düzeyde değilse, kendisine sonuç bildirilir ve performansını iyileştirme konusunda gerekli önlemleri alır. Kuşkusuz performansı iyileştirme, sadece bireyin kendi çabalarıyla sağlanamaz. Bu bakımdan yönetimin desteği ve çabası gerekir.

**Eğitim ve Kariyer Geliştirme:** PD sonucunda elde edilen veriler, bireylerin hali hazırdaki bilgi, beceri ve yetenek düzeylerini ortaya koyar. Ayrıca bu veriler, onların kariyer geliştirme yolundaki çabalarının yeterlilik düzeyini yansıtır. Dolayısıyla hem bireylerin, hem de örgütün eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde PD, yol gösterici olur. Kısaca PD, bireylerin eğitim ihtiyaçları ile güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesinde önemli bir işleve sahiptir.

**Performansa Dayalı Ödüllendirme:** Performansa dayalı ödüllendirmeyi (ücret, terfi v.s.) esas alan herhangi bir örgüt, kimin, ne kadar başarılı olduğunu ölçmek durumundadır. Bunun sonucunda firmalar, performansa dayalı ücret sistemi uyguluyorsa çalışanlara ödenecek ücretleri ve ücret artışlarını belirlemede, kara katılım ve prim uygulamalarında ve terfileri gerçekleştirmede nesnel ölçütlere sahip olur.

**Diğer İK Uygulamalarının Geçerliliği:** Performans değerlendirme sonucu elde edilen verilerin analizi, örgütlerin çeşitli İK uygulamalarının istenilen sonucu verip vermediğini değerlendirilmesine olanak tanır. Örneğin, söz konusu veriler, örgütün kullandığı seçim yöntemlerinin veya seçim stratejilerinin geçerliliğini ortaya koyar. Personel seçimi süreci içerisinde kullanılan teknikler sayesinde hangi adayların yüksek performansa sahip oldukları veya işte başarılı olacakları tahmin edilir. Başarılı olacağı tahmin edilen adaylar işe kabul edilir. Çalışmaya başladıktan sonra, değerlendirmelerde bu işgörenlerin, tahminlerin aksine düşük performans gösterdikleri belirlenirse, kullanılan seçim yönteminin geçerli olmadığına, daha farklı yöntemlerin kullanılması gerektiğine karar verilir. Aynı şekilde, kullanılan ücretlendirme ve yan ödeme programlarının veya bu programlardaki değişikliklerin performans üzerinde arzu edilen etkiyi gösterip göstermediğini, söz konusu verilerin analizi sonucunda belirleyebiliriz. Bu örnekleri çoğaltabiliriz.

**Örgütte Kalması ve Çıkarılması Gerekenler Hakkında Karar Verme:** Firmalar, önceden belirlenmiş dönemlerde veya ihtiyaç duyulduğunda performans değerlendirme işlevini yerine getirmektedir. Bunun amaçlarından birisi, örgütte kimlerin çalışmaya devam edeceklerine, kimlerin işten çıkarılacağına karar vermek olabilir. Özellikle üstün performansa sahip olanların istihdamlarını sürdürmelerine, gücü azalanların veya performans düzeyi düşenlerin işten çıkarılmalarına, PD sonucu elde edilen veriler doğrultusunda karar verilebilecektir.

**Yasal Savunma:** İşe alma, terfi ve özellikle işten çıkarma kararlarına ilişkin olarak yapılan itirazlarda ve hatta davalarda, örgütün kendini savunması için performans değerlendirme sonuçları kanıt olarak kullanılabilir. Kuşkusuz her işgören, gerek İş Kanunu, gerek Borçlar Kanunu ve gerekse diğer ilgili kanunlar uyarınca sorumluluklarını yerine getirmek durumundadır. Ayrıca bireysel hizmet sözleşmesi ve varsa toplu iş sözleşmesi de çalışanlara çalışma, görevlerini yerine getirme sorumluluğu yüklemektedir. Bu sorumlulukların başında, bireylerin yönetimin öngördüğü görevleri yapmaları ve kendilerinden beklenen davranışları göstermeleri gelmektedir. Bu nedenle, herhangi bir işgören, sorumluluklarını yerine getirmediğinden veya istenilen performansı göstermediğinden dolayı, işten

çıkarılabilir veya terfi ettirilmeyebilir. Performans değerlendirme sonuçları, bu konuda yönetime önemli bir gerekçe sağlar.

Yukarıda açıkladığımız işlevleri yanında PD, özetle yöneticilerin dengeli ve tutarlı kararlar almalarını kolaylaştırır, gözetimi etkinleştirir ve dürüst bir yönetim anlayışını yayarak güven yaratır ve işgören moralini yükseltir.

Bu işlevlerin yerine getirilebilmesi için şu sorulara isabetli yanıtların bulunması gerekir: (Türkel, 1980)

- a. İşgörenlerin başarılarını belirleyen ne gibi etmenler söz konusudur?
- b. Değerlendirmede kullanılacak ölçütler ne gibi özellikler taşımalıdır?
- c. Değerlendirme kim tarafından ve hangi zaman aralığıyla yapılmalıdır?
- d. Değerlendirme sonuçları ilgiliye nasıl aktarılmalıdır?
- e. Tutarlı ve tarafsız bir değerlendirme yapmak için ne gibi yöntemler geliştirilmiştir?

### 2.2.7. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları

Genel olarak performans yönetimi çerçevesinden ele alınan performans değerlendirme sistemleri, İKY uygulamalarının bir köşe taşıdır ve örgüt yönetimine yönelik olarak bir sistemler yaklaşımını geliştirmenin esasını oluşturur. Teoride, bir performans değerlendirme sistemi, örgütsel ve bireysel amaçları bir amaç oluşturma süreciyle birbirine bağlar ve sonuçta bireysel amaç başarımlarını ölçmek suretiyle İKY'ye ilişkin birçok kararın alınmasında gerekli verilen sağlar. (Deadrick ve Gardner,1999) Yapılan araştırmaların sonuçları, performans değerlendirmenin, performans beklentilerini açığa çıkarma ve tanımlama; eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirleme; kariyer danışmanlığı sağlama; iletişimi kolaylaştırma; parasal ödüller verme; terfileri belirleme, çalışanları motive etme, denetleme ve kültürel değişiklikleri gerçekleştirme amaçlarıyla kullanıldığını göstermektedir. (Bowles ve Coates, 1993)

Performans değerlendirmenin başlıca amacı, daha önce de belirttiğimiz gibi çalışanların performanslarını iyileştirmektir. Kuşkusuz bir değerlendirme planından çok şey beklememek gerekir. Örneğin, personeli geliştirme konusunda etkili olan bir

plan, ne kadarlık bir ücret artışının sağlanacağını belirlemede en iyi plan olmayabilir. Yine de, uygun bir şekilde tasarlanmış ve iletilmiş bulunan bir sistem, hem örgütsel amaçları gerçekleştirmede, hem de işgören performansını iyileştirmede yardımcı olabilir. Hatta PD verilerinin, insan kaynaklarının her bir faaliyet alanında kullanılması da mümkündür. Bu alanlar şunlardır:

**İnsan Kaynakları Planlaması:** Bir firmanın insan kaynakları planlaması yapılırken, tüm örgüt üyelerinin, özellikle anahtar durumda olan yöneticilerin terfi edebilirliğini ve potansiyelini ortaya koyan verilerin mevcut olması gerekir. Yönetimin ardışık terfi planlaması (succession planning), bütün firmalar için önemli bir bilgi kaynağıdır. Çok iyi bir şekilde tasarlanmış değerlendirme sistemi, bu çabalara katkıda bulunmak için örgütün insan kaynağının güçlü ve zayıf yönlerinin bir profilini ortaya koyar.

**Tedarik ve Seçim:** Performans değerlendirme puanları, işgören adaylarının performansını tahmin etmede yardımcı olabilir. Bu veriler, davranışsal iş görüşmeleri vasıtasıyla elde edilen aday tepkilerini değerlendirmede de kriter olarak kullanılabilir. Değerlendirme puanları, aynı zamanda, tedarik ve seçim işlevlerinin geçerliliğini belirlemede de kullanılabilir.

**Eğitim ve Geliştirme:** Bir performans değerlendirme sisteminin, bir işgörenin eğitim ve geliştirme ihtiyacını ortaya koyması gerekir. Eğitim ve geliştirme konusunda da belirttiğimiz gibi, kimin hangi konuda ve ne derecede eğitime ihtiyacı olduğunu belirlemek maksadıyla personelin değerlendirilmesi gerekir. Örneğin, bir işgörenin işi, “teknik çizim” becerisini gerektiriyorsa, yapılacak değerlendirmeyle onun bu konuda bir beceri eksikliği olup olmadığı belirlenebilir. Eğer bu değerlendirme sonucunda beceri eksikliği olduğu belirlenirse, ilgili eğitim programına tabi tutulur. (Mondy, NOE ve Premeaux, 2002) Performansı olumsuz yönde etkileyen eksiklikleri ortaya çıkarmak suretiyle, insan kaynakları ve hat yöneticileri, astlarını eğitim ve gelişimleri için düzenlenmiş programlara dahil ederler. Kuşkusuz bir değerlendirme sistemi çalışanların uygun bir şekilde eğitilip geliştirilmelerini garanti etmez, fakat eğitim ve geliştirme görevini daha etkin bir şekilde yerine getirmede yardımcı olur.

**Kariyer Planlaması ve Geliştirme:** Kariyer planlaması ve geliştirmeye ya bir birey ya da örgütsel açıdan bakılabilir. Her iki durumda da performans değerlendirme sonucunda elde edilen veriler, bir işgörenin güçlü ve zayıf yönlerini ve kişinin gelişme potansiyelini belirlemede esas oluşturur. Yöneticiler, bu tür bilgileri astlara yol göstermede ve onlara kendi kariyer planlarını geliştirip uygulamada yardımcı olmada kullanabilirler.

**Ücret ve Maaş Programları:** Performans değerlendirme sonuçları, ücret ayarlamaları konusundaki rasyonel kararlar için bir esas oluşturur. Performans değerlendirme sonucunda elde edilen verilerden ücret artışları ve diğer parasal ödüllerin dağıtımına ilişkin kararlarda yararlanılmaktadır.

**Örgüt-İçi işgören İlişkileri:** Performans değerlendirme verilen, motivasyon, terfi, rütbe indirimi, işten çıkarma, işten atma, nakil gibi içsel işgören ilişkileri konusundaki kararların alınmasında kullanılmaktadır. Değerlendirmede işgörenlerin ihtiyaçları ve bu ihtiyaçların şiddeti de ortaya çıkarılır. Örneğin öz-saygı, motivasyon için esastır. Değerlendirme sonucunda bir işgörenin öz-saygı ihtiyacına sahip olduğu belirlenmiş ise, yönetici bu ihtiyacı karşılamak suretiyle o bireyin motivasyonunu artırabilir. Öte yandan, performanstaki eksikliklere önem vermeme, bir bireyin iyileşme ve potansiyelini kullanma fırsatına engel olabilir.

Bunlar dışında terfi ve nakillerde nesnel kriterlere göre seçim yapmak, işgörenlerin kendi değerlerini ve durumlarını tartmalarını sağlamak, gözetimi etkinleştirmek gibi konularda da karar alınırken değerlendirme sonuçlarından yararlanır.

**İşgören Potansiyelini Değerlendirme:** Bazı örgütler, iş performansını değerlendirirken işgören potansiyelini de değerlendirmeye çalışır. Gelecek davranışın en iyi göstergesinin geçmiş davranış olduğu söylenmektedir. Bununla birlikte, bir işgörenin bir işteki geçmiş performansı, onun daha yüksek kademe veya farklı pozisyonlarda da aynı performans düzeyini göstereceğinin kesin kanıtı değildir. Şirketteki en iyi satış elemanı, bölge satış yöneticiliğine terfi ettirildiğinde aynı başarıyı yakalayamayabilir. Örneğin en iyi program yapımcısı, terfi ettirilerek bir bilgi teknoloji yöneticisi olduğunda şirket için sorun yaratabilir. Sadece teknik becerilere aşırı önem verip, aynı derecede önemli diğer becerileri ihmal ederek,

personeli yönetsel işlere terfi ettirme yoluna gitmek önemli bir hatadır. Bu nedenle performans değerlendirmeyle işgörenin tüm yönleri, potansiyeli ortaya çıkarılmalıdır. Ancak potansiyeli uygun ise bir yönetsel pozisyona terfisine karar verilmelidir.

### 2.2.8.Performans Değerlendirme Ve Çevresel Faktörler

Dış ve iç çevresel faktörlerin birçoğu değerlendirme sürecini etkiler. Yasal bir takım sınırlamalar dışında, özellikle işçi sendikaları bir firmanın değerlendirme sürecini etkileyebilen önemli bir faktördür. Sendikalar, geleneksel olarak, terfiler ve ücret artışları için ana kriter olarak kıdem üzerinde durmaktadır. Yönetimin tek yanlı olarak tasarlanmış olduğu bir performans değerlendirme sisteminin kullanımına sendikalar karşı çıkabilmektedir.

İç çevre içindeki faktörler de aynı zamanda performans değerlendirme sürecini etkileyebilir. Kuşkusuz bu faktörlerden en önemlisi stratejidir. Performans değerlendirme sistemleri firmanın stratejisiyle uyumlu olmalıdır. Bu çerçevede, sistem, stratejiyi açık ve güçlü bir şekilde bireylere iletmeye yardımcı olmalı ve stratejiyi pekiştiren davranışlar üzerinde durmalıdır. Örneğin; stratejisi yüksek kalite düzeylerini ve satış sonrası müşteri hizmetlerini sağlamayı içeren bir imalat firması, satış personelinin satılan ürün değerine veya geliştirilen yeni müşteri sayısına göre performanslarını değerlendirme yoluna gider. Aynı zamanda bir örgüt stratejisi değiştirildiğinde, değişimin yapısını ve önemini personele iletmek amacıyla performans değerlendirmeyi kullanma, çok etkili olabilir.

Bunlar dışında, örgütün kullandığı teknoloji, iş organizasyonu ve iş türleri PD sisteminin niteliğini önemli derecede etkilemektedir. Aynı zamanda örgüt kültürü de bu konuda etkilidir. Örgüt kültürünün özelliği, sürecin işlemesine yardımcı olabilmesi veya bunu engelleyebilmesidir. Eğer bir örgüt bir iç girişimcilik kültürüne sahip ise veya böyle bir kültürü arzu ediyorsa, performans değerlendirme iç girişimcilik çabalarına ağırlık vermelidir. (Baron ve Kreps, 1999) Öte yandan bugünün dinamik örgütleri, takım çalışmasına ağırlık vermekte ve çeşitli amaçlarla takımlar oluşturmaktadır. Bu nedenle performans değerlendirmede sadece bireylerin katkıları üzerinde durulmamalı, takım esasına dayalı değerlendirme yapılarak takımın

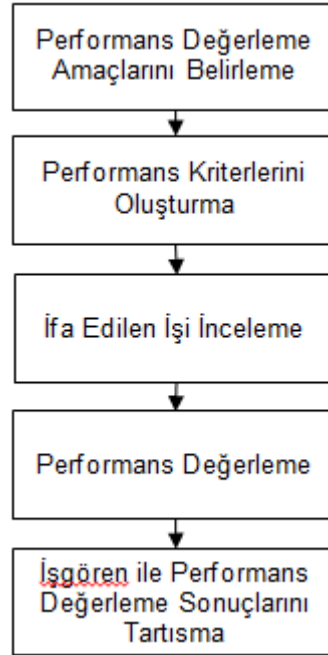


katkıları ölçülmelidir. Artık takım çalışmasının yaygın olarak kullanılmasından dolayı, değerlendirme sistemleri takım performansının ölçümü için de kullanılabilir duruma getirilmelidir.

### 2.2.9.Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme sürecinin başlangıç noktası amaçların belirlenmesidir (Şekil 2.1.) Bir değerlendirme sistemi muhtemelen her arzu edilen amaca hizmet etmeyebilir. Bu nedenle değerlendirme hangi gaye ile yapılacaksa ona ilişkin özel amaçların belirlenmesi gerekir. Kuşkusuz belirlenen bu amaçların başarılabılır nitelikte olması zorunludur.

Performans Değerlendirme Süreci



Şekil 2.1. Performans Değerlendirme Süreci

Özel değerlendirme amaçları oluşturulduktan sonra işgörenlerin ve takımların, görevlerini başarmada kendilerinden ne beklediğini bilmeleri gerekir. İşgörenler oluşturulmuş amaçlara uygun kaynaklara sahip olurlarsa, beklentileri anlamaları kolaylaşır. Değerlendirme döneminin sonunda, değerlendirici ve işgören,

birlikte iş performansını gözden geçirir ve oluşturulmuş performans standartlarına göre fiili durumu karşılaştırır. Bu karşılaştırma sayesinde, çalışanların bu standartları ne derecede karşılamış oldukları belirlenir, eksikliklerin nedenleri ortaya çıkarılır ve sonuçta sorunları düzeltmek için bir plan geliştirilir.

**Performans Değerlendirme Planı:** Performans değerlendirmeden beklenen yararların elde edilebilmesi için gelişigüzel değerlendirme yerine sistemli bir değerlendirme planının geliştirilmesi ve belli bir sürecin izlenmesi gerekir. Planın, değerlendirmeden beklenen amaçları gerçekleştirebilecek biçimde düzenlenmesi ve yöneticilerin planın değerine inanmaları ön koşuldur. Aynı zamanda planlar, değerlendirilecek grubun özelliklerine göre düzenlenmelidir. Ayrıca değerlendirilenlerin durumlarını aydınlatıcı ve yol gösterici planlar yapılmalıdır.

**Değerlendirmeye Alınacak Nitelikler:** Performans yönetimi sürecine ilişkin olarak plan yaparken kimin ve neyin değerlendirileceğine cevap vermek gerekmektedir. Performans değerlendirme, geleneksel olarak yönetsel pozisyonlarda bulunanlarla bağdaştırılmış, ancak zaman içerisinde performans değerlendirme, mevcut işgücünün daha büyük bir oranını kapsayacak şekilde genişlemiştir. Hatta günümüzde yarı nitelikli işgörenler de değerlendirme kapsamına alınmış bulunmaktadır. Öte yandan neyin değerlendirileceği, bu çerçevede değerlendirmede hangi değişkenlerin ele alınacağı konusunu belirtmek gerekir. Değerlendirme sürecinin özünde, bireyleri değerlendirmede kullanılan performans ölçütlerinin türü bulunmaktadır. Geleneksel değerlendirme programlarında, bireylerin kişilik özelliklerinin, liderlik becerileri ve sadakati gibi özelliklerinin etkili performans için önemli olduğu şeklindeki sağduyulu varsayımına dayandırılarak değerlendirilmekteydi. Kişilik özelliklerinin kullanımı, kişiliğin öznel niteliklerinden ve kişiliğin etkili iş performansı için gerekli olan yönünü soyutlama güçlüğünden dolayı, oldukça fazla eleştiriye konu olmuştur. Özelik temelli yöntemlerin kullanımı, 1980'lerin sonuna doğru azalmıştır. Ancak 1990'lardan itibaren kişiliği değerlendirmeye ilgi yeniden canlanmıştır, fakat kişiliğin duygusal zekâyı ölçecek i oluşturarak, belirsizlikleri gidererek ve bir ölçme süreci vasıtasıyla geçmişte olduğundan daha kapsamlı hale getirilmiştir.

Özellikle yönetsel kadro için ana yaklaşım, önceki değerlendirme çerçevesinde oluşturulmuş amaçlara karşı bireylerin değerlendirilmesi olmaya devam

etmektedir. Daha nesnel bir performans tartışmasına olanak tanıyacak ve potansiyel olarak bireylerin performans ini oluşturmada daha fazla katılımlarını sağlamaya izin verecek şekilde bu yaklaşım mülhaza edilmelidir. Fakat Kessler, üzerinde hem fikir sağlanmış performans ini oluşturmada yöneticilerin yüz yüze gelecekleri bir zorluklar takımını öne sürmektedir. Bilhassa hizmet sektöründe, somut ve niceliksel olarak ölçülebilir performans ini oluşturmak zor olabilir ve sağlık ve eğitim gibi politik olarak duyarlı sektörlerde bu zorluk daha fazla artabilmektedir. Diğer mesleki gruplar için, performans değerlendirmede öncelikle belirlenmesi gereken hususlardan birisi, bir kişinin performansının hangi açıdan değerlendirileceği hususudur. Bu ölçütler, nitelikler, davranışlar, görev çıktıları ve iyileşme veya gelişme potansiyelidir.

**Özellikler:** Kişisel niteliklerin, özelliklerin ve alışkanlıkların kişinin çalışmasına yansıtacağı ve onun başarısını etkileyeceği varsayımıyla kişiliğin değerlendirilmesine önem verilebilmektedir. Bu bağlamda mesleğin ve yapılan işin niteliğine göre, kişinin karakterinin önemli olduğu veya kişisel başarı ile birlikte ele alındığı durumlarda bireyler, tutum, yargı ve sağduyu, dış görünüş, inisiyatif, arkadaşlarına karşı tavrı, işbirliği isteği, güvenilirliği, ağır başlılığı v.s, gibi kişilik özelliklerine göre değerlendirilir. (Türko, 1973) Bununla birlikte, yaygın olarak kullanılan özelliklerin birçoğu, öznedir. Öte yandan bunlar, bireyin iş performansını etkilemeyebilir veya bu özellikleri tam olarak tanımlamak mümkün olmayabilir.

**Davranışlar:** İşler birbirlerinden farklıdır. Bazılarında kolaylıkla iş standartları belirlenir ve iş çıktıları yine kolaylıkla ölçülür. Bazılarının, özellikle yönetsel ve diğer zihinsel çaba gerektiren işleri, çıktılar itibariyle değerlendirmek zordur. Bu nedenle bu tür işlerde kişinin görevle ilişkili davranışı değerlendirmeye alınır. Örneğin, bir yönetici için değerlendirilecek uygun bir davranış liderlik tarzı olabilir.

Öte yandan çalışanlar, ahlak, dürüstlük, müşteri tatmini, liderlik, takım çalışması, işbirliği, yenilik, düşünme kabiliyeti ile şirketin değerlerine uyum gösterip göstermedikleri açısından da değerlendirilir.

**Görev Çıktıları:** Sonuçlara, araçlardan daha fazla önem verilirse, görev çıktıları değerlendirilebilecek daha uygun faktör durumuna gelir. Çoğu durumlarda görevin ifa edilmesi sonucunda elde edilen çıktılar, değerlendirmede esas alınır.

Birey ve takımın kontrolü içerisinde olan ve firmanın amaçlarına katkıda bulunması koşuluyla önceden belirlenmiş çıktıların, elde edilip edilmediği ölçülmeye çalışılır. Örneğin üretim işlerinde bir bireyin birim zamanda ürettiği çıktı miktarı esas alınır. Ayrıca alt kademelerde bulunanlar için çıktılar, müşterinin beklentilerine cevap verme, çıktının zamanında teslimi olabilir. Üst kademe yöneticileri için kar durumu, finans durumu, pazar payı gibi ölçütler değerlendirmeye alınacak ölçütler olabilir. Tüm örgüt üyeleri için kalite ve verimlilik, değerlendirme kapsamına alınacak önemli amaçlar olarak göz önünde bulundurulabilir.

**İyileşme ve Gelişme Potansiyeli:** Daha önce açıkladığımız gibi çalışanların başarı durumları, sadece geriye doğru değerlendirilmez, fakat aynı zamanda onların gelecekte başarı gösterip göstermeyecekleri kestirilmeye ve gizil güçleri ölçülmeye çalışılır. Belirttiğimiz gibi, geleceğe ve sadece personeli geliştirmeye değil, fakat aynı zamanda firmanın amaçlarını gerçekleştirmede ihtiyaç duyulan davranış ve çıktılara da önem verilmesi gerekir. Bu, işgörenin gizil gücünün bir değerlendirilmesini kapsar. Bu görüş ışığı altında, yönetici, astının gelişmesini nasıl sürdürebileceği ve özel amaçları nasıl başarabileceği gibi konularda tali amaçlar belirlemeye ihtiyaç duyar.

Türkiye’de endüstriyel ve finansal alanda ülke ve dünya pazarı sıralamalarında iyi yerlere sahip pek çok firmadan biri olan bir Holding’te yapılan araştırmada şu kriterlerin kullanıldığı belirtilmektedir: (Tınaz, 1999)

- a) Başarma arzusu,
- b) Ekip liderliği,
- c) Bilgi Edinme,
- d) Etki,
- e) Kavramsal düşünme,
- f) Analitik düşünme,
- g) Müşteri odaklı olma,
- h) İşbirliği ve ekip çalışması,
- i) Kişileri hedefe yönlendirme,
- j) Karşısındakini anlama,
- k) Değişime hazır olma,

- l) İnisiyatif,
- m) Düzeni oluşturma.

**Değerlendiricilerin Belirlenmesi:** Performans değerlendirmenin etkin ve sağlıklı bir biçimde yapılmasında en önemli etkenlerden birisi de, değerlendirmeyi kimlerin yapacağı ve değerlendiricilerin eğitilmeleridir. Kimlerin değerlendirmeyi yapacağı sorusuna yanıtı elbette değerlendirme planını uygulayanlar verebilirler. Ancak değerlendiricinin seçiminde etkili olan etmenlerin başında, değerleyecekleri personelin işlerini bilmeleri, işletmeyi tanımaları, duygusal eğilimlere ve peşin yargılara kapılmadan işgörenin başarısını ellerindeki ölçütlere göre şansız, nesnel olarak değerlendirme durumunda bulunmaları gelmektedir. (Aşkun, 1982)

En azından bu özelliklere sahip olmaları koşuluyla, değerlendirmeyi yapacak kişileri şöyle gruplandırabiliriz:

**İşgörenin Bağlı Olduğu En Yakın Üst veya Amir:** Geleneksel olarak en yaygın uygulama, çalışanların ilk üst tarafından değerlendirilmesidir. Bu tür uygulamanın yararlı yönü, birinci derecedeki amirin değerlendirilmesi yapılacak olana yakın olması nedeniyle onu en iyi bir biçimde izleyebilecek durumda olmasıdır. Sakıncası ise, çok yakın ilişkide bulunmaları nedeniyle amirin kişisel ilişkilerin, öznel öğelerin etkisi altında kalabileceği korkusudur. (Hikmet, 1983) Bu sakıncayı gidermek için değerlendirme, aşağıda belirteceğimiz diğer kişi veya gruplar tarafından da yapılabilir.

**İş Arkadaşları ve Astlar Tarafından Değerlendirme Yapılması:** İşgörenlerin kendi düzeylerinde olan veya yakın ilişkide buldukları iş arkadaşları ve astları tarafından yapılan değerlendirmeler, pek az etkinlikle kullanılmaktadır. Ancak iş arkadaşları veya ast tarafından değerlendirmede ana bir sorun, değerlendirmelerin kesinlikle örgüt için değil, değerlendirici için yararlı olacak başarı esasına göre yapılabilmesi tehlikesidir. Örneğin; astlar amirlerinden, amirler üstlerinden beklenilenden daha farklı bir davranış beklerler. Bu yüzden yönetim, arkadaş ve ast değerlendirme sonuçlarını yorumlamada ihtiyatlı olmalıdır. Bölüm başlangıcında yer verdiğimiz örnek olayda; 1980'lerin başlarında iflasın eşiğindeyken büyük bir değişim yaşayarak yeniden başarılı bir şirket olan Chrysler'de, 1988 yılında bir ters-değerlendirme süreci başlatılmıştır. Buna göre,

İşgörenler 6 kriter açısından yönetici ve amirlerini değerlendirme yoluna gitmişlerdir. Bunun ilginç yönü, astların yaptığı değerlendirmeler hakkında yöneticilere raporlar sunulması ve daha sonra yöneticilerin sonuçları tartışmak ve iyileştirmek üzere bir uygulama planı geliştirmek için kendilerini değerlendiren çalışanlarıyla birlikte toplantılar yapmalarıydı. Bu örnek olay, bize astlar tarafından yapılan değerlendirmelerden de çok yararlı sonuçların elde edilebileceğini göstermektedir. Ayrıca takımlarda, takım üyeleri birbirlerinin performanslarını daha doğru olarak değerleyebilirler. Çünkü takım üyeleri birbirlerini başka herhangi bir kimseden daha iyi tanırlar.

Bununla birlikte, arkadaş değerlendirmesinde sağlıklı bir değerlendirmenin yapılması için, birbirlerini değerleyecek kişilerin sıkça karşılıklı etkileşim içerisinde bulunmaları, oldukça yakın bir şekilde birlikte çalışmaları gerekir.

**İşgörenlerin Kendi-Kendilerini Değerlendirmeleri:** Buna göre astların ve yöneticilerin kendi kendilerini değerlendirmeleri söz konusudur. Bu, kişisel planlama yapmayı özendirir. Ancak kendi kendini değerlendirme, duyarlı bir performans değerlendirme programı çerçevesinde kullanılmaz.

**Bir Komite veya Grup Tarafından Değerlendirme:** Bu yaklaşıma göre değerlendirme, birden fazla yönetici tarafından yapılır. Değerlendirme işini ifa eden kişi en yakın amir olmasına karşın, üst yöneticiler de değerlendirmeye katılırlar. Bu tür değerlendirmelerin çoğunun bağımsız olarak yapılmasına karşın, değerlendirmeler bazen bir grup veya komite tarafından yapılır. Değerlendirme konusunu bilen birkaç kişinin sadece üst tarafından tek başına elde edilenden daha fazla veri sağlayabilmeleri nedeniyle bu süreç tercih edilmektedir. Bu yaklaşımda özet olarak; grup üyeleri elde ettikleri veriler doğrultusunda konuyu tartışırlar ve ortak karara varırlar.

**Müşteri Değerlendirmesi:** Müşterinin tutum ve davranışı, bir firmanın başarı derecesini belirler. (Mondy, Noe ve Premeaux, 2002) Bu nedenle bazı örgütler, bu önemli kaynaktan doğrudan müşterilerle temasta bulunan çalışanlarıyla ilgili olarak bilgiler elde etmenin önemli olduğuna inanır. Böyle bir yaklaşımın bir müşteri bağlılığını göstermesi, İşgörenleri bundan sorumlu tutması ve değişimi hızlandırması nedenleriyle örgütler açısından önem arz etmektedir. Günümüzde müşteri

memnuniyetine ilişkin amaçlar öneme sahip olduğundan, müşterilerin ilişkide buldukları çalışanların özellikle tutum ve davranışları hakkındaki değerlendirmeleri dikkate alınmaktadır.

Yukarıda belirtilen yaklaşımların birkaçı birlikte kullanılabilceği gibi sendika yetkilileri ile yöneticilerin işgörenleri ortaklaşa değerlendirmeleri, uygulamada görülmektedir.

**Değerlendirme Dönemi:** Ölçütler ve değerelecek nitelikler kadar önemli bir başka konu, değerelelirmenin hangi zaman aralıklarıyla yapılacağıdır. Değerelelirmenin belirli zaman aralıklarıyla ve hatta yılda bir defa yapılması yaygın bir uygulamadır. Bunun yanında değerelelirmenin sabit bir zaman aralığıyla yapılmasından çok, belirli durumlara bağlandığı örnekler de söz konusudur. Buna göre, ya ücret artışlarının yapılacağı zamanlardan veya terfi ve nakil konusundaki kararların alınmasından önce ya da kişinin amiri, görevi veya görevinin nitelikleri değıştiğinde değerelelirme yapılabilir.

### 2.2.10. Performans Değerelelirme Yöntemleri

İşgörenin iş performansını değerelelirmek amacı ile çok çeşitli yöntemler geliştirildiğı bilinmektedir. Ancak her yönetici ve her örgütün kendi ihtiyaçlarına en uygun olan yöntemi geliştirme çabası içine girdiğı söylenebilir. Her ne kadar her örgütün özellikleri, o örgütün kendine özgü bir performans değerelelirme yöntemi uygulamasını gerektiriyorsa da, bu tür tutum ve uygulamaların zamanla öznelliğe yol açtığı görülmektedir.(Dicle, 1982) Bu bakımdan, değerelelirmenin bilimsel ölçütlere göre yapılmasına ve bu konuda evrensel olarak kabul edilen yöntemlerin her örgüt tarafından kullanılmasına gerek duyulmaktadır.

**Grafik Dereceleme Yöntemi:** Grafik dereceleme yöntemi, en eski ve en yaygın olarak kullanılan dereceleme ölçeğı türüdür. Bu yöntem, çeşitli biçimlerde karşımıza çıkabilir. Fakat başlıca özelliğı, bir değerelelirme ölçeğı boyunca yer alan bazı noktalar üzerine bir işaretin konulmasıdır. Ölçekler, bir nitelikler listesine ve her bir nitelik için derece kolonlarına sahip bir grafik veya çizelge sağlar. Bu yöntemle göre değereleliriciye bir form halinde çizelge verilerek değerelelencek kişiyi ölçekle

yer alan niteliklere göre değerlendirmesi istenir. Grafik derecelene yöntemi, belirli bir işin başarı ile yürütülmesi bakımından “en önemli” görülen niteliklerin bir ölçek üzerinde, en kötünden en iyiye veya en iyiden en kötüye doğru derecelendirilmesi esasına dayanır. Bu dereceler, A, B, C v.s, harflerle veya rakamlarla simgelenebilir. Çok kere form üzerinde yer alan satırlar, basit nitelendirici kelime veya ifadelerle doldurulur. Bunun için örneğin; “Sağlık” niteliğinin bulunduğu satıra “Pekiyi”, “orta” ve “zayıf” kelimeleri eşit olarak bölünmüş aralıklarla yerleştirilir veya yargı, “mükemmel”, “çok iyi”, “orta”, “zayıf” olarak nitelendirilebilir. Bu şekilde tanımlanmış değişen derecelere genellikle sayısal ağırlıklar verilirken, bazı uygulamalarda form üzerine bu tür sayısal değerler konulmaz. Yaygın olarak kullanılan bu tür ölçek, Şekil 2.2’de gösterilmiştir.

Herhangi bir sıralama yönteminin başlıca üstünlüğü, bireyleri tüm başarı çizgisi üzerinde yaymasıdır. Merkezci eğilim hatası ortadan kalkar ve bunun gibi sabit hatalar meydana gelmez. Ayrıca boyutlar ayrı ayrı sıralandıklarında ve adam-adama karşılaştırmalar yapıldığında hata en aza indirilmiş olur.

En büyük sorun, farklı gruplarda farklı yöneticiler tarafından yapılmış değerlendirmeleri birleştirme ihtiyacı söz konusu olduğunda ortaya çıkar. Bir gruptaki en iyi işgörenin gerçekte başka bir gruptaki en zayıf olanının altında kalması, bu yöntemde olasıdır.

Özetle değerlendirmeyi yapan kişi, grafik dereceleme formları üzerinde yer alan ve uygun gördüğü sıfat veya rakamı işaretleyerek değerlendirmeyi yapar. (Yoder, Heneman, Turnbull. ve Stone, 1958)

Bu yöntemin güvenilirliğini artırmak amacıyla bazı eklemeler yapılabilir. Örneğin, kullanılan niteliklerden ve yine kullanılan derecelerden ne anlaşıldığı konusunda açıklama ve örnekler verilebilir



İşgörenin Adı ve Soyadı:	Ünvanı:
Bölümü:	Departmanı:
Değerlendirme Tarihi:	Değerlendirmeyi Yapan:
Şimdi idda ediyor olduğu işe göre işgöreni değerlendiriniz. Her bir başarı niteliği açısından işgören hakkındaki yargınızı 5'den 1'e kadar olan derecelerden birine > işaretini koyarak belirtiniz. 5 Çok iyi; 4 İyi; 3 Orta; 2 Kötü; 1 Çok Kötü	

PERFORMANS NİTELİKLERİ	Değerlendiricilerin					Denetleyininin				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
İş Bilgisi: Deneyimle kazandığı iş bilgisi; öğretim düzeyi; uzmanlık eğitimi										
İşin niceliği: Normal koşullar altında üretilen iş miktarı; önemsiz hatalar										
İşin niteliği: İş miktarı ne olursa olsun sonuçların düzgünlüğü, doğruluğu ve güvenilirliği										
Yeni görevi öğrenme yeteneği: Yeni iş programını öğrenme ve açıklamaları kavrama hızı; bu bilgiyi unutmama yeteneği										
İnisiyatif; katkıda bulunma eğilimi; yeni fikir veya yöntemler geliştirme yeteneği										
İşbirliği: İş ilişkilerini yürütme tarzı. Takım çalışmasına eğilim.										
Yargı ve sağduyu: İşgören zekice düşünüyor mu ve mantıklı kararlar alıyor mu?										
Planlama-Örgütlenme: İşgören kendi işini iyi bir biçimde planlıyor ve düzenleyebiliyor mu?										
İletişim: İkna edici olma; açık ve anlaşılabilir ifade etme ve yazma yeteneği.										

Şekil 2.2. Grafik Derecelendirme Formu Örneği

Grafik Dereceleme Yönteminin personelin gelişmiş değerlendirmelerini ve değerlendirmede kullanılan formlar nedeniyle amirlerin astları hakkında farklı düşüncelerini önlemesi ve amirleri arasında ortak görüşlerin gelişmesine yardımcı olması gibi yararları yanında bazı sakıncaları da söz konusudur.

Sakıncaları şu şekilde özetleyebiliriz: Formlarda kullanılan sıfatların etkisi, değerlendirmeyi yapanlara göre değişebilmektedir. Ayrıca bu yöntemin uygulamasında “merkezi eğilim” denilen bir durum ortaya çıkmaktadır. Buna göre amirler, astlarını değerlendirirken uçlara gitmekten kaçınmakta ve orta bir yolu tercih etmektedirler veya her amir kendi astlarını başarılı gösterme eğilimi içerisine girmektedir. Kuşkusuz bu durum, işgörenler arasındaki farkların ortaya çıkmasını

engeller. Bunlar dışında yine amirlerin astlarını değerlerken, ya çok beğendikleri ya da olumsuz buldukları niteliklerinin etkisinde kalarak bütün diğer niteliklerini olumlu ya da olumsuz değerledikleri görülmektedir. (Aşkun, 1982)

**Karşılaştırma Yöntemleri:** Adam adama karşılaştırma ve sıralama olarak ikiye ayrılmaktadır.

**Sıralama Yöntemi:** Geleneksel değerlendirme yöntemlerinden olan Sıralama Yönteminin esası, bir kişiyi diğerleriyle karşılaştırmaktır. Değerlendirici, bunu yaparken kişiyi ve başarıyı bir bütün olarak göz önünde bulundurur. Karşılaştırmada tüm işgörenler, işbirliği, tutum, kişisel girişim gibi bir veya daha fazla nitelik açısından en iyi olanından en zayıf olanına doğru sıralanırlar.

Bu yönteme göre; değerlendirilmesi yapılacak kişilerin sayısına göre, bir çizelge hazırlanır ve değerlendirmede kullanılacak nitelikler belirlenir. Daha sonra söz konusu nitelikler açısından diğerlerine göre en başarılı işgörenin ismi çizelgenin 1 nolu bölümüne yazılır, değerlendirilenlerin listesi tekrar gözden geçirilip en başarısız işgörenin ismi son bölüme kaydedilir. En çok başarılı ve en az başarılı işgörenlerin isimleri belirtildikten sonra çizelgenin ikinci sırasına daha az başarılı olanı, birincinin devamı olarak aşağı doğru ve daha başarısız olanları da en sondan itibaren yazmak suretiyle çizelge doldurulur (Çizelge 2.2.).

Çizelge 2.2. Sıralama Yöntemi Örneği

Bölüm 1	Bölüm 2
1. Ahmet Yılmaz (En çok başarılı olan)	9...
2...	10...
3...	11...
4...	12...
5...	13...
6...	14...
7...	15...
8...	16. Rıdvan İnan (En az başarılı olan)

**Adam-Adama Karşılaştırma:** İkinci bir karşılaştırma yöntemi olan Adam-Adama Karşılaştırma Yöntemi, kesin bir sıralama ortaya çıkarır ve sadece bir bireyin başka birine göre üstünlüğünün, özen, doğruluk, hız, işbirliği gibi nitelikler açısından

yargı yoluyla oluşturulmasını öngörür. Bu yönetime göre, bir seri çifte karşılaştırmalardan sıralamalara gidilir.

Daha açık bir şekilde ifade edersek, bu yöntemde değerlendirilecek işgörenlerin isimleri ayrı kartlara yazılır. Sonra ele alınan niteliğe veya toplam başarı derecesine göre her bir işgörenin ismi ayrı ayrı diğerleriyle karşılaştırılır. Bu yöntemin sıralama yönteminden tek farkı, bir defa da sadece iki bireyin ele alınmasıdır. Bu yüzden daha kolay ve daha doğru karar yenilebilir. Ancak sorun, değerlendirmeye tabi tutulacak grubun hacmi arttıkça karşılaştırma sayısının geometrik olarak artacağı konusundadır.

**Zorlanmış Dağılım Yöntemi:** Zorlanmış Dağılım Yöntemi, değerlendiricilerin değerledikleri işgörenleri öznel yargılarla değerlendirme ölçeğinin herhangi bir yerinde kümelenmelerini ve bu nedenle ortaya çıkacak tutarsızlıkları önlemek amacıyla geliştirilmiş bulunmaktadır. Süreklilik gösteren beşeri olayların normal dağılım özelliği göstermelerine karşın, bazı değerlendiriciler, çok merhametli iseler, işgörenleri ölçeğin en yüksek noktasında veya orta noktalarda kümelendirebilirler. İşte, zorlanmış dağılım yöntemi, bu eğilimleri önlemek amacıyla değerlendirmelerin önceden belirlenmiş ve normal sıklık dağılımına uyan bir kalıba göre dağıtılmasını öngörmektedir.

Bir anlamda bu, değerlendirme ölçeği sürecinin bir varyansıdır. Yöneticilere veya değerlendiricilere, önceden belirlenmiş oranlara göre astları her bir boyut üzerindeki bölümlere yerleştirmeleri talimatı verilir.

