

Öğretmen performans değerlendirmesi hakkında okul yöneticileri ile yapılan nitel bir araştırma

Abdullah Koyuncular¹, Ömer Sonkaya², Sema Zeyrek Sonkaya³, Sümeyye Kurt⁴

DOI 10.5281/zenodo.10600692

Özet

Bu araştırmanın amacı öğretmen performans değerlendirmesi hakkında okul yöneticilerinin görüşlerini incelemektir. Bu araştırmaya nitel yöntem tercih edilmiştir ve durum çalışması deseninde tasarlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 14 okul yöneticisi oluşturmuştur. Çalışma grubu, kolayda örnekleme yaklaşımı kullanılarak seçilmiştir. Veri toplama aracı olarak araştırmacılar tarafından oluşturulan açık uçlu sorulardan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşmeler, katılımcılar ile yapılan yüz yüze görüşmelerle gerçekleştirilmiştir. Çalışma verileri temalar ve kodlar vasıtası ile içerik analizi yapılarak çözümlenmiştir. Katılımcıların öğrenci üzerindeki etkileri ve veri kullanımına odaklandığı belirlenmiş, öğrenci etkileri altında bireysel hedef belirleme, sınıf yönetimi ve başarı verileri gibi kriterler öne çıkmıştır. Ayrıca, öğretmen profesyonel gelişimini desteklemek için uygulanan stratejilerin, bireysel gelişim planları ve güçlü yanların geliştirilmesi temalarında yoğunlaştığı görülmüştür. Öğretmen performansının okul başarısı üzerindeki etkisi üzerine yapılan değerlendirmelerde, performans değerlendirmelerinin analizi ve hedef odaklı iyileştirme stratejileri önemli bulunmuştur. Bu sonuçlar, öğretmen performans yönetiminin öğrenci başarısına katkısını anlamak ve profesyonel gelişim stratejilerini optimize etmek açısından önemlidir.

Anahtar Kelimeler: performans, öğretmen performansı, performans değerlendirme, okul yöneticisi

A qualitative study with school administrators about teacher performance evaluation

Abstract

The purpose of this study is to examine the views of school administrators about teacher performance evaluation. A qualitative method was preferred in this research and was designed in a case study design. The study group consisted of 14 school administrators. The study group was selected using a convenience sampling approach. A semi-structured interview form consisting of open-ended questions created by the researchers was used as a data collection tool. The interviews were conducted face-to-face with the participants. The study data were analysed by content analysis through themes and codes. It was determined that the participants focused on the effects on students and the use of data, and under student effects, criteria such as individual goal setting, classroom management and achievement data came to the fore. In addition, it was seen that the strategies implemented to support teacher professional development were concentrated on the themes of individual development plans and strengths development. In evaluations of the impact of teacher performance on school achievement, analysis of performance evaluations and goal-oriented improvement strategies were found to be necessary. These results are essential for understanding the contribution of teacher performance management to student achievement and optimising professional development strategies.

Keywords: performance, teacher performance, performance appraisal, school administrator

¹ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, abdullah_koyuncular@hotmail.com

² Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, sonkaya15@hotmail.com

³ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, sonkaya70@hotmail.com

⁴ Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, sumeyyekurt1507@gmail.com

Giriş

Kurumsal sektörde ve somut ürünlere odaklanan organizasyonlarda sıklıkla kullanılan performans değerlendirme, son zamanlarda öğretmenlerin etkililiğini ve verimliliğini artırmak için eğitim sisteminde de uygulanmaktadır (Çetin ve Duman, 2022). Okul sisteminde öğretmenlerin etkililiğini değerlendirmek kolaylıkla başılamayacak kadar karmaşık bir konudur (Dişkaya, 2006). Öğretmenler, konu olarak insan çalışmalarına odaklanırlar. Her insanın doğasında var olan çeşitlilik ve farklılık, öğretmenler için öğretim söz konusu olduğunda bazı zorluklar yaratmaktadır. Öncelikle performans, performans yönetimi ve performans değerlendirme terimlerinin tanımlarını açıklamakta fayda vardır. Performans, profesyonel bir ortamda bireylerin sorumluluklarını yerine getirmek ve belirli bir zaman dilimi içinde istenen sonuçlara ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri eylem ve davranışları ifade eder (Bingöl, 2006). Performansın davranışsal ve sonuç bileşenleri birbiriyle bağlantılıdır. Örneğin, bir öğretmenin olağanüstü bir eğitim vermesi, performansın davranışsal boyutunu örneklendirir. Öte yandan, bazı öğrencilerin yüksek notlar alması ve diğerlerinin düşük notlar alması performansın sonuç boyutunu örneklendirir (Sonnentag ve Frese, 2002). Performans yönetimi, paylaşılan bir anlayışa dayalı olarak, kurum veya kuruluşun hedefleri doğrultusunda çalışanların performansını etkin bir şekilde denetleme ve değerlendirme sürecini ifade eder (Canman, 2000). Performans yönetimi, kurumsal başarıda sürekliliği sağlamak için personelin yeteneklerini geliştirmeyi amaçlar (Özer, 2009). Okullarda performans yönetimi, okulun ve öğrencilerin başarısını teşvik etmek için okul yöneticilerinin, öğretmenlerin ve diğer personelin rollerinin düzenlenmesini içerir. Okul içinde iş birliğini teşvik eder ve performans değerlendirmesi yoluyla öğretmenlere yapıcı geri bildirim sağlar. Başarılı öğretmenler de bu sürecin bir parçası olarak ödüllendirilir (Zbar, Marshall ve Power, 2007). Performans değerlendirmesinden elde edilen veriler, çalışanın güçlü yönlerini ve gelişim alanlarını belirlemek için kullanılır. Performans değerlendirme süreci zordur, ancak bir kurumun başarılarını sürdürme ve büyümesini kolaylaştırma kapasitesi için çok önemlidir (Dişkaya, 2006; Pehlivan, 2008). Performans değerlendirme, işin hedeflerine ulaşma derecesini değerlendirir. Dolayısıyla performans değerlendirme, işe ilişkin faaliyetleri ve sonuçları değerlendirmeyi amaçlar (Sonnentag ve Frese, 2002). Eğitim sistemindeki değerlendirme süreci, diğer kurumlarda kullanılan performans değerlendirme yaklaşımından farklıdır. Okul performans değerlendirmelerinde belirtilen hedeflere ulaşılması çok önemli olmakla birlikte, uygulama yöntemi de eşit öneme sahiptir. Öğrenme tarzı, bilgi ve yeteneklerdeki bireysel farklılıklar, aynı faaliyetlerden farklı sonuçlar alınmasına neden olur. Eğitim kurumlarında performans değerlendirmeleri, öğretmenin yıl içindeki başarıları ve hedefler doğrultusunda kaydettiği ilerlemeler dikkate alınarak yapılmalıdır (Tranter & Percival, 2006).

