



Sevim Elgören

<https://orcid.org/0009-0003-9640-4033>

Assistant Principal, Yiğityolu Köyü Doktor İlhan Koçtürk Primary School, Turkey, kmr1044@hotmail.com

Fatma Gülsüm

<https://orcid.org/0009-0006-7205-6814>

Teacher, Atatürk Secondary School, Turkey, fatmagulsum2121@gmail.com

Ftama Çelik

<https://orcid.org/0009-0008-8973-484X>

Teacher, Atatürk Secondary School, Turkey, fc586722@gmail.com

Leyla Oçar

<https://orcid.org/0009-0005-1024-8207>

Teacher, Tepe İmam Hatip Secondary School, Turkey, leylaocar11@gmail.com

Beyza Batmanlı

<https://orcid.org/0009-0009-3204-0705>

Assistant Principal, Vali Kurt İsmail Paşa Hatip Secondary School, Türkiye, Beyza_596@hotmail.com

Osman Arslan

<https://orcid.org/0009-0009-6020-990X>

Teacher, Göze Primary School, Turkey, osmanarslan1312@gmail.com

İbrahim Halil Durmaz

<https://orcid.org/0009-0008-6216-9641>

Principal, Akdeniz bölge Komutanlığı Primary School, Turkey, durmaz_0163@hotmail.com

Mehmet Nesip Beyzade

<https://orcid.org/0009-0004-4176-627X>

Assistant Principal, Şehit Yunus Elaltunlerin Secondary School, Turkey, heci_ali_21@hotmail.com

Atıf Künyesi | Citation Info

Elgören, S., Gülsüm, F., Çelik, F., Oçar, L., Batmanlı, B., Arslan, O., Durmaz, İ., H. ve Beyzade, M., N., (2023). Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Süreci İle İlgili Yapılan Lisansüstü Çalışmaların Doküman Analizi İle İncelenmesi. *Tigin Analitik Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (2), 138-155.

Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Süreci İle İlgili Yapılan Lisansüstü Çalışmaların Doküman Analizi İle İncelenmesi

Öz

Öğretmen performansı, öğretmenin sarf ettiği çaba, işinde verimli olması, gösterdiği başarı göz önüne alınarak değerlendirildiği bir süreçtir. Bilim ve teknolojinin sürekli geliştiği öğretmenlerin bu gelişim ve değişime ayak uydurması verdikleri eğitimin kalitesini olumlu etkileyecektir. Bu çalışmanın

amacı öğretmenlerin performans değerlendirme süreci üzerine yapılan lisansüstü çalışmaların doküman analizi ile incelenmesidir. Çalışmanın amacı doğrultusunda 2001-2023 yılları arasında yürütülmüş olan toplam 40 lisansüstü tezi incelenmiştir. Bu amaç kapsamında ortaöğretim okullarında öğretmenlerin öğretmenlerin performans değerlendirme inceleyen çalışmaların temel özelliklerinin neler olduğu ele alınmıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan doküman analizi yöntemi kullanılmıştır. Veri analiz yöntemi olarak nitel veri analiz tekniklerinden olan betimsel analiz tekniğinden yararlanılmıştır. Öğretmenlerin performans değerlendirme ile ilgili yapılan lisansüstü çalışmaların incelenmesinde; araştırmacılar tarafından ilgili literatürden yararlanılarak geliştirilen "Yayın İnceleme Formu" kullanılmıştır. Yayın inceleme formu; araştırmanın yıllarına, veri türlerine, araştırma desenlerine, Örneklem grubuna ve son olarak temalarına göre incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre; öğretmenlerin performans değerlendirme ile ilgili yapılan lisansüstü çalışmalar ile ilgili en fazla tezin 2019 yılında yapıldığı ve araştırma türü olarak nicel araştırma yöntemlerinin tercih ettikleri görülmektedir. Aynı zamanda tezler araştırma temalarına göre incelendiğinde çalışmalarda "mesai saatleri, çıkarılan resmi yazılar, bilgi notu, toplantı katılımı, rapor, makale, tez, yayın gibi kriterler" teması ön plana çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Öğretmen, Performans, Doküman Analizi, Stratejik

Investigation of Postgraduate Studies on Teachers' Performance Evaluation Process by Document Analysis

Abstract

Teacher performance is a process in which the teacher is evaluated by taking into consideration the effort he/she makes, his/her efficiency in his/her work and his/her success. Keeping up with this development and change in science and technology will positively affect the quality of the education provided by teachers. The aim of this study is to examine the postgraduate studies on the performance evaluation process of teachers through document analysis. For the purpose of the study, a total of 40 postgraduate theses conducted between 2001 and 2023 were analysed. Within the scope of this purpose, the main characteristics of the studies examining the performance evaluation of teachers in secondary schools were discussed. Document analysis method, one of the qualitative research methods, was used in the study. Descriptive analysis technique, which is one of the qualitative data analysis techniques, was used as data analysis method. In the examination of postgraduate studies on teachers' performance evaluation, the "Publication Review Form" developed by the researchers by making use of the relevant literature was used. The publication review form was analysed according to the years of the research, data types, research designs, sample group and finally themes. According to the research findings; it is seen that most of the theses related to postgraduate studies on teachers' performance evaluation were conducted in 2019 and quantitative research methods were preferred as the research type. At the same time, when the theses were analysed according to the research themes, the theme of "working hours, official letters, information notes, meeting attendance, criteria such as reports, articles, theses, and publications" came to the fore in the studies.