En yaygın dağılım kalıbı;

Çizelge 2.3. Dağılım Kalıbı

En Düşük	Sonra Gelen	Orta	Sonra Gelen	En Yüksek
10%	20%	40%	20%	10%

Bu dağılıma göre; ön koşul olarak işgörenlerin % 10'u çok yetersiz grubunda, % 20'si yetersiz grubu içerisinde, % 40'ı orta başarı grubunda, % 20'si iyi grubunda ve sonra gelen % 10'u en iyi grup içerisinde yer alacaktır. Bu bağlam da bir işletmede değerlendirilmesi yapılacak 10 işgören bulunuyorsa, bunların performans düzeylerine göre dizinlenmesi Çizelge 2.4.'da görüldüğü gibi olacaktır. (Erdoğan, 1983)

Çizelge 2.4.Performans Yüzdeleri

Çok Yetersiz 10%'luk Grup	Yetersiz 20%'lik Grup	Ortalama 40%'lık Grup	İyi 20%'lik Grup	Çok İyi 10%'luk Grup
Ahmet	Mehmet Ayşe	Mustafa Ali Fatma Ebru	Süleyman Tülay	Caner

Sıralama, Adam-Adama Karşılaştırma ve Zorlanmış Dağılım Yöntemleri, karşılaştırma yöntemleri grubuna girmektedir. Bu tekniklerin ortaya koyduğu önemli bir güçlük, bir grup içindeki her bir kişinin görelî statülerini belirlemede hiçbir yargının kesin olmamasıdır.

**Kontrol Listesi Yöntemi:** Değerlendiricinin üzerindeki yükümlülüğü azaltmak için, Kontrol Listesi Yöntemi kullanılmaktadır. Bu yonteme göre değerlendiriciler, işgörenlerin başarılarını değerlendirmekten çok, onların çalışmaları hakkında bir yorumda bulunurlar.

Kontrol Listesi Yönteminde, işgörenin çalışması ve davranışlarını belirlemek amacıyla bir seri sorunun bulunduğu bir liste veya ölçek kullanılır. Sorular genellikle EVET-HAYIR biçiminde yanıtlanır. Değerlendirici, işgören hakkındaki bir soruya yanıtın EVET veya HAYIR olduğunu göstermek için (✓) işaretini koyar. Bir başka biçimde de işgörenin niteliklerini ve davranışlarını belirleyen değişik derece tanımları kullanılır. Değerlendirici, değerlendirilen kişinin durumunun bu tanımlardan hangisine uyduğunu araştırıp yan tarafına yine (✓) işareti koyar veya en uygun olanını seçer. Daha sonra işaretlenen ifade veya tanımların değerleri toplanıp ortalamaları alınır. Bunun dışında eğer Ağırlıklı Kontrol Listesi tekniği kullanılıyorsa, önceden tanımlara bir ağırlık verilmesi gerekir. Değerlendirici, personelin durumuna uyan tanımları işaretler, daha sonra işaretlenenler toplanarak başarı derecesi bulunur. Ancak tanımlara ayrıca puan değeri verilmişse, tartılar puanlarla da çarpılarak ağırlıklı değerler saptanır. (Ataay, 1985)

Çoğu durumlarda değerlendirici, her ağırlık değerinden haberdar değildir, fakat olumsuzdan olumlu sorulara doğru ayırma gidebilir. Böylece arzu edilirse, eğilim hakkında yargıda bulunulabilir. Bu durumda değerlendiricinin tutarlı bir

çalışma yapıp yapmadığını anlamak için aynı soru iki kere, fakat farklı bir tarzda sorulur. Aynı sonuç alınır, değerlendiricinin görüşünde samimi olduğu anlaşılır.

Özetle, yanıtların geçerliliği araştırıldıktan sonra değerlendirme çizelgesi, işaretlenen tüm tanıtımsal deyimlerin ağırlık ortalaması alınarak puanlanır. Ağırlıklı puanların toplanmasıyla işgörenin performans düzeyi bulunur.

Bu yöntemin uygulanmasının kolaylığı yanında güçlükleri de bulunmaktadır. Sistemin kurulması ve ağırlıklandırılması önemli sorundur. Bunun yanı sıra uygun bir soru ve tanıtımsal deyimler listesini hazırlamak ve her iş kümesi için bir liste oluşturmak kolay değildir. Bu, daha fazla zaman ve para harcanmasını ve istatistikçiler ile psikologların istihdam edilmelerini gerektirir.

**Zorunlu Seçim Yöntemi:** Daha yeni değerlendirme yaklaşımlarından birisi de Zorunlu Seçim Yöntemidir. Bu yöntemde kullanılan değerlendirme ölçeği formunda her biri dört veya beş cümleden oluşan çok sayıda tanıtımsal deyim grupları yer almaktadır. Değerlendirici, her bir grup içinde değerlendirilmekte olan bireyi en iyi biçimde tasvir eden ve kişinin durumuna en az uyan iki cümleyi işaretlemek zorundadır. Her dörtlük, işgörenin lehinde olan iki olumlu ve aleyhinde olan iki olumsuz cümleden oluşmaktadır. Her cümleye verilen ağırlık değerlendiriciden gizlenmiştir. Değerlendiriciler, mümkün olan en iyi biçimde çalışanların davranışlarını rapor etmek ve bunlara uyduğunu düşündükleri cümleleri işaretlemek durumundadırlar. (Dicle, 1982) Değerlendiriciler, personelin durumlarına uygun tanıtımsal deyimleri işaretlerken, onlara yüksek veya düşük bir değer verip vermediklerini en azından tam olarak bilemezler. Bu nedenle Zorunlu Seçim Yöntemine göre değerlendirme, diğer yöntemlerden daha nesnel ve kişisel önyargılardan daha fazla soyutlanmış olarak yapılır.

**Kritik Olay Yöntemi:** Değerlendirme konusunda daha yeni yaklaşımlardan başka biri, kritik olay yöntemidir. Bu yöntem işgören davranışındaki kritik olayları teşhis etmeyi, sınıflandırmayı ve kaydetmeyi içermektedir.

II. Dünya Savaşı yıllarında daha basit ve doğru bir başarı değerlendirme sisteminin araştırılması sırasında A.B.D. Ordusu tarafından İlginç Olaylar Yöntemi geliştirilmiştir. Kuramsal açıdan bu yaklaşım, bir işteki üstün veya düşük performans arasında ayırım yapan belirli kilit işlere veya olaylara dayanır. Değerlendiriciler veya

gözetimciler, değerlendirilen işgörenlerin iş başarılarında meydana gelen belirli bazı olayları kaydetmek ve denetim altına almak durumundadırlar. Bu olaylar, kritik olaylardır. Örneğin değerlendiriciler, işgörenin çalışmalarında aşağıdaki gibi kritik olaylar arayıp bulmaları için eğitilebilirler:

- İşgören, bir satış elemanına önemli derecede kaba davrandı.
- Bir alıcının oldukça seyrek ve zor satın alınan bir siparişi tercih etmesine yardımcı oldu.
- Yerel bir satıcıyı firmanın gerek duyduğu özel ve önemli bir malzemeyi stoklamaya razı etti.
- Aşırı derecede bir fiyat artırma önerisini reddetti.
- Önemli bir telefon konuşmasına yanıt vermede başarılı olamadı.
- Dahili malzeme istek formları düzenledi.

Bu yöntemde değerlendirmeyi yapacak olanlardan, değerlendirme dönemi içerisinde değerleyecekleri her işgörenin başarısını veya başarısızlığını gösteren ilginç olayları bir forma kaydetmeleri istenmektedir. Örneğin bir ast, ihmal sonucu bir aracın kırılmasına neden olmuşsa, bu kişi için aleyhte bir olay; eğer değerlendirilen birey, özel çaba sonucu masraflarda kısıntı sağlamışsa, lehte bir olay olarak değerlendirme formuna kaydedilir.

Bu yöntem, yöneticilerin astlarının davranış ve hareketlerini çok yakından izlemelerini ve denetlemelerini gerektirmektedir. Bu denetim, öyle bir düzeye vardırılabilir ki, astlar yaptıkları her hareketin yöneticilerin karar defterlerine kaydedileceği düşüncesinden rahatsız olabilirler ve hatta bu yüzden verimliliklerinde düşme meydana gelebilir.

**Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi:** Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi, çok kere yönetici ve amirlere değerlendirmede ihtiyaç duydukları mesleki yardım sağlar. Bu yöntem ismini, bir personel bölümü temsilcisinin masasından ayrılarak bireysel işgörenlerin çalışmaları hakkında bilgi elde etmek için amirin görev alanına gitmesinden almaktadır. İnsan kaynakları uzmanı, amire her bir astın başarısı hakkında ayrıntılı sorular sorar ve daha sonra değerlendirme raporlarını hazırlamak için bürosuna döner. Bundan sonra, hazırlanan raporlar, gerektiğinde tekrar gözden geçirip düzeltecek olan amire gönderilir ve onaylanarak kesinlik

kazandırılır. Bu yöntem, sadece yönetici ve amirlere mesleksi yargı sağlamla kalmaz, fakat aynı zamanda değerlendirme sürecinde daha fazla standartlaşmaya yol açar ve her değerlendirici bağımsız olarak çalıştığı zaman ortaya çıkan sorunların bazılarında kaçınılmasına yardımcı olur.

**Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçekleri:** Davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçeği, geleneksel değerlendirme ölçekleri ile kritik olay yönteminin unsurlarının bileşiminden oluşmaktadır. (Maiorca, 1997) Davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçekleri kullanılarak, etkili olan ve olmayan davranışları belirten kritik olaylardan kaynaklanan iş davranışları daha nesnel olarak tasvir edilebilmektedir. Ancak bu ölçekler, kişileri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmamalarına göre değil, spesifik iş gerekliliklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir. Bu tekniğe göre; belirli bir işe aşina olan bireyler, onun başlıca unsurlarını tanımlarlar ve ondan sonra unsurların her biri için gerekli özel davranışları sıralarlar ve geçerliliklerini ortaya koyarlar. Sonuçta ölçekte, işin her bir unsuru için önceden geliştirilen olumludan olumsuz doğru performans düzeylerini temsil eden alternatif cevap ifadeleri ile bireylerin verdikleri cevaplar karşılaştırılır.

**Sonuçlara Dayalı Sistemler:** Yönetici ve ast, bir sonuca dayalı sistemde, gelecek değerlendirme dönemi için amaçlar konusunda anlaşılır. Böyle bir sistemde, amaçlardan birisi, örneğin fireleri % 4'e indirmek veya verimliliği % 10 artırmak olabilir. Değerlendirme döneminin sonunda, işgörenin bu amaçlarını ne kadar gerçekleştirdiği ölçülür. Bu yaklaşımın farklı bir üstünlüğü, bunun önceden belirlenmiş amaçlara karşı, başarının bir ölçütünü ortaya koymasındır. Sonuçlara dayalı değerlendirme yaklaşımı, işgörenleri, özellikle yöneticileri değerlendirmede popüler bir teknik olarak geçerliliğini sürdürmektedir.

**360 Derece Geri-Bildirim Yaklaşımı:** Günümüzde performans değerlendirmede yeni eğitimlerden birisi 360 Derece Geri Bildirim yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre bir birey, astlarından, arkadaşlarından, üst yöneticilerinden, amirinden, kendisinden, hatta müşterilerinden ve takım söz konusu ise takım üyelerinden kendisi hakkındaki değerlendirme sonuçlarını alır. Bu değerlendirmeleri aldığı anda, daha mükemmel bir resim geliştirilmiş olur. Yani, bu yaklaşım,

işgörenlerin değerlendirme sonuçları hakkında yapıcı ve doğru bir geri-bildirim almasına izin verir. Değerlendirme verileri, yaklaşık yüz yarıdan oluşan bir anket vasıtasıyla elde edilir. Anket, değerlendirilen işgörenin içinde bulunduğu çalışma grubundaki yönetici veya amir, aynı düzeyde olan arkadaşları ve astları tarafından doldurulur. Bununla birlikte birçok firma, bu süreci gelişimsel amaçlarla kullanır ve sadece değerlendirilen yöneticiler geri bildirim alırlar.

Farklı kaynaklardan değerlendirme alma, işgörenin performansının daha geniş bir manzarasını ortaya koyar ve davranışın sınırlı bakışından kaynaklanan hataları en aza indirmeye yardımcı olur.

Birden fazla değerlendiricinin olması, daha nesnel sonuçların elde edilmesini sağlayarak, süreci daha fazla savunulur yapmaktadır. Kuşkusuz tüm değerlendirici durumunda olanların değerlendirilecek stratejik özellikleri, geri bildirim toplama ve analiz etme yöntemlerini ve geri bildirim değerlendirme sisteminde nasıl kullanılacağını bilmeleri gerekir. (Wimer ve Nowack 1998) Bu tekniğin en önemli sakıncaları, değerlendirici sayısının çok olmasından dolayı, değerlendirme işleminin uzun zaman alması ve daha fazla maliyetli olmasıdır.

**Takıma Dayalı Performans Değerlendirme:** Günümüzde firmalar, rekabette üstünlüğü sağlamak, sorunları işbirliğiyle çözüme kavuşturmak ve çalışanların yaratıcı özelliklerinden daha fazla yararlanabilmek amacıyla takım çalışmasına ağırlık vermektedir. Takımlarda sorunlar birlikte tartışılmakta ve çözümler getirilmekte veya daha somut bir örnekle projeler gerçekleştirilmektedir. Böyle durumlarda takımın yer alanların bireysel çalışmaları veya performanslarının ölçümü zor olmakta veya mümkün olmamaktadır. Bu nedenle, takıma dayalı performans değerlendirme yöntemi önem kazanmaktadır. Bu yöntemin en temel özelliklerinden birisi, çalışanlar arasında rekabeti değil, işbirliğini ve yardımlaşmayı teşvik etmesi ve grup dayanışmasını sağlamasıdır.

Daha önce firmaların takım çalışmasına ağırlık verdiğini ve bu nedenle de takımların da bir bütün olarak performanslarının değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamıştık. Ancak takımı bir bütün olarak değerlendirmek kolay değildir. Çünkü işletme politikaları, örgüt kültürü, diğer takımlarla işbirliği, genel ve özel çevre koşulları, gerekli kaynaklar gibi takımın başarısını etkileyen çeşitli faktörler söz



konusudur. Bu nedenle takım çalışmalarında hem takımın performansı, hem de kişilerin ayrı ayrı performansı dikkate alınarak değerlendirilmelidir. (Erdil, 1997)

Takıma dayalı performans değerlendirmede üç faktörden yararlanılmaktadır: (Sabuncuoğlu, 2000)

- Tüm takımca başarılan, süreç kalitesini esas alan süreç geliştirme miktarı: Takım tarafından başarılan süreç geliştirme miktarı; çıktılarla, sonuçlarla, süreç ölçümüyle ve müşteri tatminiyle ölçülür. Bu ölçüler ağırlıklandırılır ve tek bir puan durumuna getirilir. Bu puan, takımın her üyesine tahsis edilir.
- Tüm takımca geliştirme çabalarına bireyin katkısı: Bireyin katkılan; takım toplantılarında yapılan katkıları, bireyce yapılacak süreç analizini vb. içerebilir. Yapılan katkılar takım performansına yansımış olmalıdır.
- Süreç geliştirmek ve takıma katkıda bulunmak için çalışan tarafından geliştirilen yeteneklerin düzeyi: Bu, kişinin süreç iyileştirmek amacıyla geliştirilmeye çalışılan yetenekler açısından harcanan çabaların yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Bu değerlendirmenin amacı, çalışanın teknik gelişiminin farkına varılıp ödüllendirilmesidir.

Diğer yandan takıma dayalı performans değerlendirmenin başarısı için aşağıda belirtilen koşulların oluşturulması gerektiği ifade edilmektedir.

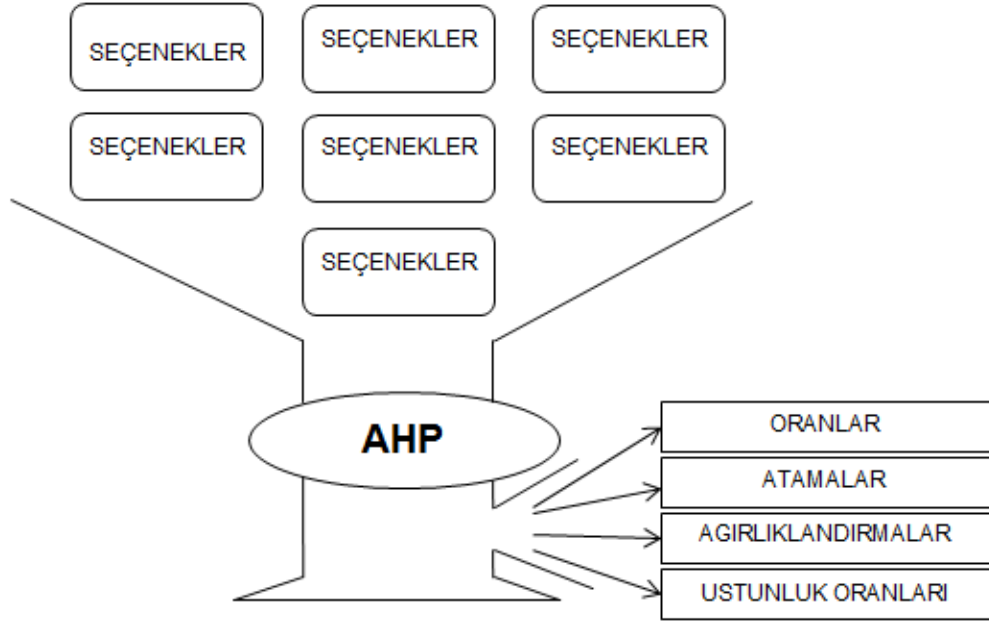
### 2.3. Analitik Hiyerarşi Prosesi

Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) 'nin kuruluşu problem çevresinin alanının dikkatli bir şekil sınırlandırılmış gerçeklerin bir kümesidir. Bu tanım 1986 yılında ilk olarak Saaty tarafından ortaya konulmuştur. Bu tutarlı matrislerin iyi tanımlanmış matematiksel yapısına ve bu matrislerin birleştirilmiş doğru özvektörlerinin yaklaşık veya doğru ağırlıkları ortaya çıkarma yeteneğine dayalıdır.(Saaty 1980) AHP metodolojisi bir olağan durumda ikişerli kriter moduna uyan alternatifleri veya kriterleri karşılaştırır. Böyle yapmak için, AHP fiziksel ve karar problemi deneyleri tarafından doğrulanan ve pratik kullanımda kanıtlanan gerçek sayıların bir temel skalasını kullanır. Bu temel skala diğer skalalardan daha iyi veya diğer skalalar gibi nitel ve nicel varlıklara uyarak kişisel üstünlüklerini koruyan bir skala olarak

gösterilmiştir.(Saaty 1980) .Bu skala her bir alternatif  $x$  değeri için bir doğrusal katkı  $w(x)$  ( linear additive  $w(x)$ ) içine birleştirilmiş olabilen oran skala ağırlıklarının içine kişisel üstünlükleri dönüştürür. Sonuçta oluşan  $w(x)$  ağırlığı alternatifleri sıralamak ve karşılaştırmakta kullanılmış olabilir ve bu nedenle karar vericiye tercih etmede yardım eder. AHP büyük olasılıkla günümüz dünyasında karar vermede en geniş şekilde kullanılan bir yöntemdir. AHP ‘nin geçerliliği karar vericiler tarafından kullanılan ve kabul edilen AHP sonuçlarını içeren binlerce gerçek uygulamalarına dayalıdır.

Saaty, (2001) AHS yönteminin 7 temel özelliğini tanımlamıştır bunlar;

- İkili karşılaştırmalardan elde edilen oran ölçekleri,
- Karşılaştırmalarda kullanılan 1-9 temel ölçeğinin psikolojik kökeni ve ikili karşılaştırmalar,
- Özvektörün, değerlendirmelerdeki değişikliklere olan duyarlılığı ve bunun için gerekli koşullar,
- 1-9 ölçeğindeki aralığın 1 -  $\infty$  aralığına kadar genişlemesindeki gerekli olan homojenlik ve kümeleme,
- Öncelik bileşimlerinin; çok boyutlu ölçümleri, normalleştirilmiş oran ölçeği haline getirmek için daha genel geri beslemeli network ya da hiyerarşinin karar yapısı içerisindeki uygulaması olarak çoklu doğrusal formların bir vektörünü oluşturması,
- İdeal modda sıra korumasına ya da dağılım modunda sıranın tersine çevrilmesine izin verilmesi,
- Bireysel yargıların birleşiminden oluşan grup kararlarının elde edilmesinde, matematiksel olarak ifade edilen formülasyonların kullanılması (Saaty, 1999)



Şekil 2.3. AHP ve Kavramları

### 2.3.1. AHP Uygulama Alanları

Literatürde AHP 'nin kullanıldığı çok sayıda çalışma mevcuttur. Bu bölümde farklı işletmecilik alanlarında Analitik Hiyerarşi Prosesinin kullanılışı ele alınacaktır (Kuruüzüm, Atsan, 2001)

**Pazarlama Alanında AHP:** AHP, bir firmanın farklı pazarlama kararlarının değerlendirilmesinde etkin olarak kullanılan bir yöntemdir. Hedef pazarın veya ürünün belirlenmesi, yeni ürün kararının değerlendirilmesi, pazarlama karmasının belirlenmesi, müşteri gereksinimlerinin saptanması tedarikçi seçimi ve tüketici tercihlerinin belirlenmesi, yöntemin en yoğun kullanıldığı pazarlama konulandır.

**Toplam Kalite Yönetiminde AHP:** AHP, Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili çalışmalara derinliğine bir bakış açısı kazandırmaktadır (Tan ve Lu, 1993). Özellikle kalite kriterlerinin daha iyi anlaşılmasında ve kaliteyi etkileyen faktörlerin belirlenmesinde etkin olarak kullanılan bir tekniktir. Tan ve Lu, inşaat mühendisliği tasarım projelerinde kaliteyi etkileyen faktörleri ve kalite kriterlerini oluşturmak amacıyla bir çalışma yapmışlardır (1993). Bu çalışmada projenin tasarımını yapan yönetici ile proje sahipleri arasındaki kalite algılamalarının tutarlılık derecesini ölçme imkanını da bulmuşlardır. Tayvan'da yapılan araştırma, Toplam Kalite Yönetimi

kavramlarına dayanmakta ve dört aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada, beş büyük mühendislik danışmanlık firmasından 22 kişilik bir uzman grubu seçilmiştir. Proje sahiplerinin görüşlerini almak amacıyla da Tayvan'ın inşaat sektöründe danışmanlık yapan ve önde gelen beş firmasından üst düzey 19 yöneticiden bir başka uzman grubu oluşturulmuştur. İkinci aşamada, her iki uzman grubundan kalite kriterlerini ve kaliteyi birinci ve ikinci derecede etkileyen faktörleri tartışmaları ve görelî öncelikleri belirlemeleri istenmiştir. Üçüncü aşamada, AHP'den faydalanılarak her kademe için hiyerarşik öncelikler vektörü bulunmuştur. Öncelikler vektörü sonuçlarından, her iki uzman grup için "kodlar ve standartlara uygunluk", en önemli kalite kriteri olarak ortaya çıkmıştır. Dördüncü aşamada, kalite kriterlerinin her birini etkileyen en önemli faktörleri bulmak amacı ile AHP kullanılmıştır. Örneğin "kodlar ve standartlara uygunluk" kriterlerini en çok etkileyen faktör, 0.424'lük ağırlık ile proje yürütücüleri için "doğru bilimsel yayınlardan faydalanmak" iken, proje sahipleri için "mal sahiplerinin konulan kurallara ve standartlara uyma konusundaki istekliliği" olarak bulunmuştur. Proje mühendisleri için "kurallar ve standartların uygunluğu" 0.33 ağırlıkla ikinci sırada yer alırken, proje sahipleri için bu faktör 0.272'lik bir ağırlık ile üçüncü sıradadır.

**Kıyaslama (Benchmarking) ve AHP:** Gerek hizmet gerekse imalat sektöründe "kıyaslama" (benchmarking) önemli bir araştırma konusudur. Kıyaslamada kullanılacak partner firmanın seçimi, seçim kriterlerinin belirlenmesi zaman alıcı ve güç bir iştir (Singh ve Evans, 1993). Kıyaslama partnerini seçmek amacıyla AHP 'yi kullanan Partovi imalat sektörü için bir kıyaslama modeli geliştirmiştir (1994). Süreç temeline dayanan bu hiyerarşik kıyaslama modeli, maliyet ve gelir hedefleri, kalite, teslimat ve esneklik boyutlarını içermektedir. Hiyerarşinin en alt kademesinde kıyaslamada kullanılacak spesifik faaliyetler bulunmaktadır. Araştırma geliştirme, test etme, stok kontrol, proje planlama, denetleme bu faaliyetlerden bazılarıdır. Hizmet sektöründeki kıyaslama ile ilgili ilginç bir çalışma da Kore'de yapılmıştır. Kore'deki lüks otellerde hizmet kalitesinin ölçülmesi için kıyaslama yapılabilecek bir otel belirlemede AHP den faydalanılmıştır. Otellerdeki hizmet kalitesini değerlendirirken güvenilirlik, sorumluluk, iletişim, fiyat, nezaket, yeterlilik gibi kriterler kullanılmıştır. Göz önüne

alınan kriterlere göre hizmette lider olan otel belirlendikten sonra, bir seri duyarlılık analizi yapılmıştır. Hizmet kalitesini belirleyen kriterlerden fiyat, en hassas kriter olarak bulunmuştur.

**Üretim Alanında AHP:** AHP, üretim alanında, itme-çekme (push-pull) sistemlerinden tam zamanında (just-in-time) imalat sistemlerine, imalat bölümlerinin performanslarını karşılaştırmadan hücresele imalat sistemlerinin (cellular manufacturing systems) tasarımı ve değerlendirmesine kadar geniş bir kullanımın yelpazesine sahiptir. Çalışmasında küresel imalat sistemlerinin tasarımı ve değerlendirilmesinde AHP, simülasyon modelleme ve grup teknolojisi gibi yöntemleri birlikte kullanmayı amaçlayan Chan ve Abhary, dört ayrı simülasyon modeli geliştirerek bu modellerin değerlendirilmesinde AHP, kullanmışlardır. Değerlendirme sürecinde yatırım, işlem maliyeti gibi finansal faktörler ile kalite, esneklik, güvenilirlik, imalattaki aylak süre gibi finansal olmayan faktörlerden yararlanılmıştır. Partovi ve Burton, ABC envanter sınıflandırması analizi için kullanılan klasik sınıflandırma yöntemine alternatif olarak AHP'yi kullanmıştır (1993). Rangone, imalat bölümlerinin performans ölçümünde ayrı firmaya ait birkaç imalat bölümünün performansını karşılaştırmada ve değerlendirmede AHP'nin etkin bir yöntem olduğunu savunmaktadır (1996).

Üretim planlamada itme, çekme ve melez (hybrid) itme-çekme sistemlerini sınıflandırmak amacıyla AHP kullanılmıştır (Khan, 1998). İlk kademede, optimal üretim planlama sistemi amaç olarak yer alırken, ikinci kademede, maliyet, esneklik, pazarla ilgili konuların etkisi (ürün kalitesi, hizmet yeteneği, ve dışsal faktörler vs.) gibi kriterler bulunmaktadır. Üçüncü kademeyi tüm kriterleri etkileyen alt kriterler oluşturmaktadır. Örneğin, "pazarla ilgili konuların etkisi" kriterini etkileyen alt kriterler, ürün kalitesi, müşteri hizmetleri ve dış faktörler olarak belirlenmiştir. En alt kademede sipariş planlama, MRP II sistemleri, melez itme-çekme sistemi, kanban sistemi gibi alternatif sistemler yer almaktadır (Khan,1998).

Chandra ve Kodali, Hindistan'da Tam Zamanında (JIT) imalat sistemlerinin sentezini yapmak amacıyla AHP kullanmışlar, sisteme en fazla katkıda bulunan SİT elemanlarından "üretkenliği arttırmak" alternatifinin 0.2726 ağırlığı ile en büyük önceliğe sahip olduğunu belirlemişlerdir (1998:322). Wilson (1994) verimliliği

ölçmek amacıyla, Yang ve Lee (1997) de Fabrika Yeri Seçimi için bir karar modeli oluşturmada AHP kullanmışlardır. Yazarlar, dinamik bir yapıya sahip olması ve esneklik sağlaması nedeniyle, literatürde genel kabul görmüş çok kriterli karar verme, karışık tamsayı programlama gibi yöntemlere bir alternatif olarak AHP'yi kullandıklarını söylemektedirler.

### 2.3.2. AHP 'nin Katkı Ve Kısıtları

**Kısıtları:** AHP hakkında yazılmış ve yapılmış bütün bu makale ve uygulamalara rağmen, AHP ile ilgili birçok anlaşılmayan ve eleştirilen nokta da bulunmaktadır. Yöntemi eleştirenler dezavantaj olarak seçeneklerden birinin değerlendirme dışı bırakılması ya da yeni bir seçeneğin değerlendirmeye alınması durumunda seçeneklerin sıralamasının değişebilmesini (fakat gerçek hayatta Karar verenler bu şekilde davranabilir), nominal ölçekte alınan bilginin oran ölçeği olarak kullanılmasını (örneğin ikili karşılaştırmalar matrisi oluşturulurken karar verenin a'yı b'ye "fazla tercih etmesi" durumunda 5 kullanılıyor fakat sanki Karar Veren  $W_a/W_b=5$  demiş gibi işlem yapılıyor) göstermişlerdir. Kısıt ve eleştiriler şu şekilde gösterilebilir;

- Sıra değiştirme (tank reversal) olgusu AHP 'nin uygulanmasında dikkat edilmesi gereken bir konudur ve herhangi bir karar alternatifi probleme eklendiğinde veya çıkarıldığında karar alternatifleri sıralamasının değişmesi durumudur. Sıra değiştirme durumunun geçerliliği konusunda literatürdeki tartışmalar devam etmektedir.
- Modelleme sürecinin subjektif doğası AHP 'nin bir kısıtı olarak görülmektedir. Bu, metodolojinin "kesinlikle doğru" kararları garanti edemeyeceği anlamına gelir.
- Bir karar hiyerarşisindeki kademe sayısı arttıkça ikili karşılaştırma sayısı da artar. Bu durum, AHP modelini kurmak için daha fazla zaman ve çabayı gerektirir. Expert Choice ve diğer yazılım programlarının kullanılması gereken zaman ve çabayı azaltmasına rağmen, metodolojinin yine de daha az

biçimsel yöntemlere göre daha fazla zaman ve çabayı gerektirdiği ileri sürülmektedir.

**Katkıları:** Yukarıdaki kısıtlar ve eleştirilere rağmen AHP 'nin karar vermeye oldukça büyük katkıları olmaktadır. Bu katkılar aşağıdaki gibi gösterilebilir; AHP, karar vericinin hedefe ilişkin tercihlerini doğru bir şekilde belirlemesine olanak veren uygulaması kolay bir karar verme metodolojisi sağlar.

- Karmaşık problemleri basitleştiren bir yapısı/süreci vardır.
- Karar vericilerin kararı probleminin tanımını ve unsurlarına ilişkin anlayışlarını artırır.
- Bir karar problemine ilişkin hem objektif hem de subjektif düşüncelerle, hem nitel hem de nicel bilgilerin karar sürecine dahil edilmesine olanak verir.
- Karar vericinin duyarlılık analizi yaparak nihai kararın esnekliğini analiz etmesi mümkündür.
- Karar vericilerin yargılarının tutarlılık derecesinin ölçülmesine olanak tanır.
- Grup kararlarında kullanımı uygundur.
- AHP 'ye yazılım paketi Expert Choice , karar vericinin uygulamayı hızlı ve doğru bir şekilde gerçekleştirmesine imkan verir. (Kuruüzüm ve Atsan, 2001)

### 2.3.3.Expert Choice Programı

Expert Choice (EC) yazılım paketi Analitik Hiyerarşi Prosesi'nin yazılım programı olarak Expert Choice firması tarafından geliştirilmiştir. EC, karmaşık problemlerin analizinde kullanılan bir karar destek aracıdır. Karar vericilerin çok basit ve kolay bir biçimde karar probleminin hiyerarşik yapıda görüntülemelerine, gerekli ilgili yargıları yapmalarına otomatik olarak özdeğer yaklaşımları ile görelilik öncelikleri hesaplamalarına olanak vermektedir. Karar verici ikili karşılaştırma yaparken sözel, sayısal veya grafiksel karşılaştırma seçeneklerinden istediğini tercih edebilir. Ayrıca bireysel ve grup bazında analiz yapmaya elverişli bir programdır. Dünyanın her yerinde çok yüksek sayıda özel firma veya kamu kuruluşu, çok farklı uygulama alanlarında Expert Choice yazılımını kullanmaktadır.

**a) Kimler Expert Choice Programına İhtiyaç Duyar?**

- Harekete geçebilir stratejik planları geliştirmeye ihtiyaç duyan karar vericiler
- Bütçeyi tahsis eden ve projeleri önceliklendiren bütçe yöneticileri
- En değerli satıcıları seçmeye ihtiyaç duyan tedarikçi yöneticileri
- Kalite güvence profesyonelleri
- İşe alma için, performans değerlendirme için ve tazminatı hesaplamak için İnsan Kaynakları yöneticileri
- Tedavi kararları ve hastane yönetimi için Hastane karar vericileri
- Daha fazla haklı çıkarılabilir, daha iyi ve daha hızlı kararları vermeye ihtiyaç duyan diğer birçok karar vericiler.

**b) Expert Choice Programının Yazılım Özellikleri**

- Veri Değişimi, Haritalama, Dış veri alımı, İç veri alımı Dış SQL veya Microsoft Access veritabanları ile olan entegrasyonu hata ve veri giriş zamanım azaltmayı, raporlamayı, veri alımını ve aerodinamik bir şekilde bağlantıyı sağlamaktadır.
- Çoklu Modeller Simüle bir şekilde birçok modeli açma yeteneği ve kolaylıkla bir modelden diğer modele veri sürükleme ve çekme model oluşturma sürecini kolaylaştırıyor ve ayrıca karar verme ve kolaylaştırılması için bir taraftan diğer tarafa geçmeyi kullanıcılara sağlamaktadır.
- Microsoft SQL modelleri için Destek sağlama: SQL modellerini dönüştürme veya oluşturma ve SQL ortak veritabanlarına link verme telafi edilir metotları daha iyi aramayı, daha büyük modelleri ,daha hızlı model hesaplamaları ve çoğaltılmış entegrasyonu sağlar.
- Kullanıcı dostu Arayüzü : EC veri parmaklığından kararlar verilirken bilgi dökümanlarının görünüşünü kullanıcılara sağlar ve sezgiseldir.
- Çoğaltılmış Raporlama: Dışsal düzeltme için yeni işlevi, görünen veriler ve ortak verilerle bağlantılar ortaya koyuyor ve ayrıca elimine edilmiş tutarsızlıklar daha iyi geniş sonuçlar ve daha büyük esneklik sağlıyor.
- EC Update : Yazılımın yeni online güncelleme kapasitesi en son yazdım kolay müşteri girişini sağlıyor.



### 3. MATERYAL VE METOD

#### 3. 1. Materyal

Çalışmanın uygulanması, Adana’da faaliyet gösteren Özel Adana Zafer Dershanesi SBS(Seviye Belirleme Sınavı) hazırlık sınıfı öğretmenleri ile yapılmıştır.

Dershanenin Adana’da 2 şubesi olup, mevcut eğitim kadrosu ile SBS, YGS (Yüksek Öğretime Geçiş Sınavı) ve LYS (Lisans Yerleştirme Sınavı) sınavlarına yönelik hazırlık sınıflarında eğitim vermektedir.

#### 3.1.1. Performans Değerlendirme Formlarının Uygulanması

Öğretmen performans değerlendirmenin 360 derece olmasını sağlamak amacıyla, öğretmenin kendisinin de dahil olduğu tüm değerlendirici gruplar için performans değerlendirme formları hazırlanmıştır. Değerlendirici gruplar dersane yönetimiyle birlikte aşağıda gösterildiği gibi belirlenmiştir.

Çizelge 3.1. Öğretmen Performansı Değerlendirme Grupları

Değerlendirici Grup Adı	Açıklama
Yönetim	İlgili öğretmenin bağlı olduğu yöneticiler.
Meslektaşlar	İlgili öğretmen ile aynı sınıflara eğitim veren öğretmenler
Kendisi	İlgili öğretmenin kendisi
Veli	İlgili öğretmenin eğitim verdiği öğrencilerin velileri
Öğrenci	İlgili öğretmenin eğitim verdiği öğrenciler

**Performans Değerlendirme Formlarının Oluşturulması:** Performans değerlendirme formları MEB, EARGED’in “Okulda Performans Yönetimi Modeli” (2006) raporu taslak alınarak, dersane yönetiminin oluşturduğu firma içi ekip ile hazırlanmıştır.

Değerlendirme formları oluşturulurken öğretmen performansını belirleyen ana kriterler ve alt kriterleri karşılayacak şekilde hazırlanmıştır. Örnek olarak

aşağıda öğrenciler için hazırlanmış değerlendirme formu bulunmaktadır. Diğer formlar Ek-1'dedir.

Çizelge 3.2. Sınıf Öğrencileri Tarafından Doldurulacak Branş Öğretmeni Değerlendirme Formu

	Her Zaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman
1. Öğretmenim, bize eşit davranır.					
2. Öğretmenim, bize saygı gösterir.					
3. Öğretmenim, bizimle arkadaş gibidir.					
4. Öğretmenim, etkili ve güzel konuşur.					
5. Öğretmenimin sesini sınıfta rahatlıkla duyabilirim.					
6. Öğretmenim, düşüncelerime değer verir.					
7. Öğretmenim, eğitim ve öğretim ile ilgili gelişmeleri izler ve bizimle paylaşır.					
8. Öğretmenim, dershanede istenmeyen davranışlara karşı anlayışlıdır ve bu davranışları öğrenciyi incitmeden olumlu yöne doğru yönlendirir.					
9. Öğretmenim, bize konuyu ve amaçlarını açıklar.					
10. Öğretmenim, sınıfta işlenen konuları günlük hayatla ilişkilendirir.					
11. Öğretmenim, kendisiyle görüşebilmemiz için bize zaman ayırır.					
12. Öğretmenim, bizimle etkili iletişim kurar.					
13. Öğretmenim naziktir.					
14. Öğretmenim, başarılı olmamız için bizi destekler ve teşvik eder.					
15. Öğretmenim, öğretim zamanını etkili kullanır.					
16. Öğretmenim enerjiktir.					
17. Öğretmenim, bizimle arkadaş gibidir.					
18. Öğretmenim, düşüncelerime değer verir.					

Değerlendirme formlarında “Her zaman, Genellikle, Bazen, Nadiren, Hiçbir zaman” şeklinde 5 seviye kullanılmıştır. Değerlendirme ölçütlerinin puanlaması aşağıdaki gibi planlanmıştır.

- Her Zaman : 100
- Genellikle : 75
- Bazen : 50
- Nadiren : 25
- Hiçbir Zaman : 0

Değerlendirme formları her öğrenci grubu için sınıf ortamında diğer gruplar ile birebir görüşerek doldurulmuştur.

### 3.2. Metod

Uygulamada 360 derece performans değerlendirme yöntemi kullanılmıştır. Dershane yönetimi tarafından çizelge 3.1.’de gösterilen 360 derece değerlendirme grupları oluşturulmuştur. Çalışmada daha doğru bir değerlendirme yapmak amacıyla, değerlendirme grupları arasında genel bir önem derecesi belirlemek yerine, değerlendirme formlarındaki her bir ölçütün önem derecesi belirlenmiştir. Önem derecelerinin belirlenmesinde çok amaçlı karar verme yöntemi olan Analitik Hiyerarşi Prosesi kullanılmıştır.

#### 3.2.1. Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP)

Bilişsel psikoloji alanında yapılan deneysel çalışmalar insanların bilişsel yeteneklerinin yüksek miktarda bilgi karşısında zayıf düştüğünü göstermiştir. Bilişsel olarak aşırı yüklenen kişiler sorunun tamamı ile uğraşmak yerine sezgisel yöntemlerle sorunu küçük parçalara ayırıp büyük olasılıkla baskın olmayan çözümler bulmaktadırlar. Bu konuda Miller (1956) “Sihirli yedi artı eksi iki rakamı: Bilgi işleme kapasitemiz üzerindeki sınırlar” isimli ünlü makalesinde aynı anda uğraşılacak, beyin tarafından farkı gözetilebilecek ve kısa dönem hafızada işlenebilecek öğe sayısının üst sınırınının 7 olduğunu bunun bazı kişilerde

5'e düşerken en fazla 9'a çıkabileceğini belirtmiştir. Bu yüzden insanlar karmaşık sorunlarla karşılaştıklarında söz konusu sorunu daha iyi anlayabilmek için sorunu bileşenlerine ayırmalı ve bu bileşenleri hiyerarşik bir şekilde düzenlemelidirler. Diğer bir deyişle karar verme sorununun olabildiğince ayrıntılı olarak ortaya konması ve daha sonra hiyerarşi olarak adlandırılan ve her biri bir dizi öğeden oluşan katmanlar halinde incelenmesi gerekir.

Analitik Hiyerarşi Prosesi tekniği karmaşık karar problemlerinde karar alternatif ve kriterlerine göreceli önem ve değerleri verilmek suretiyle yönetsel karar mekanizmasının çalıştırılmasına dayanan bir "çok amaçlı karar verme" yöntemidir.