Eğitim kurumlarında öğretmenlerin etkililiğini değerlendirmeden önce hem okulun hem de öğretmenlerin hedeflerini belirlemek gerekir (Tranter ve Percival, 2006). Performans değerlendirme sürecinde belirlenen kriterlerin çalışanlar tarafından doğru bir şekilde anlaşılması, sonuçların kesinliğini ve çalışanların mesleki gelişimini önemli ölçüde etkiler (Çelik Özcan, 2009; Dişkaya, 2006). Performans değerlendirme süreci, Barutçugil (2015), Dişkaya (2006) ve Sabuncuoğlu (2000) tarafından özetlenen nitelikleriyle kısaca tanımlanabilir. Kriterler, personel tarafından yürütülen spesifik görevlerle uyumlu birçok faktörü içermelidir. Ölçüme tabi olan kriterler sadece sonucu değil aynı zamanda sürecin değerlendirilmesini de içermelidir. Kriterler, personel tarafından anlaşılmasını sağlayacak açıklık ve nesnellik içermelidir. Kriterlerin oluşturulması sürecinde çalışanlar ve yönetim arasında iş birliği esastır. Performans değerlendirmesi için baskın yöntem, kişinin amiri tarafından değerlendirilmesidir.

Amirler, çalışanlar hakkında kolayca bilgi alabilmeleri ve onları yakından tanımaları nedeniyle değerlendirici olarak tercih edilirler. Ancak bu yaklaşım, amirin çalışanla olan kişisel bağlantılarının bir sonucu olarak kısmi değerlendirmelerle sonuçlanabilir (İplik, 2004). Öğretmenler, okul yöneticileriyle olan etkileşimlerinin performans değerlendirme sürecini olumsuz etkileyebileceğinden endişe duymaktadır. Ayrıca, okul yöneticilerinin performans değerlendirmesi yapmak için yeterli zamana sahip olmadıkları düşünülmektedir (Akbaba Altun ve Memişoğlu, 2008; Dilbaz Sayın ve Arslan, 2017; Koçak ve Arslan, 2018). Bu sınırlılıkları gidermek için müfettişlerin, öğrencilerin ve velilerin katılımı performans değerlendirme sürecine dahil edilebilir.

Veliler, okul sisteminin önemli bir unsurudur. Ebeveynleri eğitim sistemi prosedürlerine dahil etmek, mutlak başarıya ulaşmak için çok önemlidir. Velilerin performans değerlendirme sürecine dahil edilmesi önemli bir veri hazinesi sağlayacaktır (Khan, 2018). Bununla birlikte, eğitimci, ebeveynlerin ve çocukların değerlendirme sürecine dahil olmasından endişe duymakta ve bu durumun kendileri üzerinde psikolojik baskı yaratabileceğinden korkmaktadır. Dolayısıyla, ebeveynlerin değerlendirme sürecine katılımı çeşitli sorunlara yol açabilir (Dilbaz Sayın ve Arslan, 2017). Eğitimci performans değerlendirme sürecine ilişkin sıklıkla dile getirilen temel sorun, bu süreçte tarafsızlığın bulunmamasıdır. Kısıtlı bir zaman dilimi yerine hem süreci hem de sonucu eş zamanlı olarak değerlendiren bir performans değerlendirme modeli, eğitim sisteminin ilerlemesini sağlayabilir (Dilbaz Sayın ve Arslan, 2017). Gerçekte, performans değerlendirmesindeki hatalar, üstün performans gösterenlerle düşük performans gösterenlerin ayırt edilmesinde zorluklara yol açmaktadır. Çalışanlar hak ettiklerinden daha düşük değerlendirildiklerinde, sisteme ve şirkete olan güvenlerini kaybederler. Öte yandan, insanlar hak ettiklerinden daha iyi değerlendirildiklerinde, kalifiye olmadıkları pozisyonlara yerleştirilirler (Barutçugil, 2015). Etkili bir performans değerlendirme sistemi, eğitimcilerin yeterlilik ve gelişim alanlarını belirlemelerine olanak tanır. Bir ödül mekanizmasının uygulanması öğretmenlerin motivasyonunu artırırken, okulların insan kaynaklarını strateji oluşturma ve denetleme becerilerini de kolaylaştırır (Boyacı, 2003).

Öğretmen performans değerlendirmesi, eğitim sisteminin temel unsurlarından biridir ve nitel bir araştırma, bu alandaki uygulamaların etkinliğini değerlendirmek açısından önemlidir. Okul yöneticileri ile yapılan bir araştırma, değerlendirme sürecinin nasıl yürütüldüğünü, kullanılan kriterleri ve bu sürecin öğretmen performansı üzerindeki etkilerini anlamamıza yardımcı olabilir. Bu, eğitimdeki iyileştirme alanlarını belirlemek ve öğretmenlerin profesyonel gelişimini desteklemek için stratejiler geliştirmek adına önemli bir adım sağlar. Ayrıca, araştırma sonuçları, okul yöneticilerine, öğretmenlerin güçlü yanlarını belirleme, zayıf noktalarını anlama ve buna uygun destek sağlama konusunda rehberlik etme şansı tanır. Bu nedenle, öğretmen performans değerlendirmesi üzerine yapılan nitel araştırmalar, eğitim sisteminin kalitesini artırmak ve öğrenci başarısını iyileştirmek için önemli bir araç olabilir.

Bu araştırmanın amacı öğretmen performans değerlendirmesi hakkında okul yöneticilerinin görüşlerini incelemektir. Bu temelde aşağıdaki sorulara yanıtlar aranmıştır:

1. Öğretmen performans değerlendirmesi sürecini yürütürken, kullanılan kriterlere dair okul yöneticilerinin görüşleri nasıldır?
2. Öğretmenlerin profesyonel gelişimini desteklemek için uygulanan stratejiler ve geliştirme planları hakkındaki okul yöneticilerinin görüşleri nasıldır?
3. Öğretmen performans değerlendirmelerinin okul başarısı üzerine etkisinin nasıl değerlendirildiği konusunda okul yöneticilerinin görüşleri nasıldır?

Yöntem

Araştırmanın deseni

Bu çalışmada nitel bir araştırma yöntemi olan durum çalışması kullanılmıştır. Durum çalışmaları, bir durumu araştırmacı tarafından herhangi bir değişiklik yapılmadan mevcut haliyle sunmayı amaçlayan çalışma yöntemleridir. Durum çalışmaları genellikle karmaşık sosyal olguları anlamak için kullanılır ve "hedeflenen durumu" derinlemesine incelemede yardımcı olur (Yin, 2013). Bu çalışmada da, çeşitli katılımcıların bakış açılarının değerlendirilmesini ve ardından konu çerçevesinde tartışılmasını kolaylaştırmak için durum çalışması yaklaşımı kullanılmıştır.