Keywords: Teacher, Performance, Document Analysis, Strategic

Giriş

Eğitimin girdisi ve aynı zamanda çıktısı olan öğrencilerin başarı durumları, içinde bulunduğumuz toplumun yaşayış biçimini etkileyen ve bundan etkilenen eğitim sisteminin niteliğinin ve başarısının değerlendirilmesinde bir ölçüt olarak değerlendirilebilir (Bıçak ve Nartgün, 2009). Öğrencilerin başarısını, eğitimin kalitesini etkileyen faktörler üzerinde öğretmenin önemli etkiler bırakması nedeniyle, eğitimin en önemli ögesi olan öğretmenin yetiştirilmesi eğitimde kaliteyi yakalayabilmek açısından önem arz etmektedir (Özoğlu, 2010). Öğretmenlik mesleğinin anlaşılabilmesi için performansının değerlendirmeye tabi tutulması oldukça önemli olup bu değerlendirmenin eğitim sisteminin niteliğinin belirlenmesine ve daha kaliteli hale gelmesi için neler yapılabileceğinin belirlenmesi açısından katkı sağlayabilir.

1.Öğretmen Performansı

Örgütlerde amaçları gerçekleştirmede insan kaynağının önemi vurgulanmıştır (Özgenel, Mert ve Parlar, 2020). Eğitim örgütlerinden biri olan okullarda insan kaynağı olan öğretmenlerin başarısını birçok etken tarafından etkilenen ve birçok etken tarafından etkilenen ve birçok ürün ortaya koyan bir meslektir. Martin (2018) ise öğrencilerin öğrenme süreci sonunda edindiği tutum ve davranışlar bütünü olduğunu dile getirmektedir. Öğrencinin öğrenme sürecini verimli geçirmesi belirlenen amaçları ne derece gerçekleştirdiği öğretmenin performansı hakkında bilgi sahibi olmasını sağlar. Martinin görüşünden yola çıkarak öğrenci başarısının öğretmenin performansını yansıttığını ifade edebiliriz. Daha nesnel bir şekilde öğretmen performansını değerlendiren Rahardjo (2014), öğretim amaçlarını gerçekleştirmek için belli bir plan çerçevesinde hareket edip süreci iyi yöneten ve süreç sonunda elde edilen performansın olumlu ve olumsuz sonuçları neticesinde dönütler veren, bu şekilde daha verimli bir öğrenim süreci oluşturan öğretmenin performansının daha yüksek olacağını belirtmiştir. Bulduğu örgütün kültürü, öğretmenin kişilik özellikleri, mesleki beceri ve bilgisi öğretmen performansında etkili olan faktörlerdir.

2.Türkiye’de Öğretmen Değerlendirmesinin Özellikleri

Okulun amaçlarına ulaşmasında kilit rol oynayan öğretmenin sınıf ortamında görevini icra ederken, derse hazırlık esnasında ve ya dersi bitirdikten sonraki tüm faaliyetlerinin tetkik edilmesi önem arz etmektedir (Ataklı, 1997). Öğrenme-öğretme sürecini daha nitelikli bir hale getirmek için her öğretmenin desteklenmesi, motive olması, kendini geliştirmesi gereklidir (Seçkin, 1991). Modern denetimin üç basamağı olan tanılama-kontrol, değerlendirme, düzeltme ve geliştirmenin (Başar, 1995, s. 10) sağlanabilmesi için uzmanlaşmış personelin yetiştirilmesi, değerlendirme formlarının geliştirilmesi, değerlendirme sonuçlarının kullanılması ve denetim sistemi ile hizmet içi eğitim kuruluşlarının paralel çalışması gerektiği Uçar (1997, s. 18,19) tarafından önerilmektedir. Başaran (1995) öğretmenin başarısının öğrenci davranışlarından kestirilemeyeceğini sürece ve eyleme yönelerek değerlendirme yapılmasının uygun olduğunu belirtmiştir.