AHP her sorun için amaç, kriter, olası alt kriter seviyeleri ve seçeneklerden oluşan hiyerarşik bir model kullanır. Karışık, anlaşılması güç veya yapılaşmamış sorunlar için genel bir yöntemdir ve üç temel prensip üzerine kurulmuştur:

- a) Hiyerarşilerin oluşturulması prensibi
- b) Üstünlüklerin belirlenmesi prensibi
- c) Mantıksal ve sayısal tutarlılık prensibi

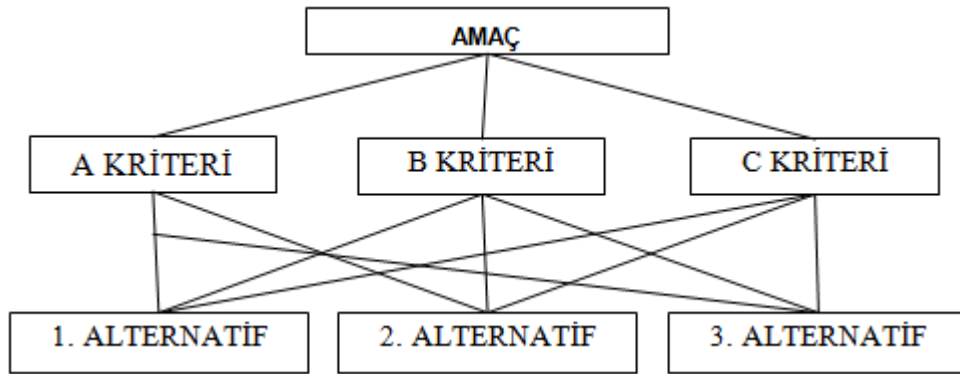
Hiyerarşinin tüm parçaları birbirleri ile ilgilidir ve bir faktördeki değişimin diğer faktörleri nasıl etkilediği kolayca görülebilir. AHP 'nin hiyerarşik yapısındaki bu esneklik ve etkinlik karar vermeye karar sürecinde çok yardımcı olur. Kararları bu yapıda kurarak; birçok veri türü bir araya getirilebilir, performans seviyelerindeki farklılıklar birbirine uygun hale getirilebilir ve farklı gözükten nesnelere arasında karşılaştırma yapılabilir.

Analitik Hiyerarşi Prosesi, karmaşık yönetim modelleme problemlerinden Toplam Kalite Yönetimine, muhasebe ve finansmandan imalata, müşteri seçiminden personel değerlendirmeye, bilgisayar yazılımlarının değerlendirilmesinden proje seçimine, strateji belirlemeden yatırım kararlarına, çok geniş bir kullanım yelpazesine sahiptir.

### 3.2.1.1. AHP ‘nin Aşamaları

AHP çok amaçlı karar vermede amaçlardan yalnızca birine karar vermek için yapılmış uygulamaların geniş bir yelpazesinde başarı ile uygulanmıştır. Karar verilen problem için AHP yönteminin uygulanması dört aşamada gerçekleşmiştir.

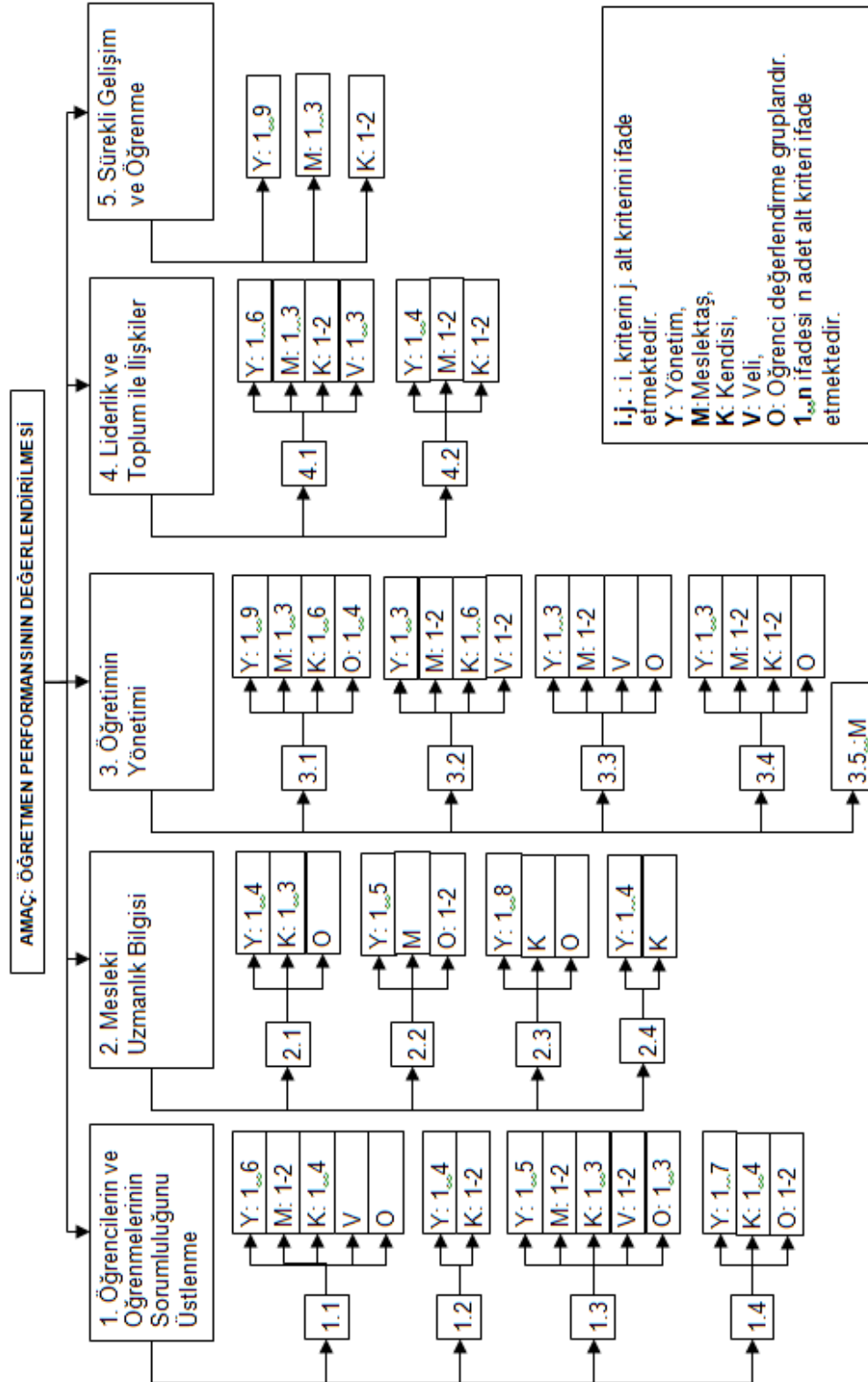
**1.Aşama: Karar verilen problemin hiyerarşik yapısı (ayrıştırma):** AHP’de bir problem hiyerarşi yardımıyla düzenlenmektedir. Bu aşamada problemler ayrıştırılmakta ve değişik düzeylerdeki kriterlerin hiyerarşik modeli oluşturulmaktadır. Yöntemde seçenekler önceden belirlenmekte ve hedefe ulaşmak için bu seçenekler önem derecelerine göre sıralanmaktadır. Şekil 3.1.’de genel hiyerarşik yapı modeli görülmektedir.



Şekil 3.1. Hiyerarşik Yapı Örneği

Şekil 3.1.’de örnek amaçlı çok basit bir hiyerarşi oluşturulmuştur. Birinci düzeyde problemin amacı belirlenir. İkinci düzeyde bu amaç birkaç kriterle karakterize edilmiştir. Bu kriterler çalışmanın içeriğine göre eğer gerekliyse alt kriterlere de ayrılabilir. En alt düzeyde karar alternatifleri bulunur.

Çalışmada “Öğretmen Performansının Değerlendirilmesi” amaç olarak belirlenmiş olup dersane içerisinde yönetimin oluşturduğu ekip ile şekil 3.2.’de oluşturulan hiyerarşik yapı oluşturulmuştur.



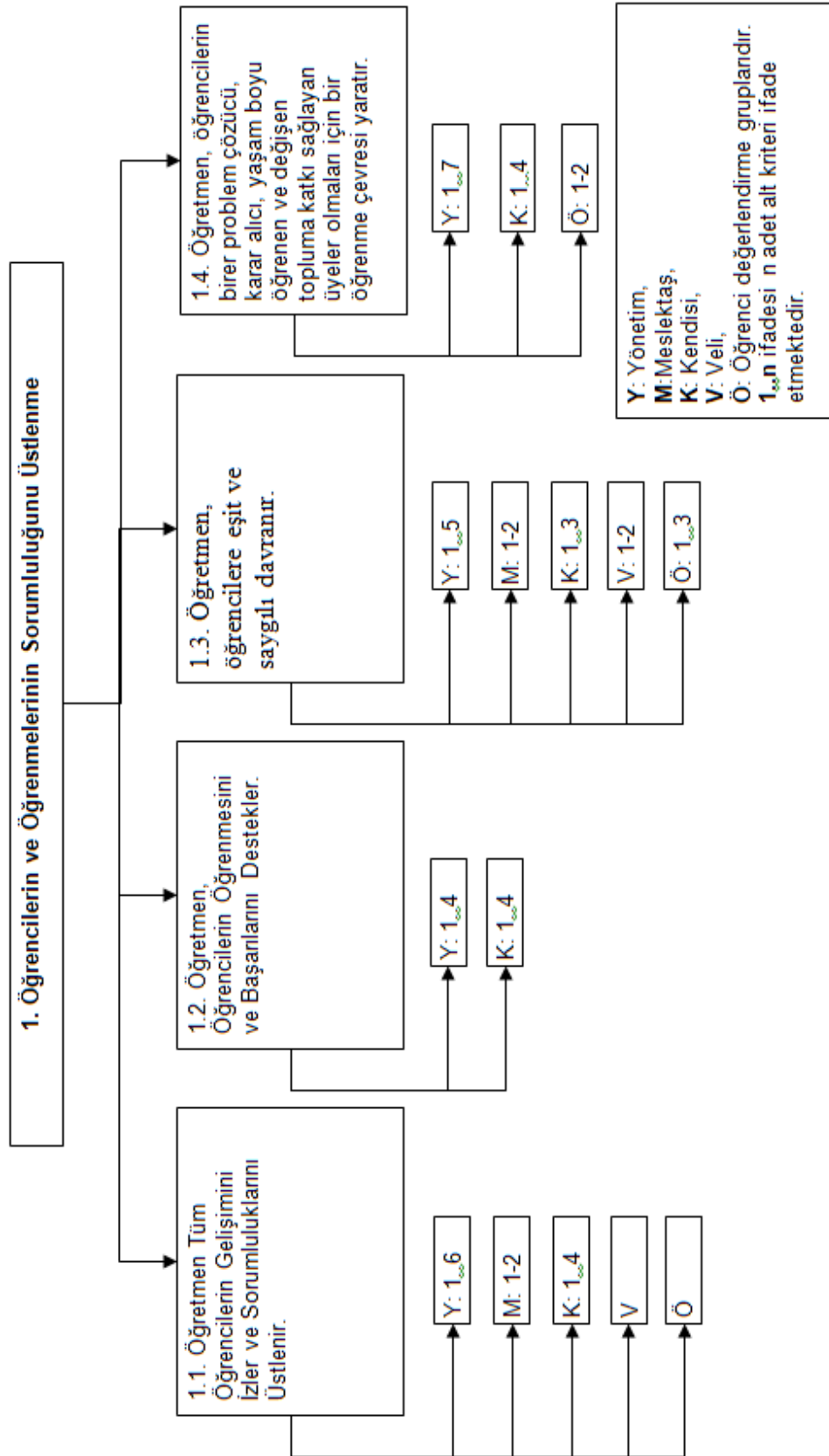
Şekil 3.2. Hiyerarşik Yapı

Şekil 3.2.'de gösterilen hiyerarşik yapıda birinci düzeyde amaç: Öğretmen Performansının Değerlendirilmesi olarak görülmektedir. İkinci düzeyde amacı karakterize eden ana kriterler bulunmaktadır. Üçüncü düzeyde her bir ana kriteri karakterize eden kriterler bulunmaktadır.

Performans değerlendirmenin 360 derece yapılması sebebiyle her bir kriter, değerlendirici gruplar ile eşleştirilerek hiyerarşide dördüncü düzey oluşturulmuştur.

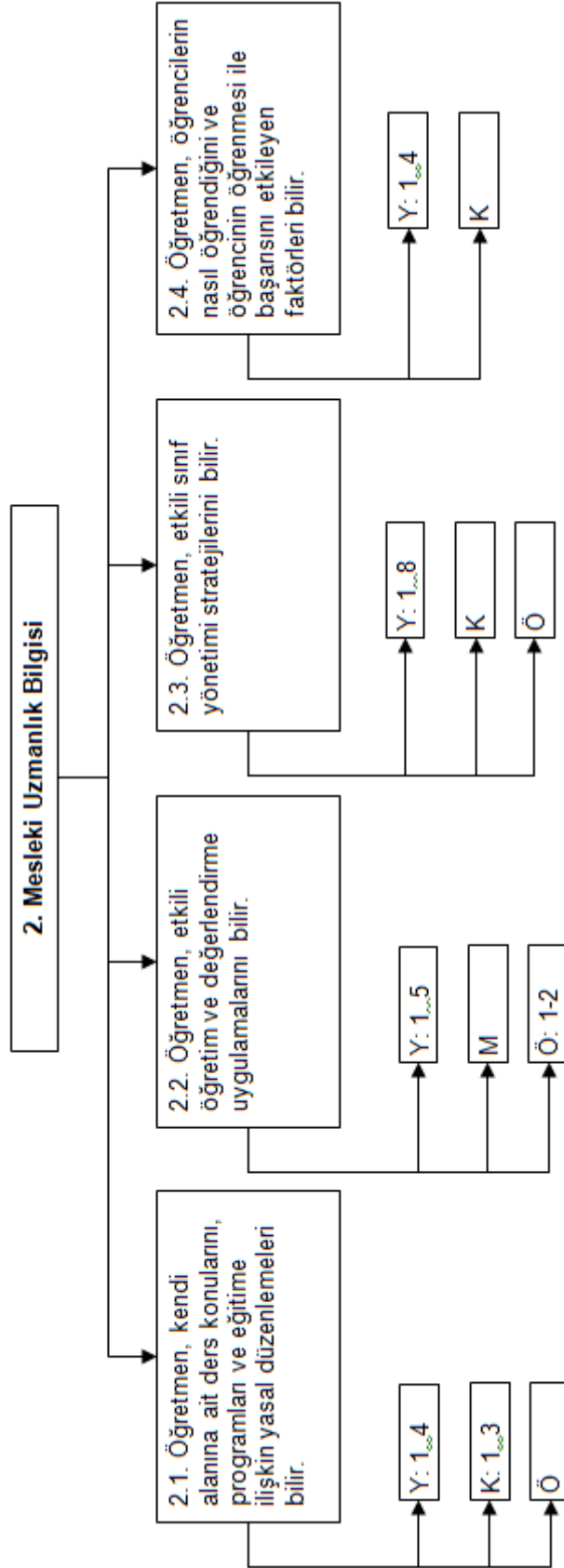
Her bir kriterin değerlendirilmesinin tüm gruplar tarafından yapılamayacak olması ve her bir kriter için farklı gruplar tarafından yapılacak değerlendirmelerinin önem derecelerinin farklı oluşu sebebiyle gruplar amaca doğrudan bağlanmamıştır. Örneğin: Üçüncü düzeyde “Öğretmen, Öğrencilerin Öğrenmesini ve Başarılarını Destekler” kriteri için yönetici grubu ve öğretmenin kendisinin görüşlerinin alınması uygun görülmüş diğer gruplar bu kriter için değerlendirme dışı bırakılmışlardır.

Değerlendirici grupların daha doğru değerlendirme yapabilmesi amacıyla her bir kriter için gruba özgü değerlendirme ölçütleri belirlenmiştir. Bu ölçütlerin önem dereceleri farklı olması sebebiyle hiyerarşide beşinci düzeyi oluşturmuşlardır.

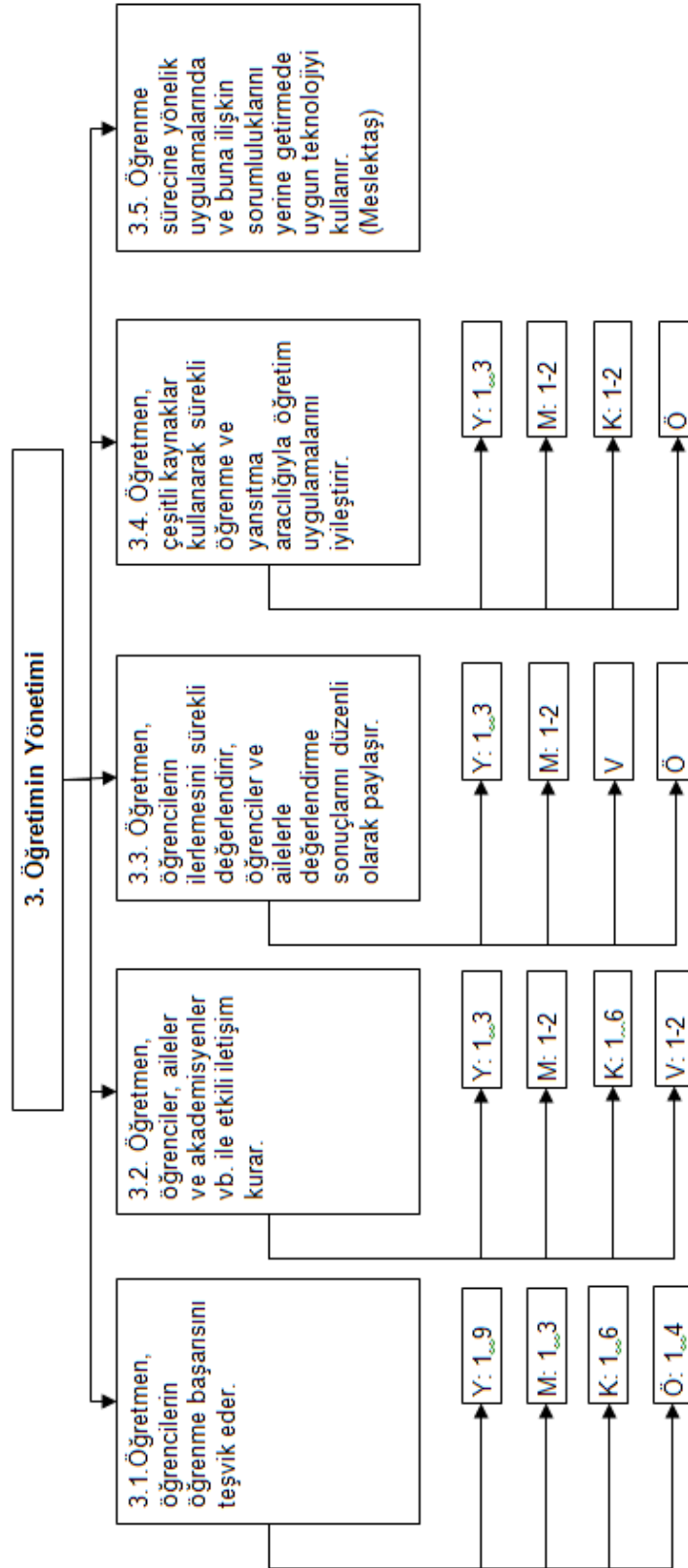


Şekil 3.3. Hiyerarşik Yapı – Öğrencilerin ve Öğrenmelerinin Sorumluluğunu Üstlenme Kriteri

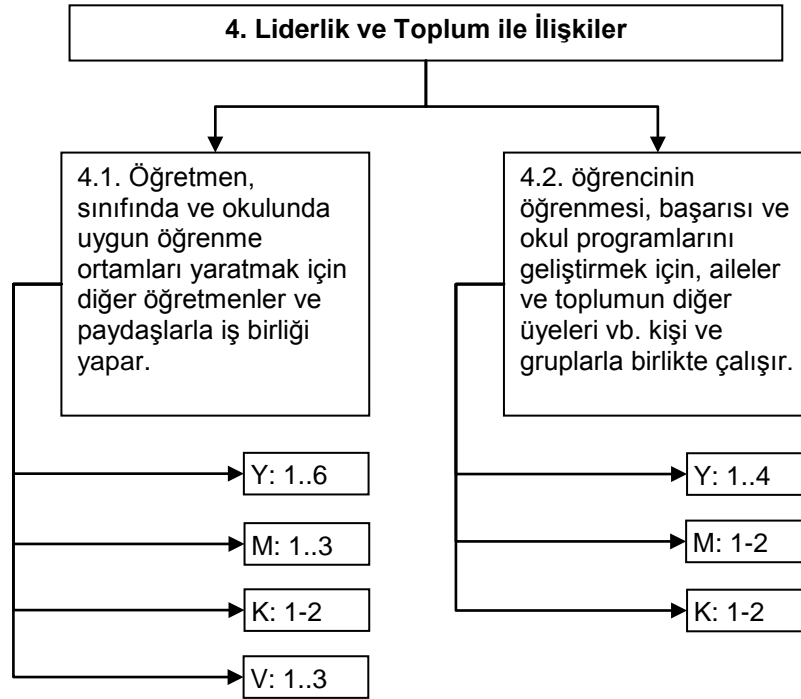




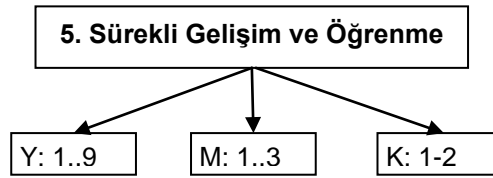
Şekil 3.4. Hiyerarşik Yapı – Mesleki Uzmanlık Kriteri



Şekil 3.5. Hiyerarşik Yapı – Öğretimin Yönetimi Kriteri



Şekil 3.6. Hiyerarşik Yapı – Liderlik ve Toplum ile İlişkiler Kriteri



Şekil 3.7. Hiyerarşik Yapı – Sürekli Gelişim ve Öğrenme Kriteri

Her bir grup için oluşturulan değerlendirme ölçütleri bir araya getirilerek değerlendirme formları oluşturulmuştur. Çizelge 3.3. Meslektaş grubu için değerlendirme ölçütlerinin bir bölümü ve ilişkili olduğu kriterler görülmektedir.

Çizelge 3.3. de değerlendirme ölçütlerinin bağlı olduğu kriter i.j. şeklinde yani i. ana kriterin j. Alt kriteri olarak gösterilmiştir.

Değerlendirici gruplar, değerlendirmelerini “Her zaman, Genellikle, Bazen, Nadiren, Hiçbir Zaman” seçenekleriyle yapmıştır

Çizelge 3.3. Meslektaş grubu için değerlendirme ölçütleri ve ilişkili olduğu kriteri

Değerlendirme Ölçütleri	Bağlı Olduğu Kriter	Seçenekler				
		Her Zaman	Genellikle	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman
1. Öğrencilerine karşı gerekli saygı ve dikkati gösterir.	1.3.					
2. Öğrencilerin bireysel farklılıklarını dikkate alarak bilgi iletişimini sağlar.	1.1.					
3. Alanı ile ilgili uzmanlığını ve ilgili becerilerini ortaya koyar.	2.2.					
4. Diğer öğretmenler ile bilgi ve materyal alışverişinde bulunur.	4.1.					
5. Öğrenme hedeflerine uygun değerlendirme stratejilerini kullanır.	3.1.					
6. Öğrenme ve öğretim stratejilerinde öğrenci merkezli etkinliklere yer verir.	3.4.					
7. Öğretim zamanını amaca uygun bir biçimde kullanır.	3.1.					
8. Öğrenme sürecinde duruma ve seviyeye uygun bir dili, ses tonunu, jest ve mimikleri etkili bir şekilde kullanır.	3.2.					
9. Ailelerle iletişim kurar.	3.2.					
10. Uygun bir biçimde programları değerlendirir ve inceler.	3.3.					
11. Okul içerisinde etkileşim, iş birliği ve ekip çalışması içerisindedir.	4.1.					
12. Güncel düşünceler, fikirler ve eğitimdeki gelişmeleri ve uygulamaları izler.	5.1.					
13. Öğrenci, sınıf ve okuldaki problemleri çözmek için paydaşlarla birlikte çalışır.	4.2.					
14. Zümre öğretmenleri ile iş birliği yapar.	4.1.					
15. Diğer öğretmenlerin çabalarını ve başarısını onaylar ve kutlar.	4.2.					
...	...					

**2. Aşama: İkili karşılaştırma (pair-wise):** Bu aşamada bir düzeydeki kriterlerin tümü, etkileşimli olduğu bir üst düzeydeki her bir kriter açısından birbiriyle karşılaştırılır. Bu ikili karşılaştırmalardan yararlanarak bir düzeydeki her bir kriterin bir üst düzeydeki yerel öncelikleri hesaplanır. Oluşturulan matrislerde ikili karşılaştırma sonuçlarının sayısal değerlere dönüştürmek için Saaty tarafından geliştirilen, çizelge 3.4.'de yer alan 1-9 ölçeği kullanılır.

Çizelge 3.4. Ölçüm İskelası

Sayısal ölçekler	Anlamı	Açıklanması
1	Eşit önemli	İki faktör amaca eşit olarak katkıda bulunmaktadır
3	Bir faktör diğer faktöre göre biraz daha önemli	Tecrübe ve yargılama sonucunda bir faktör başka bir faktöre göre biraz daha tercih edilmektedir
5	Bir faktör diğer faktöre göre kuvvetlice önemli	Tecrübe ve yargılama sonucunda bir faktör başka bir faktöre göre biraz daha fazla tercih edilmektedir
7	Açıklanmış veya çok fazla önemli	Bir faktör çok fazla tercih edilir veya üstünlüğü uygulamada ispatlanmıştır
9	Son derece önemli	Bir faktörün başka bir faktöre tercih edilmesinin ispatının doğrulanması çok yüksek olasılıklıdır
2,4,6,8	İki yakın ölçek arasındaki ara değerler	Uzlaşmaya gerek duyulduğunda kullanılmaktadır

Karşılaştırmalarda oluşturulan matrise A dersek:

$$A = [a_{ij}]_{n \times n} \quad i = 1, 2, \dots, n \quad j = 1, 2, \dots, n$$

$$A_n = \begin{matrix} & \begin{matrix} C_1 & C_2 & \dots & C_n \end{matrix} \\ \begin{matrix} C_1 \\ C_2 \\ \vdots \\ C_n \end{matrix} & \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & 1 \end{bmatrix} \end{matrix}$$

n = Değerlendirilecek kriter sayısı,

$C_i$  = i kriteri

$a_{ij}$  = i kriterinin j kriterine göre önemi

Matriste kriterler kendisiyle karşılaştırılıyorsa “1” değerini alır. Puan verilirken pozitif değerlerin kullanılması gerekir. “0” çiftlerin karşılaştırılmayacağı anlamına geldiği için kullanılmaması gerekir. Matristeki kriterlerin karşılıklı olma özelliğinden dolayı;

$$a_{ij} = \frac{1}{a_{ji}} \quad a_{ij} \neq 0 \quad i, j = 1, 2, \dots, n \text{ değerini alır.}$$

Örneğin Çizelge 3.5. deki hiyerarşik yapıda ikinci düzeyde bulunan ana kriterlerin ikili karşılaştırma matrisi aşağıdaki gibidir.

Çizelge 3.5. Ana Kriterlerin İkili Karşılaştırma Matrisi

	Öğrencilerin ve Öğrenmelerinin Sorumluluğunu Üstlenme	Mesleki Uzmanlık Bilgisi	Öğretimin Yönetimi	Liderlik ve Toplum ile İlişkiler	Sürekli Gelişim ve Öğrenme
Öğrencilerin ve Öğrenmelerinin Sorumluluğunu Üstlenme	1	3	2	2	3
Mesleki Uzmanlık Bilgisi	1/3	1	1/2	2	2
Öğretimin Yönetimi	1/2	2	1	2	2
Liderlik ve Toplum ile İlişkiler	1/2	1/2	1/2	1	1/2
Sürekli Gelişim ve Öğrenme	1/3	1/2	1/2	2	1

Verilen bu matriste ikili karşılaştırmayı bir örnekle açıklayacak olursak: Öğretmen performans değerlendirme göz önüne alındığında bir kriterin (Öğretimin Yönetimi) diğer bir kriter (Mesleki Uzmanlık Bilgisi) göre önemi ve ne kadar önemli olduğu sayısal olarak ifade edilir. Örneğe göre öğretimin yönetimi, mesleki uzmanlık bilgisi kriterine göre (2 değerini almıştır) biraz daha önemlidir. Mesleki uzmanlık bilgisi kriteri ile öğretimin yönetimi kriteri karşılaştırıldığında otomatik olarak 1/2 değerini alır. Matriste a ve b değerleri aynı şekilde sayısal değerler olarak ifade edilir.

İkili karşılaştırmalarda karar verilirken bireysel kararlar veya grup kararı uygulanmaktadır. Gruptaki bireylerin kararlarının bir araya getirilmesi problem olduğu için iki yöntem uygulanmaktadır.

- Oylama
- Bireysel yargıların birleştirilmesi

**Oylama:** İkili matris karşılaştırmalarında, grup tartışmalar sonucu vereceği değeri belirlemektedir. Eğer yargılarda oy birliği sağlanamazsa, oy çokluğu ya da oylama yapılmaktadır.

Bu tür gruplarda ortak oylama halinde zorluklar oluşabilmektedir. Oylama anında tüm grup bireyelerinin bulunması gerekmektedir. Bazen katılımcılar içinden atak olanlar belirleyici olurken, çekingen katılımcılar, bildirecekleri çok önemli bilgiler olmasına rağmen hiç konuşmayabilmektedir. Toplantıda eğer birkaç kişi radikal olarak farklı değerler verirse, o zaman diğer yargılara bakılarak yaygın şekilde kabul edilenler baz alınır. Ayrıca eğer hiyerarşi geniş ise zaman alıcı ve can sıkıcı olabilmektedir. Bu nedenle toplantılarda, katılanların fikirlerinin uyuşmaması halinde bireysel yargıların birleştirilmesi ile sonuca ulaşılmaktadır.

**Bireysel yargıların birleştirilmesi:** Bireysel yargıların birleştirilmesinde “Geometrik Ortalama Metodu” ve “Ağırlıklı Aritmetik Ortalama Metodu” yaygın şekilde kullanılmaktadır.

Eğer  $a_{ij}^1, a_{ij}^2, \dots, a_{ij}^n$  üye tarafından farklı yargıları gösterirse,

i: faktör yada alternatif,

j: karşılayan yargıyı ifade etmektedir.

Bu durumda:

$[\prod_{k=1}^n a_{ij}^k]^{1/n}$  geometrik ortalama,

$[\sum_{k=1}^n W a_{ij}^k]$  ağırlıklı aritmetik ortalama,

$[\sum_{k=1}^n a_{ij}^k]/n$  eşit ağırlıktaki üyeler için aritmetik ortalama olarak kullanılmaktadır.

Çalışmada dersane içerisinde oluşturulan ekip tarafından oylama tekniği ile ikili karşılaştırmalar yapılmıştır. Ekibin küçük oluşu nedeniyle sorun yaşanmamıştır.

**3.Aşama: Ağırlık ve tutarlılık hesaplamaları:** Üçüncü aşamada ikili karşılaştırmalar yapıldıktan sonra ağırlıkların belirlenebilmesi için kriterlerin yüzde önem dağılımlarının bulunması gerekmektedir.

**a. Ağırlıkların Bulunması:** Yüzde önem dağılımları bulunurken öncelikle matristeki sütunların toplamı bulunur. (Çizelge 3.6)

Çizelge 3.6. Ana Kriterlerin Ağırlıklandırılması

	Öğrencilerin ve Öğrenmelerinin Sorumluluğunu Üstlenme	Mesleki Uzmanlık Bilgisi	Öğretimin Yönetimi	Liderlik ve Toplum ile ilişkiler	Sürekli Gelişim ve Öğrenme	<b>GÖRELİ ÖNCELİK - AĞIRLIK</b>
Öğrencilerin ve Öğrenmelerinin Sorumluluğunu Üstlenme	1,00	3,00	2,00	2,00	3,00	<b>0,365</b>
Mesleki Uzmanlık Bilgisi	0,33	1,00	0,50	2,00	2,00	<b>0,167</b>
Öğretimin Yönetimi	0,50	2,00	1,00	2,00	2,00	<b>0,231</b>
Liderlik ve Toplum ile ilişkiler	0,50	0,50	0,50	1,00	0,50	<b>0,108</b>
Sürekli Gelişim ve Öğrenme	0,33	0,50	0,50	2,00	1,00	<b>0,129</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>2,667</b>	<b>7,000</b>	<b>4,500</b>	<b>9,000</b>	<b>8,500</b>	<b>1,000</b>

$$[b_{ij}]_{n \times 1} \quad i = 1, 2, \dots, n \quad b_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}}$$

Kriterlerin yüzde önem dağılımları i. kriterin j. kritere göre öneminin ( $a_{ij}$ ) sütun toplamına bölünmesiyle bulunur.

$$b_{11} = \frac{1}{2,667} = 0,365 \quad b_{12} = \frac{1/3}{2,667} = 0,175 \quad b_{13} = \frac{1/2}{2,667} = 0,188$$

$$b_{14} = \frac{1/2}{2,667} = 0,188 \quad b_{15} = \frac{1/3}{2,667} = 0,175$$



$$\begin{aligned}
b_{21} &= \frac{3}{7,000} = 0,429 & b_{22} &= \frac{1}{7,000} = 0,143 & b_{23} &= \frac{2}{7,000} = 0,286 \\
b_{24} &= \frac{1/2}{7,000} = 0,071 & b_{25} &= \frac{1/2}{7,000} = 0,071 & & \\
b_{31} &= \frac{2}{4,500} = 0,444 & b_{32} &= \frac{1/2}{4,500} = 0,111 & b_{33} &= \frac{1}{4,500} = 0,222 \\
b_{34} &= \frac{1/2}{4,500} = 0,111 & b_{35} &= \frac{1/2}{4,500} = 0,111 & & \\
b_{41} &= \frac{2}{9,000} = 0,222 & b_{42} &= \frac{2}{9,000} = 0,222 & b_{43} &= \frac{2}{9,000} = 0,222 \\
b_{44} &= \frac{1}{9,000} = 0,111 & b_{45} &= \frac{2}{9,000} = 0,222 & & \\
b_{51} &= \frac{3}{8,500} = 0,353 & b_{52} &= \frac{2}{8,500} = 0,235 & b_{53} &= \frac{2}{8,500} = 0,235 \\
b_{54} &= \frac{1/2}{8,500} = 0,059 & b_{55} &= \frac{1}{8,500} = 0,118 & & 
\end{aligned}$$

$$B_1 = \begin{bmatrix} 0,375 \\ 0,125 \\ 0,188 \\ 0,188 \\ 0,125 \end{bmatrix} \quad B_2 = \begin{bmatrix} 0,429 \\ 0,143 \\ 0,286 \\ 0,071 \\ 0,071 \end{bmatrix} \quad B_3 = \begin{bmatrix} 0,444 \\ 0,111 \\ 0,222 \\ 0,111 \\ 0,111 \end{bmatrix} \quad B_4 = \begin{bmatrix} 0,222 \\ 0,222 \\ 0,222 \\ 0,111 \\ 0,222 \end{bmatrix} \quad B_5 = \begin{bmatrix} 0,353 \\ 0,235 \\ 0,235 \\ 0,059 \\ 0,118 \end{bmatrix}$$

$B_1$  matrisi için;

Öğrencilerin ve öğrenmelerinin sorumluluğunu üstlenme kriterinde; Öğrencilerin ve öğrenmelerinin sorumluluğunu üstlenme %37,5, Mesleki uzmanlık bilgisi %12,5, Öğretimin yönetimi %18,8, Liderlik ve toplum ile ilişkiler %18,8, Sürekli gelişim ve öğrenme %12,5 önemlidir.

$B_2$  matrisi için;

Mesleki uzmanlık bilgisi kriterinde; Öğrencilerin ve öğrenmelerinin sorumluluğunu üstlenme %42,9, Mesleki uzmanlık bilgisi %14,3, Öğretimin yönetimi %28,6, Liderlik ve toplum ile ilişkiler %07,1, Sürekli gelişim ve öğrenme %07,1 önemlidir.

$B_3$  matrisi için;

Öğretimin yönetimi kriterinde; Öğrencilerin ve öğrenmelerinin sorumluluğunu üstlenme %44,4, Mesleki uzmanlık bilgisi %11,1, Öğretimin

yönetimi %22,2, Liderlik ve toplum ile ilişkiler %11,1, Sürekli gelişim ve öğrenme %11,1 önemlidir.

B<sub>4</sub> matrisi için;

Mesleki uzmanlık bilgisi kriterinde; Öğrencilerin ve öğrenmelerinin sorumluluğunu üstlenme %22,2, Mesleki uzmanlık bilgisi %22,2, Öğretimin yönetimi %22,2, Liderlik ve toplum ile ilişkiler %11,1, Sürekli gelişim ve öğrenme %22,2 önemlidir.

B<sub>5</sub> matrisi için;

Öğretimin yönetimi kriterinde; Öğrencilerin ve öğrenmelerinin sorumluluğunu üstlenme %35,3, Mesleki uzmanlık bilgisi %23,5, Öğretimin yönetimi %23,5, Liderlik ve toplum ile ilişkiler %05,9, Sürekli gelişim ve öğrenme %11,8 önemlidir.

Bir sonraki adımda genel ağırlıklar hesaplanır.

$$C = [b_{ij}]_{n \times n} \quad i = 1, 2, \dots, n \quad j = 1, 2, \dots, n$$

$$w_i = \frac{\sum_{j=1}^n c_{ij}}{n} \quad w = [w_i]_{n \times 1}$$

Hesaplamaları yaparsak eğer;

$$C = \begin{bmatrix} 0,375 & 0,429 & 0,444 & 0,222 & 0,353 \\ 0,125 & 0,143 & 0,111 & 0,222 & 0,235 \\ 0,188 & 0,286 & 0,222 & 0,222 & 0,235 \\ 0,188 & 0,071 & 0,111 & 0,111 & 0,059 \\ 0,125 & 0,071 & 0,111 & 0,222 & 0,118 \end{bmatrix}$$

$$w_i = \begin{bmatrix} 0,375 + 0,429 + 0,444 + 0,222 + 0,353 / 5 \\ 0,125 + 0,143 + 0,111 + 0,222 + 0,235 / 5 \\ 0,188 + 0,286 + 0,222 + 0,222 + 0,235 / 5 \\ 0,188 + 0,071 + 0,111 + 0,111 + 0,059 / 5 \\ 0,125 + 0,071 + 0,111 + 0,222 + 0,118 / 5 \end{bmatrix}$$

$$w_i = \begin{bmatrix} 0,365 \\ 0,167 \\ 0,231 \\ 0,108 \\ 0,129 \end{bmatrix} \text{ Şeklinde ağırlıklar bulunur.}$$

Buradan genel önem dağılımına bakıldığında; Öğrencilerin ve öğrenmelerinin sorumluluğunu üstlenme %36,5, Mesleki uzmanlık bilgisi %16,7, Öğretimin yönetimi %23,1, Liderlik ve toplum ile ilişkiler %10,8, Sürekli gelişim ve öğrenme %12,9 önemlidir.

**b.Tutarlılık Ölçümlerinin Hesaplanması:** Elde edilen sonuçlarda matrisin tutarlılık oranı (consistency ratio) yüksekse, bu girilen yargıların tutarlı olmadığını gösterir. Satty (1980)'e göre tutarlılık oranı 0.10 ve daha küçük ise ikili karşılaştırmalar matrisi tutarlıdır ve bu matristen elde edilen öncelikler kabul edilebilir.

Tutarlılık durumunu aşağıda verilen örnek matrisle açıklayacak olursak:

	A	B	C
A	1	2	4
B	1/2	1	2
C	1/4	1/2	1

Bu matriste A elemanı B elemanının 2 katı ve C elemanının 4 katı öneme sahip ise, buradan  $A = 2B$ ,  $A = 4C$ ,  $2B = 4C$  ve  $B = 2C$  bulunur. Bu üç elemanın ikili karşılaştırmalar matrisi bu durumda tam tutarlıdır. Matrisin (B,C) elemanı olarak girilen değerlendirmenin 2'den farklı olması durumunda bu matris tutarsız olmaktadır. Genelde uyumluluğun matriste her yerde yakalanması ve tam bir uyumluluğa sahip olması beklenemez. Çünkü, bilgi birikiminin ötesinde insan duygusallığı ve sezgisel yaklaşımları kesin bir formüle uydurulamaz. İnsan muhakemesi çok kriterli faktörleri karşılaştırılırken yanılığa düşebildiği için tutarlılık oranında sapmalar oluşmaktadır. Bu nedenle faktörlerin birbirlerine göre göreceli ağırlıkları verilirken dikkatin dağılmaması için uzmanların öngördüğü en fazla dokuz faktörün gruplandırılabilmesi göz önünde tutulmalıdır. Ancak Cengiz (2003), özgün bir yaklaşımla dokuz faktörden fazla olan faktörleri parçalayarak gruplandırmıştır. Bu alt grupların birleştirilmesinde, grupların birbirlerine göre göreceli ağırlıkları bir bütünün parçaları olduğu düşünülerek 1 (eşit derecede önemli) değerini almıştır.