Çalışma grubu

Araştırma grubu, 2023-2024 eğitim-öğretim yılında Ankara'nın merkez ilçelerinde Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı ilkokullarda görev yapan 15 okul yöneticisinden oluşmaktadır. Çalışma grubu, katılımcıların seçiminde kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu nedenle, örneklem için katılımcılar seçilirken, cinsiyet, okul türü, kıdem, yaş, eğitim derecesi ve branş gibi çeşitli özellikleri içermelerine özen gösterilmiştir. Konu, bu önemli değişkenler dikkate alınarak, çalışma öncesinde yapılan literatür araştırması ve uzman incelemelerinin bulgularına dayalı olarak tanımlanmıştır.

Tablo 1. Araştırmaya katılanların demografik değişkenleri

	Cinsiyet	Branş	Yaş	Kıdem	Öğrenim Durumu
K1	Erkek	Okul Müdürü	53	25	Lisans
K2	Kadın	Okul Müdür Yardımcısı	38	9	Yüksek lisans
K3	Erkek	Okul Müdür Yardımcısı	43	17	Lisans
K4	Erkek	Okul Müdür Yardımcısı	29	6	Lisans
K5	Kadın	Okul Müdür Yardımcısı	31	8	Yüksek lisans
K6	Kadın	Okul Müdür Yardımcısı	34	7	Yüksek lisans
K7	Erkek	Okul Müdürü	45	19	Yüksek lisans
K8	Kadın	Okul Müdür Yardımcısı	36	10	Lisans
K9	Kadın	Okul Müdürü	43	18	Yüksek lisans
K10	Erkek	Okul Müdür Yardımcısı	42	16	Lisans
K11	Erkek	Okul Müdür Yardımcısı	30	5	Lisans
K12	Kadın	Okul Müdürü	39	14	Lisans
K13	Erkek	Okul Müdür Yardımcısı	34	9	Lisans
K14	Erkek	Okul Müdürü	48	22	Lisans

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin Tablo 3.1'de gösterilen demografik verilerine göre; katılımcıların cinsiyet, branş, yaş, kıdem ve öğrenim durumlarının dağılımı şöyledir: Araştırmaya 8'i erkek, 6'sı kadın olmak üzere 14 okul yöneticisi katılmış olup, bunların 5 tanesi müdür geriye kalan çoğunluk müdür yardımcısı pozisyonda bulunmaktadır. Katılımcıların yaşları 29 ile 53 arasında değişmekte olup, yaş ortalaması 39 olarak bulunmuştur. Kıdem süreleri bakımından katılımcıların 5-25 yıllık mesleki deneyime sahip oldukları görülmektedir. Öğrenim durumu açısından, katılımcıların çoğunluğu lisans mezunu olup, 5 tane de yüksek lisans düzeyinde de eğitim alan öğretmen çalışmada yer almıştır.

Veri toplama araçları

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bir vaka tasarımının kullanılması nedeniyle, araştırmada veri toplama yöntemi olarak görüşme tekniği seçilmiştir. Görüşme tekniği, araştırmacılara katılımcıların ilgisini çekme, farklı durumlara uyum sağlama ve incelenen olgulara ilişkin içgörü ve bakış açılarını ortaya çıkarma olanağı sunmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Yarı yapılandırılmış görüşme formunun oluşturulması sırasında, uygun soruların oluşturulmasını sağlamak için ilgili literatür kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Formun giriş bölümünde araştırmacının amaçları, metodolojisi, süreci, katılımcı beklentileri, gönüllü katılım ve etik kurallar özetlenmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formu 5 demografik soru ve 5 açık uçlu sorudan oluşmaktadır. Veri toplama aracının güvenilirliğini değerlendirmek için eğitim yönetimi ve politikası alanında üç uzmana, nitel araştırma alanında bir uzmana ve iki okul müdürüne danışılmıştır.

Verilerin toplanması

Çalışmanın verileri yüz yüze görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Görüşme öncesinde katılımcılarla iletişime geçilerek görüşmenin amacı hakkında bilgi verilmiş ve yaklaşık bir saat sürecek bir randevu ayarlamaları istenmiştir. Toplam 14 katılımcıyla tercihlerine uygun ortamlarda görüşmeler yapılmış ve görüşmelerden elde edilen veriler derhal yazıya dökülmüştür. Çalışma grubuyla yapılan görüşmeler herhangi bir kayıt cihazı kullanılmadan gerçekleştirilmiştir. Kapsamlı ve ayrıntılı veri elde edilmesi amaçlandığından, görüşmeler 60 ila 120 dakika arasında değişen sürelerde gerçekleştirilmiştir. Katılımcılarla deneyimleri, bunların arkasındaki nedenler, ilgili süreç ve katılımlarının ayrıntıları hakkında kapsamlı görüşmeler yapılmıştır. Bu, katılımcıların bakış açılarını derinlemesine değerlendirmek için yapılmıştır.

Güvenilirlik ve geçerlilik

Nitel araştırmada geçerlilik, araştırmacının incelenen olguyu ne ölçüde doğru ve tarafsız bir şekilde açıkladığıyla ilgilidir. Çoğunlukla araştırma sonuçlarının kesinliği ile ilişkilidir (Baş ve Akturan, 2017). İç geçerlilik, bir araştırmacının seçtiği araç veya tekniği kullanarak analiz etmek istediği belirli verileri ne ölçüde doğru değerlendirebildiğini ifade eder (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Dış geçerlilik, seçilen veri toplama aracının benzer popülasyonlar arasında ne ölçüde karşılaştırılabilir sonuçlar sağlayacağı ile ilgilidir. Bu çalışmadaki analizin iç geçerliliği ile ilgili olarak, üretilen kategorilerin ve içeriklerin bir bütün olarak anlamlılığını ve araştırma materyalinin kategorize edilmesinin uygunluğunu değerlendirmek için üç iç tutarlılık kontrolü yapılmıştır. LeCompte ve Goetz'e göre (akt: Yıldırım ve Şimşek), bir araştırmacının iç güvenilirliğini artırmak için çeşitli yöntemler mevcuttur. Stratejilerden biri, veri analizinden elde edilen sonuçların ayrı bir araştırmacının incelemesi yoluyla doğrulanmasını içerir. Bu strateji, çalışmanın güvenilirliğini sağlamak için analitik süreç ve sonuçlar hakkında profesyonel bir görüş almayı içermektedir. İlk veriler tekrar gözden geçirildikten sonra, bu noktada yapılan görüşmeler incelenmiş ve her aşamada mutabakat sağlanmıştır.