3.Türkiye 'de Öğretmen Performansının Değerlendirilmesi

Öğretmen meslek kanununun olmadığı ülkemizde, 657 sayılı DMK' ya ve 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'na göre ödül ve ceza işlemleri gerçekleştirilmekte ve değerlendirme yapılmaktadır. Son zamanlarda bu konuyla ilgili yapılan çalışmaları şunlardır: 2006 yılında Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü tarafından gerçekleştirilen çalışma ile öğretmenlik mesleği genel yeterlilikleri belirlenmiştir;

- ✓ Kişisel ve Mesleki Değerler,
- ✓ Mesleki Gelişim,
- ✓ Öğrenciyi Tanıma,
- ✓ Öğretme ve Öğrenme Süreci,
- ✓ Öğrenmeyi, Gelişimi İzleme ve Değerlendirme,
- ✓ Okul, Aile ve Toplum İlişkileri,
- ✓ Program ve İçerik Bilgisi, ana başlıkları ile belirlenmiştir (MEB, 2006).

Belirlenen ana yeterlilikler de;

- ✓ Öğrencilere Değer Verme, Anlama ve Saygı Gösterme,
- ✓ Öğrencilerin Öğrenebileceğine ve Başarabileceğine İnanma,
- ✓ Ulusal ve Evrensel Değerler Önem Verme,
- ✓ Öz Değerlendirme Yapma,
- ✓ Kişisel Gelişim Sağlama,
- ✓ Mesleki Gelişmeleri İzleme ve Katkı Sağlama,
- ✓ Okulun İyileştirilmesine ve Geliştirilmesine Katkı Sağlama,
- ✓ Mesleki Yasaları İzleme, Görev ve Sorumluluklarını Yerine Getirme,
- ✓ Gelişim Özelliklerini Tanıma
- ✓ İlgi ve Dikkate Alma,
- ✓ Öğrenciye Değer Verme,
- ✓ Öğrenciye Rehberlik Etme,
- ✓ Dersi Planlama,
- ✓ Materyal Hazırlama,
- ✓ Öğrenme Ortamlarını Düzenleme,
- ✓ Ders Dışı Etkinlikler Düzenleme,
- ✓ Bireysel Farklılıkları Dikkate Alarak Öğretimi Çeşitlendirme,
- ✓ Zaman Yönetimi,
- ✓ Davranış Yönetimi,
- ✓ Ölçme ve Değerlendirme Yöntem ve Tekniklerini Belirleme,
- ✓ Değişik Ölçme Tekniklerini Kullanarak Öğrencinin Öğrenmelerini Ölçme,
- ✓ Verileri Analiz Ederek Yorumlama, Öğrencinin Gelişimi ve Öğrenmesi

- ✓ Hakkında Geri Bildirim Sağlama, Sonuçlara Göre Öğretme Öğrenme Sürecini gözden geçirme,
- ✓ Çevreyi Tanıma,
- ✓ Çevre Olanaklarından Yararlanma,
- ✓ Okulu Kültür Merkezi Durumuna Getirme,
- ✓ Aileyi Tanıma ve Ailelerle İlişkilerde Tarafsızlık,
- ✓ Aile Katılımı ve İşbirliği Sağlama,
- ✓ Türk Milli Eğitiminin Amaçları ve İlkeleri,
- ✓ Özel Alan Öğretim Programı Bilgisi ve Uygulama Becerisi,
- ✓ *Özel Alan Öğretim Programını İzleme Değerlendirme ve Geliştirme*, alt başlıklarına ayrılarak bu başlıklar doğrultusunda performans göstergeleri belirlenmiştir ve bu göstergelere göre değerlendirmeler yapılmıştır (MEB, 2006).

2011 yılında Rehberlik ve Denetim Başkanlığı tarafından Öğretmen Denetim Rehberi hazırlanmış;

- ✓ Planlama,
- ✓ Değerlendirme,
- ✓ Eğitim Çalışmaları,
- ✓ Diğer Çalışmaları,
- ✓ Dersi Planlama,
- ✓ Öğretme, Öğrenme Araç Gereç ve Teknolojileri,
- ✓ Öğrenciye Değer Verme ve Rehberlikte Bulunma,
- ✓ Özel Alan, Program İçerik Bilgisi,
- ✓ Öğretim Durumu,
- ✓ Bireysel Özellikler, başlıkları ile değerlendirilecek alanlar belirlenerek Öğretmen Değerlendirme Formu oluşturulmuştur (MEB, 2011).