Çalışmamızda ağırlıkların hesaplanışını gösterdiğimiz ana kriterler için tutarlılığını test edecek olursak;

$$D = [a_{ij}]_{n \times n} * [w_i]_{n \times 1} = [d_i]_{n \times 1}$$

$$D = \begin{bmatrix} 1,0 & 3,0 & 2,0 & 2,0 & 3,0 \\ 0,3 & 1,0 & 0,5 & 2,0 & 2,0 \\ 0,5 & 2,0 & 1,0 & 2,0 & 2,0 \\ 0,5 & 0,5 & 0,5 & 1,0 & 0,5 \\ 0,3 & 0,5 & 0,5 & 2,0 & 1,0 \end{bmatrix} * \begin{bmatrix} 0,365 \\ 0,167 \\ 0,231 \\ 0,108 \\ 0,129 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1,932 \\ 0,879 \\ 1,222 \\ 0,554 \\ 0,666 \end{bmatrix}$$

$$E_i = \frac{d_i}{w_i} \quad i = 1, 2, \dots, n$$

$$E = \begin{bmatrix} 5,299 \\ 5,255 \\ 5,301 \\ 5,130 \\ 5,143 \end{bmatrix}$$

$$\lambda = \frac{\sum_{i=1}^n E_i}{n}$$

$$\lambda = \frac{26,128}{5} = 5,266$$

$$CI = \frac{\lambda - n}{n-1} \quad CI = \frac{5,266-5}{5-1} \quad CI = 0,056$$

Çizelge 3.7. Rastgele İndeks Değerleri Çizelgesi

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
RI	0,00	0,00	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56	1,57	1,59

$$RI = 1,12$$

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0,056}{1,12} = 0,05 < 0,1 \text{ olduğu için tutarlıdır.}$$

CI:Tutarlılık göstergesi

RI:Tesadüfi gösterge

CR:Tutarlılık oranıdır

Kısaca AHP'nin matematiksel gösterimi şu şekildedir;

1.Karar problemi tanımlanır.

2.Faktörler arası karşılaştırma matrisi oluşturulur.

$$A = [a_{ij}]_{n \times n} \quad i = 1, 2, \dots, n \quad j = 1, 2, \dots, n$$

3.Faktörlerin yüzde önem dağılımları belirlenir ve ağırlıklar hesaplanır.

$$[b_{ij}]_{n \times 1} \quad i = 1, 2, \dots, n$$

$$b_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}}$$

$$C = [b_{ij}]_{n \times n} \quad i = 1, 2, \dots, n \quad j = 1, 2, \dots, n$$

$$w_i = \frac{\sum_{j=1}^n c_{ij}}{n} \quad w = [w_i]_{n \times 1}$$

4.Faktör kıyaslamalarındaki tutarlılık ölçülür.

$$D = [a_{ij}]_{n \times n} * [w_i]_{n \times 1} = [d_i]_{n \times 1}$$

$$E_i = \frac{d_i}{w_i} \quad i = 1, 2, \dots, n$$

$$\lambda = \frac{\sum_{i=1}^n E_i}{n}$$

$$CI = \frac{\lambda - n}{n - 1}$$

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

CI:Tutarlılık göstergesi

RI:Tesadüfi gösterge

CR:Tutarlılık oranıdır

Hesaplanan CR değerinin 0.10'dan, küçük olması; karar vericinin yaptığı karşılaştırmaların tutarlı olduğunu gösterir. Büyük olması; ya AHP'deki bir hesaplama hatasını ya da karar vericinin karşılaştırmalarındaki tutarsızlığını gösterir.

#### 4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Değerlendirici grup içerisindeki her bir bireyin görüşü eş kabul edildiğinden, grup değerlendirmesini belirlerken aritmetik ortalama yöntemi kullanılmıştır.

Çizelge 4.1.'de meslektaş grubu için değerlendirme ölçütleri, seçenekler, verilen puanlar görülmektedir.

Çizelge 4.1. Meslektaş Grubu Değerlendirme Çizelgesi

Değerlendirme Ölçütleri	Seçenek Adı						Puanı		Art. Ort.
	Her Zaman						100		
	Genellikle						75		
	Bazen						50		
	Nadiren						25		
	Hiçbir Zaman						0		
	Puanlama Yapan Meslektaşlar								
	M1	M2	M3	M4	M5	M6			
1.	Öğrencilerin bireysel farklılıklarını dikkate alarak bilgi iletişimini sağlar.	75	100	100	75	100	75	87,50	
2.	Öğrenciler ve ailelerine yardımcı olmak için gerekli kurum ve kişilerle iletişime geçer.	75	75	75	100	25	75	70,83	
3.	Öğrencilerine karşı gerekli saygı ve dikkati gösterir.	100	100	100	100	100	100	100,00	
4.	Başarısız öğrencilerin sorunlarının çözümünde deneyimli öğretmenlerin görüşlerinden yararlanır.	75	100	100	75	100	100	91,67	
5.	Alanı ile ilgili uzmanlığını ve ilgili becerilerini ortaya koyar.	100	100	100	100	100	100	100,00	
6.	Öğrenme hedeflerine uygun değerlendirme stratejilerini kullanır.	75	100	100	100	75	100	91,67	
7.	Öğretim zamanını amaca uygun bir biçimde kullanır.	100	100	75	100	100	75	91,67	
8.	Öğretim uygulamalarını iyileştirmek için edindiği bilgiyi etkili olarak kullanır.	75	100	75	100	100	100	91,67	
9.	Öğrenme sürecinde duruma ve seviyeye uygun bir dili, ses tonunu, jest ve mimikleri etkili bir şekilde kullanır.	100	100	75	100	75	100	91,67	
10.	Ailelerle iletişim kurar.	100	50	100	100	25	75	75,00	
11.	Uygun bir biçimde programları değerlendirir ve inceler.	75	100	100	100	75	100	91,67	
12.	Değerlendirmeyi, öğrenmeyi ve öğrendiklerini uygulamayı "bitmeyen bir süreç" olarak kabul eder.	100	100	100	100	75	75	91,67	
13.	Öğrenme ve öğretim stratejilerinde öğrenci merkezli etkinliklere yer verir.	75	75	100	75	25	100	75,00	

Değerlendirme Ölçütleri	Seçenek Adı		Puanı						Art. Ort.
	Her Zaman		100						
	Genellikle		75						
	Bazen		50						
	Nadiren		25						
	Hiçbir Zaman		0						
	Puanlama Yapan Meslektaşlar								
	M1	M2	M3	M4	M5	M6			
14.	Eğitime ilişkin yayınları, kitapları ve internet sitelerini izler.	50	25	75	75	50	75	58,33	
15.	Diğer öğretmenleri gözlemler, en iyi uygulamaları belirler ve yeni bilgi teknolojilerini bunlarla birlikte kullanır.	75	75	100	75	25	100	75,00	
16.	Diğer öğretmenler ile bilgi ve materyal alışverişinde bulunur.	50	100	100	75	75	50	75,00	
17.	Okul içerisinde etkileşim, iş birliği ve ekip çalışması içerisindedir.	100	75	100	100	75	100	91,67	
18.	Zümre öğretmenleri ile iş birliği yapar.	100	100	100	100	100	100	100,00	
19.	Öğrenci, sınıf ve okuldaki problemleri çözmek için paydaşlarla birlikte çalışır.	75	100	100	100	25	50	75,00	
20.	Diğer öğretmenlerin çabalarını ve başarısını onaylar ve kutlar.	100	100	75	100	0	75	75,00	
21.	Güncel düşünceler, fikirler ve eğitimdeki gelişmeleri ve uygulamaları izler.	75	100	100	100	50	100	87,50	
22.	Mesleki açıdan kendini değerlendirir ve bilgi düzeyini geliştirme konusunda sürekli çaba gösterir.	75	100	100	100	100	100	95,83	
23.	Kişisel ve meslekî yaşamında ve öğrenme sürecinde iyi bir örnektir.	100	100	100	100	75	100	95,83	

Meslektaş grubu değerlendirme çizelgesi incelendiğinde;

- Eğitime ilişkin yayınları, kitapları ve internet sitelerini izler ölçütü **58,33**,
- Öğrenciler ve ailelerine yardımcı olmak için gerekli kurum ve kişilerle iletişime geçer ölçütü **70,83**

puan ile değerlendirmesi yapılan öğretmenin eksik görülen ölçütleri olmuştur.

Diğer grupların değerlendirme çizelgeleri Ek-3'de bulunmaktadır. Bu çizelgeler incelendiğinde elde edilen bulgular:

Yönetim grubu değerlendirme çizelgesi incelendiğinde;

- Öğrenmeyi, öğrenci merkezli eğitim anlayışına uygun olarak gerçekleştirir **50.00**,

- Derse ait özel konuları, temel kavramlar ve genellemelerle ilişkilendirir **50.00**

puan ile değerlendirmesi yapılan öğretmenin eksik görülen ölçütleri olmuştur.

Öz değerlendirme (Kendisi) çizelgesi incelendiğinde;

- Öğrencilerin duygusal gelişimi ile ilgilenirim **50.00**,
- Mizah ve esprili bir anlayışa sahibim **50.00**,
- Değişen gereksinimleri ve koşulları karşılamak için öğretim sistemimde değişiklik yaparım **50.00**,
- Meslekî gelişim için hizmet içi eğitimlere katılır ya da değişik makale, kitap ve yazıları okurum **50.00**

puan ile değerlendirmesi yapılan öğretmenin eksik görülen ölçütleri olmuştur.

Öğrenci grubu değerlendirme çizelgesi incelendiğinde;

- Öğretmenim, bizimle arkadaş gibidir **75.00**,
- Öğretmenim, enerjiktir **78.91**

puan ile değerlendirmesi yapılan öğretmenin eksik görülen ölçütleri olmuştur.

Veli grubu değerlendirme çizelgesi incelendiğinde;

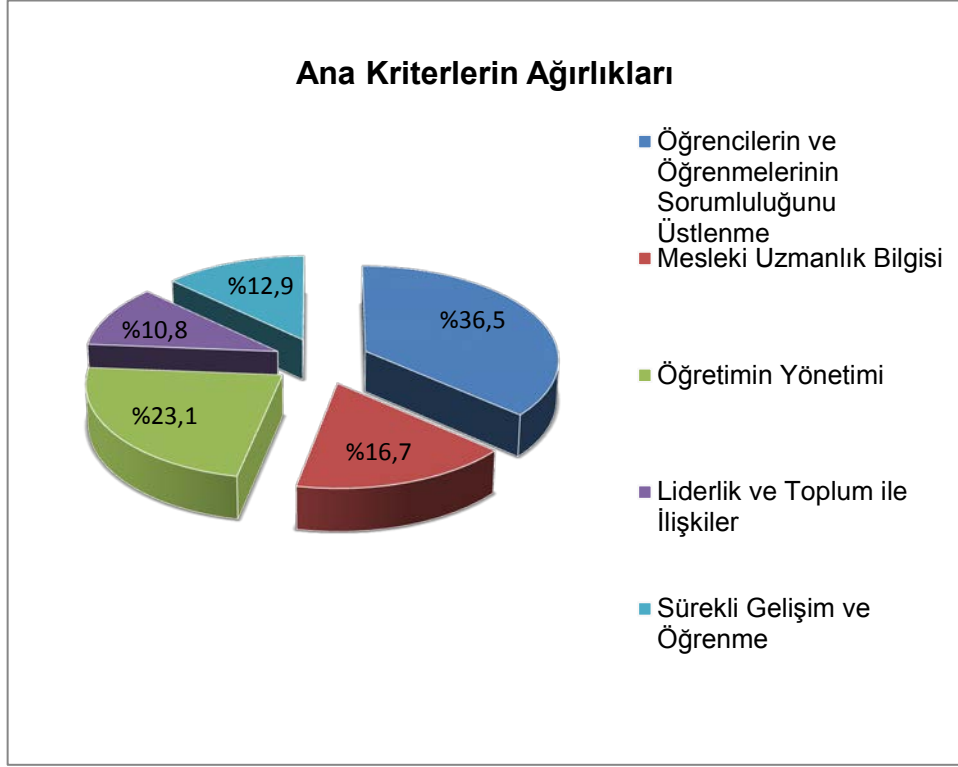
- Benden çocuğum hakkında bilgi alır **61.11**

puan ile değerlendirmesi yapılan öğretmenin eksik görülen ölçütleri olmuştur.

#### 4.1. Hiyerarşik Yapının İncelenmesi

Beş ana kriter belirlenmiş olup ağırlıkları şekil 4.1.'de görülmektedir. Kriterlerin karşılaştırma matrisleri ek 2'dedir.



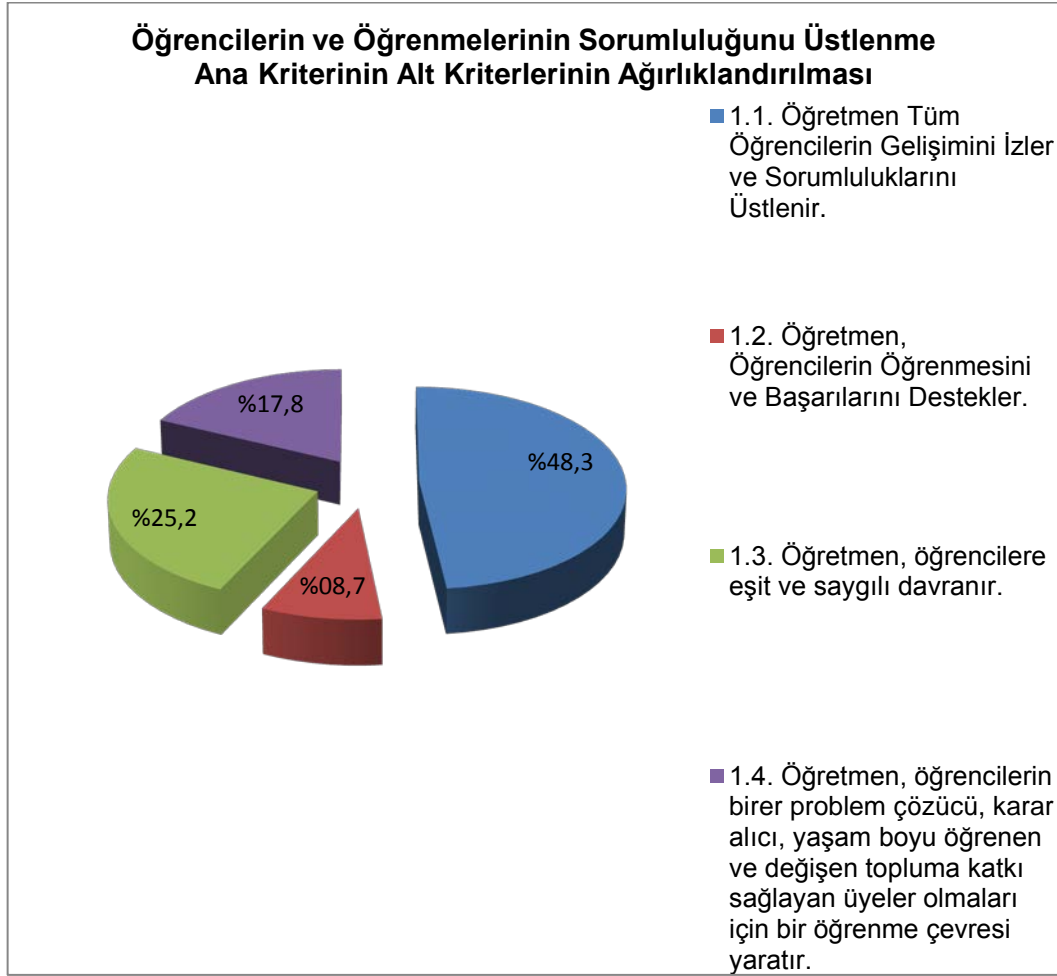


Şekil 4.1. Ana Kriterlerin Ağırlıkları

Öğrencilerin ve öğrenmelerinin sorumluluğunu üstlenme %36.5 ile en yüksek ağırlığa sahiptir. Diğer kriterler sırasıyla;

- Öğretimin yönetimi %23.1,
- Mesleki uzmanlık bilgisi %16.7,
- Sürekli gelişim ve öğrenme %12.9,
- Liderlik ve toplum ile ilişkiler %10.8 ağırlığa sahiptir.

En yüksek önem derecesine sahip öğrencilerin ve öğrenmelerinin sorumluluğunu üstlenme ana kriterini karakterize eden kriterlerin önem dereceleri şekil 4.2.'de görülmektedir.

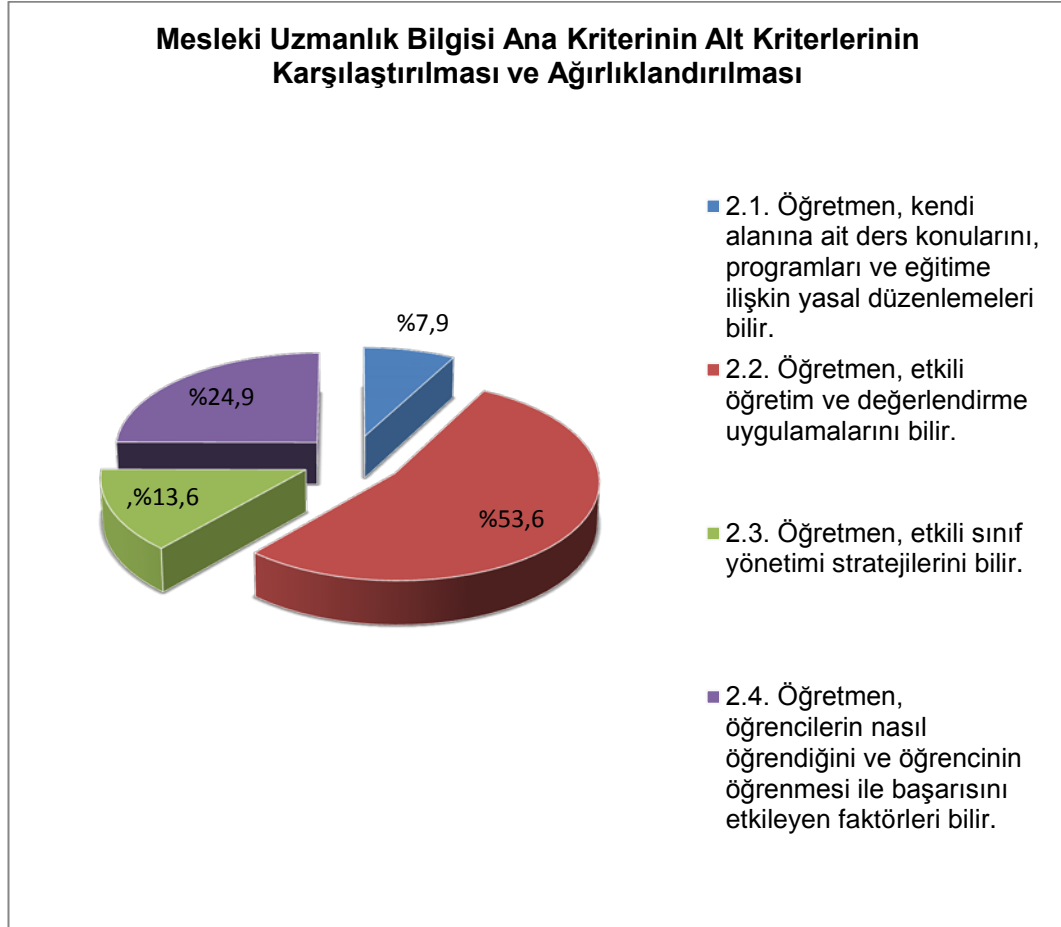


Şekil 4.2. Öğrencilerin ve Öğrenmelerinin Sorumluluğunu Üstlenme Ana Kriterinin Alt Kriterlerinin Ağırlıklandırılması

Öğretmen tüm öğrencilerin gelişimini izler ve sorumluluklarını üstlenir %48,3 ile en yüksek ağırlığa sahiptir. Diğer kriterler sırasıyla;

- Öğretmen, öğrencilere eşit ve saygılı davranır %25,2,
- Öğretmen, öğrencilerin birer problem çözücü, karar alıcı, yaşam boyu öğrenen ve değişen topluma katkı sağlayan üyeler olmaları için bir öğrenme çevresi yaratır %17,8,
- Öğretmen, Öğrencilerin Öğrenmesini ve Başarılarını Destekler %08,7 ağırlığa sahiptir.

Mesleki uzmanlık ana kriterini karakterize eden kriterlerin önem dereceleri şekil 4.3.'de görülmektedir.

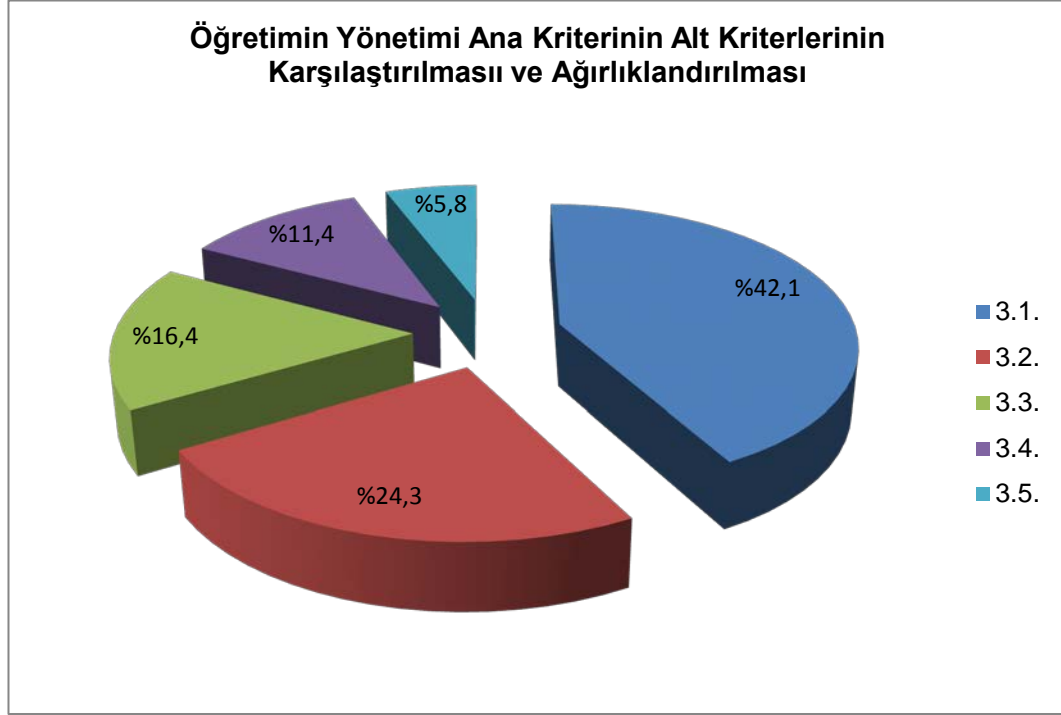


Şekil 4.3. Mesleki Uzmanlık Bilgisi Ana Kriterinin Alt Kriterlerinin Ağırlıklandırılması

Öğretmen, etkili öğretim ve değerlendirme uygulamalarını bilir %53.6 ile en yüksek ağırlığa sahiptir. Diğer kriterler sırasıyla;

- Öğretmen, öğrencilerin nasıl öğrendiğini ve öğrencinin öğrenmesi ile başarısını etkileyen faktörleri bilir %24.9,
- Öğretmen, etkili sınıf yönetimi stratejilerini bilir %13.6,
- Öğretmen, kendi alanına ait ders konularını, programları ve eğitime ilişkin yasal düzenlemeleri bilir %07.9, ağırlığa sahiptir.

Öğretimin yönetimi ana kriterini karakterize eden kriterlerin önem dereceleri şekil 4.4.'de görülmektedir.



Şekil 4.4. Öğretimin Yönetimi Ana Kriterinin Alt Kriterlerinin Ağırlıklandırılması

3.1. Öğretmen, öğrencilerin öğrenme başarısını teşvik etmek için öğrencilerin anlama düzeyini, kendi meslekî bilgilerini, program, mevzuat, öğretim uygulamaları ve sınıf yönetimi stratejilerini kullanır %42.1 ile en yüksek ağırlığa sahiptir. Diğer kriterler sırasıyla;

- 3.2. Öğretmen, öğrenciler, aileler ve akademisyenler vb. ile etkili iletişim kurar %24.3,
- 3.3. Öğretmen, öğrencilerin ilerlemesini sürekli değerlendirir, öğrenciler ve ailelerle değerlendirme sonuçlarını düzenli olarak paylaşır %16.4,
- 3.4. Öğretmen, çeşitli kaynaklar kullanarak sürekli öğrenme ve yansıtma aracılığıyla öğretim uygulamalarını iyileştirir %11.4,
- 3.5. Öğretmen, öğrenme sürecine yönelik uygulamalarında ve buna ilişkin sorumluluklarını yerine getirmede uygun teknolojiyi kullanır %05.8 ağırlığa sahiptir.

Liderlik ve toplum ile ilişkiler ana kriterini karakterize eden;

- Öğretmen, sınıfında ve okulunda uygun öğrenme ortamları yaratmak için diğer öğretmenler ve paydaşlarla iş birliği yapar ve
- Öğretmen, öğrencinin öğrenmesi, başarısı ve okul programlarını geliştirmek için, aileler ve toplumun diğer üyeleri vb. kişi ve gruplarla birlikte çalışır kriterleri eşit önemli görülerek %50.0 olarak ağırlıklandırılmışlardır.

Sürekli gelişim ve öğrenme kriterini karakterize eden kriter belirlenmemiş olup değerlendirici gruplar doğrudan bağlanmıştır.

#### 4.2. Değerlendirici Grupların Önem Dereceleri

Yapılan karşılaştırmalar ve hesaplamalar sonucunda değerlendirici gruplara bağlı her bir ölçütün hiyerarşide üstte bulunan kriterler ile bütünleşik ağırlıkları bulunmuştur. Böylece değerlendiricilerin değerlendirdikleri her bir ölçütün önem derecesi belirlenmiştir.

Çizelge 4.2. Meslektaş Grubu Değerlendirme Ölçütlerinin Ağırlıklandırılması

Değerlendirme Ölçütleri		Değerlendirme Sonucu	Hiyerarşideki Yeri	Toplam Ağırlık	Ağırlıklı Değerlendirme Sonucu
1.	Öğrencilerin bireysel farklılıklarını dikkate alarak bilgi iletişimini sağlar.	87,50	1.1.M.1.	0,0088	0,7701
2.	Öğrenciler ve ailelerine yardımcı olmak için gerekli kurum ve kişilerle iletişime geçer.	70,83	1.1.M.2.	0,0044	0,3117
3.	Öğrencilerine karşı gerekli saygı ve dikkati gösterir.	100,00	1.3.M.1.	0,0113	1,1252
4.	Başarısız öğrencilerin sorunlarının çözümünde deneyimli öğretmenlerin görüşlerinden yararlanır.	91,67	1.3.M.2.	0,0038	0,3438
5.	Alanı ile ilgili uzmanlığını ve ilgili becerilerini ortaya koyar.	100,00	2.2.M	0,0521	5,2082
6.	Öğrenme hedeflerine uygun değerlendirme stratejilerini kullanır.	91,67	3.1.M.1.	0,0027	0,2501

Değerlendirme Ölçütleri		Değerlendirme Sonucu	Hiyerarşideki Yeri	Toplam Ağırlık	Ağırlıklı Değerlendirme Sonucu
7.	Öğretim zamanını amaca uygun bir biçimde kullanır.	91,67	3.1.M.2.	0,0090	0,8236
8.	Öğretim uygulamalarını iyileştirmek için edindiği bilgiyi etkili olarak kullanır.	91,67	3.1.M.3.	0,0099	0,9061
9.	Öğrenme sürecinde duruma ve seviyeye uygun bir dili, ses tonunu, jest ve mimikleri etkili bir şekilde kullanır.	91,67	3.2.M.1.	0,0042	0,3805
10.	Ailelerle iletişim kurar.	75,00	3.2.M.2.	0,0021	0,1557
11.	Uygun bir biçimde programları değerlendirir ve inceler.	91,67	3.3.M.1.	0,0012	0,1083
12.	Değerlendirmeyi, öğrenmeyi ve öğrendiklerini uygulamayı "bitmeyen bir süreç" olarak kabul eder.	91,67	3.3.M.2.	0,0035	0,3250
13.	Öğrenme ve öğretim stratejilerinde öğrenci merkezli etkinliklere yer verir.	75,00	3.4.M.1.	0,0044	0,3273
14.	Eğitime ilişkin yayınları, kitapları ve internet sitelerini izler.	58,33	3.4.M.2.	0,0015	0,0849
15.	Diğer öğretmenleri gözlemler, en iyi uygulamaları belirler ve yeni bilgi teknolojilerini bunlarla birlikte kullanır.	75,00	3.5.M	0,0132	0,9931
16.	Diğer öğretmenler ile bilgi ve materyal alışverişinde bulunur.	75,00	4.1.M.1.	0,0030	0,2250
17.	Okul içerisinde etkileşim, iş birliği ve ekip çalışması içerisindedir.	91,67	4.1.M.2.	0,0030	0,2750
18.	Zümre öğretmenleri ile iş birliği yapar.	100,00	4.1.M.3.	0,0030	0,3000
19.	Öğrenci, sınıf ve okuldaki problemleri çözmek için paydaşlarla birlikte çalışır.	75,00	4.2.M.1.	0,0051	0,3857
20.	Diğer öğretmenlerin çabalarını ve başarısını onaylar ve kutlar.	75,00	4.2.M.2.	0,0026	0,1928
21.	Güncel düşünceler, fikirler ve eğitimdeki gelişmeleri ve uygulamaları izler.	87,50	5.1.M.1.	0,0081	0,7081
22.	Mesleki açıdan kendini değerlendirir ve bilgi düzeyini geliştirme konusunda sürekli çaba gösterir.	95,83	5.1.M.2.	0,0162	1,5511
23.	Kişisel ve meslekî yaşamında ve öğrenme sürecinde iyi bir örnektir.	95,83	5.1.M.3.	0,0081	0,7755
<b>Toplam</b>				<b>0,1810</b>	<b>16,5267</b>

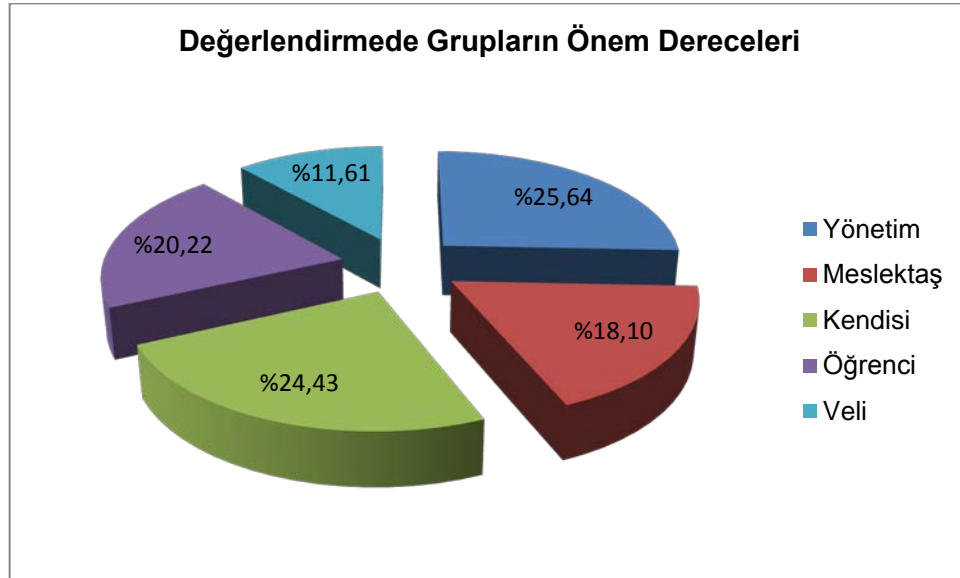
Çizelge 4.2.'de hiyerarşideki yeri sütununda ölçütün üstünde bulunan kriterleri göstermektedir. Örneğin birinci ölçütün yeri 1.1.M.1 olarak belirtilmiş. Yani;

- Birinci ana kritere bağlı (1.)
- Birinci kriterin altındaki (1.)
- Meslektaş grubuna bağlı (M.)
- Ölçütlerin birincisi (1.) anlamına gelmektedir.

Toplam ağırlık(bütünleşik ağırlık) bulunurken bağlı olduğu kriterlerin çarpımı alınmıştır. Örneğin birinci ölçüt için;

- Birinci ana kriterin ağırlığı (0.365) çarpı altındaki
- Birinci kriterin ağırlığı (0.483) çarpı altındaki
- Meslektaş grubunun ağırlığı (0.075) çarpı altındaki
- Ölçütlerin birincisinin ağırlığı (0.6667) eşittir 0.0088 olarak bulunmuştur.

Diğer gruplar için ölçüt bazında bütünleşik ağırlıklar ve puanlamalar ek-3'tedir.



Şekil 4.5. Değerlendirme Gruplarının Önem Dereceleri

Şekil 4.5.'de görüldüğü üzere yönetim grubu %25.64 ağırlık ile en yüksek öneme sahiptir. Diğer gruplar sırasıyla;

- Öz değerlendirme( Kendisi) %24.43

- Öğrenci %20,22,
- Meslektaş %18,10,
- Veli %11,61 öneme sahiptir.

Değerlendirici grupların ana kriterler bazında ağırlıklarına bakacak olursak;

Çizelge 4.3. Değerlendirici Grupların Öğrencilerin ve Öğrenmelerinin Sorumluluğunu Üstlenme Ana Kriteri Bazında Ağırlıkları

Öğrencilerin ve Öğrenmelerinin Sorumluluğunu Üstlenme	Ağırlıkları	Ağırlık Yüzdesi
Yönetim	0,0553	15,16
Meslektaş	0,0282	7,74
Kendisi	0,0900	24,68
Öğrenci	0,1197	32,81
Veli	0,0715	19,61
<b>Toplam</b>	<b>0,3646</b>	<b>100,00</b>

Çizelge 4.4. Değerlendirici Grupların Mesleki Uzmanlık Bilgisi Ana Kriteri Bazında Ağırlıkları

Mesleki Uzmanlık Bilgisi	Ağırlıkları	Ağırlık Yüzdesi
Yönetim	0,0269	16,11
Meslektaş	0,0521	31,13
Kendisi	0,0427	25,55
Öğrenci	0,0455	27,21
Veli	0,0000	0,00
<b>Toplam</b>	<b>0,1673</b>	<b>100,00</b>

Çizelge 4.5. Değerlendirici Grupların Öğretimin Yönetimi Ana Kriteri Bazında Ağırlıkları

Öğretimin Yönetimi	Ağırlıkları	Ağırlık Yüzdesi
Yönetim	0,0760	32,95
Meslektaş	0,0516	22,38
Kendisi	0,0394	17,07
Öğrenci	0,0370	16,04
Veli	0,0266	11,55
<b>Toplam</b>	<b>0,2306</b>	<b>100,00</b>



Çizelge 4.6. Değerlendirici Grupların Liderlik ve Toplum ile İlişkiler Ana Kriteri Bazında Ağırlıkları

Liderlik ve Toplum ile İlişkiler	Ağırlıkları	Ağırlık Yüzdesi
Yönetim	0,0334	30,95
Meslektaş	0,0167	15,48
Kendisi	0,0399	36,90
Öğrenci	0,0000	0,00
Veli	0,0180	16,67
<b>Toplam</b>	<b>0,1080</b>	<b>100,00</b>

Çizelge 4.7. Değerlendirici Grupların Sürekli Gelişim ve Öğrenme Ana Kriteri Bazında Ağırlıkları

Sürekli Gelişim ve Öğrenme	Ağırlıkları	Ağırlık Yüzdesi
Yönetim	0,0647	50,00
Meslektaş	0,0324	25,00
Kendisi	0,0324	25,00
Öğrenci	0,0000	0,00
Veli	0,0000	0,00
<b>Toplam</b>	<b>0,1295</b>	<b>100,00</b>

Çizelgeler incelendiğinde;

- Yönetim grubu tüm ana kriterlerde ağırlıklandırılmış olup sürekli gelişim ve öğrenme ile öğretimin yönetimi ana kriterlerinde en yüksek öneme sahip gruptur.
- Meslektaş grubu tüm ana kriterlerde ağırlıklandırılmış olup mesleki uzmanlık bilgisi ana kriterinde en yüksek öneme sahip gruptur.
- Öz değerlendirme (Kendisi) tüm ana kriterlerde ağırlıklandırılmış olup liderlik ve toplum ile ilişkiler ana kriterinde en yüksek öneme sahiptir.
- Öğrenci grubu sürekli gelişim ve öğrenme ile liderlik ve toplum ile ilişkiler ana kriterinde ağırlığı bulunmamaktadır. Öğrencilerin ve öğrenmelerinin sorumluluğunu üstlenme ana kriterinde en yüksek öneme sahip gruptur.
- Veli grubunun sürekli gelişim ve öğrenme ile mesleki uzmanlık bilgisi ana kriterinde ağırlığı bulunmamaktadır.

## 5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Öğretmen performansını değerlendirmenin amacı, uygulamalardan elde edilen geri bildirimler aracılığı ile öğretmen uygulamalarının başarı derecelerinin nesnel olarak değerlendirilmesidir. Çok hızlı değişim gösteren ekonomik ve toplumsal yaşam örgütsel yapıyı, dolayısıyla öğretmenlerden beklenen örgütsel davranışın niteliğini de değiştirmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin performans değerlendirmesi günümüzde hızla önem kazanan bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütün varoluş amaçlarına ulaşma etkililiği ve bu konuda gösterdiği performans, öğretmenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda gösterdikleri performansla doğrudan ilişkilidir. Yani eğitim kurumlarının verimliliği ve etkililiği öğretmenlerin, kurum yöneticilerinin ve diğer çalışanların performansına bağlıdır.

### 5.1. Sonuçlar

Çalışma kapsamında, Adana Özel Zafer Dershanesi SBS hazırlık sınıfı öğretmenleri performans değerlendirme çalışması yapılmıştır. Oluşturulan değerlendirme sistemi analitik hiyerarşi prosesi ile 360 derece performans değerlendirme sisteminin birlikte kullanılması esasına dayanmaktadır. Öncelikle analitik hiyerarşi prosesi ile 360 derece performans değerlendirmenin nasıl bütünleştirileceği üzerinde durulmuş, doğru bir hiyerarşi kurulması sağlanmıştır. Kurulan hiyerarşi altı düzeyden oluşmaktadır. Bu düzeyler:

- Birinci Düzeyde Amaç,
- İkinci Düzeyde 5 ana kriter,
- Üçüncü Düzeyde 18 kriter,
- Dördüncü Düzeyde 64 alt kriter,
- Beşinci Düzeyde 141 en alt kriter,
- Altıncı Düzeyde değerlendiricilerin öğretmen hakkındaki görüşlerini belirttiği her bir 169 kriter için 5 farklı seçenek bulunmaktadır.

Seçenekler; Her Zaman (100), Genellikle (75), Bazen (50), Nadiren (25), Hiçbir Zaman (0) olacak şekilde sayısallaştırılmıştır.

169 kriterin değerlendirmelerini yapması için değerlendirici gruplar oluşturulmuştur. Bunlar:

- Yönetim, öğretmenin bağlı olduğu amiri olup bir kişi tarafından değerlendirme yapılmıştır.
- Meslektaş, öğretmen ile aynı sınıflara eğitim veren diğer öğretmenler olup 6 kişi tarafından değerlendirme yapılmıştır. Bu grupta değerlendiricilerin isimleri alınmayarak daha rahat değerlendirme yapmaları sağlanmıştır.
- Kendisi, öz değerlendirme olup sadece değerlendirmenin yapıldığı öğretmen tarafından değerlendirme yapılmıştır.
- Veli, öğretmenin eğitim verdiği sınıfların öğrencilerinin velileri tarafından değerlendirme yapılmıştır. Bire bir görüşerek yapılan değerlendirmede 36 veli tarafından sağlıklı bilgi alınabilmektedir.
- Öğrenci, öğretmenin eğitim verdiği sınıfların öğrencileri tarafından değerlendirme yapılmıştır. 3 sınıfta toplam 64 öğrenci tarafından değerlendirme yapılmıştır. Bu grupta değerlendiricilerin isimleri alınmayarak daha rahat değerlendirme yapmaları sağlanmıştır.

Birden fazla kişinin bulunduğu değerlendirici gruplarda değerlendirme yargılarının birleştirilmesi, grup içerisinde her bir değerlendiricinin görüşü eş kabul edilerek, aritmetik ortalama yöntemi ile yapılmıştır. Örneğin, 64 öğrencinin yapmış olduğu değerlendirmede her bir öğrencinin görüşü eş kabul edilerek her birinin yapmış olduğu seçeneğin aritmetik ortalaması alınmıştır.

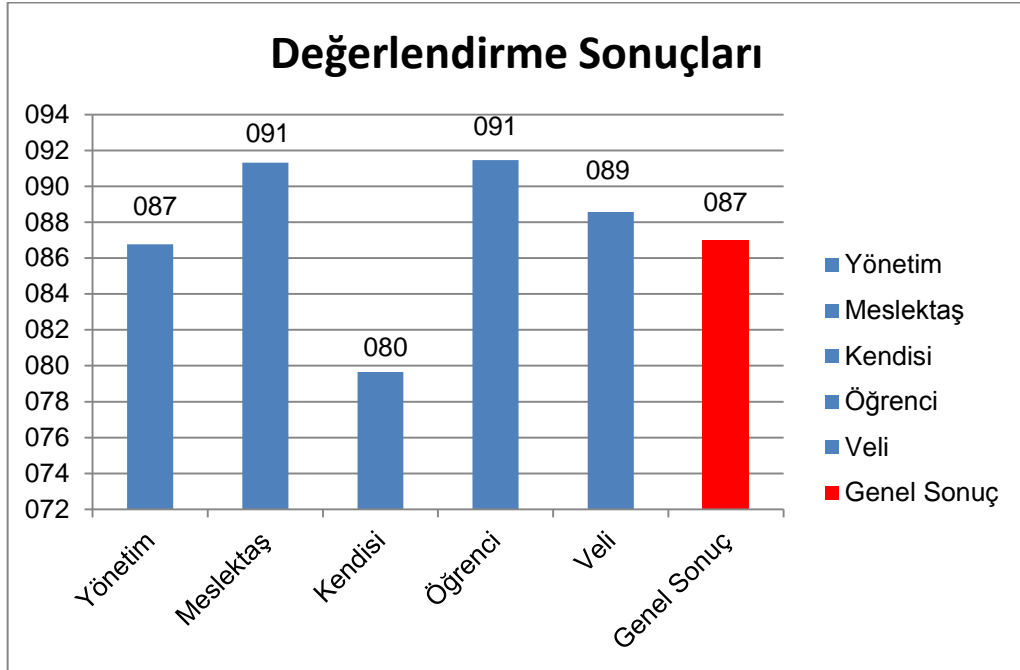
Kişiler tarafından yapılan değerlendirmeler, değerlendirmeye tabi tutulmadan önce, okunup, düşünülerek yapıp yapılmadığı kontrol edilmiştir. Özellikle öğrenci grubu için tek tek değerlendirme formları kontrol edilmiş, uygun görülmeyen öğrenci değerlendirmeleri, değerlendirmeye alınmamıştır. Bu kararı vermede yardımcı olması amacıyla öğrenci değerlendirme formlarına ayrıca iki adet yanıtıcı ölçüt eklenmiştir.