Verilerin analizi

Görüşmelerden toplanan veriler, yarı yapılandırılmış görüşme tekniğiyle uyumlu içerik analizi kullanılarak değerlendirilmiştir. İçerik analizi, elde edilen verilerin kavramsallaştırılması, ortaya çıkan kavramlarla uyumlu olacak şekilde sistematik olarak düzenlenmesi ve ardından verileri aydınlatan konunun tanımlanması, açıklanması ve kategorize edilmesi sürecini ifade eder. Basitçe ifade etmek gerekirse içerik analizi, benzer öğelerin belirli kavramlar ve konular temelinde kategorilere ayrılmasını ve daha sonra bunların okuyucu için tutarlı bir şekilde

düzenlenmesini ve açıklanmasını içerir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Katılımcılarla yapılan görüşmelerden elde edilen kavramlar, tümevarım yaklaşımı kullanılarak içerik analizinde ayrı ayrı bileşenler olarak kullanılmıştır. Her bir kavramın kategorize edilmesi için bağlam alanları dikkate alınmıştır. Gruplama prosedürünün ardından, her bir grubun tematik temsilini belirlemek için bireysel gruplar ve cümle grupları bağımsız olarak incelenmiştir. Temalar daha sonra kodlar ve frekanslar kullanılarak değerlendirilmiştir.

Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde okul yöneticilerinden elde edilen veriler analiz edilmiştir. Her görüşme sorusu için oluşturulan tema ve kodlar tablolar halinde sunulmuştur.

Öğretmen performans değerlendirmesi sürecini yürütürken, kullanılan kriterlere dair katılımcı görüşleri

Öğretmenlerinin performans değerlendirilme sürecinin incelendiği bu çalışmanın analiz bölümünde, araştırmacı tarafından geliştirilmiş olan yarı yapılandırılmış görüşme formu üzerinden toplanan veriler ele alınmıştır. Görüşme formunda yer alan açık uçlu sorulara katılımcıların verdiği cevaplar tematik analize tabi tutulmuştur. Bu bağlamda ilk olarak öğretmenlere sorulan “Öğretmen performans değerlendirmesi sürecini yürütürken, hangi adımları takip ediyorsunuz ve değerlendirme sürecinde göz önünde bulundurduğunuz kriterler nelerdir?” sorusu üzerine, elde edilen temalar ve kodlara ait detaylar Tablo 2' de sunulmuştur.

Tablo 2. Öğretmen performans değerlendirmesi sürecini yürütürken, kullanılan kriterlere yönelik bulgular

Tema	Kodlar	Katılımcı	f
Öğrenci Üzerindeki Etkileri	Bireysel Hedef ve Strateji Planlama	K1	1
	Öğrenci Üzerindeki Etkileri	K7,K8	2
	Sınıf Yönetimi ve Sınıf İçi Etkileşimi	K11,K12,K14	3
	Öğrenci Başarı Verileri	K2, K9, K13	3
Veri ve Somut Göstergeler	Sınıf İçi Gözlemler ve Ders Planları	K3,K13	2
	Mesleki Gelişim Faaliyetleri	K4, K10, K13	3
	Öğrenci ve Veli Geri Bildirimleri	K5, K9	2
	Destek Mekanizmaları	K1, K6	2

Tablo 2’de; öğretmen performans değerlendirmesi sürecini yürütürken, kullanılan kriterler hakkındaki katılımcı görüşlerinin; “öğrenci üzerindeki etkileri ile veri ve somut göstergeler” temaları altında toplandığı görülmektedir.

Öğrenci üzerindeki etkileri teması altında; “bireysel hedef belirleme ve strateji planlama, öğrenci üzerindeki etkileri, sınıf yönetimi ve sınıf içi etkileşimi, öğrenci başarı verileri” olmak üzere dört alt kod bulunmaktadır. Öğrenci üzerindeki etkileri konusunda görüş ifade eden öğretmenlerden bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

"Öğretmen performans değerlendirmesi sürecinde ilk adım olarak, öğretmenlerle bireysel hedefler belirliyoruz ve bu hedeflere ulaşmalarını destekleyecek stratejileri planlıyoruz." (K1)

"Değerlendirme sürecinde öğrenci başarı verilerini kullanarak, öğretmenlerin öğrenci ilerlemelerine olan etkilerini değerlendiriyoruz ve bu verileri performans değerlendirmesinde dikkate alıyoruz." (K2)

"Öğretmen performans değerlendirmesinde, öğretmenlerin öğrenci farkındalığını artırma çabalarını değerlendiriyoruz ve bu konuda başarılı stratejiler geliştirmelerini destekliyoruz." (K7)

"Değerlendirme sürecinde, öğrencilerle olan etkileşimleri göz önünde bulundurarak, öğretmenlerin öğrencilere motivasyon ve rehberlik konusundaki yaklaşımlarını değerlendiriyoruz." (K8)

"Öğretmen performansını değerlendirirken, öğrenci geribildirim anketleri kullanıyoruz ve bu anket sonuçlarını performans değerlendirmesine entegre ederek öğrenci memnuniyetini dikkate alıyoruz." (K9)

"Öğretmen performansını değerlendirirken, öğretmenlerin öğrenci çeşitliliğine nasıl yanıt verdiklerini değerlendiriyor ve bu konuda gelişim fırsatları sağlıyoruz." (K11)

"Değerlendirme sürecinde, öğretmenlerin iş birliği ve iletişim becerilerini göz önünde bulunduruyoruz, bu becerilerin sınıf içi etkileşimlere nasıl yansıdığını değerlendiriyoruz." (K12)

"Öğretmen performansını değerlendirirken, öğretmenlerin öğrencilere farklı öğrenme stillerine uygun olarak nasıl öğretim sağladıklarını değerlendiriyoruz ve bu konuda destekler sunuyoruz." (K13)

"Değerlendirme sürecinde, öğretmenlerin öğrenci ve velilerle etkili iletişim kurma yeteneklerini değerlendiriyor ve bu becerilerini geliştirmeleri için iletişim eğitimleri ve kaynaklar sağlıyoruz." (K14)

Veri ve somut göstergeler teması altında; "sınıf içi gözlemler ve ders planları, mesleki gelişim faaliyetleri, öğrenci ve veli geri bildirimleri, destek mekanizmaları" olmak üzere dört alt kod bulunmaktadır. Veri ve somut göstergeler konusunda görüş ifade eden öğretmenlerden bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

"Öğretmen performansını değerlendirirken sınıf içi gözlemler ve ders planları gibi somut verileri göz önünde bulunduruyoruz, bu verileri kullanarak öğretmenlerin güçlü yanlarını ve gelişim alanlarını belirliyoruz." (K3)

"Performans değerlendirmesinde öğretmenlerin mesleki gelişimine odaklanarak, katıldıkları eğitim programları, seminerler ve diğer profesyonel gelişim faaliyetlerini değerlendiriyoruz." (K4)