Aynı zamanda Okul Müdürünün Öğretmen Hakkındaki Kanaat Formu da hazırlanmıştır. Nisan 2015 tarihli 29329 sayılı Resmî Gazete’de yayınlanan 50 maddelik Performans Değerlendirme formu ile performans ölçümü yapılması hedeflenmiştir (17.04.2015 Tarihli 29329 Sayılı Resmî Gazete). Yine 2015 tarihinde okul müdürleri tarafından gerçekleştirilmek üzere Öğretmen Ders Denetleme Formu güncellenerek kullanıma sunulmuştur. 2018 yılında daha önce pilot illerde uygulaması gerçekleştirilen öğretmen performans değerlendirme sistemi hayata geçirilmiştir. Bu sistem araştırmada da değindiğimiz, çok yönlü değerlendirmeye imkân tanıyan 360 Derece Performans Değerlendirme yöntemine uygun olarak planlanmıştır. Bu sistemde öğretmen performansını değerlendirenler olarak; okul müdürü, zümre öğretmenleri, diğer öğretmenler, öğretmenin velileri, öğrencileri ve kendisi olarak belirlenmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin dört yılda bir Öğretmenlik Mesleği Yeterlilik Sınavı’na girmesi ve sonuçlarına göre hizmet içi

eğitilmeye alınması ya da hizmet puanı ile ödüllendirilmesi şeklinde karar verilmiştir. (MEB, 2018). Fakat yapılan pilot uygulamalarda öğrencilerin ve bazı velilerin bunu bir intikam aracı haline çevirdiğinin görülmesi ve akademik camiadan gelen görüşler neticesinde bu uygulamadan vazgeçilmiştir. Sürekli değişikliğe uğrayan öğretmen performans değerlendirme sistemi, süreç içerisinde bir dönem sadece müdürün puanlama yapmasına bırakılmış olmakla birlikte günümüzde herhangi bir şekilde uygulanmamaktadır

Daha önceki yıllarda teftiş raporu ve gizli sicil raporu olmak üzere 2 farklı kritere göre öğretmen performansı değerlendirilmesi yapılmıştır. 657 'ye tabi olan öğretmenler gizli sicil raporu ile değerlendirilmeye tabi tutulmuşlardır. Öğretmenlerin değerlendirilmesinde birinci sicil amiri olan okul müdüründen sonra ikinci sicil amiri ilköğretim müfettişi olup üçüncü sicil amiri ise merkez ilçelerde il milli eğitim müdür yardımcısı iken diğer ilçelerde ilçe milli eğitim müdürüdür. Değerlendirme sonucunda birinci ve ikinci sicil amirlerinin notları arasında 10 ve üzeri fark olduğunda üçüncü sicil amirinin değerlendirme sonucu esas alınmıştır. 100 puan üzerinden yapılan değerlendirmede, 59 puan ve altında not alanlar olumsuz sicil almış sayılmıştır. Değerlendirme sonucunda ortalaması 60-75 arası orta, 76-89 arası iyi, 90-100 çok iyi derecede başarılı sayılmıştır (Akşit, 2006). Sicil raporlarının yılın belli zamanlarında yapılması ve yöneticilerin görüşlerinin sadece değerlendirme anını baz alarak olması, bu şekilde öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişimine herhangi bir katkı sağlamadığı için çokta faydalı görülmemiştir (Taymaz, 1997). Diğer bir denetim şeklide müfettiş tarafından teftiştir. İlköğretimde görevli olan müfettişlerin görevleri MEB İlköğretim Müfettişleri Kurulu Yönetmeliği'nin 43. Maddesinde belirtilmiştir. Müfettişlerin; teftiş ve değerlendirme, rehberlik, mesleki yardım, iş başında yetiştirme, eğitim ve öğretim konuları ile ilgili sorunların çözülmesi, inceleme, araştırma yapma, soruşturma olarak belirtilmiştir. Müfettişlerin sadece bir zaman dilimindeki değerlendirmeyi baz alarak değerlendirme yapmış olması öğretmenlerin gelişimine yeterince katkı sağlayamamaktadır (Güven, 2001).

4.Milli Eğitim Bakanlığı Tarafından Geliştirilen Öğretmen Performans Değerlendirme Modelleri

4.1. Öğretmenlik Mesleki Genel Yeterlikleri

1998-1999 yıllarında Dünya Bankası ve YÖK işbirliği yapmış ve “YÖK/Dünya Bankası Milli Eğitimi Geliştirme Projesi, Hizmet Öncesi Öğretmen Eğitimi” ile öğretmen yetiştirme standartlarını belirlemeye yönelik olarak, Öğretmen Yeterlikleri; “konu alanı ve alan eğitimine ilişkin yeterlikler”, “öğretme-öğrenme sürecine ilişkin yeterlikler”, “öğrencilerin öğrenmelerini izleme, değerlendirme ve kayıt tutma” ve “tamamlayıcı mesleki yeterlikler” olarak dört madde altında sıralanmıştır (MEB, 2017). MEB tarafından 1999 yılından itibaren öğretmenlerin görevlerini yerine getirebilmek için sahip oldukları tutum bilgi ve beceriler açısından yeterli olup olmadıklarına dair çalışmalar başlamıştır. “MEB ve çeşitli üniversite temsilcilerin katılımıyla “Öğretmen Yeterlilikleri Komisyonu” oluşturulmuştur ve komisyon tarafından “Öğretmen Yeterlikleri” belgesini

hazırlamıştır. Eğitim-öğretme yeterlilikleri”, “genel kültür bilgi ve becerileri” ve “özel alan bilgi ve becerileri” 1739 sayılı Kanuna uygun bir şekilde üç başlık altında “Öğretmen Yeterlilikleri” adı altında toplanmış ve 2002 tarihinde yürürlüğe girmiştir (MEB, 2017).