Çalışma neticesinde değerlendirmesi yapılan öğrenmenin performans sonuçları:

Çizelge 5.1. Öğretmen Performansı Değerlendirme Sonucu

Genel Sonuç	Ağırlıkları	Ağırlık Yüzdesi	Puan
Yönetim	0,2564	25,64	22,24696
Meslektaş	0,1810	18,10	16,52674
Kendisi	0,2443	24,43	19,46078
Öğrenci	0,2022	20,22	18,49128
Veli	0,1161	11,61	10,28792
<b>Toplam</b>	<b>1,0000</b>	<b>100,00</b>	<b>87,0137</b>

Çizelge 5.1.'e baktığımızda performansı değerlendirilen öğretmenin 87,01 puan ile yüksek bir performansa sahip olduğu görülmektedir. Eğer değerlendirmeler sadece belli gruplar tarafından yapılsaydı ne olurdu sorusundan yola çıkarak değerlendirme gruplarının vermiş oldukları puanları değerlendirme içerisindeki ağırlıklarına oranlayarak hiyerarşiyi yeniden yapılandırmadan yaklaşık olarak bir değer bulunmuştur. Şekil 5.1.'de bu değerlere bakıldığında öğrenci ve meslektaş grubu 90 puanın üzerinde bir değerlendirme yaparak en yüksek puanları vermişlerdir. En az puanı ise 79,65 ile öğretmenin kendisi vermiştir.



Şekil 5.1. Öğretmen Performansı Değerlendirme Sonucu

Sonuç olarak öğretmen performansı arzu edilene yakın olmakla birlikte performansı değerlendirilen öğretmenin küçük kusurları dışında performans ile ilgili sorun tespit edilmemiştir. Öğretmen, dersane yönetimi tarafından hem performans değerlendirme için gönüllü olmasından ötürü medeni cesareti için hem de yüksek performans sonucu için tebrik edilmiştir.

## 5.2. Sonraki Çalışmalar İçin Öneriler

Sonraki çalışmalar için öneriler maddeler halinde verilmiştir:

- Öncelikle SBS hazırlık sınıfı öğretmenleri için hazırlanan hiyerarşik yapı diğer sınıf grupları için düzenlenerek dersane içi tüm öğretmenlerin performans değerlendirmesi yapılabilir.
- Öğretmen performans değerlendirilmesi yılda en fazla iki kere yapılacak olması ve değerlendirme için işletme beklentileri doğrultusunda özenle yapılandırılmış ve ağırlıklandırılmış olması şartıyla hiyerarşinin sonraki değerlendirmelerde fazla değişikliğe uğramayacak olması, değerlendirmenin 360 derece olması sebebiyle hiyerarşinin yapılandırılması ve ağırlıklandırılmasında gösterilen emek ve çabaya diğer değerlendirmelerde gerek kalmayacaktır. Bu yoğun emek ve çaba için sonraki değerlendirmelerde endişe edilmemelidir.
- Zincir içerisindeki en zayıf halka kadar güçlüdür deyişinden yola çıkarak işletmenin verimliliğini ve etkililiğini yani başarısını arttırmak için sadece öğretmenlerin değil hem yöneticileri hem de diğer tüm çalışanların performansının değerlendirilmesi çalışması yapılarak işletmenin tamamı için etkili bir performans değerlendirme sistemi kurulabilir.
- MS Excel ortamında yapılan performans değerlendirme çalışması tüm şubelerde ve tüm personele rahatlıkla uygulanabilmesi için web tabanlı bir sistem haline getirilebilir.

## KAYNAKLAR

- AÇIKALIN, A.,1994. Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi. Pegem Yayınları, Yayın No: 7, Ankara
- ARMSTRONG, M., 1991, A Hand Book of Personnel Management Practice, 4th Ed., Kogan Page, London
- AŞKUN, C., 1982, İşgören. İstanbul, Bayteş Yayıncılık, s. 295.
- ATAAY, İ. D., 1985, İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, İ.Ü.İ.F. Yayınları, İstanbul
- BALTAŞ A., 1989, Öğrenmede ve Sınavlarda Üstün Başarı. 2. Baskı, İstanbul, Remzi Kitabevi
- BARON, J. N. ve KREPS, D. M., 1999, Strategic Human resources — Frameworks for General Managers. John Wiler SL Sons, Inc., N.Y.
- BARUTÇUGİL, İ.,2002, Performans Yönetimi, Kariyeryayınları, 2.basım, İstanbul
- BAYRAKTAROĞLU, S., 2003. İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Basım, Sakarya Kitabevi, Sakarya
- BOLTON, T. 1997. Human Resource Management: An Introduction. Massachusetts: Blackwell Publishers.
- BOWLES, M. L. ve COATES, G., 1993, "Image and substance: the management of performance as rhetoric or reality", Personnel Review
- CANMAN, D. 2000. İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Yargı Yayınevi.
- CANMAN, D. 1993. Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi. Ankara: TODAİE Yayını No:252
- CARDY R., DOBBINS G.H. 1985, Performans Appraisal: Alternative Perspectives, SouthWestern Publishing, Cincinnati, OH, 1194. 1.Ü.İ.F.
- CHAN, F. T. S. ve ABHARY, K. 1996 " Design and evaluation of automatedcellular manufacturing systems with simulation modeling and AHY approach: a case study ", Integrated Manufacturing Systems

- ÇAĞLAR, İ., 2005, Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Performans Değerlendirme Sistemine Bakış Açılarının Karşılaştırılmalı Analizi ve Çorum Örneği, Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi, Sayı:148
- DEADRICK, D. L. ve GARDNER, D. G.,1999, "Performance Distributions: Measuring Employee Performance Using Total Quality Management Principles", Journal of Quality Management, Vol. 4, No: 2
- DICLE, Ü., 1982, Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması. Ankara, ODTU İ. İ.B.F.
- ERDİL, O., 1997, "İşgörenlerin Performans Yönetiminde Yeni Yaldaşınlar ve Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama," 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayını. Antalya s. 168.
- ERDOĞAN, İ., 1983.. İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, Yayın No:59. İstanbul
- FORMAN, E. H. ve SAUL, I. G., 2001, The Analytic Hierarchy Process- An Exposition, Operations Research Chronicle, Vol.49, July-Agust .
- HELVACI, M.A.,2002. Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt 35
- HIKMET, T., 1983, "Personel Başarı Değerlendirilmesi ve Türk Yargı Örneği", TODAİE Dergisi, Cilt 16, sayı 3, s. 9.
- IVANCEVICH, J.M., GLUECK W.G.1989. Foundations Of Personnel. Human Resource Management Fourth Edition. Richard D. Irwin Inc. Boston.
- KADAK, E.G. ,2006, "Türkiye'de Ahp Tekniğinin Performans Değerlendirmedeki Yeri Ve İlaç Dağıtım Sektöründe Uygulanması", Yüksek Lisans Tezi, Adana
- KAYNAK, T., 1998. İnsan Kaynakları Yönetimi, Dönence Basım Yayın Dağıtım, İstanbul
- KHAN, M. K. 1998 " Use of Analytic Hierarchy Process approach in classification of push, pull and hybrid push-pull systems for production planning ", International Journal of Operation and Production Management
- KURUÜZÜM A., ATSAN N., 2001, "Analitik Hiyerarşi Yöntemi ve İşletmecilik Alanındaki Uygulamaları", Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi 1, 139-155

- LAWLER, E. E., 1994, "Performance Management: The Next Generation,"  
Compensation SL Benefits Review
- MAIORCA, J., 1997, "How to Construct Behavioraliy Anchored Rating Scales  
BARS for Employee Evaluations," Supervision 58, s. 15.
- MATHIS, R.L., JACKSON, J.H. 1991, Personel Human Resources Management.  
6th edition. West Publishing Company. USA
- MEB, EARGED. 2006. Okulda Performans Yönetimi Modeli. Ankara
- MILLER, G.A., 1956, The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some  
Limits on Our Capacity for Processing Information
- MONDY, W.,NOE R. M. ve PREMEAUX S. R., 2002, Human Resource  
Management. Sth Ed., Prentice Hall, NJ
- MORAVEC, M., 1996, "Bringing Performance Management Out of the Stone Age."  
Management Review 85
- ÖZSOY, O.,2005. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme  
Sistemi Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi,Gazi Üniversitesi, Ankara
- PALMER, M. J., WINTERS K.T., 1993. İnsan Kaynakları. Çeviren: Doğan  
Şahiner. Reprosal Matbaası, İstanbul
- PARTOVI, F. Y. ve BURTON, J. 1993 " Using the Analytic Hierarchy Process for  
ABC analysis, International Journal of Operations and Production  
Management
- RANGONE, A. 1996 " An Analytic Hierarchy Process framework for comparing the  
overall performance of manufacturing departments ", International Journal of  
Operation and Production Management
- SAATY, T.L. ve VARGAS, L. G., 2001, Models, Methods, Concept and  
Applications of The Analytic Hierarchy Process, Kluwer Academic  
Publishers, London.
- SAATY, T.L., The Analytic Hierarchy Process, McGraw-Hill, New York, 37-85,  
1980.
- SABUNCUOĞLU, Z., 2000 İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.basım, Ekin Kitabevi,  
Bursa



- SINGH, D. K. ve EVANS, R. P. 1993 " Effective benchmarking: making the effective approach ", Industrial Engineering, February, 64-66.
- STRONGE, J.H., 2007, "Teacher Performance Evaluation Handbook", Bedford County Public Schools, Bedford
- TAN, R. R. ve LU Y-G, 1993 " On the quality of construction engineering design projects: criteria and impacting factors ", International Journal of Quality and Reliability Management
- TINAZ, P., 1999, "Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye'deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme," Yönetim ve Ekonomi Dergisi. Sayı 5, 1999, s. 394.
- TORTOP, N., 2007. İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- TÜRKEL, S., 1980, "Bazı Türk bankalarında Personel Başarı Değerlemesi ve Sorunları". Hacettepe Univ. idari Bilimler Dergisi. C.1,
- WILLIAMS, R. S., 2002, Managing Employee Performance. Thomson Learning, U.S.A.,
- WILSON, R. L. 1994 " An improved goal-oriented method for measuring productivity", International Journal of Operations and Management
- WIMER, S. ve NOWACK, K., M., 1998 "13 Common Mistakes Using 360-Degree Feedback," Training and Development 52, s. 69.
- YANG, J. ve LEE, H. 1997 " An AHY decision model for facility location selection ", Facilities
- YODER, D., HENEMAN, H.G. TURNBULL, J. ve STONE, H., 1958, Handbook of Personnel Management and Labor Relations.N.W., McGraw-Hill Book Co.

## ÖZGEÇMİŞ

25/06/1984 yılında Adana'da doğdu. Lise öğrenimini Adana Anadolu Lisesi'nde (Kurttepe Anadolu Lisesi) 2002 yılında tamamladı. Aynı yıl başladığı Çukurova Üniversitesi, Mühendislik-Mimarlık Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden 2007 yılında mezun oldu. Aralık 2007'de Avea çözüm ortağı Aytel Elektronik Tic. Ltd. Şti.'de IT (Information Technology - Bilgi Teknolojileri) uzmanı olarak çalışmaya başladı. 2008 yılında Endüstri Mühendisliği Bölümü Yöneylem Anabilimdalında yüksek lisansa başladı. 2009 Aralıkta askerlik hizmetini yerine getirmek için iki yıl hizmet verdiği Aytel'deki görevinden istifa etti ve yüksek lisans kaydını dondurdu. Haziran 2010'da askerlik hizmetini tamamlayarak yüksek lisans eğitimine devam etti. Ağustos 2010'da Bitlis Eren Üniversitesinde Mühendislik-Mimarlık Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü ÖYP (Öğretim Görevlisi Yetiştirme Programı) kapsamında Araştırma Görevlisi olarak çalışmaya başladı.

# **EKLER**

## EK-1 Değerlendirme Formları

### Yönetim Tarafından Doldurulacak ... Sınıf Öğretmeni Performans Değerlendirme Formu

<b>Ana Kriter: 1. Öğrencilerin ve Öğrenmelerinin Sorumluluğunu Üstlenme</b>						
<b>Kriter: 1.1. Öğretmen Tüm Öğrencilerin Gelişimini İzler ve Sorumluluklarını Üstlenir.</b>						
<b>Değerlendirme Ölçütleri</b>		<b>Her Zaman</b>	<b>Çoğunlukla</b>	<b>Bazen</b>	<b>Nadiren</b>	<b>Hiçbir Zaman</b>
1.	Öğrencilerin bireysel ve gelişimsel farklılıklarının, öğrenmelerinde önemli olduğunu bilir.					
2.	Özel öğretime gereksinim duyan öğrenciler için gerekli değerlendirme süreçleri düzenleyerek bu öğrencilerin öğrenme gereksinimlerini karşılar.					
3.	Farklı yollarla öğrenen öğrencilere yardımcı olacak ve onları destekleyecek biçimde öğretime yön verir.					
4.	Öğrencilerin bilişsel ve sosyal gelişimlerine yardımcı olmak için farklı yöntemler ve uygular.					
5.	Öğrencilerin öğrenmeden zevk almalarını sağlar.					
6.	Öğrencilerin öğrenme güçlüklerini belirlemek için etkili değerlendirme stratejileri (öğrenci ürünlerini inceler, değerlendirir, uygun çözümler bulur ve uygular) kullanır,					
<b>Kriter: 1.2. Öğretmen, Öğrencilerin Öğrenmesini ve Başarılarını Destekler.</b>						
7.	Öğrenme sürecinde aktif öğrenci katılımını sağlar.					
8.	Öğrenme sürecinin etkililiğini artırmak için olumlu bir öğrenme ortamı oluşturur.					
9.	Öğrencilerin bireysel gereksinimlerine uyan farklı öğrenme stratejileri uygular.					
10.	Öğrencilerin dikkatini çekerek öğrenmeye motive eder, onların ilgi ve motivasyonlarının devamlılığını sağlar.					

Değerlendirme Ölçütleri		Her Zaman	Çoğunlukla	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman
<b>Kriter: 1.3. Öğretmen, öğrencilere eşit ve saygılı davranır.</b>						
11.	Olumlu tavırlar sergileyerek öğrencilerine gerekli saygı ve dikkati gösterir.					
12.	Öğrenci davranışlarını izleyerek istenmeyen davranışları, öğrenciyi incitmeden yapıcı bir biçimde önler, öğrencilerin olumlu davranışlarını destekler.					
13.	Olumlu davranışları destekleyerek öğrencinin kendine olan güvenini teşvik eder.					
14.	Eşitliği sağlamak için özgün değerlendirme modelleri ortaya koyar.					
15.	Yaptırımları ve ödülleri uygun ve etkili bir biçimde kullanır.					
<b>Kriter: 1.4. Öğretmen, öğrencilerin birer problem çözücü, karar alıcı, yaşam boyu öğrenen ve değişen topluma katkı sağlayan üyeler olmaları için bir öğrenme</b>						
16.	Kazanılan becerilerin bağımsız bir şekilde uygulanması için tüm öğrencilere fırsatlar sağlar.					
17.	Üst düzey düşünme becerilerini teşvik eden etkili sorgulama tekniklerini kullanır.					
18.	Yeni kavramlar ve becerilerin kazanılmasında öğrencilere gerekli rehberliği yapar.					
19.	Uygun bir öğrenme çevresi oluşturarak risk alma, sorgulama ve deneysel çalışmayı destekler.					
20.	Yaşam boyu öğrenme için öğrencilerin istekli olmasını sağlayarak, onların yaşama hazırlanmasında yardımcı olur.					
21.	Öğrencilerin öğrendiklerini yaşamları ile ilişkilendirecek fırsatlar yaratır.					
22.	Öğrenci başarısını artırmaya yönelik olarak eğitim ortamlarının sağlıklı ve güvenli olması için gerekli önlemleri alır.					
<b>Ana Kriter: 2. Mesleki Uzmanlık Bilgisi</b>						
<b>Kriter: 2.1. Öğretmen, kendi alanına ait ders konularını, programları ve eğitime ilişkin yasal düzenlemeleri bilir.</b>						
23.	Konu alanına ilişkin kuram, ilke ve kavramları bilir ve bunları anlaşılabilir biçimde güvenle öğretebileceğini gösterir.					
24.	Alanı ile ilgili uzmanlığını ve ilgili becerilerini ortaya koyar.					
25.	Alanı ile ilgili gelişmeleri izleyerek öğrencilerine yansıtır.					
26.	Diğer öğretmenlerle mesleki bilgi alışverişinde bulunur.					

Değerlendirme Ölçütleri		Her Zaman	Çoğunlukla	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman
<b>Kriter: 2.2. Öğretmen, etkili öğretim ve değerlendirme uygulamalarını bilir.</b>						
27.	Öğrenme hedeflerine uygun değerlendirme stratejileri kullanır					
28.	Konu alanı ile ilgili özel öğretim yaklaşımlarını, yöntem ve tekniklerini bilir ve bunları kullanır.					
29.	Öğrencilerin yaşlarına, daha önce sahip oldukları bilgi birikimine, yetenek düzeylerine ve dersin özelliklerine uygun öğretim metotlarını kullanır.					
30.	Her türlü görsel ve işitsel araçları öğrenmeyi kolaylaştıracak yönde kullanarak öğrenmeye rehberlik eder.					
31.	İşlenen konuyu önceki ve sonraki konularla ilişkilendirir.					
<b>Kriter: 2.3. Öğretmen, etkili sınıf yönetimi stratejilerini bilir.</b>						
32.	Tüm öğrencilerin gereksinimleri için uygun zaman planlaması yapar.					
33.	Öğrencilerin ilgi alanlarını belirleyerek öğrenmeye katılımlarını sağlamak için fırsatlar yaratır.					
34.	Tüm öğrencilerin planlı ve amaçlı çalışmalarını sağlar.					
35.	Disiplini sağlamak için uygun stratejileri kullanır.					
36.	Farklı öğrenci gereksinimlerini karşılamak için öğretim programına ilişkin düzenlemeler yapar.					
37.	Sınıftaki sorunlarla, zamanında müdahalelerde bulunarak etkili bir biçimde ilgilenir.					
38.	Öğrenmeyi sağlama sürecinde öğrencilerle sürekli etkileşim içinde bulunur.					
39.	Sınıfta, öğrencilerin kendilerini rahatça ifade edebilecekleri bir ortam oluşturur.					
<b>Kriter: 2.4. Öğretmen, öğrencilerin nasıl öğrendiğini ve öğrencinin öğrenmesi ile başarısını etkileyen faktörleri bilir.</b>						
40.	Öğrencilerin dikkatini çekerek öğrenmeye motive eder, onların ilgi ve motivasyonlarının sürekliliğini sağlar.					
41.	Öğrencilerin değişik öğrenme stillerini dikkate alarak materyal seçer.					
42.	Öğrencilerin yaşamlarına ve deneyimlerine ilişkin konuları ele alarak programları öğrencilerin ihtiyaçlarına göre düzenler.					
43.	Öğrenci başarısı için özel eğitim süreçlerini bilir ve bunun için uygun deneyimler sağlar.					

<b>Ana Kriter: 3. Öğretimin Yönetimi</b>						
<b>Kriter: 3.1. Öğretmen, öğrencilerin öğrenme başarısını teşvik etmek için öğrencilerin anlama düzeyini, kendi meslekî bilgilerini, program, mevzuat, öğretim uygulamaları ve sınıf yönetimi stratejilerini kullanır.</b>						
<b>Değerlendirme Ölçütleri</b>		<b>Her Zaman</b>	<b>Çoğunlukla</b>	<b>Bazen</b>	<b>Nadiren</b>	<b>Hiçbir Zaman</b>
44.	Ders planları ile uzun süreli planlar arasında etkili ilişkiler kurar.					
45.	Öğrenme sürecinde hedef ve kazanımları belirleyerek açık bir biçimde ifade eder.					
46.	Planlamada bireysel farklılıkları göz önünde bulundurur.					
47.	Öğrenmeyi, öğrenci merkezli eğitim anlayışına uygun olarak gerçekleştirir.					
48.	Öğretim zamanını amaca uygun bir biçimde kullanır.					
49.	Derse ait özel konuları temel kavramlar ve genellemelerle ilişkilendirir.					
50.	Öğrencileri, kendi öğrenmelerini yansıtmaları ve izlemeleri için teşvik eder.					
51.	Öğrencilere, bilgiye ulaşmaları, değerlendirmeleri ve kullanmaları için yardımcı olur.					
52.	Öğrenme sürecinde dili, ses tonunu, jest ve mimikleri etkili bir şekilde kullanır.					
<b>Kriter: 3.2. Öğretmen, öğrenciler, aileler ve akademisyenler vb. ile etkili iletişim kurar.</b>						
53.	Ailelerle iletişim kurar ve öğrenciler hakkında sürekli geri bildirim sağlar					
54.	Etkili öğretmen-öğrenci görüşmeleri düzenler.					
55.	Öğrenciler için açık ve ulaşılabilir beklentiler ortaya koyar.					
<b>Kriter: 3.3. Öğretmen, öğrencilerin ilerlemesini sürekli değerlendirir, öğrenciler ve ailelerle değerlendirme sonuçlarını düzenli olarak paylaşır.</b>						
56.	Öğrenciye geri bildirim sağlamak için anlamlı iletişim kurar.					
57.	Aileler, öğrenciler ve akademisyenlerle iletişim kurarken olumlu ve profesyonel bir tavır sergiler.					
58.	Öğrenci performansına ait verileri toplar ve başarılarına ait ayrıntılı kayıtlar tutar.					

Değerlendirme Ölçütleri		Her Zaman	Çoğunlukla	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman
<b>Kriter: 3.4. Öğretmen, çeşitli kaynaklar kullanarak sürekli öğrenme ve yansıtma aracılığıyla öğretim uygulamalarını iyileştirir.</b>						
59.	Öğrencilerin gelişim özelliklerini, öğrenme hızı ve türlerindeki farklılıkları dikkate alan öğretim stratejileri kullanarak ve öğrenmeye rehberlik yaparak öğrenme etkinliklerini gerçekleştirir. .					
60.	Öğrenme sürecini program beklentilerine uygun planlar ve yönetir.					
61.	Öğrenmeye ilişkin araştırma ve teknikleri etkili bir biçimde kullanır.					
<b>Ana Kriter: 4. Liderlik ve Toplum ile İlişkiler</b>						
<b>Kriter: 4.1. Öğretmen, sınıfında ve okulunda uygun öğrenme ortamları yaratmak için diğer öğretmenler ve paydaşlarla iş birliği yapar.</b>						
62.	Güncel düşünceler, fikirler ve eğitimdeki gelişmeleri ve uygulamaları izler.					
63.	Öğretmen, sınıf ve dershanedeki problemleri çözmek için paydaşlarla birlikte çalışır.					
64.	Öğrenci performansını iyileştirmeye ilgili öğretim stratejilerini diğer öğretmenlerle paylaşır.					
65.	Teknolojinin etkin kullanımı, değerlendirme stratejileri ve sınıf yönetimi ile ilgili bilgi ve deneyimlerini diğer öğretmenlerle paylaşır.					
66.	Öğrenci aileleri ve toplum üyeleri için bilginin paylaşılması açısından değerli fırsatlar yaratır.					
67.	Velilerle yakın iletişim kurar, onlarla iş birliği yapar.					
<b>Kriter: 4.2. Öğretmen, öğrencinin öğrenmesi, başarısı ve dersane programlarını geliştirmek için, aileler ve toplumun diğer üyeleri vb. kişi ve gruplarla birlikte çalışır.</b>						
68.	Aileler ve toplumun diğer üyelerini sınıf ve dersane etkinliklerine katar.					
69.	Aday öğretmenlere rehberlik yapar.					
70.	Öğrenci başarısını artırmak için konferanslar ve diğer etkinlikleri organize eder ve katılır.					
71.	Başarısız öğrencilerin sorunlarının çözümünde deneyimli öğretmenlerin görüşlerinden yararlanır.					



<b>Ana Kriter: 5. Sürekli Gelişim ve Öğrenme</b>						
<b>Kriter: 5.1. Öğretmen, sürekli meslekî gelişim çabası içerisinde ve öğretim uygulamalarını iyileştirmek için kazanımlarını kullanır.</b>						
<b>Değerlendirme Ölçütleri</b>		<b>Her Zaman</b>	<b>Çoğunlukla</b>	<b>Bazen</b>	<b>Nadiren</b>	<b>Hiçbir Zaman</b>
72.	Akademisyenler, dershane yöneticileri, öğretmenler ve diğer destek personelinden gerekli desteği alır ve öğretim uygulamalarını iyileştirmek için bunları etkin olarak kullanır.					
73.	Sürekli gelişim için alanlarını belirler, eğitimdeki gelişmeleri izlemek için uygun etkinliklere katılır ve öğretim uygulamalarını iyileştirmek için bilgiyi etkili olarak kullanır.					
74.	Eğitime ilişkin yayınları, kitapları ve internet sitelerini izler.					
75.	Mesleki bakımdan, üst öğrenim de dahil, kendini geliştirmek için gerekli fırsat ve olanakları araştırır ve değerlendirir.					
76.	Kendisi ve meslektaşları için uygun mesleki çalışmalara katılmayı ve onları desteklemeyi mesleki bir sorumluluk olarak kabul eder.					
77.	Mesleki açıdan kendini değerlendirir ve bilgi düzeyini geliştirme konusunda sürekli çaba gösterir.					
78.	Mesleğine yürekten bağlıdır ve mesleğini severek yapar.					
79.	Mesleki yaşamında ve öğrenme sürecinde iyi örnektir.					
80.	Meslekî etik anlayışa sahiptir.					

### **Meslektaşlar Tarafından Doldurulacak ... Sınıf Öğretmeni Performans**

#### **Değerlendirme Formu**

<b>Değerlendirme Ölçütleri</b>		<b>Her Zaman</b>	<b>Çoğunlukla</b>	<b>Bazen</b>	<b>Nadiren</b>	<b>Hiçbir Zaman</b>
1.	Öğrencilerin bireysel farklılıklarını dikkate alarak bilgi iletişimini sağlar.					
2.	Öğrenciler ve ailelerine yardımcı olmak için gerekli kurum ve kişilerle iletişime geçer.					
3.	Öğrencilerine karşı gerekli saygı ve dikkati gösterir.					

Değerlendirme Ölçütleri		Her Zaman	Çoğunlukla	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman
4.	Başarısız öğrencilerin sorunlarının çözümünde deneyimli öğretmenlerin görüşlerinden yararlanır.					
5.	Alanı ile ilgili uzmanlığını ve ilgili becerilerini ortaya koyar.					
6.	Öğrenme hedeflerine uygun değerlendirme stratejilerini kullanır.					
7.	Öğretim zamanını amaca uygun bir biçimde kullanır.					
8.	Öğretim uygulamalarını iyileştirmek için edindiği bilgiyi etkili olarak kullanır.					
9.	Öğrenme sürecinde duruma ve seviyeye uygun bir dili, ses tonunu, jest ve mimikleri etkili bir şekilde kullanır.					
10.	Ailelerle iletişim kurar.					
11.	Uygun bir biçimde programları değerlendirir ve inceler.					
12.	Değerlendirmeyi, öğrenmeyi ve öğrendiklerini uygulamayı "bitmeyen bir süreç" olarak kabul eder.					
13.	Öğrenme ve öğretim stratejilerinde öğrenci merkezli etkinliklere yer verir.					
14.	Eğitime ilişkin yayınları, kitapları ve internet sitelerini izler.					
15.	Diğer öğretmenleri gözlemler, en iyi uygulamaları belirler ve yeni bilgi teknolojilerini bunlarla birlikte kullanır.					
16.	Diğer öğretmenler ile bilgi ve materyal alışverişinde bulunur.					
17.	Okul içerisinde etkileşim, iş birliği ve ekip çalışması içerisindedir.					
18.	Zümre öğretmenleri ile iş birliği yapar.					
19.	Öğrenci, sınıf ve okuldaki problemleri çözmek için paydaşlarla birlikte çalışır.					
20.	Diğer öğretmenlerin çabalarını ve başarısını onaylar ve kutlar.					
21.	Güncel düşünceler, fikirler ve eğitimdeki gelişmeleri ve uygulamaları izler.					
22.	Mesleki açıdan kendini değerlendirir ve bilgi düzeyini geliştirme konusunda sürekli çaba gösterir.					
23.	Kişisel ve meslekî yaşamında ve öğrenme sürecinde iyi bir örnektir.					

## Öz Değerlendirme (kendisi) Yapacak ... Sınıf Öğretmeni Performans

### Değerlendirme Formu

Değerlendirme Ölçütleri		Her Zaman	Çoğunlukla	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman
1.	Öğrencilerin duygusal gelişimi ile ilgilenirim.					
2.	Öğrencilerin çalışmalarını değerlendirme politikamın bir parçası olarak kontrol ederim.					
3.	Değerlendirme yöntemlerimi düzenli olarak gözden geçiririm.					
4.	Öğrenme ve öğretme coşkusuna sahibim.					
5.	Gösterilen çabayı ve iyi yapılan çalışmalarını takdir ederim.					
6.	Başarının deneyime dönüşmesi için farklı yetenek ve deneyimlere sahip öğrencilerin kendilerini ifade etmelerine olanak sağlarım.					
7.	Mizah ve esprili bir anlayışa sahibim.					
8.	Öğrencilerin derse aktif katılımlarını sağlarım.					
9.	Öğrencilerimi öz disiplin geliştirmeleri konusunda desteklerim.					
10.	Öğrencilere eşit ve saygılı davranırım.					
11.	İyi bir dinleyiciyim.					
12.	Öğrencilerin bireysel farklılıklarını gereksinimlerini gözetenek plân yaparım.					
13.	Öğrencimin yaratıcılığını, keşfetme gücünü ve bireyselliğini desteklerim.					
14.	Gerektiğinde ders konularını günlük yaşamla bütünleştiririm.					
15.	Olumlu bir benlik kavramına sahibim.					
16.	Öğrenci değerlendirme sonuçlarının etkili kullanımı					
17.	Eğitim öğretim ile ilgili gelişmeleri izlerim					
18.	Alanımla ilgili öğretim programı konusunda bilgi sahibiyim.					
19.	Öğrencinin kurallara uymasını sağlarım					
20.	Çocuk ve ergenlik psikolojisi hakkında yeterli bilgim var.					
21.	Dersleri günlük olarak plânlarım.					
22.	Araç, gereç, imkân ve kaynakları etkin olarak kullanırım.					
23.	Öğrencilerin dersin hedeflerini anlamalarını sağlarım.					
24.	Öğretim zamanını amacına uygun olarak kullanırım.					
25.	Öğrencilerin güvenliği ve fiziksel olarak rahat etmeleri için gerekli koşulların (ısı, ışık, havalandırma vb.) oluşmasını sağlarım.					

Değerlendirme Ölçütleri		Her Zaman	Çoğunlukla	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman
26.	Öğrencilere ait sınıf ve dershanedeki sorunları çözmek için paydaşlar ile birlikte çalışırım.					
27.	Öğrenci performansını iyileştirmeye yönelik ilgili öğretim stratejilerini diğer öğretmenler ile paylaşıyorum.					
28.	Dershane yöneticileri, akademisyenler, öğretmenler, aileler vbKişilerden gerekli desteği alır ve öğretim uygulamalarımı iyileştirmek için kullanırım.					
29.	Başkalarının duygularına sıcaklık, dostluk ve duyarlılık gösteriyorum.					
30.	Öğrenci velileri ile etkili iletişim kurarım.					
31.	Öğrenciler ve aileler tarafından iyi bir eğitimci olarak algılanıyorum.					
32.	Yılda en az iki defa aileler ile çocukların gelişimi konusunda bilgi paylaşımında bulunuyorum.					
33.	Değişen gereksinimleri ve koşulları karşılamak için öğretim sistemimde değişiklik yaparım.					
34.	Uygun ölçme araçlarını hazırlar ve kullanırım.					
35.	Yapıcı ve dengeli eleştiriye kabul ediyorum.					
36.	Fikir, deneyim ve materyalleri dershane çalışanları ile paylaşıyorum.					
37.	Ailelere öğrenciler ile ilgili verdiğim bilgiler değerlendirme kayıtlarıma dayanmaktadır.					
38.	Dershanedeki sorunların ve çatışmaların çözümü için gerekli çabayı gösteririm.					
39.	Meslekî gelişim için hizmet içi eğitimlere katılır ya da değişik makale, kitap ve yazıları okurum.					
40.	Performans değerlendirme sonuçlarına göre hazırlanan öğrenme planıma göre kendimi geliştirmek için çaba gösteriyorum.					

**Veliler Tarafından Doldurulacak ... Sınıf Öğretmeni Performans  
Değerlendirme Formu**

Değerlendirme Ölçütleri		Her Zaman	Çoğunlukla	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman
	Öğretmen,					
1.	Çocuğum hakkında bana bilgi verir.					
2.	Çocuğuma saygılı davranır.					
3.	Çocuğumla ilgilenir.					
4.	Çocuğuma öğrenmesi konusunda yardımcı olur.					
6.	Bana ve çocuğuma karşı güler yüzlüdür.					
7.	Benden çocuğum hakkında bilgi alır.					
8.	Öğretmen ile çocuğum hakkında rahatlıkla konuşabilirim.					
9.	Kendisiyle görüşebilmem için bana zaman ayırır.					
10.	İstediğim zaman öğretmeni ziyaret edebiliyorum.					

**Öğrenciler Tarafından Doldurulacak ... Sınıf Öğretmeni Performans  
Değerlendirme Formu**

Değerlendirme Ölçütleri		Her Zaman	Çoğunlukla	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman
1.	Öğretmenim, düşüncelerime değer verir.					
2.	Öğretmenim, bize eşit davranır.					
3.	Öğretmenim, bize saygı gösterir.					
4.	Öğretmenim, okulda istenmeyen davranışlara karşı anlayışlıdır ve bu davranışları öğrenciyi incitmeden olumlu yöne doğru yönlendirir.					
5.	Öğretmenim, bizimle arkadaş gibidir.					
6.	Öğretmenim, başarılı olmamız için bizi destekler ve teşvik eder.					
7.	Öğretmenim, eğitim ve öğretim ile ilgili gelişmeleri izler ve bizimle paylaşır.					
8.	Öğretmenim, sınıfta işlenen konuları günlük hayatla ilişkilendirir.					
9.	Öğretmenim enerjiktir.					
10.	Öğretmenim, bizimle etkili iletişim kurar.					
11.	Öğretmenim, etkili ve güzel konuşur.					
12.	Öğretmenimin sesini sınıfta rahatlıkla duyabilirim.					
13.	Öğretmenim, bize konuyu ve amaçlarını açıklar.					
14.	Öğretmenim naziktir.					
15.	Öğretmenim, kendisiyle görüşebilmemiz için bize zaman ayırır.					
16.	Öğretmenim, öğretim zamanını etkili kullanır.					

**Ek-2 İkili Karşılaştırma Matrisleri, Ağırlıklandırılması ve Tutarlılığı**

**Ana Kriterlerin Karşılaştırılması Ve Ağırlıklandırılması**

	Öğrencilerin ve Öğrenmelerinin Sorumluluğunu Üstlenme	Mesleki Uzmanlık Bilgisi	Öğretimin Yönetimi	Liderlik ve Toplum ile İlişkiler	Sürekli Gelişim ve Öğrenme	<b>GÖRELİ ÖNCELİK - AĞIRLIK</b>	<b>D<sub>i</sub></b>	<b>E<sub>i</sub></b>	<b>λ =</b>	5,226
Öğrencilerin ve Öğrenmelerinin Sorumluluğunu Üstlenme	1,00	3,00	2,00	2,00	3,00	<b>0,365</b>	1,932	5,299	<b>CI =</b>	0,056
Mesleki Uzmanlık Bilgisi	0,33	1,00	0,50	2,00	2,00	<b>0,167</b>	0,879	5,255	<b>RI =</b>	1,120
Öğretimin Yönetimi	0,50	2,00	1,00	2,00	2,00	<b>0,231</b>	1,222	5,301	<b>CR =</b>	<b>0,050</b>
Liderlik ve Toplum ile İlişkiler	0,50	0,50	0,50	1,00	0,50	<b>0,108</b>	0,554	5,130	<b><u>TUTARLI</u></b>	
Sürekli Gelişim ve Öğrenme	0,33	0,50	0,50	2,00	1,00	<b>0,129</b>	0,666	5,143		
<b>TOPLAM</b>	<b>2,667</b>	<b>7,000</b>	<b>4,500</b>	<b>9,000</b>	<b>8,500</b>	<b>1,000</b>				

1. Öğrencilerin ve Öğrenmelerin Sorumluluğunu Üstlenme Ana Kriterinin Alt Kriterlerinin Karşılaştırılması ve Ağırlıklandırılması									
	1.1.	1.2.	1.3.	1.4.	Ağırlık	D <sub>i</sub>	E <sub>i</sub>	λ =	4,108
1.1.	1,00	5,00	3,00	2,00	<b>0,483</b>	2,031	4,208	CI =	0,036
1.2.	0,20	1,00	0,33	0,50	<b>0,087</b>	0,357	4,089	RI =	0,900
1.3.	0,33	3,00	1,00	2,00	<b>0,252</b>	1,031	4,095	CR =	<b>0,040</b>
1.4.	0,50	2,00	0,50	1,00	<b>0,178</b>	0,720	4,040	<b>TUTARLI</b>	
<b>Toplam</b>	<b>2,033</b>	<b>11,000</b>	<b>4,833</b>	<b>5,500</b>	<b>1,000</b>				

1.1. Öğretmen Tüm Öğrencilerin Gelişimini İzler ve Sorumluluklarını Üstlenir.

1.2. Öğretmen, Öğrencilerin Öğrenmesini ve Başarılarını Destekler.

1.3. Öğretmen, öğrencilere eşit ve saygılı davranır.

1.4. Öğretmen, öğrencilerin birer problem çözücü, karar alıcı, yaşam boyu öğrenen ve değişen topluma katkı sağlayan üyeler olmaları için bir öğrenme çevresi yaratır.

1.1. Öğretmen Tüm Öğrencilerin Gelişimini İzler ve Sorumluluklarını Üstlenir Kriterinin Alt kriterlerinin Karşılaştırılması ve Ağırlıklandırılması										
	Yönetim	Meslektaş	Kendisi	Veli	Öğrenci	Ağırlık	D <sub>i</sub>	E <sub>i</sub>	λ =	5,039
Yönetim	1,00	2,00	0,33	0,33	0,50	<b>0,112</b>	0,561	5,024	CI =	0,010
Meslektaş	0,50	1,00	0,25	0,25	0,50	<b>0,075</b>	0,377	5,025	RI =	1,120
Kendisi	3,00	4,00	1,00	1,00	2,00	<b>0,321</b>	1,620	5,044	CR =	<b>0,009</b>
Veli	3,00	4,00	1,00	1,00	2,00	<b>0,321</b>	1,620	5,044	<b>TUTARLI</b>	
Öğrenci	2,00	2,00	0,50	0,50	1,00	<b>0,171</b>	0,866	5,060		
<b>Toplam</b>	<b>9,500</b>	<b>13,000</b>	<b>3,083</b>	<b>3,083</b>	<b>6,000</b>	<b>1,000</b>				

1.1. Öğretmen Tüm Öğrencilerin Gelişimini İzler ve Sorumluluklarını Üstlenir Kriterine Bağlı Yönetim Kriterinin Alt Kriterlerinin Karşılaştırılması ve Ağırlıklandırılması											
	1.1.Y.1.	1.1.Y.2.	1.1.Y.3.	1.1.Y.4.	1.1.Y.5.	1.1.Y.6.	Ağırlık	D <sub>i</sub>	E <sub>i</sub>	λ =	6,461
1.1.Y.1.	1,00	2,00	0,50	0,50	0,25	0,17	<b>0,065</b>	0,414	6,372	CI =	0,092
1.1.Y.2.	0,50	1,00	3,00	0,25	0,20	0,13	<b>0,060</b>	0,394	6,587	RI =	1,124
1.1.Y.3.	2,00	0,33	1,00	0,33	0,14	0,13	<b>0,053</b>	0,336	6,287	CR =	<b>0,082</b>
1.1.Y.4.	2,00	3,00	3,00	1,00	0,25	0,25	<b>0,116</b>	0,763	6,554	<b>TUTARLI</b>	
1.1.Y.5.	4,00	5,00	7,00	4,00	1,00	1,00	<b>0,325</b>	2,105	6,472		
1.1.Y.6.	6,00	8,00	8,00	4,00	1,00	1,00	<b>0,380</b>	2,468	6,495		
<b>Toplam</b>	<b>15,50</b>	<b>19,33</b>	<b>22,50</b>	<b>10,08</b>	<b>2,84</b>	<b>2,67</b>	<b>1,000</b>				



1.1.Y.1. Öğrencilerin bireysel ve gelişimsel farklılıklarının, öğrenmelerinde önemli olduğunu bilir.

1.1.Y.2. Özel öğretime gereksinim duyan öğrenciler için gerekli değerlendirme süreçleri düzenleyerek bu öğrencilerin öğrenme gereksinimlerini karşılar

1.1.Y.3. Farklı yollarla öğrenen öğrencilere yardımcı olacak ve onları destekleyecek biçimde öğretime yön verir.

1.1.Y.4. Öğrencilerin bilişsel ve sosyal gelişimlerine yardımcı olmak için farklı yöntemler ve uygular.