"Öğretmenlerin sınıf içi yönetim becerilerini değerlendirmek adına öğrenci ve veli geri bildirimlerini kullanıyoruz ve bu geri bildirimleri performans değerlendirmesinde değerlendirme kriteri olarak ekliyoruz." (K5)

"Değerlendirme sürecinde öğretmenlerle düzenli geri bildirim toplantıları düzenliyoruz, bu toplantılarda performanslarını değerlendiriyor ve gelişim fırsatları konusunda ortak bir vizyon oluşturuyoruz." (K6)

"Öğretmen performansını değerlendirirken, öğrenci geribildirim anketleri kullanıyoruz ve bu anket sonuçlarını performans değerlendirmesine entegre ederek öğrenci memnuniyetini dikkate alıyoruz." (K9)

"Değerlendirme sürecinde, öğretmenlerin ders materyallerini ve öğretim stratejilerini gözden geçiriyor, güncel teknolojiyi etkili bir şekilde kullanma yeteneklerini değerlendiriyoruz." (K10)

"Değerlendirme sürecinde, öğretmenlerin öğrenci ve velilerle etkili iletişim kurma yeteneklerini değerlendiriyor ve bu becerilerini geliştirmeleri için iletişim eğitimleri ve kaynaklar sağlıyoruz." (K14)

Öğretmenlerin profesyonel gelişimini desteklemek için uygulanan stratejiler ve geliştirme planları hakkındaki katılımcı görüşleri

Öğretmenlerinin performans değerlendirilme sürecinin incelendiği bu çalışmanın analiz bölümünde, araştırmacı tarafından geliştirilmiş olan yarı yapılandırılmış görüşme formu üzerinden toplanan veriler ele alınmıştır. Görüşme formunda yer alan açık uçlu sorulara katılımcıların verdiği cevaplar tematik analize tabi tutulmuştur. Bu bağlamda öğretmenlere sorulan "Öğretmenlerin profesyonel gelişimini desteklemek için uyguladığınız stratejiler nelerdir ve değerlendirme sonuçlarına dayanarak öğretmenlere yönelik nasıl geliştirme planları oluşturuyorsunuz?" sorusu üzerine, elde edilen temalar ve kodlara ait detaylar Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Öğretmenlerin profesyonel gelişimini desteklemek için uygulanan stratejiler ve geliştirme planlarına yönelik bulgular

Tema	Kodlar	Katılımcı	f
Bireysel	Bireysel İhtiyaç Analizleri	K1,K4,K6, K8, K10	5
Profesyonel Gelişim Planları	Kariyer Hedeflerine Uygun Gelişim	K3,K4, K5	3
	Teknolojik Gelişim ve Dijital Dönüşüm	K6, K12	2
Güçlü Yanların Geliştirilmesi	Güçlü Yanlarının Belirlenmesi ve Beceriler	K2, K4, K13	3
	İletişim ve İş Birliği Becerileri	K8, K11	2
	Sınıf İçi Yönetim Becerileri	K7, K11, K14	4
	Mesleki Ağ ve İlişkiler	K5, K9, K10	3

Tablo 3 incelendiğinde; Öğretmenlerin profesyonel gelişimini desteklemek için uygulanan stratejiler ve geliştirme planları hakkındaki katılımcı görüşlerinin; "bireysel profesyonel gelişim planları, güçlü yanların geliştirilmesi" temaları altında toplandığı görülmektedir.

Bireysel profesyonel gelişim planları teması altında; "bireysel ihtiyaç analizleri, kariyer hedeflerine uygun gelişim, teknolojik gelişim ve dijital dönüşüm" olmak üzere üç alt kod bulunmaktadır. Bireysel profesyonel gelişim planları konusunda görüş ifade eden öğretmenlerden bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

"Öğretmenlerin profesyonel gelişimini desteklemek için bireysel ihtiyaç analizleri yaparak, öğretmenlere özel profesyonel gelişim planları oluşturuyoruz." (K1)

"Öğretmenlerin kariyer hedeflerini dikkate alarak, onlara uygun konularda uzman eğitimlerle çalışma fırsatları sunarak profesyonel gelişimlerini destekliyoruz." (K3)

"Performans değerlendirmesi sonuçlarına göre öğretmenlere özel koçluk programları düzenleyerek, bire bir destek sağlıyoruz ve bu süreçteki gelişimlerini yakından takip ediyoruz." (K4)

"Değerlendirme sonuçlarına göre öğretmenlere dijital öğrenme araçları ve teknolojik beceriler konusunda özel eğitimler sunarak dijital dönüşüme uyumlarını sağlıyoruz." (K6)

"Öğrenci ve veli geri bildirimleri ışığında öğretmenlerin iletişim becerilerini güçlendirmeleri için özel eğitimler organize ediyoruz." (K8)

"Değerlendirme sürecinde belirlenen öğretmen ihtiyaçlarına uygun olarak, öğretmenlere yönelik kitap kulüpleri ve öğrenme grupları oluşturarak mesleki kitap okuma kültürünü destekliyoruz." (K10)

"Öğretmenlerin teknolojik becerilerini artırmak amacıyla online kurslar ve etkileşimli eğitim kaynaklarına erişim sağlıyoruz." (K12)

Güçlü yanların geliştirilmesi teması altında; "güçlü yanlarının belirlenmesi ve beceriler, iletişim ve iş birliği becerileri, sınıf içi yönetim becerileri, mesleki ağ ve ilişkiler" olmak üzere dört alt kod bulunmaktadır. Güçlü yanların geliştirilmesi konusunda görüş ifade eden öğretmenlerden bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

"Değerlendirme sonuçlarına dayanarak öğretmenlerin güçlü yanlarını belirliyor ve bu güçlü yanları daha da geliştirmeleri için özel eğitim ve atölyeler düzenliyoruz." (K2)

"Performans değerlendirmesi sonuçlarına göre öğretmenlere özel koçluk programları düzenleyerek, bire bir destek sağlıyoruz ve bu süreçteki gelişmelerini yakından takip ediyoruz." (K4)

"Okul içi mentorluk programları oluşturarak deneyimli öğretmenleri, performansı daha düşük olan meslektaşlarına rehberlik etmeleri için teşvik ediyoruz." (K5)

"Öğretmenlerin sınıf içi yönetim becerilerini geliştirmek adına atölye çalışmaları ve eğitim programları düzenleyerek, bu konudaki yetkinliklerini artırmalarına destek oluyoruz." (K7)

"Öğrenci ve veli geri bildirimleri ışığında öğretmenlerin iletişim becerilerini güçlendirmeleri için özel eğitimler organize ediyoruz." (K8)

"Öğretmenlerin mesleki ağlarını genişletmelerini teşvik etmek adına konferanslara, seminerlere ve mesleki birliklere katılım için mali destek sağlıyoruz." (K9)