AB Komisyonu ile Türk hükümeti arasında Temel Eğitime Destek Programı kapsamında 2000 yılında finansman antlaşması ile imzalanmıştır. Öğretmen yeterliliklerinin AB ülkeleri ile uyum içerisinde olması amacıyla 2004 yılının Nisan ayında bir toplantı düzenlenmiştir. Bu konuda yetki ve bilgi sahibi olan birçok uzmandan oluşan katılımcıların katılımı ile yapılan toplantılar sonucunda pilot uygulamalar sonucunda 6 ana yeterlik alanı, bu yeterliliklere ait 31 alt yeterlik ve 233 performans göstergesinden oluşan “Öğretmenlik Mesleği Genel Yeterlilikleri” belirlenmiş ve 2006 yılında yürürlüğe girmiştir (MEB, 2017).

Tablo 1. Öğretmenlik Mesleği Genel Yeterlilikleri

| Mesleki Bilgi | Mesleki Beceri | Tutum ve Değerler |
|--|---|--|
| A1. Alan Bilgisi | B1. Eğitim Öğretimi Planlama | C1. Milli, Manevi ve Evrensel Değerler |
| Alanında sorgulayıcı bakış açısını kapsayacak şekilde ileri düzeyde kuramsal, metodolojik ve olgusal bilgiye sahiptir. | Eğitim öğretim süreçlerini etkin bir şekilde planlar. | Milli, manevi ve evrensel değerleri gözetir. |
| A2. Alan Eğitimi Bilgisi | B2. Öğrenme Ortamları Oluşturma | C2. Öğrenciye Yaklaşım |
| Alanının öğretim programına ve pedagojik alan bilgisine hâkimdir. | Bütün öğrenciler için etkili öğrenmenin gerçekleşebileceği sağlıklı ve güvenli öğrenme ortamları ile uygun öğretim materyalleri hazırlar. | Öğrencilerin gelişimini destekleyici tutum sergiler. |
| A3. Mevzuat Bilgisi | B3. Öğretme ve Öğrenme Sürecini Yönetme | C3. İletişim ve İş Birliği |
| Birey ve öğretmen olarak görev, hak ve sorumluluklarına ilişkin mevzuata uygun davranır. | Öğretme ve öğrenme sürecini etkili bir şekilde yürütür. | Öğrenci, meslektaş, aile ve eğitimin diğer paydaşları ile etkili iletişim ve iş birliği kurar. |
| | B4. Ölçme ve Değerlendirme | C4. Kişisel ve Mesleki Gelişim |
| | Ölçme ve değerlendirme, yöntem, teknik ve araçlarını amacına uygun kullanır. | Öz değerlendirme yaparak, kişisel ve mesleki gelişimine yönelik çalışmalara katılır. |

4.2. Okul Temelli Mesleki Gelişim

“Okul Temelli Mesleki Gelişim Modeli” nin 2000 senesinde AB komisyonu ve Türk hükümetince yapılan antlaşma ile uygulanmaya başlamasıyla “Okul Temelli Mesleki Gelişim Klavuzu” hazırlanmış ve ülkemizde 6 ilde öğretmen ve idarecilerin OTMG modelini nasıl algıladıklarına dair çalışmalar yapılmıştır (Yüksel ve Adıgüzel, 2012). Öğretmen ve okul yöneticilerinin öğretim ortamlarını daha uygun ve aktif hale getirebilmeleri için yeterli mesleki bilgi, beceri, değer ve tutumlarını geliştirmede aktif rol oynayacak olan Okul Temelli Mesleki Gelişim Modeli ile amaçlananları şöyle sıralayabiliriz.

*Öğretmen ve okul yöneticilerinin öz değerlendirme yapmaları, bireysel ve mesleki gelişim ihtiyaçlarını belirlemeleri,

*Öğretmen ve okul yöneticilerinin okul gelişimi, öğretim-öğrenme yöntemleri ile ilgili yeni yaklaşımları takip etmeleri, edindikleri bilgileri meslektaşları ile paylaşmaları ve bunları uygulamaları,

*Eğitim ve öğretim kalitesinin artırılması,

*Öğrencilerin her türlü öğrenme ve gelişim süreçlerine öğrencilerin etkin bir şekilde katılımlarının artırılması,

*Okul kültürünün gelişimine bağlı bir şekilde yönetici, öğretmen ve diğer paydaşların tecrübelerinden yararlanılması,

*Okulun çevre ile bütünleşmesi ve çevre olanaklarından okul sorunlarının çözümünde daha fazla yararlanılması (MEB, 2010).