1.1.Y.5. Öğrencilerin öğrenmeden zevk almalarını sağlar.

1.1.Y.6. Öğrencilerin öğrenme güçlüklerini belirlemek için etkili değerlendirme stratejileri (öğrenci ürünlerini inceler, değerlendirir, uygun çözümler bulur ve uygular) kullanır.

<b>1.1. Öğretmen Tüm Öğrencilerin Gelişimini İzler ve Sorumluluklarını Üstlenir Kriterine Bağlı Meslektaş Kriterinin Alt Kriterlerinin Karşılaştırılması ve Ağırlıklandırılması</b>			
	<b>1.1.M.1.</b>	<b>1.1.M.2.</b>	<b>Ağırlık</b>
<b>1.1.M.1.</b>	1,00	2,00	0,67
<b>1.1.M.2.</b>	0,50	1,00	0,33
<b>Toplam</b>	<b>1,50</b>	<b>3,00</b>	<b>1,00</b>

1.1.M.1. Öğrencilerin bireysel farklılıklarını dikkate alarak bilgi iletişimini sağlar.

1.1.M.2. Öğrenciler ve ailelerine yardımcı olmak için gerekli kurum ve kişilerle iletişime geçer.

<b>1.1. Öğretmen Tüm Öğrencilerin Gelişimini İzler ve Sorumluluklarını Üstlenir Kriterine Bağlı Kendisi Kriterinin Alt Kriterlerinin Karşılaştırılması ve Ağırlıklandırılması</b>									
	<b>1.1.K.1.</b>	<b>1.1.K.2.</b>	<b>1.1.K.3.</b>	<b>1.1.K.4.</b>	<b>Ağırlık</b>	<b>D<sub>i</sub></b>	<b>E<sub>i</sub></b>	<b>λ =</b>	4,108
<b>1.1.K.1.</b>	1,00	5,00	3,00	2,00	<b>0,483</b>	2,031	4,208	<b>CI =</b>	0,036
<b>1.1.K.2.</b>	0,20	1,00	0,33	0,50	<b>0,087</b>	0,357	4,089	<b>RI =</b>	0,900
<b>1.1.K.3.</b>	0,33	3,00	1,00	2,00	<b>0,252</b>	1,031	4,095	<b>CR =</b>	<b>0,040</b>
<b>1.1.K.4.</b>	0,50	2,00	0,50	1,00	<b>0,178</b>	0,720	4,040	<b>TUTARLI</b>	
<b>Toplam</b>	2,033	11,000	4,833	5,500	1,000				

1.1.K.1. Öğrencilerin duygusal gelişimi ile ilgilenirim.

1.1.K.2. Öğrencilerin çalışmalarını değerlendirme politikamın bir parçası olarak kontrol ederim.

1.1.K.3. Değerlendirme yöntemlerimi düzenli olarak gözden geçiririm.

1.1.K.4. Öğrenme ve öğretme coşkusuna sahibim.

<b>1.2. Öğretmen, Öğrencilerin Öğrenmesini ve Başarılarını Destekler Kriterinin Alt Kriterlerinin Karşılaştırılması ve Ağırlıklandırılması</b>			
	<b>Yönetim</b>	<b>Kendisi</b>	<b>Ağırlık</b>
<b>Yönetim</b>	1,00	1,00	0,50
<b>Kendisi</b>	1,00	1,00	0,50
<b>Toplam</b>	<b>2,00</b>	<b>2,00</b>	<b>1,00</b>

<b>1.2. Öğretmen, Öğrencilerin Öğrenmesini ve Başarılarını Destekler Kriterine Bağlı Yönetim Kriterinin Alt Kriterlerinin Karşılaştırılması ve Ağırlıklandırılması</b>									
	<b>1.2.Y.1.</b>	<b>1.2.Y.2.</b>	<b>1.2.Y.3.</b>	<b>1.2.Y.4.</b>	<b>Ağırlık</b>	<b>D<sub>i</sub></b>	<b>E<sub>i</sub></b>	<b>λ =</b>	<b>4,031</b>
<b>1.2.Y.1.</b>	1,000	3,000	4,000	2,000	0,466	1,887	4,051	<b>CI =</b>	<b>0,010</b>
<b>1.2.Y.2.</b>	0,333	1,000	2,000	0,500	0,161	0,647	4,016	<b>RI =</b>	<b>0,900</b>
<b>1.2.Y.3.</b>	0,250	0,500	1,000	0,333	0,096	0,385	4,015	<b>CR =</b>	<b>0,011</b>
<b>1.2.Y.4.</b>	0,500	2,000	3,000	1,000	0,277	1,120	4,042	<b>TUTARLI</b>	
<b>Toplam</b>	<b>2,083</b>	<b>6,500</b>	<b>10,000</b>	<b>3,833</b>	<b>1,000</b>				

1.2.Y.1. Öğrenme sürecinde aktif öğrenci katılımını sağlar.

1.2.Y.2. Öğrenme sürecinin etkililiğini artırmak için olumlu bir öğrenme ortamı oluşturur.

1.2.Y.3. Öğrencilerin bireysel gereksinimlerine uyan farklı öğrenme stratejileri uygular.

1.2.Y.4. Öğrencilerin dikkatini çekerek öğrenmeye motive eder, onların ilgi ve motivasyonlarının devamlılığını sağlar.

1.2. Öğretmen, Öğrencilerin Öğrenmesini ve Başarılarını Destekler Kriterine Bağlı Kendisi Kriterinin Alt Kriterlerinin Karşılaştırılması ve Ağırlıklandırılması									
	1.2.K.1.	1.2.K.2.	1.2.K.3.	1.2.K.4.	Ağırlık	D <sub>i</sub>	E <sub>i</sub>	λ =	4,010
1.2.K.1.	1,000	3,000	3,000	2,000	0,455	1,828	4,020	CI =	0,003
1.2.K.2.	0,333	1,000	1,000	0,500	0,141	0,565	4,006	RI =	0,900
1.2.K.3.	0,333	1,000	1,000	0,500	0,141	0,565	4,006	CR =	<b>0,004</b>
1.2.K.4.	0,500	2,000	2,000	1,000	0,263	1,055	4,010	<b>TUTARLI</b>	
<b>Toplam</b>	<b>2,167</b>	<b>7,000</b>	<b>7,000</b>	<b>4,000</b>	<b>1,000</b>				

1.2.K.1. Gösterilen çabayı ve iyi yapılan çalışmalarını takdir ederim.

1.2.K.2. Başarımın deneyime dönüşmesi için farklı yetenek ve deneyimlere sahip öğrencilerin kendilerini ifade etmelerine olanak sağladım.

1.2.K.3. Mizah ve esprili bir anlayışa sahibim.

1.2.K.4. Öğrencilerin derse aktif katılımlarını sağladım.

1.3. Öğretmen, öğrencilere eşit ve saygılı davranır Kriterinin Alt kriterlerinin Karşılaştırılması ve Ağırlıklandırılması										
	Yönetim	Meslektaş	Kendisi	Veli	Öğrenci	Ağırlık	D <sub>i</sub>	E <sub>i</sub>	λ =	5,056
Yönetim	1,00	0,20	2,00	0,20	0,20	<b>0,078</b>	0,384	4,914	CI =	0,014
Meslektaş	3,00	1,00	2,00	1,00	0,25	<b>0,163</b>	0,829	5,071	RI =	1,120
Kendisi	0,50	0,50	1,00	0,50	0,14	<b>0,068</b>	0,345	5,108	CR =	<b>0,013</b>
Veli	3,00	1,00	2,00	1,00	0,25	<b>0,163</b>	0,829	5,071	<b>TUTARLI</b>	
Öğrenci	5,00	4,00	7,00	4,00	1,00	<b>0,527</b>	2,699	5,118		
<b>TOPLAM</b>	<b>12,500</b>	<b>6,700</b>	<b>14,00</b>	<b>6,700</b>	<b>1,843</b>	<b>1,000</b>				

1.3. Öğretmen, öğrencilere eşit ve saygılı davranır Kriterine Bağlı Yönetim Kriterinin Alt Kriterlerinin Karşılaştırılması ve Ağırlıklandırılması										
	1.3.Y.1.	1.3.Y.2.	1.3.Y.3.	1.3.Y.4.	1.3.Y.5.	Ağırlık	D <sub>i</sub>	E <sub>i</sub>	λ =	5,129
1.3.Y.1.	1,00	3,00	0,25	0,50	0,33	0,110	0,554	5,054	CI =	0,032
1.3.Y.2.	0,33	1,00	0,20	0,33	0,25	0,058	0,296	5,055	RI =	1,120
1.3.Y.3.	4,00	5,00	1,00	3,00	2,00	0,413	2,141	5,180	CR =	<b>0,029</b>
1.3.Y.4.	2,00	3,00	0,33	1,00	0,50	0,159	0,821	5,161	<b>TUTARLI</b>	
1.3.Y.5.	3,00	4,00	0,50	2,00	1,00	0,259	1,347	5,195		
<b>Toplam</b>	<b>10,33</b>	<b>16,00</b>	<b>2,28</b>	<b>6,83</b>	<b>4,08</b>	<b>1,00</b>				

- 1.3.Y.1. Olumlu tavırlar sergileyerek öğrencilerine gerekli saygı ve dikkati gösterir.
- 1.3.Y.2. Öğrenci davranışlarını izleyerek istenmeyen davranışları, öğrenciyi incitmeden yapıcı bir biçimde önler, öğrencilerin olumlu davranışlarını destekler.
- 1.3.Y.3. Olumlu davranışları destekleyerek öğrencinin kendine olan güvenini teşvik eder
- 1.3.Y.4. Eşitliği sağlamak için özgün değerlendirme modelleri ortaya koyar.
- 1.3.Y.5. Yaptırımları ve ödülleri uygun ve etkili bir biçimde kullanır

<b>1.3. Öğretmen, öğrencilere eşit ve saygılı davranır Kriterine Bağlı Meslektaş Kriterinin Alt Kriterlerinin Karşılaştırılması ve Ağırlıklandırılması</b>			
	<b>1.3.M.1.</b>	<b>1.3.M.2.</b>	<b>Ağırlık</b>
<b>1.3.M.1.</b>	1,00	3,00	0,75
<b>1.3.M.2.</b>	0,33	1,00	0,25
<b>Toplam</b>	<b>1,33</b>	<b>4,00</b>	<b>1,00</b>

- 1.3.M.1. Öğrencilerine karşı gerekli saygı ve dikkati gösterir.
- 1.3.M.2. Başarısız öğrencilerin sorunlarının çözümünde deneyimli öğretmenlerin görüşlerinden yararlanır.

<b>1.3. Öğretmen, öğrencilere eşit ve saygılı davranır Kriterine Bağlı Kendisi Kriterinin Alt Kriterlerinin Karşılaştırılması ve Ağırlıklandırılması</b>								
	<b>1.3.K.1.</b>	<b>1.3.K.2.</b>	<b>1.3.K.3.</b>	<b>Ağırlık</b>	<b>D<sub>i</sub></b>	<b>E<sub>i</sub></b>	<b>λ =</b>	<b>3,009</b>
<b>1.3.K.1.</b>	1,000	2,000	3,000	0,539	1,625	3,015	<b>CI =</b>	<b>0,005</b>
<b>1.3.K.2.</b>	0,500	1,000	2,000	0,297	0,894	3,008	<b>RI =</b>	<b>0,580</b>
<b>1.3.K.3.</b>	0,333	0,500	1,000	0,164	0,492	3,004	<b>CR =</b>	<b>0,008</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>1,833</b>	<b>3,500</b>	<b>6,000</b>	<b>1,000</b>			<b>TUTARLI</b>	

- 1.3.K.1. Öğrencilerimi öz disiplin geliştirmeleri konusunda desteklerim.
- 1.3.K.2. Öğrencilere eşit ve saygılı davranırım.
- 1.3.K.3. İyi bir dinleyiciyim.

<b>1.3. Öğretmen, öğrencilere eşit ve saygılı davranır Kriterine Bağlı Veli Kriterinin Alt Kriterlerinin Karşılaştırılması ve Ağırlıklandırılması</b>			
	<b>1.3.V.1.</b>	<b>1.3.V.2.</b>	<b>Ağırlık</b>
<b>1.3.V.1.</b>	1,00	0,50	0,33
<b>1.3.V.2.</b>	2,00	1,00	0,67
<b>Toplam</b>	<b>3,00</b>	<b>1,50</b>	<b>1,00</b>

1.3.V.1. Çocuğuma saygılı davranır.

1.3.V.2. Çocuğumla ilgilenir.

<b>1.3. Öğretmen, öğrencilere eşit ve saygılı davranır Kriterine Bağlı Öğrenci Kriterinin Alt Kriterlerinin Karşılaştırılması ve Ağırlıklandırılması</b>								
	<b>1.3.Ö.1.</b>	<b>1.3.Ö.2.</b>	<b>1.3.Ö.3.</b>	<b>Ağırlık</b>	<b>D<sub>i</sub></b>	<b>E<sub>i</sub></b>	<b>λ =</b>	<b>3,000</b>
<b>1.3.Ö.1.</b>	1,000	2,000	4,000	0,571	1,714	3,000	<b>CI =</b>	<b>0,000</b>
<b>1.3.Ö.2.</b>	0,500	1,000	2,000	0,286	0,857	3,000	<b>RI =</b>	<b>0,580</b>
<b>1.3.Ö.3.</b>	0,250	0,500	1,000	0,143	0,429	3,000	<b>CR =</b>	<b>0,000</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>1,750</b>	<b>3,500</b>	<b>7,000</b>	<b>1,000</b>			<b><u>TUTARLI</u></b>	

1.3.Ö.1. Öğretmenim, bize eşit davranır.

1.3.Ö.2. Öğretmenim, bize saygı gösterir.

1.3.Ö.3. Öğretmenim, okulda istenmeyen davranışlara karşı anlayışlıdır ve bu davranışları öğrenciyi incitmeden olumlu yöne doğru yönlendirir.

<b>1.4. Öğretmen, öğrencilerin birer problem çözücü, karar alıcı, yaşam boyu öğrenen ve değişen topluma katkı sağlayan üyeler olmaları için bir öğrenme çevresi yaratır kriterinin alt kriterlerinin karşılaştırılması ve ağırlıklandırılması</b>								
	<b>Yönetici</b>	<b>Kendisi</b>	<b>Öğrenci</b>	<b>Ağırlık</b>	<b>D<sub>i</sub></b>	<b>E<sub>i</sub></b>	<b>λ =</b>	<b>3,009</b>
<b>Yönetici</b>	1,000	1,000	0,333	0,192	0,578	3,005	<b>CI =</b>	<b>0,005</b>
<b>Kendisi</b>	1,000	1,000	0,250	0,175	0,525	3,005	<b>RI =</b>	<b>0,580</b>
<b>Öğrenci</b>	3,000	4,000	1,000	0,633	1,909	3,018	<b>CR =</b>	<b>0,008</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>5,000</b>	<b>6,000</b>	<b>1,583</b>	<b>1,000</b>			<b><u>TUTARLI</u></b>	

1.4. Öğretmen, öğrencilerin birer problem çözücü, karar alıcı, yaşam boyu öğrenen ve değişen topluma katkı sağlayan üyeler olmaları için bir öğrenme çevresi yaratır kriterine ait yönetim alt kriterlerinin karşılaştırılması ve ağırlıklandırılması												
	1.4.Y.1.	1.4.Y.2.	1.4.Y.3.	1.4.Y.4.	1.4.Y.5.	1.4.Y.6.	1.4.Y.7.	Ağırlık	D <sub>i</sub>	E <sub>i</sub>	λ =	7,697
1.4.Y.1.	1,00	0,50	0,20	0,33	0,25	0,25	0,50	0,045	0,328	7,295	CI =	0,116
1.4.Y.2.	2,00	1,00	0,25	0,33	0,50	0,25	0,50	0,063	0,456	7,256	RI =	1,320
1.4.Y.3.	5,00	4,00	1,00	3,00	2,00	0,25	3,00	0,231	1,861	8,041	CR =	0,088
1.4.Y.4.	3,00	3,00	2,00	1,00	0,50	0,33	0,50	0,146	1,149	7,857	<b>TUTARLI</b>	
1.4.Y.5.	4,00	2,00	0,50	2,00	1,00	0,50	2,00	0,157	1,219	7,770		
1.4.Y.6.	4,00	4,00	1,00	3,00	2,00	1,00	2,00	0,244	1,886	7,719		
1.4.Y.7.	2,00	2,00	0,33	2,00	0,50	0,50	1,00	0,113	0,899	7,942		
<b>TOPLAM</b>	<b>21,00</b>	<b>16,50</b>	<b>5,28</b>	<b>11,67</b>	<b>6,75</b>	<b>3,08</b>	<b>9,50</b>	<b>1,000</b>				

- 1.4.Y.1. Kazanılan becerilerin bağımsız bir şekilde uygulanması için tüm öğrencilere fırsatlar sağlar.
- 1.4.Y.2. Üst düzey düşünme becerilerini teşvik eden etkili sorgulama tekniklerini kullanır.
- 1.4.Y.3. Yeni kavramlar ve becerilerin kazanılmasında öğrencilere gerekli rehberliği yapar.
- 1.4.Y.4. Uygun bir öğrenme çevresi oluşturarak risk alma, sorgulama ve deneysel çalışmayı destekler.
- 1.4.Y.5. Yaşam boyu öğrenme için öğrencilerin istekli olmasını sağlayarak, onların yaşama hazırlanmasında yardımcı olur.
- 1.4.Y.6. Öğrencilerin öğrendiklerini yaşamları ile ilişkilendirecek fırsatlar yaratır.
- 1.4.Y.7. Öğrenci başarısını artırmaya yönelik olarak eğitim ortamlarının sağlıklı ve güvenli olması için gerekli önlemleri alır.

<b>1.4. Öğretmen, öğrencilerin birer problem çözücü, karar alıcı, yaşam boyu öğrenen ve değişen topluma katkı sağlayan üyeler olmaları için bir öğrenme çevresi yaratır kriterine ait kendisi alt kriterlerinin karşılaştırılması ve ağırlıklandırılması</b>									
	1.4.K.1.	1.4.K.2.	1.4.K.3.	1.4.K.4.	Ağırlık	$D_i$	$E_i$	$\lambda =$	4,031
1.4.K.1.	1,000	3,000	4,000	2,000	0,466	1,887	4,051	CI =	0,010
1.4.K.2.	0,333	1,000	2,000	0,500	0,161	0,647	4,016	RI =	0,900
1.4.K.3.	0,250	0,500	1,000	0,333	0,096	0,385	4,015	CR =	<b>0,011</b>
1.4.K.4.	0,500	2,000	3,000	1,000	0,277	1,120	4,042	<b>TUTARLI</b>	
<b>Toplam</b>	<b>2,083</b>	<b>6,500</b>	<b>10,000</b>	<b>3,833</b>	<b>1,000</b>				

1.4.K.1. Öğrencilerin bireysel farklılıklarını gereksinimlerini gözeterek plân yaparım.

1.4.K.2. Öğrencimin yaratıcılığını, keşfetme gücünü ve bireyselliğini desteklerim.

1.4.K.3. Gerektiğinde ders konularını günlük yaşamla bütünleştiririm.

1.4.K.4. Olumlu bir benlik kavramına sahibim.

<b>1.4. Öğretmen, öğrencilerin birer problem çözücü, karar alıcı, yaşam boyu öğrenen ve değişen topluma katkı sağlayan üyeler olmaları için bir öğrenme çevresi yaratır kriterine ait Öğrenci alt kriterlerinin karşılaştırılması ve ağırlıklandırılması</b>			
	1.4.Ö.1.	1.4.Ö.2.	Ağırlık
1.4.Ö.1.	1,00	0,25	0,20
1.4.Ö.2.	4,00	1,00	0,80
<b>Toplam</b>	<b>5,00</b>	<b>1,25</b>	<b>1,00</b>

1.4.Ö.1. Öğretmenim, bizimle arkadaş gibidir.

1.4.Ö.2. Öğretmenim, başarılı olmamız için bizi destekler ve teşvik eder.

<b>2. Mesleki Uzmanlık Bilgisi Ana Kriterinin Alt Kriterlerinin Karşılaştırılması ve Ağırlıklandırılması</b>									
	2.1.	2.2.	2.3.	2.4.	Ağırlık	$D_i$	$E_i$	$\lambda =$	4,073
2.1.	1,000	0,200	0,500	0,250	0,079	0,316	4,020	CI =	0,024
2.2.	5,000	1,000	4,000	3,000	0,536	2,223	4,150	RI =	0,900
2.3.	2,000	0,250	1,000	0,500	0,136	0,552	4,050	CR =	<b>0,027</b>
2.4.	4,000	0,333	2,000	1,000	0,249	1,015	4,072	<b>TUTARLI</b>	
<b>Toplam</b>	<b>12,000</b>	<b>1,783</b>	<b>7,500</b>	<b>4,750</b>	<b>1,000</b>				

2.1. Öğretmen, kendi alanına ait ders konularını, programları ve eğitime ilişkin yasal düzenlemeleri bilir.

2.2. Öğretmen, etkili öğretim ve değerlendirme uygulamalarını bilir.

2.3. Öğretmen, etkili sınıf yönetimi stratejilerini bilir.

2.4. Öğretmen, öğrencilerin nasıl öğrendiğini ve öğrencinin öğrenmesi ile başarısını etkileyen faktörleri bilir.

2.1. Öğretmen, kendi alanına ait ders konularını, programları ve eğitime ilişkin yasal düzenlemeleri bilir kriterinin alt kriterlerinin karşılaştırılması ve ağırlıklandırılması								
	Yönetici	Kendisi	Öğrenci	Ağırlık	$D_i$	$E_i$	$\lambda =$	3,006
Yönetici	1,000	0,200	0,125	0,070	0,211	3,001	CI =	0,003
Kendisi	5,000	1,000	0,500	0,326	0,979	3,006	RI =	0,580
Öğrenci	8,000	2,000	1,000	0,604	1,818	3,010	CR =	<b>0,005</b>
TOPLAM	<b>14,000</b>	<b>3,200</b>	<b>1,625</b>	<b>1,000</b>			<b>TUTARLI</b>	

2.1. Öğretmen, kendi alanına ait ders konularını, programları ve eğitime ilişkin yasal düzenlemeleri bilir kriterine ait yönetim alt kriterlerinin karşılaştırılması ve ağırlıklandırılması									
	2.1.Y.1.	2.1.Y.2.	2.1.Y.3.	2.1.Y.4.	Ağırlık	$D_i$	$E_i$	$\lambda =$	4,071
2.1.Y.1.	1,000	0,500	2,000	2,000	0,269	1,105	4,102	CI =	0,024
2.1.Y.2.	2,000	1,000	2,000	3,000	0,417	1,704	4,089	RI =	0,900
2.1.Y.3.	0,500	0,500	1,000	2,000	0,193	0,778	4,035	CR =	<b>0,026</b>
2.1.Y.4.	0,500	0,333	0,500	1,000	0,121	0,491	4,060	<b>TUTARLI</b>	
Toplam	<b>4,000</b>	<b>2,333</b>	<b>5,500</b>	<b>8,000</b>	<b>1,000</b>				

2.1.Y.1. Konu alanına ilişkin kuram, ilke ve kavramları bilir ve bunları anlaşılabilir biçimde güvenle öğretebileceğini gösterir.

2.1.Y.2. Alanı ile ilgili uzmanlığını ve ilgili becerilerini ortaya koyar.

2.1.Y.3. Alanı ile ilgili gelişmeleri izleyerek öğrencilerine yansıtır.

2.1.Y.4. Diğer öğretmenlerle mesleki bilgi alışverişinde bulunur.

2.1. Öğretmen, kendi alanına ait ders konularını, programları ve eğitime ilişkin yasal düzenlemeleri bilir kriterine ait Kendisi alt kriterlerinin karşılaştırılması ve ağırlıklandırılması								
	2.1.K.1.	2.1.K.2.	2.1.K.3.	Ağırlık	$D_i$	$E_i$	$\lambda =$	3,000
2.1.K.1.	1,000	3,000	3,000	0,600	1,800	3,000	CI =	0,000
2.1.K.2.	0,333	1,000	1,000	0,200	0,600	3,000	RI =	0,580
2.1.K.3.	0,333	1,000	1,000	0,200	0,600	3,000	CR =	<b>0,000</b>
TOPLAM	<b>1,667</b>	<b>5,000</b>	<b>5,000</b>	<b>1,000</b>			<b>TUTARLI</b>	



2.1.K.1. Öğrenci değerlendirme sonuçlarının kullanımı

2.1.K.2. Eğitim öğretim ile ilgili gelişmeleri izlerim

2.1.K.3. Alanımla ilgili öğretim programı konusunda bilgi sahibiyim.

2.2. Öğretmen, etkili öğretim ve değerlendirme uygulamalarını bilir kriterinin alt kriterlerinin karşılaştırılması ve ağırlıklandırılması								
	Yönetici	Meslektaş	Öğrenci	Ağırlık	D <sub>i</sub>	E <sub>i</sub>	λ =	3,004
Yönetici	1,000	0,200	0,333	0,110	0,329	3,001	CI =	0,002
Meslektaş	5,000	1,000	2,000	0,581	1,747	3,006	RI =	0,580
Öğrenci	3,000	0,500	1,000	0,309	0,929	3,004	CR =	0,003
<b>TOPLAM</b>	<b>9,000</b>	<b>1,700</b>	<b>3,333</b>	<b>1,000</b>			<b>TUTARLI</b>	

2.2. Öğretmen, etkili öğretim ve değerlendirme uygulamalarını bilir kriterine ait yönetim alt kriterlerinin karşılaştırılması ve ağırlıklandırılması										
	2.2.Y.1.	2.2.Y.2.	2.2.Y.3.	2.2.Y.4.	2.2.Y.5.	Ağırlık	D <sub>i</sub>	E <sub>i</sub>	λ =	5,020
2.2.Y.1.	1,00	1,00	0,33	2,00	0,50	0,141	0,705	5,012	CI =	0,005
2.2.Y.2.	1,00	1,00	0,50	2,00	0,50	0,151	0,760	5,017	RI =	1,120
2.2.Y.3.	3,00	2,00	1,00	4,00	1,00	0,329	1,660	5,037	CR =	0,004
2.2.Y.4.	0,50	0,50	0,25	1,00	0,25	0,076	0,380	5,017	<b>TUTARLI</b>	
2.2.Y.5.	2,00	2,00	1,00	4,00	1,00	0,303	1,519	5,017		
<b>Toplam</b>	<b>7,50</b>	<b>6,50</b>	<b>3,08</b>	<b>13,00</b>	<b>3,25</b>	<b>1,000</b>				

2.2.Y.1. Öğrenme hedeflerine uygun değerlendirme stratejileri kullanır

2.2.Y.2. Konu alanı ile ilgili özel öğretim yaklaşımlarını, yöntem ve tekniklerini bilir ve bunları kullanır.

2.2.Y.3. Öğrencilerin yaşlarına, daha önce sahip oldukları bilgi birikimine, yetenek düzeylerine ve dersin özelliklerine uygun öğretim metotlarını kullanır.

2.2.Y.4. Her türlü görsel ve işitsel araçları öğrenmeyi kolaylaştıracak yönde kullanarak öğrenmeye rehberlik eder.

2.2.Y.5. İşlenen konuyu önceki ve sonraki konularla ilişkilendirir.

2.2. Öğretmen, etkili öğretim ve değerlendirme uygulamalarını bilir kriterine ait öğrenci alt kriterlerinin karşılaştırılması ve ağırlıklandırılması			
	2.2.Ö.1.	2.2.Ö.2.	Ağırlık
2.2.Ö.1.	1,00	2,00	0,67
2.2.Ö.2.	0,50	1,00	0,33
<b>Toplam</b>	<b>1,50</b>	<b>3,00</b>	<b>1,00</b>

2.2.Ö.1. Öğretmenim, sınıfta işlenen konuları günlük hayatla ilişkilendirir.

2.2.Ö.2. Öğretmenim enerjiktir.

<b>2.3. Öğretmen, etkili sınıf yönetimi stratejilerini bilirn kriterinin alt kriterlerinin karşılaştırılması ve ağırlıklandırılması</b>								
	<b>Yönetici</b>	<b>Kendisi</b>	<b>Öğrenci</b>	<b>Ağırlık</b>	<b>D<sub>i</sub></b>	<b>E<sub>i</sub></b>	<b>λ =</b>	<b>3,006</b>
<b>Yönetici</b>	1,000	0,200	0,250	0,101	0,302	3,002	<b>CI =</b>	<b>0,003</b>
<b>Kendisi</b>	5,000	1,000	1,000	0,466	1,403	3,008	<b>RI =</b>	<b>0,580</b>
<b>Öğrenci</b>	4,000	1,000	1,000	0,433	1,302	3,007	<b>CR =</b>	<b>0,005</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>10,000</b>	<b>2,200</b>	<b>2,250</b>	<b>1,000</b>			<b><u>TUTARLI</u></b>	

<b>2.3. Öğretmen, etkili sınıf yönetimi stratejilerini bilirn kriterine ait yönetim alt kriterlerinin karşılaştırılması ve ağırlıklandırılması</b>													
	2.3.Y.1.	2.3.Y.2.	2.3.Y.3.	2.3.Y.4.	2.3.Y.5.	2.3.Y.6.	2.3.Y.7.	2.3.Y.8.	Ağırlık	D <sub>i</sub>	E <sub>i</sub>	λ =	8,339
2.3.Y.1.	1,000	3,000	1,000	2,000	2,000	1,000	0,500	0,500	0,123	1,028	8,356	CI =	0,048
2.3.Y.2.	0,333	1,000	0,333	0,500	0,500	0,500	0,250	0,333	0,047	0,388	8,274	RI =	1,410
2.3.Y.3.	1,000	3,000	1,000	3,000	2,000	1,000	0,333	0,500	0,123	1,037	8,406	CR =	<b>0,034</b>
2.3.Y.4.	0,500	2,000	0,333	1,000	0,500	0,333	0,200	0,250	0,053	0,434	8,217	<b><u>TUTARLI</u></b>	
2.3.Y.5.	0,500	2,000	0,500	2,000	1,000	2,000	0,333	0,500	0,100	0,831	8,311		
2.3.Y.6.	1,000	2,000	1,000	3,000	0,500	1,000	0,500	1,000	0,117	0,971	8,311		
2.3.Y.7.	2,000	4,000	3,000	5,000	3,000	2,000	1,000	2,000	0,263	2,213	8,414		
2.3.Y.8.	2,000	3,000	2,000	4,000	2,000	1,000	0,500	1,000	0,174	1,467	8,425		
<b>Toplam</b>	<b>8,333</b>	<b>20,000</b>	<b>9,167</b>	<b>20,500</b>	<b>11,500</b>	<b>8,833</b>	<b>3,617</b>	<b>6,083</b>	<b>1,000</b>				

2.3.Y.1. Tüm öğrencilerin gereksinimleri için uygun zaman planlaması yapar.

2.3.Y.2. Öğrencilerin ilgi alanlarını belirleyerek öğrenmeye katılımlarını sağlamak için fırsatlar yaratır

2.3.Y.3. Tüm öğrencilerin planlı ve amaçlı çalışmalarını sağlar

2.3.Y.4. Disiplini sağlamak için uygun stratejileri kullanır

2.3.Y.5. Farklı öğrenci gereksinimlerini karşılamak için öğretim programına ilişkin düzenlemeler yapar

2.3.Y.6. Sınıftaki sorunlarla, zamanında müdahalelerde bulunarak etkili bir biçimde ilgilenir

2.3.Y.7. Öğrenmeyi sağlama sürecinde öğrencilerle sürekli etkileşim içinde bulunur.

2.3.Y.8. Sınıfta, öğrencilerin kendilerini rahatça ifade edebilecekleri bir ortam oluşturur

<b>2.4. Öğretmen, öğrencilerin nasıl öğrendiğini ve öğrencinin öğrenmesi ile başarısını etkileyen faktörleri bilir kriterinin alt kriterlerinin karşılaştırılması ve ağırlıklandırılması</b>			
	<b>Yönetim</b>	<b>Kendisi</b>	<b>Ağırlık</b>
<b>Yönetim</b>	1,00	0,50	0,33
<b>Kendisi</b>	2,00	1,00	0,67
<b>Toplam</b>	<b>3,00</b>	<b>1,50</b>	<b>1,00</b>

<b>2.4. Öğretmen, öğrencilerin nasıl öğrendiğini ve öğrencinin öğrenmesi ile başarısını etkileyen faktörleri bilir kriterine ait yönetim kriterinin alt kriterlerinin karşılaştırılması ve ağırlıklandırılması</b>									
	<b>2.4.Y.1.</b>	<b>2.4.Y.2.</b>	<b>2.4.Y.3.</b>	<b>2.4.Y.4.</b>	<b>Ağırlık</b>	<b>D<sub>i</sub></b>	<b>E<sub>i</sub></b>	<b>λ =</b>	<b>4,031</b>
<b>2.4.Y.1.</b>	1,000	3,000	4,000	2,000	0,466	1,887	4,051	<b>CI =</b>	<b>0,010</b>
<b>2.4.Y.2.</b>	0,333	1,000	2,000	0,500	0,161	0,647	4,016	<b>RI =</b>	<b>0,900</b>
<b>2.4.Y.3.</b>	0,250	0,500	1,000	0,333	0,096	0,385	4,015	<b>CR =</b>	<b>0,011</b>
<b>2.4.Y.4.</b>	0,500	2,000	3,000	1,000	0,277	1,120	4,042	<b><u>TUTARLI</u></b>	
<b>Toplam</b>	<b>2,083</b>	<b>6,500</b>	<b>10,000</b>	<b>3,833</b>	<b>1,000</b>				

2.4.Y.1. Öğrencilerin dikkatini çekerek öğrenmeye motive eder, onların ilgi ve motivasyonlarının sürekliliğini sağlar.

2.4.Y.2. Öğrencilerin değişik öğrenme stillerini dikkate alarak materyal seçer.

2.4.Y.3. Öğrencilerin yaşamlarına ve deneyimlerine ilişkin konuları ele alarak programları öğrencilerin ihtiyaçlarına göre düzenler.

2.4.Y.4. Öğrenci başarısı için özel eğitim süreçlerini bilir ve bunun için uygun deneyimler sağlar.

<b>3. Öğretimin Yönetimi Ana Kriterinin Alt Kriterlerinin İkili Karşılaştırılması ve Ağırlıklandırılması</b>										
	<b>3.1.</b>	<b>3.2.</b>	<b>3.3.</b>	<b>3.4.</b>	<b>3.5.</b>	<b>Ağırlık</b>	<b>D<sub>i</sub></b>	<b>E<sub>i</sub></b>	<b>λ =</b>	<b>5,060</b>
<b>3.1.</b>	1,00	2,00	3,00	3,00	7,00	0,421	2,144	5,086	<b>CI =</b>	<b>0,015</b>
<b>3.2.</b>	0,50	1,00	2,00	2,00	4,00	0,243	1,240	5,101	<b>RI =</b>	<b>1,120</b>
<b>3.3.</b>	0,33	0,50	1,00	2,00	3,00	0,164	0,826	5,039	<b>CR =</b>	<b>0,013</b>
<b>3.4.</b>	0,33	0,50	0,50	1,00	2,00	0,114	0,573	5,022	<b><u>TUTARLI</u></b>	
<b>3.5.</b>	0,14	0,25	0,33	0,50	1,00	0,057	0,290	5,052		
<b>Toplam</b>	<b>2,31</b>	<b>4,25</b>	<b>6,83</b>	<b>8,50</b>	<b>17,00</b>	<b>1,000</b>				

3.1. Öğretmen, öğrencilerin öğrenme başarısını teşvik etmek için öğrencilerin anlama düzeyini, kendi meslekî bilgilerini, program, mevzuat, öğretim uygulamaları ve sınıf yönetimi stratejilerini kullanır.

3.2. Öğretmen, öğrenciler, aileler ve akademisyenler vb. ile etkili iletişim kurar.

3.3. Öğretmen, öğrencilerin ilerlemesini sürekli değerlendirir, öğrenciler ve ailelerle değerlendirme sonuçlarını düzenli olarak paylaşır.

3.4. Öğretmen, çeşitli kaynaklar kullanarak sürekli öğrenme ve yansıtma aracılığıyla öğretim uygulamalarını iyileştirir.

3.5. Öğretmen, öğrenme sürecine yönelik uygulamalarında ve buna ilişkin sorumluluklarını yerine getirmede uygun teknolojiyi kullanır.

<b>3.1. Öğretmen, öğrencilerin öğrenme başarısını teşvik etmek için öğrencilerin anlama düzeyini, kendi meslekî bilgilerini, program, mevzuat, öğretim uygulamaları ve sınıf yönetimi stratejilerini kullanır kriterinin alt kriterlerinin karşılaştırılması ve ağırlıklandırılması.</b>									
	Yönetim	Meslektaş	Kendisi	Öğrenci	Ağırlık	$D_i$	$E_i$	$\lambda =$	4,000
<b>Yönetim</b>	1,000	2,000	2,000	4,000	0,444	1,778	4,000	<b>CI =</b>	0,000
<b>Meslektaş</b>	0,500	1,000	1,000	2,000	0,222	0,889	4,000	<b>RI =</b>	0,900
<b>Kendisi</b>	0,500	1,000	1,000	2,000	0,222	0,889	4,000	<b>CR =</b>	<b>0,000</b>
<b>Öğrenci</b>	0,250	0,500	0,500	1,000	0,111	0,444	4,000	<b><u>TUTARLI</u></b>	
<b>Toplam</b>	<b>2,250</b>	<b>4,500</b>	<b>4,500</b>	<b>9,000</b>	<b>1,000</b>				

**3.1. Öğretmen, öğrencilerin öğrenme başarısını teşvik etmek için öğrencilerin anlama düzeyini, kendi meslekî bilgilerini, program, mevzuat, öğretim uygulamaları ve sınıf yönetimi stratejilerini kullanır kriterine ait yönetim kriterinin alt kriterlerinin karşılaştırılması ve ağırlıklandırılması.**

	3.1.Y.1.	3.1.Y.2.	3.1.Y.3.	3.1.Y.4.	3.1.Y.5.	3.1.Y.6.	3.1.Y.7.	3.1.Y.8.	3.1.Y.9.	Ağırlık	D <sub>i</sub>	E <sub>i</sub>	λ =	10,095
3.1.Y.1.	1,000	3,000	1,000	2,000	2,000	1,000	0,500	0,500	1,000	0,105	1,042	9,916	CI =	0,137
3.1.Y.2.	0,333	1,000	0,333	0,500	0,500	0,500	0,250	0,333	0,333	0,039	0,385	9,827	RI =	1,450
3.1.Y.3.	1,000	3,000	1,000	3,000	2,000	1,000	0,333	0,500	1,000	0,106	1,066	10,071	CR =	<b>0,094</b>
3.1.Y.4.	0,500	2,000	0,333	1,000	0,500	0,333	0,200	0,250	2,000	0,061	0,642	10,506	<b>TUTARLI</b>	
3.1.Y.5.	0,500	2,000	0,500	2,000	1,000	2,000	0,333	0,500	0,333	0,082	0,814	9,919		
3.1.Y.6.	1,000	2,000	1,000	3,000	0,500	1,000	0,500	1,000	3,000	0,120	1,264	10,505		
3.1.Y.7.	2,000	4,000	3,000	5,000	3,000	2,000	1,000	2,000	2,000	0,221	2,228	10,070		
3.1.Y.8.	2,000	3,000	2,000	4,000	2,000	1,000	0,500	1,000	0,333	0,138	1,359	9,858		
3.1.Y.9.	1,000	3,000	1,000	0,500	3,000	0,333	0,500	3,000	1,000	0,127	1,297	10,187		
<b>Toplam</b>	<b>9,333</b>	<b>23,000</b>	<b>10,167</b>	<b>21,000</b>	<b>14,500</b>	<b>9,167</b>	<b>4,117</b>	<b>9,083</b>	<b>11,000</b>	<b>1,000</b>				

- 3.1.Y.1. Ders planları ile uzun süreli planlar arasında etkili ilişkiler kurar.
- 3.1.Y.2. Öğrenme sürecinde hedef ve kazanımları belirleyerek açık bir biçimde ifade eder.
- 3.1.Y.3. Planlamada bireysel farklılıkları göz önünde bulundurur.
- 3.1.Y.4. Öğrenmeyi, öğrenci merkezli eğitim anlayışına uygun olarak gerçekleştirir.
- 3.1.Y.5. Öğretim zamanını amaca uygun bir biçimde kullanır.
- 3.1.Y.6. Derse ait özel konuları temel kavramlar ve genellemelerle ilişkilendirir.
- 3.1.Y.7. Öğrencileri, kendi öğrenmelerini yansıtmaları ve izlemeleri için teşvik eder.
- 3.1.Y.8. Öğrencilere, bilgiye ulaşmaları, değerlendirmeleri ve kullanmaları için yardımcı olur.
- 3.1.Y.9. Öğrenme sürecinde dili, ses tonunu, jest ve mimikleri etkili bir şekilde kullanır.

<b>3.1. Öğretmen, öğrencilerin öğrenme başarısını teşvik etmek için öğrencilerin anlama düzeyini, kendi meslekî bilgilerini, program, mevzuat, öğretim uygulamaları ve sınıf yönetimi stratejilerini kullanır kriterine ait Meslektaş kriterinin alt kriterlerinin karşılaştırılması ve ağırlıklandırılması.</b>								
	<b>3.1.M.1.</b>	<b>3.1.M.2.</b>	<b>3.1.M.3</b>	<b>Ağırlık</b>	<b>D<sub>i</sub></b>	<b>E<sub>i</sub></b>	<b>λ =</b>	<b>3,009</b>
<b>3.1.M.1.</b>	1,000	0,333	0,250	0,126	0,379	3,003	<b>CI =</b>	<b>0,005</b>
<b>3.1.M.2.</b>	3,000	1,000	1,000	0,416	1,253	3,011	<b>RI =</b>	<b>0,580</b>
<b>3.1.M.3</b>	4,000	1,000	1,000	0,458	1,379	3,013	<b>CR =</b>	<b>0,008</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>8,000</b>	<b>2,333</b>	<b>2,250</b>	<b>1,000</b>			<b><u>TUTARLI</u></b>	

3.1.M.1. Öğrenme hedeflerine uygun değerlendirme stratejilerini kullanır.