"Değerlendirme sürecinde belirlenen öğretmen ihtiyaçlarına uygun olarak, öğretmenlere yönelik kitap kulüpleri ve öğrenme grupları oluşturarak mesleki kitap okuma kültürünü destekliyoruz." (K10)

"Performans değerlendirmesi sonuçlarına göre öğretmenlere, öğrenci farkındalığını artırma stratejileri konusunda eğitimler düzenleyerek bu alandaki yetkinliklerini güçlendirmelerine yardımcı oluyoruz." (K11)

"Performans değerlendirmesi sonuçlarına dayalı olarak öğretmenlere özel olarak belirlenen öğrenci ihtiyaçlarına yönelik öğretim stratejilerini içeren eğitim programları düzenliyoruz." (K14)

Öğretmen performans değerlendirmelerinin okul başarısı üzerine etkisinin nasıl değerlendirildiği konusunda katılımcı görüşleri

Öğretmenlerinin performans değerlendirilme sürecinin incelendiği bu çalışmanın analiz bölümünde, araştırmacı tarafından geliştirilmiş olan yarı yapılandırılmış görüşme formu

üzerinden toplanan veriler ele alınmıştır. Görüşme formunda yer alan açık uçlu sorulara katılımcıların verdiği cevaplar tematik analize tabi tutulmuştur. Bu bağlamda öğretmenlere sorulan “Öğretmen performans değerlendirmelerinin okul başarısına etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz? Değerlendirme sonuçlarının öğrenci başarılarına olan etkilerini gözlemliyor ve değerlendiriyor musunuz?” sorusu üzerine, elde edilen temalar ve kodlara ait detaylar Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. Öğretmen performans değerlendirmelerinin okul başarısı üzerine etkisinin nasıl değerlendirildiğine yönelik bulgular

Tema	Kodlar	Katılımcı	f
Öğretmen Performansı ve Öğrenci Başarıları ilişkisi	Performans Değerlendirmelerinin Analizi	K1, K3	2
	Öğrenci Başarısındaki Değişim	K3, K6, K7, K11	4
	Öğrenci ve Veli Geri Bildirimleri	K1, K4, K9, K12, K14	5
	Öğretmen Hedeflerinin Başarıya Etkisi	K5, K7, K11, K13	4
Hedef Odaklı Değerlendirme ve İyileştirme Stratejileri	Hedef Belirleme ve İzleme	K2, K7, K10, K13	4
	İyileştirme Stratejileri ve Topluluk Katılımı	K9, K10, K14	3
	Öğrenci Rehberliği ve Motivasyona Etkisi	K8, K13	2

Tablo 4 incelendiğinde; öğretmen performans değerlendirmelerinin okul başarısı üzerine etkisinin nasıl değerlendirildiği konusunda katılımcı görüşlerinin; “öğretmen performansı ve öğrenci başarıları ilişkisi, hedef odaklı değerlendirme ve iyileştirme stratejileri” temaları altında toplandığı görülmektedir.

Öğretmen performansı ve öğrenci başarıları ilişkisi teması altında; “performans değerlendirmelerinin analizi, öğrenci başarısındaki değişim, öğrenci ve veli geri bildirimleri, öğretmen hedeflerinin başarıya etkisi” olmak üzere dört alt kod bulunmaktadır. Öğretmen performansı ve öğrenci başarıları ilişkisi konusunda görüş ifade eden öğretmenlerden bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

"Öğretmen performans değerlendirmelerinin okul başarısına olan etkisini değerlendirmek adına öğrenci başarı verileri ile performans sonuçlarını karşılaştırıyoruz, böylece değerlendirmelerin etkilerini gözlemliyoruz." (K1)

"Performans değerlendirmelerini, öğrenci başarılarındaki değişimleri analiz etmek adına bir ölçüt olarak kullanıyoruz ve bu değerlendirmelerin okul genelindeki etkilerini değerlendiriyoruz." (K3)

"Öğretmen performans değerlendirmelerinin öğrenci başarılarına etkilerini belirlemek amacıyla öğrenci geri bildirimleri ve performans değerlendirme sonuçlarını düzenli olarak karşılaştırıyoruz." (K4)

"Değerlendirme sonuçlarını, öğrenci başarılarındaki olumlu ve olumsuz trendleri belirlemek için kullanıyor ve bu verilere dayanarak öğretmenlerin desteklenmesi veya geliştirilmesi konusunda stratejiler oluşturuyoruz." (K5)

"Performans değerlendirmelerinin okul başarısına etkilerini değerlendirirken, öğrenci başarı verilerini öğretmenlerin öğrenci odaklı çabalarıyla ilişkilendiriyoruz ve bu çabaların başarıya olan katkılarını belirliyoruz." (K6)

"Değerlendirme sürecinde belirlenen öğretmenlerin gelişim alanlarını, öğrenci başarılarını artırmak amacıyla öncelikli hedefler olarak belirliyoruz ve bu hedeflere ulaşma süreçlerini takip ediyoruz." (K7)

"Performans değerlendirmelerinin okul başarısına etkilerini belirlemek adına öğrenci geri bildirim anketleri düzenliyoruz ve bu anket sonuçlarını performans sonuçlarıyla kıyaslıyoruz." (K9)

"Öğretmen performans değerlendirmelerinin okul başarısına olan etkilerini değerlendirmek için öğrenci sınav performansları ile öğretmen performans sonuçlarını analiz ediyoruz." (K11)

"Performans değerlendirmelerinin okul başarısına etkilerini belirlemek adına, öğrenci ve veli memnuniyetini değerlendiren özel çalışmalar düzenliyoruz." (K12)

"Değerlendirme sonuçlarına dayanarak öğretmenlere yönelik belirlenen hedefleri, öğrenci başarılarına olan katkılarını değerlendirerek gözlemliyor ve gerektiğinde stratejileri revize ediyoruz." (K13)

"Öğretmen performans değerlendirmelerini, okul başarısını değerlendirmek adına düzenli olarak yapılan genel değerlendirme toplantılarına entegre ediyoruz ve bu toplantılarda elde edilen sonuçları değerlendiriyoruz." (K14)

Hedef odaklı değerlendirme ve iyileştirme stratejileri teması altında; "hedef belirleme ve izleme, iyileştirme stratejileri ve topluluk katılımı, öğrenci rehberliği ve motivasyona etkisi" olmak üzere üç alt kod bulunmaktadır. Hedef odaklı değerlendirme ve iyileştirme stratejileri konusunda görüş ifade eden öğretmenlerden bazılarının görüşlerine aşağıda yer verilmiştir;

"Değerlendirme sürecinde belirlenen öğretmen güçlü yanları ve gelişim alanları doğrultusunda öğretmenlere yönelik hedefler koyuyoruz, bu hedeflerin öğrenci başarılarına etkisini sürekli olarak izliyoruz." (K2)