4.3. MEB 2017-2023 Öğretmen Strateji Belgesi

Ülkemizde MEB tarafından öğretmenlerin yeterli olup olmadıklarını değerlendirmek için çok farklı uygulamalar denenmiş olup kaliteli bir eğitimin temelini oluşturan eğitim öğretimin en temel öğelerinden biri olan öğretmenin gelişimini desteklemek için 2017-2023 Öğretmen Strateji Belgesi’nde öğretmen değerlendirme sistemi planlanmıştır (Sağbaş ve Özkan, 2019). Öğretmen adaylarının yetiştirilmesi için yükseköğretim kurumlarında verilen eğitim öğretimden başlayarak, görevlerini devam ettirdikleri süre boyunca süregelen tüm aşamaların bir sistem içerisinde değerlendirilmesi ihtiyacından ortaya çıkmıştır. Öğretmenlik mesleği politikalarının geliştirilmesi, öğretmenlik mesleğinin süreç ve temelde var olan sorun alanları göz önünde bulundurularak Öğretmen strateji belgesinde 6 ana tema belirlenmiştir (MEB, 2017). Öğretmenler gelişen ve değişen çağa ayak uydurmalı, öğrencilerine yeni ve güncel bilgileri sunmalı, gelişen teknolojiyi kullanmalı, yeni nesli günümüz çağının şartlarına hazırlamalıdır.

Şekil 1. Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Stratejisi



Öğretmen Strateji Belgesi ile ulaşmaya çalıştığı amaçları gerçekleştirebilmek için MEB in belirlediği hedef ve eylemler ise şu şekilde belirtilebilir (MEB, 2017):

Hedef 1: Yüksek nitelikli, kendini iyi yetiştirmiş ve öğretmenliğe uygun olan kişilerin öğretmen olmasını sağlamak.

Bu amaçla ilgili hedefler ise şu şekildedir;

- ✓ Öğretmen yetiştirme programlarında eğitimleri iyileştirmek,
- ✓ Öğretmenlik mesleğine en uygun bireyleri üniversite mezunları arasından seçmek

Hedef 2: Öğretmenlerin hem kişisel hem de mesleki gelişimlerinde süreklilik sağlamak.

Bu amaçla ilgili hedefler;

- ✓ Düzenli olarak yapılacak performans değerlendirme sistemi ile öğretmenlerin gelişim ihtiyaçlarını tespit etmek,
- ✓ Öğretmenlerin adaylık sürecinden başlayarak kişisel ve mesleki gelişim faaliyetlerini nitelik olarak arttırmak,

Hedef 3: Öğretmenlik mesleğine karşı oluşan algıyı iyileştirmek ve mesleki statüyü güçlü kılmak.

Bu amaçla ilgili hedefler;

- ✓ Öğretmenlerin mesleki statüsünü güçlendirmek,
- ✓ Çalışma şartlarını iyileştirmek,
- ✓ Kurumlar ve bölgeler arası yaşanan farklılıklara göre iyileştirici tedbir almak,
- ✓ Kariyer ve ödüllendirme sistemi geliştirmek

Dolayısıyla nitelikli öğrenciler yetiştirmek için, nitelikli öğretmenler yetiştirmek önemlidir. Bu anlayış, “Öğretmen yetiştirme sistemi” (eğitim deneyimleri ve müfredat) ve “öğretmenlik deneyimi uygulamaları” ile Türkiye’de “öğretmen” kimliğinin yapısını oluşturmak açısından önemlidir.

4.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi

1997 yılında bireylerin performansı konusunda bilgi sahibi olmak için işin etki ettiği kişi ve taraflarında yorumlarını dikkate alarak sistematik bir şekilde bilgi toplandığı performansın bireysel ve organize olmuş bir şekilde performansın geliştirilmesi için kullanılan bir değerlendirme yöntemidir (Aytaç, 2003). Öğretmen Performans Değerlendirme ve Aday Öğretmenlik İş ve İşlemleri Yönetmelik Taslağı Madde 19 ‘da belirtildiği üzere öğretmen performans değerlendirme için “Değerlendirme, her eğitim öğretim yılında Bakanlıkça yayınlanan takvim doğrultusunda MEBBİS üzerinde bir defa yapılır.” şeklinde belirtilmiş olup aynı yönetmelik taslağının 22.maddesinde öğretmen performans değerlendirmesinin görev yaptığı eğitim kurumu müdürü, zümre öğretmenleri, zümre öğretmenleri haricindeki öğretmenler, sorumlu olduğu öğrencilerin velileri, sorumlu olduğu öğrenciler tarafından ve kendi özdeğerlendirmesi ile değerlendirilmeye tabi tutulduğu belirtilmiştir. Ülkemizde 23-31 Ekim 2017 tarihlerinde 12 ilde pilot uygulaması yapılan çoklu veri kaynağı 8. Beş Yıllık Kalkınma Planında gündeme gelmiş olup değerlendirmenin gerekliliği Onuncu Kalkınma Planında belirtilmiştir (Kahya ve Hoşgörür, 2020).