3.1.M.2. Öğretim zamanını amaca uygun bir biçimde kullanır.

3.1.M.3 Öğretim uygulamalarını iyileştirmek için edindiği bilgiyi etkili olarak kullanır.

<b>3.1. Öğretmen, öğrencilerin öğrenme başarısını teşvik etmek için öğrencilerin anlama düzeyini, kendi meslekî bilgilerini, program, mevzuat, öğretim uygulamaları ve sınıf yönetimi stratejilerini kullanır kriterine ait Kendisi kriterinin alt kriterlerinin karşılaştırılması ve ağırlıklandırılması.</b>											
	<b>3.1.K.1.</b>	<b>3.1.K.2.</b>	<b>3.1.K.3.</b>	<b>3.1.K.4.</b>	<b>3.1.K.5.</b>	<b>3.1.K.6.</b>	<b>Ağırlık</b>	<b>D<sub>i</sub></b>	<b>E<sub>i</sub></b>	<b>λ =</b>	<b>6,477</b>
<b>3.1.K.1.</b>	1,00	2,00	0,50	0,33	0,25	0,17	<b>0,062</b>	0,393	6,363	<b>CI =</b>	0,095
<b>3.1.K.2.</b>	0,50	1,00	3,00	0,25	0,20	0,13	<b>0,060</b>	0,391	6,550	<b>RI =</b>	1,124
<b>3.1.K.3.</b>	2,00	0,33	1,00	0,33	0,14	0,13	<b>0,052</b>	0,331	6,329	<b>CR =</b>	<b>0,085</b>
<b>3.1.K.4.</b>	3,00	3,00	3,00	1,00	0,25	0,25	<b>0,125</b>	0,822	6,548	<b><u>TUTARLI</u></b>	
<b>3.1.K.5.</b>	4,00	5,00	7,00	4,00	1,00	1,00	<b>0,324</b>	2,114	6,530		
<b>3.1.K.6.</b>	6,00	8,00	8,00	4,00	1,00	1,00	<b>0,377</b>	2,468	6,544		
<b>Toplam</b>	<b>16,50</b>	<b>19,33</b>	<b>22,50</b>	<b>9,92</b>	<b>2,84</b>	<b>2,67</b>	<b>1,000</b>				

3.1.K.1. Dersleri günlük olarak plânlarım.

3.1.K.2. Araç, gereç, imkân ve kaynakları etkin olarak kullanırım.

3.1.K.3. Öğrencilerin dersin hedeflerini anlamalarını sağlarım.

3.1.K.4. Öğretim zamanını amacına uygun olarak kullanırım.

3.1.K.5. Öğrencilerin güvenliği ve fiziksel olarak rahat etmeleri için gerekli koşulların (ısı, ışık, havalandırma vb.) oluşmasını sağlarım.

3.1.K.6. Öğrencilere ait sınıf ve okuldaki sorunları çözmek için paydaşlar ile birlikte çalışırım.



<b>3.1. Öğretmen, öğrencilerin öğrenme başarısını teşvik etmek için öğrencilerin anlama düzeyini, kendi meslekî bilgilerini, program, mevzuat, öğretim uygulamaları ve sınıf yönetimi stratejilerini kullanır kriterine ait Öğrenci kriterinin alt kriterlerinin karşılaştırılması ve ağırlıklandırılması.</b>									
	3.1.Ö.1.	3.1.Ö.2.	3.1.Ö.3.	3.1.Ö.4.	Ağırlık	D <sub>i</sub>	E <sub>i</sub>	λ =	4,031
<b>3.1.Ö.1.</b>	1,000	3,000	4,000	2,000	0,466	1,887	4,051	<b>CI =</b>	0,010
<b>3.1.Ö.2.</b>	0,333	1,000	2,000	0,500	0,161	0,647	4,016	<b>RI =</b>	0,900
<b>3.1.Ö.3.</b>	0,250	0,500	1,000	0,333	0,096	0,385	4,015	<b>CR =</b>	<b>0,011</b>
<b>3.1.Ö.4.</b>	0,500	2,000	3,000	1,000	0,277	1,120	4,042	<b>TUTARLI</b>	
<b>Toplam</b>	<b>2,083</b>	<b>6,500</b>	<b>10,000</b>	<b>3,833</b>	<b>1,000</b>				

3.1.Ö.1. Öğretmenim, etkili ve güzel konuşur.

3.1.Ö.2. Öğretmenimin sesini sınıfta rahatlıkla duyabilirim.

3.1.Ö.3. Öğretmenim, bize konuyu ve amaçlarını açıklar.

3.1.Ö.4. Öğretmenim naziktir.

<b>3.2. Öğretmen, öğrenciler, aileler ve akademisyenler vb. ile etkili iletişim kurar. Kriterinin alt kriterlerinin karşılaştırılması ve ağırlıklandırılması.</b>									
	Yönetim	Meslektaş	Kendisi	Veli	Ağırlık	D <sub>i</sub>	E <sub>i</sub>	λ =	4,000
<b>Yönetim</b>	1,000	4,000	2,000	2,000	0,444	1,778	4,000	<b>CI =</b>	0,000
<b>Meslektaş</b>	0,250	1,000	0,500	0,500	0,111	0,444	4,000	<b>RI =</b>	0,900
<b>Kendisi</b>	0,500	2,000	1,000	1,000	0,222	0,889	4,000	<b>CR =</b>	<b>0,000</b>
<b>Veli</b>	0,500	2,000	1,000	1,000	0,222	0,889	4,000	<b>TUTARLI</b>	
<b>Toplam</b>	<b>2,250</b>	<b>9,000</b>	<b>4,500</b>	<b>4,500</b>	<b>1,000</b>				

<b>3.2. Öğretmen, öğrenciler, aileler ve akademisyenler vb. ile etkili iletişim kurar. Kriterine ait yönetim kriterinin alt kriterlerinin karşılaştırılması ve ağırlıklandırılması.</b>									
	3.2.Y.1.	3.2.Y.2.	3.2.Y.3.	Ağırlık	D <sub>i</sub>	E <sub>i</sub>	λ =	3,009	
<b>3.2.Y.1.</b>	1,000	2,000	3,000	0,539	1,625	3,015	<b>CI =</b>	0,005	
<b>3.2.Y.2.</b>	0,500	1,000	2,000	0,297	0,894	3,008	<b>RI =</b>	0,580	
<b>3.2.Y.3.</b>	0,333	0,500	1,000	0,164	0,492	3,004	<b>CR =</b>	<b>0,008</b>	
<b>TOPLAM</b>	<b>1,833</b>	<b>3,500</b>	<b>6,000</b>	<b>1,000</b>			<b>TUTARLI</b>		

3.2.Y.1. Ailelerle iletişim kurar ve öğrenciler hakkında sürekli geri bildirim sağlar

3.2.Y.2. Etkili öğretmen-öğrenci görüşmeleri düzenler.

3.2.Y.3. Öğrenciler için açık ve ulaşılabilir beklentiler ortaya koyar.

<b>3.2. Öğretmen, öğrenciler, aileler ve akademisyenler vb. ile etkili iletişim kurar kriterine ait meslektaş kriterinin alt kriterlerinin karşılaştırılması ve ağırlıklandırılması.</b>			
	<b>3.2.M.1.</b>	<b>3.2.M.2.</b>	<b>Ağırlık</b>
<b>3.2.M.1.</b>	1,00	2,00	0,67
<b>3.2.M.2.</b>	0,50	1,00	0,33
<b>Toplam</b>	<b>1,50</b>	<b>3,00</b>	<b>1,00</b>

3.2.M.1. Öğretmenim, sınıfta işlenen konuları günlük hayatla ilişkilendirir.

3.2.M.2. Öğretmenim enerjiktir.

<b>3.2. Öğretmen, öğrenciler, aileler ve akademisyenler vb. ile etkili iletişim kurar kriterine ait kendisi kriterinin alt kriterlerinin karşılaştırılması ve ağırlıklandırılması.</b>											
	<b>3.2.K.1.</b>	<b>3.2.K.2.</b>	<b>3.2.K.3.</b>	<b>3.2.K.4.</b>	<b>3.2.K.5.</b>	<b>3.2.K.6.</b>	<b>Ağırlık</b>	<b>D<sub>i</sub></b>	<b>E<sub>i</sub></b>	<b>λ =</b>	<b>6,367</b>
<b>3.2.K.1.</b>	1,00	1,00	0,50	0,33	0,25	0,17	<b>0,054</b>	0,333	6,217	<b>CI =</b>	<b>0,073</b>
<b>3.2.K.2.</b>	1,00	1,00	3,00	0,25	0,25	0,13	<b>0,068</b>	0,436	6,407	<b>RI =</b>	<b>1,240</b>
<b>3.2.K.3.</b>	2,00	0,33	1,00	0,33	0,14	0,13	<b>0,052</b>	0,317	6,115	<b>CR =</b>	<b>0,059</b>
<b>3.2.K.4.</b>	3,00	3,00	3,00	1,00	0,25	0,25	<b>0,127</b>	0,823	6,461	<b>TUTARLI</b>	
<b>3.2.K.5.</b>	4,00	4,00	7,00	4,00	1,00	1,00	<b>0,317</b>	2,058	6,495		
<b>3.2.K.6.</b>	6,00	8,00	8,00	4,00	1,00	1,00	<b>0,382</b>	2,489	6,510		
<b>Toplam</b>	<b>17,00</b>	<b>17,33</b>	<b>22,50</b>	<b>9,92</b>	<b>2,89</b>	<b>2,67</b>	<b>1,000</b>				

3.2.K.1. Öğrenci performansını iyileştirmeye yönelik ilgili öğretim stratejilerini diğer öğretmenler ile paylaşırım.

3.2.K.2. Dershane yöneticileri, akademisyenler, öğretmenler, aileler vb Kişilerden gerekli desteği alır ve öğretim uygulamalarımı iyileştirmek için kullanırım.

3.2.K.3. Başkalarının duygularına sıcaklık, dostluk ve duyarlılık gösteriyorum.

3.2.K.4. Öğrenci velileri ile etkili iletişim kurarım.

3.2.K.5. Öğrenciler ve aileler tarafından iyi bir eğitimci olarak algılanıyorum.

3.2.K.6. Yılda en az iki defa aileler ile çocukların gelişimi konusunda bilgi paylaşımında bulunuyorum.

<b>3.2. Öğretmen, öğrenciler, aileler ve akademisyenler vb. ile etkili iletişim kurar kriterine ait kendisi kriterinin alt kriterlerinin karşılaştırılması ve ağırlıklandırılması.</b>			
	<b>3.2.V.1.</b>	<b>3.2.V.2.</b>	<b>Ağırlık</b>
<b>3.2.V.1.</b>	1,00	1,00	0,50
<b>3.2.V.2.</b>	1,00	1,00	0,50
<b>Toplam</b>	<b>2,00</b>	<b>2,00</b>	<b>1,00</b>

3.2.V.1. Bana karşı saygılıdır.

3.2.V.2. Bana ve çocuğuma karşı güler yüzlüdür.

<b>3.3. Öğretmen, öğrencilerin ilerlemesini sürekli değerlendirir, öğrenciler ve ailelerle değerlendirme sonuçlarını düzenli olarak paylaşır kriterinin alt kriterlerinin karşılaştırılması ve ağırlıklandırılması.</b>									
	<b>Yönetim</b>	<b>Meslektaş</b>	<b>Veli</b>	<b>Öğrenci</b>	<b>Ağırlık</b>	<b>D<sub>i</sub></b>	<b>E<sub>i</sub></b>	<b>λ =</b>	<b>4,000</b>
<b>Yönetim</b>	1,000	1,000	0,333	0,333	0,125	0,500	4,000	<b>CI =</b>	<b>0,000</b>
<b>Meslektaş</b>	1,000	1,000	0,333	0,333	0,125	0,500	4,000	<b>RI =</b>	<b>0,900</b>
<b>Veli</b>	3,000	3,000	1,000	1,000	0,375	1,500	4,000	<b>CR =</b>	<b>0,000</b>
<b>Öğrenci</b>	3,000	3,000	1,000	1,000	0,375	1,500	4,000	<b><u>TUTARLI</u></b>	
<b>Toplam</b>	<b>8,000</b>	<b>8,000</b>	<b>2,667</b>	<b>2,667</b>	<b>1,000</b>				

<b>3.3. Öğretmen, öğrencilerin ilerlemesini sürekli değerlendirir, öğrenciler ve ailelerle değerlendirme sonuçlarını düzenli olarak paylaşır kriterine ait yönetim kriterinin alt kriterlerinin karşılaştırılması ve ağırlıklandırılması.</b>								
	<b>3.3.Y.1.</b>	<b>3.3.Y.2.</b>	<b>3.3.Y.3.</b>	<b>Ağırlık</b>	<b>D<sub>i</sub></b>	<b>E<sub>i</sub></b>	<b>λ =</b>	<b>3,009</b>
<b>3.3.Y.1.</b>	1,000	2,000	3,000	0,539	1,625	3,015	<b>CI =</b>	<b>0,005</b>
<b>3.3.Y.2.</b>	0,500	1,000	2,000	0,297	0,894	3,008	<b>RI =</b>	<b>0,580</b>
<b>3.3.Y.3.</b>	0,333	0,500	1,000	0,164	0,492	3,004	<b>CR =</b>	<b>0,008</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>1,833</b>	<b>3,500</b>	<b>6,000</b>	<b>1,000</b>			<b><u>TUTARLI</u></b>	

3.3.Y.1. Öğrenciye geri bildirim sağlamak için anlamlı iletişim kurar.

3.3.Y.2. Aileler, öğrenciler ve akademisyenlerle iletişim kurarken olumlu ve profesyonel bir tavır sergiler.

3.3.Y.3. Öğrenci performansına ait verileri toplar ve başarılarına ait ayrıntılı kayıtlar tutar.

<b>3.3. Öğretmen, öğrencilerin ilerlemesini sürekli değerlendirir, öğrenciler ve ailelerle değerlendirme sonuçlarını düzenli olarak paylaşır kriterine ait meslektaş kriterinin alt kriterlerinin karşılaştırılması ve ağırlıklandırılması.</b>			
	<b>3.3.M.1.</b>	<b>3.3.M.2.</b>	<b>Ağırlık</b>
<b>3.3.M.1.</b>	1,00	0,33	0,25
<b>3.3.M.2.</b>	3,00	1,00	0,75
<b>Toplam</b>	<b>4,00</b>	<b>1,33</b>	<b>1,00</b>

3.3.M.1. Uygun bir biçimde programları değerlendirir ve inceler.

3.3.M.2. Değerlendirmeyi, öğrenmeyi ve öğrendiklerini uygulamayı “bitmeyen bir süreç” olarak kabul eder.

<b>3.4. Öğretmen, çeşitli kaynaklar kullanarak sürekli öğrenme ve yansıtma aracılığıyla öğretim uygulamalarını iyileştirir kriterinin alt kriterlerinin karşılaştırılması ve ağırlıklandırılması.</b>									
	<b>Yönetim</b>	<b>Meslektaş</b>	<b>Kendisi</b>	<b>Öğrenci</b>	<b>Ağırlık</b>	<b>D<sub>i</sub></b>	<b>E<sub>i</sub></b>	<b>λ =</b>	<b>4,046</b>
<b>Yönetim</b>	1,000	0,500	0,500	0,333	0,120	0,484	4,026	<b>CI =</b>	0,015
<b>Meslektaş</b>	2,000	1,000	1,000	0,500	0,221	0,892	4,032	<b>RI =</b>	0,900
<b>Kendisi</b>	2,000	1,000	1,000	0,333	0,202	0,816	4,039	<b>CR =</b>	<b>0,017</b>
<b>Öğrenci</b>	3,000	2,000	3,000	1,000	0,457	1,866	4,086	<b><u>TUTARLI</u></b>	
<b>Toplam</b>	<b>8,000</b>	<b>4,500</b>	<b>5,500</b>	<b>2,167</b>	<b>1,000</b>				

<b>3.4. Öğretmen, çeşitli kaynaklar kullanarak sürekli öğrenme ve yansıtma aracılığıyla öğretim uygulamalarını iyileştirir kriterine ait yönetim kriterinin alt kriterlerinin karşılaştırılması ve ağırlıklandırılması.</b>								
	<b>3.4.Y.1.</b>	<b>3.4.Y.2.</b>	<b>3.4.Y.3.</b>	<b>Ağırlık</b>	<b>D<sub>i</sub></b>	<b>E<sub>i</sub></b>	<b>λ =</b>	<b>3,009</b>
<b>3.4.Y.1.</b>	1,000	2,000	3,000	0,539	1,625	3,015	<b>CI =</b>	0,005
<b>3.4.Y.2.</b>	0,500	1,000	2,000	0,297	0,894	3,008	<b>RI =</b>	0,580
<b>3.4.Y.3.</b>	0,333	0,500	1,000	0,164	0,492	3,004	<b>CR =</b>	<b>0,008</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>1,833</b>	<b>3,500</b>	<b>6,000</b>	<b>1,000</b>			<b><u>TUTARLI</u></b>	

3.4.Y.1. Öğrencilerin gelişim özelliklerini, öğrenme hızı ve türlerindeki farklılıkları dikkate alan öğretim stratejileri kullanarak ve öğrenmeye rehberlik yaparak öğrenme etkinliklerini gerçekleştirir.

3.4.Y.2. Öğrenme sürecini program beklentilerine uygun planlar ve yönetir.

3.4.Y.3. Öğrenmeye ilişkin araştırma ve teknikleri etkili bir biçimde kullanır.

<b>3.4. Öğretmen, çeşitli kaynaklar kullanarak sürekli öğrenme ve yansıtma aracılığıyla öğretim uygulamalarını iyileştirir kriterine ait meslektaş kriterinin alt kriterlerinin karşılaştırılması ve ağırlıklandırılması.</b>			
	<b>3.4.M.1.</b>	<b>3.4.M.2.</b>	<b>Ağırlık</b>
<b>3.4.M.1.</b>	1,00	3,00	0,75
<b>3.4.M.2.</b>	0,33	1,00	0,25
<b>Toplam</b>	<b>1,33</b>	<b>4,00</b>	<b>1,00</b>

3.4.M.1. Öğrenme ve öğretim stratejilerinde öğrenci merkezli etkinliklere yer verir.

3.4.M.2. Eğitime ilişkin yayınları, kitapları ve internet sitelerini izler.

<b>3.4. Öğretmen, çeşitli kaynaklar kullanarak sürekli öğrenme ve yansıtma aracılığıyla öğretim uygulamalarını iyileştirir kriterine ait kendisi kriterinin alt kriterlerinin karşılaştırılması ve ağırlıklandırılması.</b>			
	<b>3.4.K.1.</b>	<b>3.4.K.2.</b>	<b>Ağırlık</b>
<b>3.4.K.1.</b>	1,00	1,00	0,50
<b>3.4.K.2.</b>	1,00	1,00	0,50
<b>Toplam</b>	<b>2,00</b>	<b>2,00</b>	<b>1,00</b>

3.4.K.1. Değişen gereksinimleri ve koşulları karşılamak için öğretim sistemimde değişiklik yaparım.

3.4.K.2. Uygun ölçme araçlarını hazırlar ve kullanırım.

<b>4. Liderlik ve Toplum ile ilişkiler Ana Kriterinin Alt Kriterlerinin Karşılaştırılması ve Ağırlıklandırılması</b>			
	<b>4.1.</b>	<b>4.2.</b>	<b>Ağırlık</b>
<b>4.1.</b>	1,00	1,00	0,50
<b>4.2.</b>	1,00	1,00	0,50
<b>Toplam</b>	<b>2,00</b>	<b>2,00</b>	<b>1,00</b>

4.1. Öğretmen, sınıfında ve okulunda uygun öğrenme ortamları yaratmak için diğer öğretmenler ve paydaşlarla iş birliği yapar.

4.2. Öğretmen, öğrencinin öğrenmesi, başarısı ve okul programlarını geliştirmek için, aileler ve toplumun diğer üyeleri vb. kişi ve gruplarla birlikte çalışır.

**4.1. Öğretmen, sınıfında ve okulunda uygun öğrenme ortamları yaratmak için diğer öğretmenler ve paydaşlarla iş birliği yapar kriterinin alt kriterlerinin karşılaştırılması ve ağırlıklandırılması.**

	Yönetim	Meslektaş	Kendisi	Veli	Ağırlık	D <sub>i</sub>	E <sub>i</sub>	λ =	4,000
<b>Yönetim</b>	1,000	2,000	2,000	1,000	0,333	1,333	4,000	<b>CI =</b>	0,000
<b>Meslektaş</b>	0,500	1,000	1,000	0,500	0,167	0,667	4,000	<b>RI =</b>	0,900
<b>Kendisi</b>	0,500	1,000	1,000	0,500	0,167	0,667	4,000	<b>CR =</b>	<b>0,000</b>
<b>Veli</b>	1,000	2,000	2,000	1,000	0,333	1,333	4,000	<b>TUTARLI</b>	
<b>Toplam</b>	<b>3,000</b>	<b>6,000</b>	<b>6,000</b>	<b>3,000</b>					

**4.1. Öğretmen, sınıfında ve okulunda uygun öğrenme ortamları yaratmak için diğer öğretmenler ve paydaşlarla iş birliği yapar kriterine ait yönetim kriterinin alt kriterlerinin karşılaştırılması ve ağırlıklandırılması.**

	4.1.Y.1.	4.1.Y.2.	4.1.Y.3.	4.1.Y.4.	4.1.Y.5.	4.1.Y.6.	Ağırlık	D <sub>i</sub>	E <sub>i</sub>	λ =	6,440
<b>4.1.Y.1.</b>	1,000	1,000	1,000	0,500	0,250	0,200	0,062	0,396	6,379	<b>CI =</b>	0,088
<b>4.1.Y.2.</b>	1,000	1,000	3,000	0,250	0,167	0,143	0,068	0,415	6,101	<b>RI =</b>	1,124
<b>4.1.Y.3.</b>	1,000	0,333	1,000	0,333	0,200	0,167	0,049	0,301	6,126	<b>CR =</b>	<b>0,078</b>
<b>4.1.Y.4.</b>	2,000	4,000	3,000	1,000	0,250	0,250	0,130	0,846	6,529	<b>TUTARLI</b>	
<b>4.1.Y.5.</b>	4,000	6,000	5,000	4,000	1,000	0,333	0,270	1,831	6,780		
<b>4.1.Y.6.</b>	5,000	7,000	6,000	4,000	3,000	1,000	0,421	2,832	6,726		
<b>Toplam</b>	<b>14,000</b>	<b>19,333</b>	<b>19,000</b>	<b>10,083</b>	<b>4,867</b>	<b>2,093</b>	<b>1,000</b>				

- 4.1.Y.1. Güncel düşünceler, fikirler ve eğitimdeki gelişmeleri ve uygulamaları izler.
- 4.1.Y.2. Öğretmen, sınıf ve dershanedeki problemleri çözmek için paydaşlarla birlikte çalışır.
- 4.1.Y.3. Öğrenci performansını iyileştirmeye ilgili öğretim stratejilerini diğer öğretmenlerle paylaşır.
- 4.1.Y.4. Teknolojinin etkin kullanımı, değerlendirme stratejileri ve sınıf yönetimi ile ilgili bilgi ve deneyimlerini diğer öğretmenlerle paylaşır.
- 4.1.Y.5. Öğrenci aileleri ve toplum üyeleri için bilginin paylaşılması açısından değerli fırsatlar yaratır.
- 4.1.Y.6. Velilerle yakın iletişim kurar, onlarla iş birliği yapar.

4.1. Öğretmen, sınıfında ve okulunda uygun öğrenme ortamları yaratmak için diğer öğretmenler ve paydaşlarla iş birliği yapar kriterine ait meslektaş kriterinin alt kriterlerinin karşılaştırılması ve ağırlıklandırılması.								
	4.1.M.1.	4.1.M.2.	4.1.M.3	Ağırlık	$D_i$	$E_i$	$\lambda =$	3,000
4.1.M.1.	1,000	1,000	1,000	0,333	1,000	3,000	CI =	0,000
4.1.M.2.	1,000	1,000	1,000	0,333	1,000	3,000	RI =	0,580
4.1.M.3	1,000	1,000	1,000	0,333	1,000	3,000	CR =	0,000
<b>TOPLAM</b>	<b>3,000</b>	<b>3,000</b>	<b>3,000</b>	<b>1,000</b>			<b>TUTARLI</b>	

- 4.1.M.1. Diğer öğretmenler ile bilgi ve materyal alışverişinde bulunur.
- 4.1.M.2. Okul içerisinde etkileşim, iş birliği ve ekip çalışması içerisindedir.
- 4.1.M.3 Zümre öğretmenleri ile iş birliği yapar.

4.1. Öğretmen, sınıfında ve okulunda uygun öğrenme ortamları yaratmak için diğer öğretmenler ve paydaşlarla iş birliği yapar kriterine ait Kendisi kriterinin alt kriterlerinin karşılaştırılması ve ağırlıklandırılması.			
	4.1.K.1.	4.1.K.2.	Ağırlık
4.1.K.1.	1,00	2,00	0,67
4.1.K.2.	0,50	1,00	0,33
<b>Toplam</b>	<b>1,50</b>	<b>3,00</b>	<b>1,00</b>

- 4.1.K.1. Yapıcı ve dengeli eleştiriyi kabul ediyorum.
- 4.1.K.2. Fikir, deneyim ve materyalleri dersane çalışanları ile paylaşıyorum.



4.1. Öğretmen, sınıfında ve okulunda uygun öğrenme ortamları yaratmak için diğer öğretmenler ve paydaşlarla iş birliği yapar kriterine ait veli kriterinin alt kriterlerinin karşılaştırılması ve ağırlıklandırılması.								
	4.1.V.1.	4.1.V.2.	4.1.V.3.	Ağırlık	$D_i$	$E_i$	$\lambda =$	3,000
4.1.V.1.	1,000	2,000	0,500	0,286	0,857	3,000	CI =	0,000
4.1.V.2.	0,500	1,000	0,250	0,143	0,429	3,000	RI =	0,580
4.1.V.3.	2,000	4,000	1,000	0,571	1,714	3,000	CR =	0,000
<b>TOPLAM</b>	<b>3,500</b>	<b>7,000</b>	<b>1,750</b>	<b>1,000</b>			<b>TUTARLI</b>	

4.1.V.1. Öğretmen ile çocuğum hakkında rahatlıkla konuşabilirim.

4.1.V.2. Kendisiyle görüşebilmem için bana zaman ayırır.

4.1.V.3. İstedğim zaman öğretmeni ziyaret edebiliyorum.

4.2. Öğretmen, öğrencinin öğrenmesi, başarısı ve okul programlarını geliştirmek için, aileler ve toplumun diğer üyeleri vb. kişi ve gruplarla birlikte çalışır kriterinin alt kriterlerinin karşılaştırılması ve ağırlıklandırılması								
	Yönetici	Meslektaş	Kendisi	Ağırlık	$D_i$	$E_i$	$\lambda =$	3,000
Yönetici	1,000	2,000	0,500	0,286	0,857	3,000	CI =	0,000
Meslektaş	0,500	1,000	0,250	0,143	0,429	3,000	RI =	0,580
Kendisi	2,000	4,000	1,000	0,571	1,714	3,000	CR =	0,000
<b>TOPLAM</b>	<b>3,500</b>	<b>7,000</b>	<b>1,750</b>	<b>1,000</b>			<b>TUTARLI</b>	

4.2. Öğretmen, öğrencinin öğrenmesi, başarısı ve okul programlarını geliştirmek için, aileler ve toplumun diğer üyeleri vb. kişi ve gruplarla birlikte çalışır kriterine ait yönetim kriterinin alt kriterlerinin karşılaştırılması ve ağırlıklandırılması									
	4.2.Y.1.	4.2.Y.2.	4.2.Y.3.	4.2.Y.4.	Ağırlık	$D_i$	$E_i$	$\lambda =$	4,031
4.2.Y.1.	1,000	3,000	4,000	2,000	0,466	1,887	4,051	CI =	0,010
4.2.Y.2.	0,333	1,000	2,000	0,500	0,161	0,647	4,016	RI =	0,900
4.2.Y.3.	0,250	0,500	1,000	0,333	0,096	0,385	4,015	CR =	0,011
4.2.Y.4.	0,500	2,000	3,000	1,000	0,277	1,120	4,042	<b>TUTARLI</b>	
<b>Toplam</b>	<b>2,083</b>	<b>6,500</b>	<b>10,000</b>	<b>3,833</b>	<b>1,000</b>				

4.2.Y.1. Aileler ve toplumun diğer üyelerini sınıf ve dersane etkinliklerine

4.2.Y.2. Aday öğretmenlere rehberlik yapar.

4.2.Y.3. Öğrenci başarısını artırmak için konferanslar ve diğer etkinlikleri organize eder ve katılır.

4.2.Y.4. Başarısız öğrencilerin sorunlarının çözümünde deneyimli öğretmenlerin görüşlerinden yararlanır.

<b>4.2. Öğretmen, öğrencinin öğrenmesi, başarısı ve okul programlarını geliştirmek için, aileler ve toplumun diğer üyeleri vb. kişi ve gruplarla birlikte çalışır kriterine ait meslektaş kriterinin alt kriterlerinin karşılaştırılması ve ağırlıklandırılması</b>			
	<b>4.2.M.1.</b>	<b>4.2.M.2.</b>	<b>Ağırlık</b>
<b>4.2.M.1.</b>	1,00	2,00	0,67
<b>4.2.M.2.</b>	0,50	1,00	0,33
<b>Toplam</b>	<b>1,50</b>	<b>3,00</b>	<b>1,00</b>

4.2.M.1. Öğrenci, sınıf ve okuldaki problemleri çözmek için paydaşlarla birlikte çalışır.

4.2.M.2. Diğer öğretmenlerin çabalarını ve başarısını onaylar ve kutlar.

<b>4.2. Öğretmen, öğrencinin öğrenmesi, başarısı ve okul programlarını geliştirmek için, aileler ve toplumun diğer üyeleri vb. kişi ve gruplarla birlikte çalışır kriterine ait kendisi kriterinin alt kriterlerinin karşılaştırılması ve ağırlıklandırılması</b>			
	<b>4.2.K.1.</b>	<b>4.2.K.2.</b>	<b>Ağırlık</b>
<b>4.2.K.1.</b>	1,00	0,50	0,33
<b>4.2.K.2.</b>	2,00	1,00	0,67
<b>Toplam</b>	<b>3,00</b>	<b>1,50</b>	<b>1,00</b>

4.2.K.1. Ailelere öğrenciler ile ilgili verdiğim bilgiler değerlendirme kayıtlarıma dayanmaktadır.

4.2.K.2. Dershanedeki sorunların ve çatışmaların çözümü için gerekli çabayı gösteririm.

<b>5. Sürekli Gelişim ve Öğrenme kriterinin alt kriterlerinin ikili karşılaştırılması ve ağırlıklandırılması</b>								
	<b>Yönetici</b>	<b>Meslektaş</b>	<b>Kendisi</b>	<b>Ağırlık</b>	<b>D<sub>i</sub></b>	<b>E<sub>i</sub></b>	<b>λ =</b>	<b>3,000</b>
<b>Yönetici</b>	1,000	2,000	2,000	0,500	1,500	3,000	<b>CI =</b>	<b>0,000</b>
<b>Meslektaş</b>	0,500	1,000	1,000	0,250	0,750	3,000	<b>RI =</b>	<b>0,580</b>
<b>Kendisi</b>	0,500	1,000	1,000	0,250	0,750	3,000	<b>CR =</b>	<b>0,000</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>2,000</b>	<b>4,000</b>	<b>4,000</b>	<b>1,000</b>			<b>TUTARLI</b>	

5. Sürekli Gelişim ve Öğrenme kriterine ait yönetim kriterinin alt kriterlerinin ikili karşılaştırılması ve ağırlıklandırılması														
	5.1.Y.1.	5.1.Y.2.	5.1.Y.3.	5.1.Y.4.	5.1.Y.5.	5.1.Y.6.	5.1.Y.7.	5.1.Y.8.	5.1.Y.9.	Ağırlık	D <sub>i</sub>	E <sub>i</sub>	λ =	10,030
5.1.Y.1.	1,000	2,000	1,000	2,000	1,000	1,000	0,500	0,500	1,000	0,093	0,924	9,900	CI =	0,129
5.1.Y.2.	0,500	1,000	0,333	0,500	0,500	0,500	0,250	0,333	0,333	0,041	0,404	9,743	RI =	1,450
5.1.Y.3.	1,000	3,000	1,000	2,000	1,000	1,000	0,333	0,500	1,000	0,094	0,928	9,887	CR =	<b>0,089</b>
5.1.Y.4.	0,500	2,000	0,500	1,000	0,500	0,333	0,200	0,250	2,000	0,063	0,667	10,514	<b><u>TUTARLI</u></b>	
5.1.Y.5.	1,000	2,000	1,000	2,000	1,000	2,000	0,333	0,500	0,333	0,094	0,920	9,770		
5.1.Y.6.	1,000	2,000	1,000	3,000	0,500	1,000	0,500	1,000	3,000	0,121	1,270	10,521		
5.1.Y.7.	2,000	4,000	3,000	5,000	3,000	2,000	1,000	2,000	2,000	0,224	2,238	10,012		
5.1.Y.8.	2,000	3,000	2,000	4,000	2,000	1,000	0,500	1,000	0,333	0,139	1,356	9,749		
5.1.Y.9.	1,000	3,000	1,000	0,500	3,000	0,333	0,500	3,000	1,000	0,130	1,326	10,174		
<b>Toplam</b>	<b>10,000</b>	<b>22,000</b>	<b>10,833</b>	<b>20,000</b>	<b>12,500</b>	<b>9,167</b>	<b>4,117</b>	<b>9,083</b>	<b>11,000</b>	<b>1,000</b>				

5.1.Y.1. Akademisyenler, dersane yöneticileri, öğretmenler ve diğer destek personelinden gerekli desteği alır ve öğretim uygulamalarını iyileştirmek için bunları etkin olarak kullanır.

5.1.Y.2. Sürekli gelişim için alanlarını belirler, eğitimdeki gelişmeleri izlemek için uygun etkinliklere katılır ve öğretim uygulamalarını iyileştirmek için bilgiyi etkili olarak kullanır.

5.1.Y.3. Eğitime ilişkin yayınları, kitapları ve internet sitelerini izler.

5.1.Y.4. Mesleki bakımdan, üst öğrenim de dahil, kendini geliştirmek için gerekli fırsat ve olanakları araştırır ve değerlendirir.

5.1.Y.5. Kendisi ve meslektaşları için uygun mesleki çalışmalara katılmayı ve onları desteklemeyi mesleki bir sorumluluk olarak kabul eder.

5.1.Y.6. Mesleki açıdan kendini değerlendirir ve bilgi düzeyini geliştirme konusunda sürekli çaba gösterir.

5.1.Y.7. Mesleğine yürekten bağlıdır ve mesleğini severek yapar.

5.1.Y.8. Mesleki yaşamında ve öğrenme sürecinde iyi örnektir.

5.1.Y.9. Meslekî etik anlayışa sahiptir.

5. Sürekli Gelişim ve Öğrenme kriterine ait meslektaş kriterinin alt kriterlerinin ikili karşılaştırılması ve ağırlıklandırılması								
	5.1.M.1.	5.1.M.2.	5.1.M.3.	Ağırlık	$D_i$	$E_i$	$\lambda =$	3,000
5.1.M.1.	1,000	0,500	1,000	0,250	0,750	3,000	CI =	0,000
5.1.M.2.	2,000	1,000	2,000	0,500	1,500	3,000	RI =	0,580
5.1.M.3.	1,000	0,500	1,000	0,250	0,750	3,000	CR =	<b>0,000</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>4,000</b>	<b>2,000</b>	<b>4,000</b>	<b>1,000</b>			<b>TUTARLI</b>	

- 5.1.M.1. Güncel düşünceler, fikirler ve eğitimdeki gelişmeleri ve uygulamaları izler.
- 5.1.M.2. Mesleki açıdan kendini değerlendirir ve bilgi düzeyini geliştirme konusunda sürekli çaba gösterir.
- 5.1.M.3. Kişisel ve meslekî yaşamında ve öğrenme sürecinde iyi bir örnektir.

5. Sürekli Gelişim ve Öğrenme kriterine ait kendisi kriterinin alt kriterlerinin ikili karşılaştırılması ve ağırlıklandırılması			
	5.1.K.1.	5.1.K.2.	Ağırlık
5.1.K.1.	1,00	1,00	0,50
5.1.K.2.	1,00	1,00	0,50
<b>Toplam</b>	<b>2,00</b>	<b>2,00</b>	<b>1,00</b>

- 5.1.K.1. Meslekî gelişim için hizmet içi eğitimlere katılır ya da değişik makale, kitap ve yazıları okurum.
- 5.1.K.2. Performans değerlendirme sonuçlarına göre hazırlanan öğrenme planıma göre kendimi geliştirmek için çaba gösteriyorum.