"Değerlendirme sürecinde belirlenen öğretmenlerin gelişim alanlarını, öğrenci başarılarını artırmak amacıyla öncelikli hedefler olarak belirliyoruz ve bu hedeflere ulaşma süreçlerini takip ediyoruz." (K7)

"Öğretmen performans değerlendirmelerinin okul başarısına etkisini değerlendirirken, öğretmenlerin öğrenci rehberliği ve motivasyon konularındaki etkilerini özel olarak inceliyoruz." (K8)

"Performans değerlendirmelerinin okul başarısına etkilerini belirlemek adına öğrenci geri bildirim anketleri düzenliyoruz ve bu anket sonuçlarını performans sonuçlarıyla kıyaslıyoruz." (K9)

"Değerlendirme sürecinde belirlenen öğretmenlerin güçlü yanlarına odaklanarak, bu güçlü yanların öğrenci başarılarına katkılarını ölçümlüyoruz ve belirgin başarıları vurguluyoruz." (K10)

"Değerlendirme sonuçlarına dayanarak öğretmenlere yönelik belirlenen hedefleri, öğrenci başarılarına olan katkılarını değerlendirerek gözlemliyor ve gerektiğinde stratejileri revize ediyoruz." (K13)

"Öğretmen performans değerlendirmelerini, okul başarısını değerlendirmek adına düzenli olarak yapılan genel değerlendirme toplantılarına entegre ediyoruz ve bu toplantılarda elde edilen sonuçları değerlendiriyoruz." (K14)

Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, öğretmen performans değerlendirmesi sürecinin okul yöneticileri perspektifinden incelenmesi, değerlendirme kriterleri üzerinde yoğunlaşmış ve iki ana tema altında toplanmıştır: "öğrenci üzerindeki etkileri" ve "veri ve somut göstergeler". Özellikle, öğrenci etkileri altında belirlenen dört alt kod, bireysel hedef belirleme, strateji planlama, sınıf yönetimi ve öğrenci başarı verileri üzerinde durmaktadır. Diğer yandan, veri ve somut göstergeler temasında ise sınıf içi gözlemler, ders planları, mesleki gelişim faaliyetleri, öğrenci ve veli geri bildirimleri gibi dört alt kod belirlenmiştir. Sunarsi ve arkadaşlarının (2020) çalışması, öğretmen performansının değerlendirilmesi konusunda benzer temalar ve alt kategorilerle örtüşmektedir. Bu bağlamda, her iki çalışma da öğrenci üzerindeki etkilerin belirlenmesine önem verirken, bireysel hedef belirleme, öğrenci geri bildirimleri gibi ortak alt kategorilere odaklanmaktadır. Leithwood, Sun ve Schumacker'ın (2020) çalışması ise liderlik, öğretmen performansı ve öğrenci başarıları arasındaki ilişkiyi ele almaktadır. Bu bağlamda, bu çalışmanın sonuçlarıyla örtüşen ve birbirini destekleyen bulgular bulunabilir. Örneğin, öğretmen performansının öğrenci başarıları üzerindeki etkisi konusundaki bulgular, bu iki çalışmanın sonuçları arasında karşılaştırmalar yapmamıza olanak tanır. Sonuç olarak, bu çalışmanın sonuçları, literatürdeki benzer çalışmalarla tutarlılık göstermekte ve öğretmen performans değerlendirmesi konusundaki genel anlayışa katkı sağlamaktadır.

Bu çalışmada, öğretmenlerin profesyonel gelişimini destekleme stratejileri ve geliştirme planları katılımcı görüşleri temelinde incelenmiş ve iki ana tema altında toplanmıştır: "bireysel profesyonel gelişim planları" ve "güçlü yanların geliştirilmesi". Bireysel profesyonel gelişim planları teması içinde, bireysel ihtiyaç analizleri, kariyer hedeflerine uygun gelişim, teknolojik gelişim ve dijital dönüşüm gibi üç alt koddan oluşurken, güçlü yanların geliştirilmesi temasında güçlü yanların belirlenmesi ve beceriler, iletişim ve iş birliği becerileri, sınıf içi yönetim becerileri, mesleki ağ ve ilişkiler gibi dört alt kod belirlenmiştir. Chan ve diğerleri (2021) tarafından yapılan bir çalışma, öğretmenlerin profesyonel gelişimini destekleme stratejilerini ele almaktadır. Özellikle, bireysel profesyonel gelişim planları temasındaki alt kategoriler, önceki araştırmanın vurguladığı unsurlarla uyumluluk göstermektedir. Thannimalai'nin (2020) çalışması da öğretmenlerin profesyonel gelişimine odaklanmaktadır. Bu bağlamda, güçlü yanların geliştirilmesi temasındaki alt kategoriler, iletişim becerileri, iş birliği yetenekleri ve mesleki ilişkiler gibi unsurlar, önceki çalışmanın benzer bir şekilde ele aldığı konular arasında olup bulgularla örtüşmektedir. Bu paralellikler, öğretmenlerin profesyonel gelişimine yönelik stratejilerin geniş bir perspektif içinde değerlendirildiğini göstermektedir. Bu benzerlikler, öğretmenlerin etkili bir şekilde desteklenmesi ve gelişimlerine yönelik daha etkili stratejilerin belirlenmesi adına önemli bir referans sağlamaktadır.

Bu çalışmada, öğretmen performans değerlendirmelerinin okul başarısı üzerindeki etkisi katılımcı görüşleri temelinde incelenmiş ve iki ana tema altında toplanmıştır: "öğretmen performansı ve öğrenci başarıları ilişkisi" ve "hedef odaklı değerlendirme ve iyileştirme stratejileri". Öğretmen performansı ve öğrenci başarıları ilişkisi temasında, performans değerlendirmelerinin analizi, öğrenci başarısındaki değişim, öğrenci ve veli geri bildirimleri, öğretmen hedeflerinin başarıya etkisi gibi dört alt kod belirlenmiştir. Hedef odaklı değerlendirme ve iyileştirme stratejileri temasında ise hedef belirleme ve izleme, iyileştirme stratejileri ve topluluk katılımı, öğrenci rehberliği ve motivasyona etkisi gibi üç alt kod yer

almaktadır. Hartinah ve diğerleri (2020) tarafından yapılan bir çalışma, öğretmen performansı ve öğrenci başarıları ilişkisi üzerinde durmaktadır. Bu bağlamda, bu çalışmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Özellikle, öğretmen performansı ve öğrenci başarıları ilişkisi temasındaki alt kategoriler, önceki araştırmanın vurguladığı unsurlarla uyumluluk göstermektedir. Karakose, Polat ve Papadakis'in (2021) çalışması da öğretmen performansı ve öğrenci başarıları ilişkisi konusunda benzer bir odak noktasına sahiptir. Bu bağlamda, bu iki çalışma arasında belirli benzerliklerin bulunduğunu söyleyebiliriz. Sonuç olarak, bu çalışmanın bulguları, literatürdeki benzer çalışmalarla tutarlılık göstermektedir. Öğretmen performans değerlendirmelerinin okul başarısı üzerindeki etkisi konusundaki geniş bir perspektifi sunarak, bu alandaki anlayışımızı zenginleştirmektedir.