Öğretmen performans değerlendirme sistemine yönelik görüşler ve sistemde karşılaşılabileceğimiz temel sorunlar şu şekildedir (Karabatak ve Şengür, 2020):

*Öğretmen performans değerlendirme sistemleri öğretmenlerin gelişimini temele alarak eğitimin kalitesini güvence altında tutmaya odaklanır.

*Öğretmen performans değerlendirme sistemlerinde değerlendirme hesapverebilirlik çerçevesinde, çoklu veri kaynakları ile değerlendirme yapabilme yetkinliğine sahip meslektaş ve yöneticiler tarafından yapılır.

*Öğretmen performans değerlendirme sisteminde elde edilen değerlendirme sonuçları öğretmenlerin mesleki gelişimi ve hesapverebilirliği sağlamak için kullanılır.

Karşılaşılabilecek temel sorunlar ise;

*Bu değerlendirme sisteminin temel amacı öğretmenlerin mesleki olarak gelişimlerini sağlamakken hesap verebilirlik amacına hizmet eden araçların kullanılması öğretmenlerin performans değerlendirme sistemini benimsemelerinin önüne geçmektedir.

*Çoklu veri kaynağına dayalı performans değerlendirme ile çok sayıda kişinin performans değerlendirmesi aynı şey değildir.

*Ülkemizde okul iklimi ve kültürel normlar öğretmenlerin performans değerlendirme sürecinde etkili ve çoğu zaman belirleyici rol oynar.

*Öğretmenlere yönelik yapılacak sınavın öğretmenlerin sürekli sınav odaklı hale gelmesine neden olabilir.

*Taslak yönetmelikle yer alan performans değerlendirme, öğretmenlerin öğretimve eğitim uygulamalarından ziyade yeterlilikleri ile sınırlı kalmaktadır.

*Performans değerlendirme puanlarının kullanım alanları öğretmenlerin mesleki gelişimlerine doğrudan etki edecek destek uygulamalar yerine öğretmenlerin performans düzeyleri üzerinden karşılaşacakları sonuçlara ağırlık verilmektedir.

*Öğretmenliğin doğasında yer alması gereken ilkeler ya da aksi davranışların hukuki olarak suç sayıldığı hususlar performans kriteri olarak ele alınamaz.

5. Bazı Ülkelerde Öğretmenlerin Değerlendirilmesi

Bu kısımda bazı ülkelerdeki performans yönetimi uygulaması incelenmiştir.

İngiltere: Okulların denetimine dair tüm sorumluluk 1992 Eğitim Kanunu ile HMCI (Hör Majestelerinin Baş Müfettişi) ne verildiği İngiltere ve Galler'de kanun okul müfettişlerini; meslekten olmayan müfettişler, eğitim müfettişleri, branş/ alan müfettişleri ve olarak üçe ayırmıştır (Kasapçopur, 1996). İngiltere'de ders teftişine başlanmadan önce öğretmene teftiş yapılacağı bilgisi ülkemizde olduğu gibi önceden verilmiş olup ders sırasında da öğretmenin sergilediği performans izlenir, teftiş bittikten sonra da öğretmen ile görüşme yapılarak, ülkenin eğitim programlarının durumu kontrol edilmektedir (Oktay, 1998).

Federal Almanya: Federal bir cumhuriyet olan Almanya'da okul öncesi ve ilkokullarda gözetimden bahsedilmekte olup, ayrı bir teftiş kurulu, müfettiş bulunmamaktadır. Okulların düzenlenmesi sınırlı kalmayıp, öğretim ve kurslarda göz önünde bulundurularak öğretmenler ve diğer iç paydaşların performansı hakkında bilgi edinme eyalet yasalarına göre yönetilen eyaletlerin yetkileri arasındadır. Eğitim denetimi ve yönetimi kurulları, yetkilerle donatılmış olan teftiş kurulları ve bunlarda Bakanlar Kuruluna bağlı olarak çalışan müfettişler görev almaktadır (Kasapçopur, 1996).