**Ek – 3 Değerlendirme Çizelgeleri ve Sonuçlar**

YÖNETİM GRUBU DEĞERLENDİRME ÇİZELGESİ						
Değerlendirme Ölçütleri	Seçenek Adı	Puanı	Ar. Ort.	Hiyerarşideki Yeri	Toplam Ağırlık	Ağırlıklı Puan
	Her Zaman	100				
	Genellikle	75				
	Bazen	50				
	Nadiren	25				
	Hiçbir Zaman	0				
	Puanlama Yapan Yöneticiler					
	Yönetici					
1.	Öğrencilerin bireysel ve gelişimsel farklılıklarının, öğrenmelerinde önemli olduğunu bilir.	100	100	1.1.Y.1.	0,001279	0,12789
2.	Özel öğretime gereksinim duyan öğrenciler için gerekli değerlendirme süreçleri düzenleyerek bu öğrencilerin öğrenme gereksinimlerini karşılar.	75	75	1.1.Y.2.	0,001178	0,088327
3.	Farklı yollarla öğrenen öğrencilere yardımcı olacak ve onları destekleyecek biçimde öğretime yön verir.	100	100	1.1.Y.3.	0,001052	0,105174
4.	Öğrencilerin bilişsel ve sosyal gelişimlerine yardımcı olmak için farklı yöntemler ve uygular.	75	75	1.1.Y.4.	0,002289	0,171672
5.	Öğrencilerin öğrenmeden zevk almalarını sağlar.	100	100	1.1.Y.5.	0,006395	0,639509

Değerlendirme Ölçütleri	Seçenek Adı	Puanı	Ar. Ort.	Hiyerarşideki Yeri	Toplam Ağırlık	Ağırlıklı Puan
	Her Zaman	100				
	Genellikle	75				
	Bazen	50				
	Nadiren	25				
	Hiçbir Zaman	0				
	Puanlama Yapan Yöneticiler					
	Yönetici					
6.	Öğrencilerin öğrenme güçlüklerini belirlemek için etkili değerlendirme stratejileri (öğrenci ürünlerini inceler, değerlendirir, uygun çözümler bulur ve uygular) kullanır,	75	75	1.1.Y.6.	0,007472	0,560416
7.	Öğrenme sürecinde aktif öğrenci katılımını sağlar.	100	100	1.2.Y.1.	0,007413	0,741297
8.	Öğrenme sürecinin etkililiğini artırmak için olumlu bir öğrenme ortamı oluşturur.	100	100	1.2.Y.2.	0,002563	0,256324
9.	Öğrencilerin bireysel gereksinimlerine uyan farklı öğrenme stratejileri uygular.	75	75	1.2.Y.3.	0,001527	0,114544
10.	Öğrencilerin dikkatini çekerek öğrenmeye motive eder, onların ilgi ve motivasyonlarının devamlılığını sağlar.	100	100	1.2.Y.4.	0,00441	0,441036
11.	Olumlu tavırlar sergileyerek öğrencilerine gerekli saygı ve dikkati gösterir.	75	75	1.3.Y.1.	0,000788	0,059093

Değerlendirme Ölçütleri	Seçenek Adı	Puanı	Ar. Ort.	Hiyerarşideki Yeri	Toplam Ağırlık	Ağırlıklı Puan
	Her Zaman	100				
	Genellikle	75				
	Bazen	50				
	Nadiren	25				
	Hiçbir Zaman	0				
	Puanlama Yapan Yöneticiler					
	Yönetici					
12.	Öğrenci davranışlarını izleyerek istenmeyen davranışları, öğrenciyi incitmeden yapıcı bir biçimde önler, öğrencilerin olumlu davranışlarını destekler.	100	100	1.3.Y.2.	0,00042	0,041991
13.	Olumlu davranışları destekleyerek öğrencinin kendine olan güvenini teşvik eder.	100	100	1.3.Y.3.	0,002968	0,296793
14.	Eşitliği sağlamak için özgün değerlendirme modelleri ortaya koyar.	75	75	1.3.Y.4.	0,001143	0,085728
15.	Yaptırımları ve ödülleri uygun ve etkili bir biçimde kullanır.	100	100	1.3.Y.5.	0,001863	0,186271
16.	Kazanılan becerilerin bağımsız bir şekilde uygulanması için tüm öğrencilere fırsatlar sağlar.	75	75	1.4.Y.1.	0,000563	0,042217
17.	Üst düzey düşünme becerilerini teşvik eden etkili sorgulama tekniklerini kullanır.	75	75	1.4.Y.2.	0,000785	0,058888
18.	Yeni kavramlar ve becerilerin kazanılmasında öğrencilere gerekli rehberliği yapar.	75	75	1.4.Y.3.	0,002894	0,217063

Değerlendirme Ölçütleri		Seçenek Adı	Puanı	Ar. Ort.	Hiyerarşideki Yeri	Toplam Ağırlık	Ağırlıklı Puan
		Her Zaman	100				
		Genellikle	75				
		Bazen	50				
		Nadiren	25				
		Hiçbir Zaman	0				
		Puanlama Yapan Yöneticiler					
		Yönetici					
19.	Uygun bir öğrenme çevresi oluşturarak risk alma, sorgulama ve deneysel çalışmayı destekler.	100		100	1.4.Y.4.	0,001829	0,182885
20.	Yaşam boyu öğrenme için öğrencilerin istekli olmasını sağlayarak, onların yaşama hazırlanmasında yardımcı olur.	100		100	1.4.Y.5.	0,001963	0,196254
21.	Öğrencilerin öğrendiklerini yaşamları ile ilişkilendirecek fırsatlar yaratır.	100		100	1.4.Y.6.	0,003056	0,30556
22.	Öğrenci başarısını artırmaya yönelik olarak eğitim ortamlarının sağlıklı ve güvenli olması için gerekli önlemleri alır.	100		100	1.4.Y.7.	0,001416	0,141568
23.	Konu alanına ilişkin kuram, ilke ve kavramları bilir ve bunları anlaşılabilir biçimde güvenle öğretebileceğini gösterir.	75		75	2.1.Y.1.	0,000249	0,018702
24.	Alanı ile ilgili uzmanlığını ve ilgili becerilerini ortaya koyar.	100		100	2.1.Y.2.	0,000386	0,038568
25.	Alanı ile ilgili gelişmeleri izleyerek öğrencilerine yansıtır.	100		100	2.1.Y.3.	0,000178	0,017838



Değerlendirme Ölçütleri		Seçenek Adı	Puanı	Ar. Ort.	Hiyerarşideki Yeri	Toplam Ağırlık	Ağırlıklı Puan
		Her Zaman	100				
		Genellikle	75				
		Bazen	50				
		Nadiren	25				
		Hiçbir Zaman	0				
		Puanlama Yapan Yöneticiler					
		Yönetici					
26.	Diğer öğretmenlerle mesleki bilgi alışverişinde bulunur.	75	75	2.1.Y.4.	0,000112	0,008393	
27.	Öğrenme hedeflerine uygun değerlendirme stratejileri kullanır	75	75	2.2.Y.1.	0,001381	0,103539	
28.	Konu alanı ile ilgili özel öğretim yaklaşımlarını, yöntem ve tekniklerini bilir ve bunları kullanır.	100	100	2.2.Y.2.	0,001487	0,148667	
29.	Öğrencilerin yaşlarına, daha önce sahip oldukları bilgi birikimine, yetenek düzeylerine ve dersin özelliklerine uygun öğretim metotlarını kullanır.	100	100	2.2.Y.3.	0,003235	0,323518	
30.	Her türlü görsel ve işitsel araçları öğrenmeyi kolaylaştıracak yönde kullanarak öğrenmeye rehberlik eder.	75	75	2.2.Y.4.	0,000743	0,05575	
31.	İşlenen konuyu önceki ve sonraki konularla ilişkilendirir.	100	100	2.2.Y.5.	0,002973	0,297334	
32.	Tüm öğrencilerin gereksinimleri için uygun zaman planlaması yapar.	100	100	2.3.Y.1.	0,000283	0,028255	

Değerlendirme Ölçütleri		Seçenek Adı	Puanı	Ar. Ort.	Hiyerarşideki Yeri	Toplam Ağırlık	Ağırlıklı Puan
		Her Zaman	100				
		Genellikle	75				
		Bazen	50				
		Nadiren	25				
		Hiçbir Zaman	0				
		Puanlama Yapan Yöneticiler					
Yönetici							
33.	Öğrencilerin ilgi alanlarını belirleyerek öğrenmeye katılımlarını sağlamak için fırsatlar yaratır.	75		75	2.3.Y.2.	0,000108	0,008069
34.	Tüm öğrencilerin planlı ve amaçlı çalışmalarını sağlar.	100		100	2.3.Y.3.	0,000283	0,028333
35.	Disiplini sağlamak için uygun stratejileri kullanır.	75		75	2.3.Y.4.	0,000121	0,009102
36.	Farklı öğrenci gereksinimlerini karşılamak için öğretim programına ilişkin düzenlemeler yapar.	75		75	2.3.Y.5.	0,00023	0,017221
37.	Sınıftaki sorunlarla, zamanında müdahalelerde bulunarak etkili bir biçimde ilgilenir.	100		100	2.3.Y.6.	0,000268	0,026835
38.	Öğrenmeyi sağlama sürecinde öğrencilerle sürekli etkileşim içinde bulunur.	100		100	2.3.Y.7.	0,000604	0,060394
39.	Sınıfta, öğrencilerin kendilerini rahatça ifade edebilecekleri bir ortam oluşturur.	100		100	2.3.Y.8.	0,0004	0,039992

Değerlendirme Ölçütleri	Seçenek Adı	Puanı	Ar. Ort.	Hiyerarşideki Yeri	Toplam Ağırlık	Ağırlıklı Puan
	Her Zaman	100				
	Genellikle	75				
	Bazen	50				
	Nadiren	25				
	Hiçbir Zaman	0				
	Puanlama Yapan Yöneticiler					
	Yönetici					
40.	Öğrencilerin dikkatini çekerek öğrenmeye motive eder, onların ilgi ve motivasyonlarının sürekliliğini sağlar.	100	100	2.4.Y.1.	0,006478	0,647757
41.	Öğrencilerin değişik öğrenme stillerini dikkate alarak materyal seçer.	75	75	2.4.Y.2.	0,00224	0,167985
42.	Öğrencilerin yaşamlarına ve deneyimlerine ilişkin konuları ele alarak programları öğrencilerin ihtiyaçlarına göre düzenler.	100	100	2.4.Y.3.	0,001335	0,133453
43.	Öğrenci başarısı için özel eğitim süreçlerini bilir ve bunun için uygun deneyimler sağlar.	75	75	2.4.Y.4.	0,003854	0,289038
44.	Ders planları ile uzun süreli planlar arasında etkili ilişkiler kurar.	100	100	3.1.Y.1.	0,004538	0,453824
45.	Öğrenme sürecinde hedef ve kazanımları belirleyerek açık bir biçimde ifade eder.	100	100	3.1.Y.2.	0,001692	0,169196
46.	Planlamada bireysel farklılıkları göz önünde bulundurur.	75	75	3.1.Y.3.	0,004572	0,342935

Değerlendirme Ölçütleri		Seçenek Adı	Puanı	Ar. Ort.	Hiyerarşideki Yeri	Toplam Ağırlık	Ağırlıklı Puan
		Her Zaman	100				
		Genellikle	75				
		Bazen	50				
		Nadiren	25				
		Hiçbir Zaman	0				
		Puanlama Yapan Yöneticiler					
		Yönetici					
47.	Öğrenmeyi, öğrenci merkezli eğitim anlayışına uygun olarak gerçekleştirir.	50	50	3.1.Y.4.	0,002638	0,131909	
48.	Öğretim zamanını amaca uygun bir biçimde kullanır.	100	100	3.1.Y.5.	0,003544	0,354384	
49.	Derse ait özel konuları temel kavramlar ve genellemelerle ilişkilendirir.	50	50	3.1.Y.6.	0,005198	0,25992	
50.	Öğrencileri, kendi öğrenmelerini yansıtmaları ve izlemeleri için teşvik eder.	100	100	3.1.Y.7.	0,009557	0,955711	
51.	Öğrencilere, bilgiye ulaşmaları, değerlendirmeleri ve kullanmaları için yardımcı olur.	100	100	3.1.Y.8.	0,005955	0,595489	
52.	Öğrenme sürecinde dili, ses tonunu, jest ve mimikleri etkili bir şekilde kullanır.	100	100	3.1.Y.9.	0,005498	0,549827	
53.	Ailelerle iletişim kurar ve öğrenciler hakkında sürekli geri bildirim sağlar	75	75	3.2.Y.1.	0,013423	1,006712	

Değerlendirme Ölçütleri		Seçenek Adı	Puanı	Ar. Ort.	Hiyerarşideki Yeri	Toplam Ağırlık	Ağırlıklı Puan
		Her Zaman	100				
		Genellikle	75				
		Bazen	50				
		Nadiren	25				
		Hiçbir Zaman	0				
		Puanlama Yapan Yöneticiler					
		Yönetici					
54.	Etkili öğretmen-öğrenci görüşmeleri düzenler.	100	100	3.2.Y.2.	0,007403	0,740322	
55.	Öğrenciler için açık ve ulaşılabilir beklentiler ortaya koyar.	75	75	3.2.Y.3.	0,004079	0,305922	
56.	Öğrenciye geri bildirim sağlamak için anlamlı iletişim kurar.	75	75	3.3.Y.1.	0,002548	0,191099	
57.	Aileler, öğrenciler ve akademisyenlerle iletişim kurarken olumlu ve profesyonel bir tavır sergiler.	75	75	3.3.Y.2.	0,001405	0,105399	
58.	Öğrenci performansına ait verileri toplar ve başarılarına ait ayrıntılı kayıtlar tutar.	75	75	3.3.Y.3.	0,000774	0,058072	
59.	Öğrencilerin gelişim özelliklerini, öğrenme hızı ve türlerindeki farklılıkları dikkate alan öğretim stratejileri kullanarak ve öğrenmeye rehberlik yaparak öğrenme etkinliklerini gerçekleştirir. .	75	75	3.4.Y.1.	0,001705	0,12784	
60.	Öğrenme sürecini program beklentilerine uygun planlar ve yönetir.	75	75	3.4.Y.2.	0,00094	0,070509	

Değerlendirme Ölçütleri	Seçenek Adı	Puanı	Ar. Ort.	Hiyerarşideki Yeri	Toplam Ağırlık	Ağırlıklı Puan
	Her Zaman	100				
	Genellikle	75				
	Bazen	50				
	Nadiren	25				
	Hiçbir Zaman	0				
	Puanlama Yapan Yöneticiler					
	Yönetici					
61.	Öğrenmeye ilişkin araştırma ve teknikleri etkili bir biçimde kullanır.	75	75	3.4.Y.3.	0,000518	0,038848
62.	Güncel düşünceler, fikirler ve eğitimdeki gelişmeleri ve uygulamaları izler.	75	75	4.1.Y.1.	0,001117	0,083764
63.	Öğretmen, sınıf ve dershanedeki problemleri çözmek için paydaşlarla birlikte çalışır.	100	100	4.1.Y.2.	0,001225	0,122498
64.	Öğrenci performansını iyileştirmeye ilgili öğretim stratejilerini diğer öğretmenlerle paylaşır.	100	100	4.1.Y.3.	0,000885	0,088523
65.	Teknolojinin etkin kullanımı, değerlendirme stratejileri ve sınıf yönetimi ile ilgili bilgi ve deneyimlerini diğer öğretmenlerle paylaşır.	75	75	4.1.Y.4.	0,002333	0,174962
66.	Öğrenci aileleri ve toplum üyeleri için bilginin paylaşılması açısından değerli fırsatlar yaratır.	75	75	4.1.Y.5.	0,004862	0,364632
67.	Velilerle yakın iletişim kurar, onlarla iş birliği yapar.	75	75	4.1.Y.6.	0,007577	0,568312

Değerlendirme Ölçütleri		Seçenek Adı	Puanı	Ar. Ort.	Hiyerarşideki Yeri	Toplam Ağırlık	Ağırlıklı Puan
		Her Zaman	100				
		Genellikle	75				
		Bazen	50				
		Nadiren	25				
		Hiçbir Zaman	0				
		Puanlama Yapan Yöneticiler					
		Yönetici					
68.	Aileler ve toplumun diğer üyelerini sınıf ve dersane etkinliklerine katar.	75	75	4.2.Y.1.	0,007187	0,538994	
69.	Aday öğretmenlere rehberlik yapar.	100	100	4.2.Y.2.	0,002485	0,248497	
70.	Öğrenci başarısını artırmak için konferanslar ve diğer etkinlikleri organize eder ve katılır.	75	75	4.2.Y.3.	0,001481	0,111046	
71.	.Başarısız öğrencilerin sorunlarının çözümünde deneyimli öğretmenlerin görüşlerinden yararlanır.	100	100	4.2.Y.4.	0,004276	0,427568	
72.	Akademisyenler, dersane yöneticileri, öğretmenler ve diğer destek personelinden gerekli desteği alır ve öğretim uygulamalarını iyileştirmek için bunları etkin olarak kullanır.	75	75	5.1.Y.1.	0,00604	0,453035	
73.	Sürekli gelişim için alanlarını belirler, eğitimdeki gelişmeleri izlemek için uygun etkinliklere katılır ve öğretim uygulamalarını iyileştirmek için bilgiyi etkili olarak kullanır.	75	75	5.1.Y.2.	0,002687	0,201505	
74.	Eğitime ilişkin yayınları, kitapları ve internet sitelerini izler.	75	75	5.1.Y.3.	0,006076	0,455716	

Değerlendirme Ölçütleri	Seçenek Adı	Puanı	Ar. Ort.	Hiyerarşideki Yeri	Toplam Ağırlık	Ağırlıklı Puan
	Her Zaman	100				
	Genellikle	75				
	Bazen	50				
	Nadiren	25				
	Hiçbir Zaman	0				
	Puanlama Yapan Yöneticiler					
	Yönetici					
75.	Mesleki bakımdan, üst öğrenim de dahil, kendini geliştirmek için gerekli fırsat ve olanakları araştırır ve değerlendirir.	100	100	5.1.Y.4.	0,00411	0,410997
76.	Kendisi ve meslektaşları için uygun mesleki çalışmalara katılmayı ve onları desteklemeyi mesleki bir sorumluluk olarak kabul eder.	75	75	5.1.Y.5.	0,006098	0,457351
77.	Mesleki açıdan kendini değerlendirir ve bilgi düzeyini geliştirme konusunda sürekli çaba gösterir.	75	75	5.1.Y.6.	0,007816	0,58622
78.	Mesleğine yürekten bağlıdır ve mesleğini severek yapar.	100	100	5.1.Y.7.	0,014472	1,447203
79.	Mesleki yaşamında ve öğrenme sürecinde iyi örnektir.	75	75	5.1.Y.8.	0,009006	0,675421
80.	Meslekî etik anlayışa sahiptir.	100	100	5.1.Y.9.	0,008436	0,843557
<b>YÖNETİM GRUBU DEĞERLENDİRME SONUCU</b>					<b>0,256368</b>	<b>22,24696</b>



MESLEKTAŞ GRUBU DEĞERLENDİRME TABLOSU											
Değerlendirme Ölçütleri		Seçenek Adı		Puanı				Ar. Ort.	Hiyerarşideki Yeri	Toplam Ağırlık	Ağırlıklı Puan
		Her Zaman		100							
		Genellikle		75							
		Bazen		50							
		Nadiren		25							
		Hiçbir Zaman		0							
		Puanlama Yapan Meslektaşlar									
		M1	M2	M3	M4	M5	M6				
1.	Öğrencilerin bireysel farklılıklarını dikkate alarak bilgi iletişimini sağlar.	75	100	100	75	100	75	87,50	1.1.M.1.	0,0088	0,770096
2.	Öğrenciler ve ailelerine yardımcı olmak için gerekli kurum ve kişilerle iletişime geçer.	75	75	75	100	25	75	70,83	1.1.M.2.	0,0044	0,311705
3.	Öğrencilerine karşı gerekli saygı ve dikkati gösterir.	100	100	100	100	100	100	100,00	1.3.M.1.	0,01125	1,125223
4.	Başarısız öğrencilerin sorunlarının çözümünde deneyimli öğretmenlerin görüşlerinden yararlanır.	75	100	100	75	100	100	91,67	1.3.M.2.	0,00375	0,343818
5.	Alanı ile ilgili uzmanlığını ve ilgili becerilerini ortaya koyar.	100	100	100	100	100	100	100,00	2.2.M	0,05208	5,208189
6.	Öğrenme hedeflerine uygun değerlendirme stratejilerini kullanır.	75	100	100	100	75	100	91,67	3.1.M.1.	0,00273	0,250081
7.	Öğretim zamanını amaca uygun bir biçimde kullanır.	100	100	75	100	100	75	91,67	3.1.M.2.	0,00898	0,823564
8.	Öğretim uygulamalarını iyileştirmek için edindiği bilgiyi etkili olarak kullanır.	75	100	75	100	100	100	91,67	3.1.M.3.	0,00988	0,906051

Değerlendirme Ölçütleri		Seçenek Adı						Puanı		Ar. Ort.	Hiyerarşideki Yeri	Toplam Ağırlık	Ağırlıklı Puan
		Her Zaman						100					
		Genellikle						75					
		Bazen						50					
		Nadiren						25					
		Hiçbir Zaman						0					
		Puanlama Yapan Meslektaşlar											
		M1	M2	M3	M4	M5	M6						
9.	Öğrenme sürecinde duruma ve seviyeye uygun bir dili, ses tonunu, jest ve mimikleri etkili bir şekilde kullanır.	100	100	75	100	75	100	91,67	3.2.M.1.	0,00415	0,380493		
10.	Ailelerle iletişim kurar.	100	50	100	100	25	75	75,00	3.2.M.2.	0,00208	0,155656		
11.	Uygun bir biçimde programları değerlendirir ve inceler.	75	100	100	100	75	100	91,67	3.3.M.1.	0,00118	0,108341		
12.	Değerlendirmeyi, öğrenmeyi ve öğrendiklerini uygulamayı "bitmeyen bir süreç" olarak kabul eder.	100	100	100	100	75	75	91,67	3.3.M.2.	0,00355	0,325022		
13.	Öğrenme ve öğretim stratejilerinde öğrenci merkezli etkinliklere yer verir.	75	75	100	75	25	100	75,00	3.4.M.1.	0,00436	0,327337		
14.	Eğitime ilişkin yayınları, kitapları ve internet sitelerini izler.	50	25	75	75	50	75	58,33	3.4.M.2.	0,00145	0,084865		
15.	Diğer öğretmenleri gözlemler, en iyi uygulamaları belirler ve yeni bilgi teknolojilerini bunlarla birlikte kullanır.	75	75	100	75	25	100	75,00	3.5.M	0,01324	0,993062		
16.	Diğer öğretmenler ile bilgi ve materyal alışverişinde bulunur.	50	100	100	75	75	50	75,00	4.1.M.1.	0,003	0,224989		
17.	Okul içerisinde etkileşim, iş birliği ve ekip çalışması içerisindedir.	100	75	100	100	75	100	91,67	4.1.M.2.	0,003	0,274987		
18.	Zümre öğretmenleri ile iş birliği yapar.	100	100	100	100	100	100	100,00	4.1.M.3.	0,003	0,299986		
19.	Öğrenci, sınıf ve okuldaki problemleri çözmek için paydaşlarla birlikte çalışır.	75	100	100	100	25	50	75,00	4.2.M.1.	0,00514	0,385696		

Değerlendirme Ölçütleri		Seçenek Adı		Puanı				Ar. Ort.	Hiyerarşideki Yeri	Toplam Ağırlık	Ağırlıklı Puan
		Her Zaman		100							
		Genellikle		75							
		Bazen		50							
		Nadiren		25							
		Hiçbir Zaman		0							
		Puanlama Yapan Meslektaşlar		M1	M2	M3	M4				
20.	Diğer öğretmenlerin çabalarını ve başarısını onaylar ve kutlar.	100	100	75	100	0	75	75,00	4.2.M.2.	0,00257	0,192848
21.	Güncel düşünceler, fikirler ve eğitimdeki gelişmeleri ve uygulamaları izler.	75	100	100	100	50	100	87,50	5.1.M.1.	0,00809	0,708104
22.	Mesleki açıdan kendini değerlendirir ve bilgi düzeyini geliştirme konusunda sürekli çaba gösterir.	75	100	100	100	100	100	95,83	5.1.M.2.	0,01619	1,551084
23.	Kişisel ve meslekî yaşamında ve öğrenme sürecinde iyi bir örnektir.	100	100	100	100	75	100	95,83	5.1.M.3.	0,00809	0,775542
<b>MESLEKTAŞ GRUBU DEĞERLENDİRME SONUCU</b>										<b>0,18098</b>	<b>16,52674</b>

ÖZ(KENDİSİ) DEĞERLENDİRME TABLOSU						
Değerlendirme Ölçütleri	Seçenek Adı	Puanı	Ar. Ort.	Hiyerarşideki Yeri	Toplam Ağırlık	Ağırlıklı Puan
	Her Zaman	100				
	Genellikle	75				
	Bazen	50				
	Nadiren	25				
	Hiçbir Zaman	0				
	Öz Değerlendirme					
1.	Öğrencilerin duygusal gelişimi ile ilgilenirim.	50		1.1.K.1.	0,027276	1,363823
2.	Öğrencilerin çalışmalarını değerlendirme politikamın bir parçası olarak kontrol ederim.	75		1.1.K.2.	0,004933	0,369952
3.	Değerlendirme yöntemlerimi düzenli olarak gözden geçiririm.	75		1.1.K.3.	0,01423	1,067219
4.	Öğrenme ve öğretme coşkusuna sahibim.	75		1.1.K.4.	0,010073	0,755477
5.	Gösterilen çabayı ve iyi yapılan çalışmaları takdir ederim.	100		1.2.K.1.	0,007236	0,723554
6.	Başarının deneyime dönüşmesi için farklı yetenek ve deneyimlere sahip öğrencilerin kendilerini ifade etmelerine olanak sağlarım.	75		1.2.K.2.	0,002246	0,168456
7.	Mizah ve esprili bir anlayışa sahibim.	50		1.2.K.3.	0,002246	0,112304
8.	Öğrencilerin derse aktif katılımlarını sağlarım.	100		1.2.K.4.	0,004186	0,418612
9.	Öğrencilerimi öz disiplin geliştirmeleri konusunda desteklerim.	100		1.3.K.1.	0,003347	0,334716

Değerlendirme Ölçütleri	Seçenek Adı	Puanı	Ar. Ort.	Hiyerarşideki Yeri	Toplam Ağırlık	Ağırlıklı Puan
	Her Zaman	100				
	Genellikle	75				
	Bazen	50				
	Nadiren	25				
	Hiçbir Zaman	0				
	Öz Değerlendirme					
10.	Öğrencilere eşit ve saygılı davranırım.	100		1.3.K.2.	0,001846	0,184609
11.	İyi bir dinleyiciyim.	100		1.3.K.3.	0,001017	0,101714
12.	Öğrencilerin bireysel farklılıklarını gereksinimlerini gözeterek plân yaparım.	75		1.4.K.1.	0,005294	0,39704
13.	Öğrencimin yaratıcılığını, keşfetme gücünü ve bireyselliğini desteklerim.	100		1.4.K.2.	0,001831	0,18305
14.	Gerektiğinde ders konularını günlük yaşamla bütünleştiririm.	75		1.4.K.3.	0,001091	0,0818
15.	Olumlu bir benlik kavramına sahibim.	100		1.4.K.4.	0,00315	0,31496
16.	Öğrenci değerlendirme sonuçlarının etkili kullanımı	75		2.1.K.1.	0,002573	0,193006
17.	Eğitim öğretim ile ilgili gelişmeleri izlerim	75		2.1.K.2.	0,000858	0,064335
18.	Alanımla ilgili öğretim programı konusunda bilgi sahibiyim.	100		2.1.K.3.	0,000858	0,085781
19.	Öğrencinin kurallara uymasını sağlarım	75		2.3.K	0,010638	0,79788
20.	Çocuk ve ergenlik psikolojisi hakkında yeterli bilgim var.	75		2.4.K	0,027812	2,085863
21.	Dersleri günlük olarak plânlarım.	100		3.1.K.1.	0,001333	0,133298
22.	Araç, gereç, imkân ve kaynakları etkin olarak kullanırım.	75		3.1.K.2.	0,001288	0,09659
23.	Öğrencilerin dersin hedeflerini anlamalarını sağlarım.	75		3.1.K.3.	0,001129	0,084669

Değerlendirme Ölçütleri	Seçenek Adı	Puanı	Ar. Ort.	Hiyerarşideki Yeri	Toplam Ağırlık	Ağırlıklı Puan
	Her Zaman	100				
	Genellikle	75				
	Bazen	50				
	Nadiren	25				
	Hiçbir Zaman	0				
	Öz Değerlendirme					
24.	Öğretim zamanını amacına uygun olarak kullanırım.	100		3.1.K.4.	0,00271	0,270986
25.	Öğrencilerin güvenliği ve fiziksel olarak rahat etmeleri için gerekli koşulların (ısı, ışık, havalandırma vb.) oluşmasını sağlarım.	100		3.1.K.5.	0,006991	0,699112
26.	Öğrencilere ait sınıf ve dershanedeki sorunları çözmek için paydaşlar ile birlikte çalışırım.	100		3.1.K.6.	0,008146	0,814593
27.	Öğrenci performansını iyileştirmeye yönelik ilgili öğretim stratejilerini diğer öğretmenler ile paylaşıyorum.	75		3.2.K.1	0,000667	0,050008
28.	Dershane yöneticileri, akademisyenler, öğretmenler, aileler vbKişilerden gerekli desteği alır ve öğretim uygulamalarımı iyileştirmek için kullanırım.	75		3.2.K.2	0,000848	0,063563
29.	Başkalarının duygularına sıcaklık, dostluk ve duyarlılık gösteriyorum.	100		3.2.K.3	0,000646	0,064586
30.	Öğrenci velileri ile etkili iletişim kurarım.	75		3.2.K.4.	0,001585	0,118904
31.	Öğrenciler ve aileler tarafından iyi bir eğitimci olarak algılanıyorum.	75		3.2.K.5.	0,003946	0,295936
32.	Yılda en az iki defa aileler ile çocukların gelişimi konusunda bilgi paylaşımında bulunuyorum.	100		3.2.K.6.	0,004761	0,476117

Değerlendirme Ölçütleri	Seçenek Adı	Puanı	Ar. Ort.	Hiyerarşideki Yeri	Toplam Ağırlık	Ağırlıklı Puan
	Her Zaman	100				
	Genellikle	75				
	Bazen	50				
	Nadiren	25				
	Hiçbir Zaman	0				
	Öz Değerlendirme					
33.	Değişen gereksinimleri ve koşulları karşılamak için öğretim sistemimde değişiklik yaparım.	50		3.4.K.1.	0,002657	0,132835
34.	Uygun ölçme araçlarını hazırlar ve kullanırım.	75		3.4.K.2.	0,002657	0,199253
35.	Yapıcı ve dengeli eleştiriyi kabul ediyorum.	100		4.1.K.1.	0,006	0,599971
36.	Fikir, deneyim ve materyalleri dersane çalışanları ile paylaşıyorum.	100		4.1.K.2.	0,003	0,299986
37.	Ailelere öğrenciler ile ilgili verdiğim bilgiler değerlendirme kayıtlarıma dayanmaktadır.	75		4.2.K.1.	0,010285	0,771392
38.	Dershanedeki sorunların ve çatışmaların çözümünü için gerekli çabayı gösteririm.	100		4.2.K.2.	0,02057	2,057045
39.	Meslekî gelişim için hizmet içi eğitimlere katılır ya da değişik makale, kitap ve yazıları okurum.	50		5.1.K.1.	0,016185	0,809261
40.	Performans değerlendirme sonuçlarına göre hazırlanan öğrenme planıma göre kendimi geliştirmek için çaba gösteriyorum.	100		5.1.K.2.	0,016185	1,618522
<b>ÖZ(KENDİSİ) DEĞERLENDİRME SONUCU</b>					<b>0,244328</b>	<b>19,46078</b>

ÖĞRENCİ GRUBU DEĞERLENDİRME TABLOSU																		
Değerlendirme Ölçütleri	Seçenek Adı				Puanı						Ar. Ort.	Hiyerarşideki Yeri	Toplam Ağırlık	Ağırlıklı Puan				
	Her Zaman				100													
	Genellikle				75													
	Bazen				50													
	Nadiren				25													
	Hiçbir Zaman				0													
	Puanlama Yapan Öğrenciler																	
	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Ö9	Ö10								
	Ö11	Ö12	Ö13	Ö14	Ö15	Ö16	Ö17	Ö18	Ö19	Ö20								
	Ö21	Ö22	Ö23	Ö24	Ö25	Ö26	Ö27	Ö28	Ö29	Ö30								
Ö31	Ö32	Ö33	Ö34	Ö35	Ö36	Ö37	Ö38	Ö39	Ö40									
Ö41	Ö42	Ö43	Ö44	Ö45	Ö46	Ö47	Ö48	Ö49	Ö50									
Ö51	Ö52	Ö53	Ö54	Ö55	Ö56	Ö57	Ö58	Ö59	Ö60									
Ö61	Ö62	Ö63	Ö64															
1.	Öğretmenim, düşüncelerime değer verir.	100	100	100	75	100	100	75	100	100	100	87,89	1.1.Ö	0,03	2,65			
		100	100	75	25	100	100	100	100	100	25							
		25	100	75	25	100	100	100	100	100	25							
		25	100	75	100	100	100	100	100	75	25							
		100	100	75	100	100	100	75	100	100	75							
		100	100	75	100	100	100	100	100	100	100							
		100	100	100	100													



2.	Öğretmenim, bize eşit davranır.	75	75	100	75	100	100	75	100	100	100	93,36	1.3.Ö.1	0,03	2,58
		100	100	100	75	100	100	100	100	100	100				
		100	100	100	75	100	100	100	100	100	100				
		100	100	75	100	100	100	100	100	100	75				
		100	100	75	75	75	100	75	100	100	75				
		100	100	75	75	75	100	100	100	75	100				
		100	100	100	100										
3.	Öğretmenim, bize saygı gösterir.	100	100	75	100	100	100	100	75	100	100	93,36	1.3.Ö.2	0,01	1,29
		75	75	100	50	100	100	100	100	100	100				
		100	75	100	50	100	100	100	100	100	100				
		100	100	100	75	100	100	75	75	100	50				
		100	75	100	100	100	75	100	100	100	100				
		100	75	100	100	100	100	100	100	100	100				
		100	100	100	100										
4.	Öğretmenim, okulda istenmeyen davranışlara karşı anlayışlıdır ve bu davranışları öğrenciyi incitmeden olumlu yöne doğru yönlendirir.	100	75	100	100	100	100	75	100	100	75	91,02	1.3.Ö.3.	0,01	0,63
		75	75	50	75	100	100	100	100	100	100				
		100	75	50	75	100	100	100	100	100	100				
		100	100	75	100	100	75	75	75	50	75				
		100	100	100	100	75	100	100	100	100	75				
		100	100	100	100	75	100	100	100	75	100				
		100	100	100	100										

5.	Öğretmenim, bizimle arkadaş gibidir.	75	75	75	100	75	50	100	100	100	50	75,00	1.4.Ö.1.	0,01	0,62
		100	100	50	25	75	100	100	100	75	0				
		0	100	50	25	75	100	100	100	75	0				
		0	50	100	100	100	50	100	100	50	25				
		75	75	100	75	75	75	100	75	50	100				
		75	75	100	75	75	75	100	100	75	50				
		100	100	75	100										
6.	Öğretmenim, başarılı olmamız için bizi destekler ve teşvik eder.	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100,00	1.4.Ö.2.	0,03	3,29
		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100				
		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100				
		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100				
		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100				
		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100				
		100	100	100	100										
7.	Öğretmenim, eğitim ve öğretim ile ilgili gelişmeleri izler ve bizimle paylaşır.	100	100	75	75	50	75	100	75	100	75	85,16	2.1.Ö	0,01	0,68
		75	75	75	50	100	100	100	75	100	100				
		100	75	75	50	100	100	100	75	100	100				
		100	75	100	75	100	75	75	75	75	50				
		100	75	75	100	100	75	75	50	75	100				
		100	75	75	100	100	100	100	100	100	75				
		100	75	100	75										

8.	Öğretmenim, sınıfta işlenen konuları günlük hayatla ilişkilendirir.	100	100	75	100	75	100	100	50	100	75	87,89	2.2.Ö.1.	0,02	1,62
		100	100	100	75	75	75	75	75	100	100				
		100	100	100	75	75	75	75	75	100	100				
		100	100	100	50	100	75	100	100	100	75				
		75	75	100	100	100	75	100	75	100	100				
		75	75	100	100	100	75	75	75	100	100				
		75	75	100	75										
9.	Öğretmenim enerjiktir.	75	100	75	100	75	75	100	75	75	75	78,91	2.2.Ö.2.	0,01	0,73
		50	50	75	25	50	75	100	100	100	100				
		100	50	75	25	50	75	100	100	100	100				
		100	75	100	75	75	75	50	50	75	25				
		50	75	100	75	100	75	100	75	75	100				
		50	75	100	75	100	50	75	100	100	75				
		100	100	100	100										
10.	Öğretmenim, bizimle etkili iletişim kurar.	100	100	100	75	100	100	100	100	100	100	97,27	2.3.Ö	0,01	0,96
		100	100	100	75	100	100	100	100	100	100				
		100	100	100	75	100	100	100	100	100	100				
		100	100	100	100	100	100	100	100	100	75				
		100	100	75	100	100	100	75	100	100	100				
		100	100	75	100	100	100	100	100	100	100				
		100	100	100	100										

11.	Öğretmenim, etkili ve güzel konuşur.	100	100	100	100	100	100	75	100	100	75	96,88	3.1.Ö.1.	0,01	0,49
		100	100	75	100	100	100	100	100	100	100				
		100	100	75	100	100	100	100	100	100	100				
		100	100	75	100	100	75	100	100	75	100				
		100	100	100	100	100	100	100	100	100	75				
		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100				
		100	100	100	100										
12.	Öğretmenimin sesini sınıfta rahatlıkla duyabilirim.	75	100	100	100	100	100	50	75	75	100	86,72	3.1.Ö.2.	0,00	0,15
		100	100	100	100	100	50	75	100	75	50				
		50	100	100	100	100	50	75	100	75	50				
		50	100	50	75	75	100	100	100	100	100				
		100	100	100	75	100	100	100	100	100	50				
		100	100	100	75	100	100	50	75	100	100				
		75	100	75	100										
13.	Öğretmenim, bize konuyu ve amaçlarını açıklar.	100	100	100	75	100	75	100	100	100	100	95,70	3.1.Ö.3.	0,00	0,10
		100	100	100	100	100	100	100	100	75	100				
		100	100	100	100	100	100	100	100	75	100				
		100	75	100	100	100	100	100	100	100	100				
		100	100	75	100	100	100	75	100	75	100				
		100	100	75	100	100	100	100	100	100	75				
		100	100	75	100										

14.	Öğretmenim naziktir.	100	100	100	100	100	75	75	100	100	100	89,45	3.1.Ö.4.	0,00	0,27
		100	100	75	100	75	100	75	100	100	50				
		50	100	75	100	75	100	75	100	100	50				
		50	75	75	100	100	100	100	100	75	100				
		75	100	100	100	100	100	100	100	75	75				
		75	100	100	100	100	75	100	75	100	75				
		75	100	100	100										
15.	Öğretmenim, kendisiyle görüşebilmemiz için bize zaman ayırır.	100	75	100	75	100	100	100	75	100	50	90,63	3.3.Ö	0,01	1,29
		100	100	100	100	100	75	100	100	75	75				
		75	100	100	100	100	75	100	100	75	75				
		75	100	100	75	100	50	100	100	100	100				
		100	100	75	100	75	100	75	100	100	100				
		100	100	75	100	75	100	75	100	75	100				
		100	100	75	100										
16.	Öğretmenim, öğretim zamanını etkili kullanır.	100	75	100	100	100	75	100	75	100	100	96,09	3.4.Ö	0,01	1,15
		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100				
		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100				
		100	75	100	75	100	100	100	100	100	100				
		100	100	100	100	75	100	100	100	75	100				
		100	100	100	100	75	100	100	100	75	75				
		100	100	100	100										
<b>ÖĞRENCİ GRUBU DEĞERLENDİRME SONUCU</b>												<b>0,2021738</b>	<b>18,4912827</b>		

VELİ GURUBU DEĞERLENDİRME TABLOSU																	
Değerlendirme Ölçütleri	Seçenek Adı					Puanı								Ar. Ort.	Hiyerarşideki Yeri	Toplam Ağırlık	Ağırlıklı Puan
	Her Zaman					100											
	Genellikle					75											
	Bazen					50											
	Nadiren					25											
	Hiçbir Zaman					0											
	Puanlama Yapan Veliler																
	Öğretmen,	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12				
		V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24				
		V25	V26	V27	V28	V29	V30	V31	V32	V33	V34	V35	V36				
1.	Çocuğum hakkında bana bilgi verir.	100	50	100	100	100	75	100	75	100	100	75	100	90,28	1.1.V	0,056512	5,101758
2.	Çocuğuma saygılı davranır.	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100,00	1.3.V.1.	0,005001	0,500099
3.	Çocuğumla ilgilenir.	50	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	91,67	1.3.V.2.	0,010002	0,916848
4.	Çocuğuma öğrenmesi konusunda yardımcı olur.	50	100	100	100	100	100	100	100	100	75	100	100	90,28	3.2.V.1	0,006226	0,562092

6.	Bana ve çocuğuma karşı güler yüzlüdür.	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100,00	3.2.V.2	0,006226	0,622625
		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100				
		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100				
7.	Benden çocuğum hakkında bilgi alır.	0	100	0	0	0	0	100	100	100	100	100	100	61,11	3.3.V	0,014183	0,866724
		100	0	100	0	25	100	75	0	50	0	100	50				
		100	100	100	100	75	100	100	0	100	25	75	25				
8.	Öğretmen ile çocuğum hakkında rahatlıkla konuşabilirim.	75	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	96,53	4.1.V.1.	0,005143	0,496405
		100	75	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100				
		100	100	100	100	100	75	100	75	100	75	100	100				
9.	Kendisiyle görüşebilmem için bana zaman ayırır.	75	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	97,22	4.1.V.2.	0,002571	0,249988
		100	75	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100				
		100	100	100	100	100	100	100	75	100	75	100	100				
10.	İstediğim zaman öğretmeni ziyaret edebiliyorum.	50	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	94,44	4.1.V.3.	0,010285	0,971382
		100	50	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100				
		100	100	100	100	100	100	100	50	100	50	100	100				
<b>VELİ GURUBU DEĞERLENDİRME SONUCU</b>															<b>0,116149</b>	<b>10,28792</b>	

<b>ANA KRİTER BAZINDA SONUÇ</b>				
<b>Öğrencilerin ve Öğrenmelerinin Sorumluluğunu Üstlenme</b>	<b>Ağırlıkları</b>	<b>Ağırlık Yüzdesi</b>	<b>Puan</b>	<b>Puan Yüzdesi</b>
Yönetim	0,0553	15,16	5,0605	91,57
Meslektaş	0,0282	7,74	2,5508	90,44
Kendisi	0,0900	24,68	6,5773	73,08
Öğrenci	0,1197	32,81	11,0572	92,41
Veli	0,0715	19,61	6,5187	91,15
<b>Toplam</b>	<b>0,3646</b>	<b>100,00</b>	<b>31,7645</b>	<b>87,11</b>
<b>Mesleki Uzmanlık Bilgisi</b>	<b>Ağırlıkları</b>	<b>Ağırlık Yüzdesi</b>	<b>Puan</b>	<b>Puan Yüzdesi</b>
Yönetim	0,0269	16,11	2,4687	91,62
Meslektaş	0,0521	31,13	5,2082	100,00
Kendisi	0,0427	25,55	3,2269	75,50
Öğrenci	0,0455	27,21	3,9895	87,63
Veli	0,0000	0,00	0,0000	0,00
<b>Toplam</b>	<b>0,1673</b>	<b>100,00</b>	<b>14,8933</b>	<b>89,02</b>
<b>Öğretimin Yönetimi</b>	<b>Ağırlıkları</b>	<b>Ağırlık Yüzdesi</b>	<b>Puan</b>	<b>Puan Yüzdesi</b>
Yönetim	0,0760	32,95	6,4579	84,99
Meslektaş	0,0516	22,38	4,3545	84,37
Kendisi	0,0394	17,07	3,5005	88,93
Öğrenci	0,0370	16,04	3,4446	93,11
Veli	0,0266	11,55	2,0514	77,02
<b>Toplam</b>	<b>0,2306</b>	<b>100,00</b>	<b>19,8089</b>	<b>85,91</b>
<b>Liderlik ve Toplum ile İlişkiler</b>	<b>Ağırlıkları</b>	<b>Ağırlık Yüzdesi</b>	<b>Puan</b>	<b>Puan Yüzdesi</b>
Yönetim	0,0334	30,95	2,7288	81,63
Meslektaş	0,0167	15,48	1,3785	82,48
Kendisi	0,0399	36,90	3,7284	93,55
Öğrenci	0,0000	0,00	0,0000	0,00
Veli	0,0180	16,67	1,7178	95,44
<b>Toplam</b>	<b>0,1080</b>	<b>100,00</b>	<b>9,5535</b>	<b>88,46</b>
<b>Sürekli Gelişim ve Öğrenme</b>	<b>Ağırlıkları</b>	<b>Ağırlık Yüzdesi</b>	<b>Puan</b>	<b>Puan Yüzdesi</b>
Yönetim	0,0647	50,00	5,5310	85,43
Meslektaş	0,0324	25,00	3,0347	93,75
Kendisi	0,0324	25,00	2,4278	75,00
Öğrenci	0,0000	0,00	0,0000	0,00
Veli	0,0000	0,00	0,0000	0,00
<b>Toplam</b>	<b>0,1295</b>	<b>100,00</b>	<b>10,9935</b>	<b>84,90</b>



Genel Sonuç	Ağırlıkları	Ağırlık Yüzdesi	Puan	Puan Yüzdesi
Yönetim	0,2564	25,64	22,24696	86,78
Meslektaş	0,1810	18,10	16,52674	91,32
Kendisi	0,2443	24,43	19,46078	79,65
Öğrenci	0,2022	20,22	18,49128	91,46
Veli	0,1161	11,61	10,28792	88,58
<b>Genel Sonuç</b>	<b>1,0000</b>	<b>100,0000</b>	<b>87,0137</b>	<b>87,01</b>