Öneriler

Öğretmenlerin performans değerlendirilme süreciyle ilgili olarak okul yöneticileri ve öğretmenlere aşağıdaki öneriler sunulmuştur;

- Öğretmen performans değerlendirmesi sürecinde öğrenci üzerindeki etkileri belirlemek için bireysel hedef belirleme ve strateji planlama önemli olduğundan, değerlendirme kriterlerinde bu unsurların vurgulanması gerekir.
- Veri ve somut göstergeler temasında sınıf içi gözlemler, ders planları, mesleki gelişim faaliyetleri gibi kriterlerin kullanılması, öğretmen performansını daha objektif bir şekilde değerlendirmeye olanak sağlayabilir. Bu nedenle, bu göstergelerin belirlenmesi ve uygulanması için rehber materyaller oluşturulmalıdır.
- Öğretmenlerin profesyonel gelişimini desteklemek adına bireysel profesyonel gelişim planları oluşturulmalı ve bu planlarda bireysel ihtiyaç analizleri, kariyer hedefleri, teknolojik gelişim gibi unsurlara odaklanılmalıdır.
- Güçlü yanların geliştirilmesi temasında, öğretmenlerin belirli beceriler, iletişim ve iş birliği yetenekleri üzerine odaklanmalarını teşvik eden stratejiler geliştirilmelidir.
- Öğretmen performansının okul başarısı üzerindeki etkisini değerlendirmek için performans değerlendirmelerinin analizi ve hedef odaklı iyileştirme stratejilerine odaklanan sürekli bir geribildirim mekanizması oluşturulmalıdır.
- Hedef odaklı değerlendirme ve iyileştirme stratejileri altında yer alan hedef belirleme, izleme, topluluk katılımı gibi unsurlar, okuldaki tüm paydaşların iş birliğini sağlamak adına daha etkin bir şekilde uygulanmalıdır.

Referans

Akbaba Altun, S. & Memişoğlu, S. P. (2008). Performans değerlendirmesine ilişkin öğretmen, yönetici ve müfettiş görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 53, 7-24.

Barutçugil, İ. (2002). *Performans yönetimi*. Kariyer Yayıncılık

Baş, T., ve Akturan, U. (2017). *Sosyal bilimlerde bilgisayar destekli nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.

Bingöl, D. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi*. (6.Baskı). Arıkan Basım Yayım

Boyacı, A. (2003). *İlköğretim örgütlerinin performans yönetim sistemi süreçleri açısından değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi, Eskişehir

Canman, D. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Yargı Yayınevi,

- Chan, M. K., Sharkey, J. D., Lawrie, S. I., Arch, D. A., & Nylund-Gibson, K. (2021). Elementary school teacher well-being and supportive measures amid COVID-19: An exploratory study. *School Psychology, 36*(6), 533.
- Çelik, M. & Özkan, H. H.(2018). Öğretmen performans değerlendirme sistemi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 8*(15), 806-824.
- Çetin, M., & Duman, S. (2022). Öğretmenlerin yüksek performans algısı ve performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 56*(56), 233-252.
- Dilbaz Sayın, S. & Arslan, H. (2017). Öğretmen ve okul yöneticilerinin öğretmen performans değerlendirme sürecindeki çoklu veri kaynakları ile ilgili görüşleri ve öz değerlendirmeleri. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi, Sayı: 6* (2), 1222-1241.
- Dişkaya, A. M. (2006). Performans yönetimi sistemi ve bir finans şirketinin performans değerlendirme sisteminin incelenmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kadir Has Üniversitesi, İstanbul.
- Hartinah, S., Suharso, P., Umam, R., Syazali, M., Lestari, B., Roslina, R., & Jermisittiparsert, K. (2020). Retracted: Teacher's performance management: The role of principal's leadership, work environment and motivation in Tegal City, Indonesia. *Management Science Letters, 10*(1), 235-246.
- İplik, F. N. (2004). *Performans değerlendirmesi: Türkiye'deki beş yıldızlı otellerde çalışanların performans değerlendirme sürecinin tespitine yönelik bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Karakose, T., Polat, H., & Papadakis, S. (2021). Examining teachers' perspectives on school principals' digital leadership roles and technology capabilities during the COVID-19 pandemic. *Sustainability, 13*(23), 13448.
- Khan, S.(2019).*Dünya okulu. Yapı Kredi Yayınları*.
- Koçak, S. & Arslan, S.Y. (2018). Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin performans değerlendirme uygulamalarına ilişkin görüş ve önerileri, *Ahi Evren Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 19*(1), 602-620.
- Leithwood, K., Sun, J., & Schumacker, R. (2020). How school leadership influences student learning: A test of "The four paths model". *Educational Administration Quarterly, 56*(4), 570-599.
- Özer, A.(2009). Performans yönetimi uygulamalarında performansın ölçümü ve değerlendirilmesi. *Sayıştay Dergisi, 75*, 3-29.
- Pehlivan, B. (2008). İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirmesi ve maliye bakanlığı çalışanlarına yönelik bir uygulama. *Maliye Dergisi, 154*, 171-187
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ezgi Kitabevi: B
- Sonnentag, S. & Frese, M. (2002). *Performance concepts and performance theory*. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance: A handbook in the psychology of management in organizations* (pp. 3–25). Chichester: John Wiley.

- Sunarsi, D., Rohaeni, N., Wulansari, R., Andriani, J., Muslimat, A., Rialmi, Z., ... & Fahlevi, M. (2020). Effect of e-leadership style, organizational commitment and service quality towards indonesian school performance. *Syst. Rev. Pharm*, 11, 472-481.
- Thannimalai, R. (2020). Teachers followership towards school principal's leadership: a qualitative approach. *International Journal of Instruction, Technology, and Social Sciences*, 1(1), 24-38.
- Tranter, S. & Percival, A. (2006). *Performance management in schools*. Harlow: Pearson Education Limite
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. 11. Baskı, Seckin Yayıncılık.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (8. Baskı). Seçkin Yayıncılık
- Yin, R. K. (2003). *Case study research. Thousand Oaks*, Sage Pub.
- Zbar, V. Marshall, G. & Power, P. (2007). *Better schools, better teachers, better results: a handbook for improved performance management in your school*. Victoria: ACER Press.