Amerika Birleşik Devletleri: ABD de öğretmen değerlendirme sürecinde velilerin, öğretmenlerin, öğrencilerin, okul yöneticilerinin görüşleri de alınır. Eğitimin daha kaliteli olabilmesi için okula ve öğretmene danışmanlık yapan okul bölgelerine bağlı danışmanlar bulunmaktadır. Formatif ve summatif değerlendirmenin öğretmen değerlendirmede kullanıldığı ABD de Summatif değerlendirme, yöneticinin öğretmenin performansına göre işe devam edip edemeyeceğini, performansının derecesine göre aldığı ücrette ve kariyerinde değişiklik yapılmasını sağlayan değerlendirme iken; Formatif değerlendirme ise eğitsel danışmanın bir sene süresince öğretmeni değerlendirmesi olarak tanımlanır. bunlardan hareketle öğretmenlik mesleğinin anlaşılabilmesi için performansının değerlendirmeye tabi tutulması oldukça önemli olup öğrencilerin akademik beceri ve yetkinliklerinin yanı sıra sosyal ve duygusal gelişimlerini artıran düzenli bir öğrenme ortamı oluşturarak öğrenci başarısını artırdığı için etkilidir (Oktay, 1998). Bu

çalışmanın bulguları, araştırmacılar açısından, yöntem ve analiz teknikleri bağlamındaki mevcut eğilimlerini sunması açısından önemli bir referans kaynağı olabilir. Bu çalışmanın amacı, öğretmen performans süreci ile ilgili yapılan lisansüstü tezleri incelemektir. Bu amaç yönünden aşağıda belirtilen alt problemlere yanıt aranmıştır. Sınıf yönetimi alanında üretilen lisansüstü tezlerin;

1. Yıllara,
2. Veri türlerine,
3. Araştırma desenlerine,
4. Örneklem türlerine,
5. Tema dağılımına göre nasıldır?

6. Yöntem

6.1. Araştırmanın Yöntemi

Doküman inceleme yöntemi ile gerçekleştirilmiş olan bu çalışmada, araştırılması planlanmış konular ile ilgili bilgi içeren yazılı materyallerin incelenmesi ile gerçekleştirilmektedir. (Şimşek, 2009). Doküman incelemesi, tarihçiler, ve antropologlar, dil bilimcilerin kullandığı bir yöntem olmakla beraber, psikologlar ve sosyologlar da doküman incelemesi ciddi derecede kullanmaktadırlar

6.2. Çalışma Grubu

Bu çalışmanın evrenini YÖK Ulusal Tez Merkezinde öğretmen performans süreci konusunda yer alan lisansüstü tezler oluşturmaktadır. Araştırmada nitel araştırmanın alt türlerinden olan amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme, örneklemin araştırılan konuyla ilgili olan olaylar veya durumlardan oluşturulmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu çalışmamızda Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) Başkanlığı Yayın ve Dokümantasyon Dairesi Tez Merkezi veri tabanında tarama bölümünde tez adı, dili ve konu ile ilgili arama yapılarak araştırmanın amacına uygun, eğitim-öğretim ile ilgili olan 40 tez incelenmiştir. Erişim izni olmayan lisansüstü tezler araştırma kapsamına alınmamıştır.

6.3. Verilerin Toplanması

Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) Başkanlığı Yayın ve Dokümantasyon Dairesi Tez Merkezi veri tabanında detaylı arama kısmında konu kısmına “eğitim-öğretim”, tez adı “öğretmen performans süreci” ve dili “Türkçe” yazılarak incelenecek tezlere ulaşıldı. Elde edilen tezler içerisinde de çalışmanın amaçlarına uygun olarak 40 yüksek lisans tezi belirlenmiştir. Erişimi bulunmayan ve araştırmanın amacına uygun düşmeyen tezler dikkate alınmamıştır. Elde edilen tezler incelenerek kodlanmıştır. Belirlenen amaçlar doğrultusunda veriler ve temalar altında kodlar olacak şekilde sınıflandırılmıştır.

6. 4. Verilerin Analizi

Bu çalışmada elde edilen bulgular doküman analizine tabi tutularak analiz edilmiştir. Doküman analizi, araştırılması amaçlanan durumlar hakkında mevcut olan verileri barındıran yazılı materyallerin analizini kapsar (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Nitel araştırmalarda ulaşılan verilerin analizinde genelde betimsel analiz veya içerik analizi kullanılmaktadır. İçerik analizi, araştırmanın özüne ilişkin temaları, anlamları belirlemek amacıyla verilerin dikkatli, ayrıntılı ve sistematik bir şekilde araştırılması ve yorumlanmasıdır (Baltacı,2017). İçerik analizindeki temel hedef, elde edilen verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşabilmektir. Betimsel analizde özetlenen veriler, içerik analizinde daha derin bir şekilde yorumlanarak fark edilmeyen kavram ve temalar ortaya çıkarılmış olur. Bunun için elde edilen verilerin önce kavramsallaştırılması, daha sonrada ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir şekilde düzenlenmesi ve veriyi açıklayan temaların belirlenmesi gerekir. Belirli aşamalar çerçevesinde gerçekleştirilir. Bu aşamalar şu şekildedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013):

- *Verilerin kodlanması
- *Temaların bulunması
- *Verilerin kodlara, temalara göre düzenlenmesi ve tanımlanması
- *Bulguların yorumlanması

Bu çalışmada betimsel içerik analizi yöntemine başvurulmuştur. Çalışmada elden edilen veriler kategorilere ayrılmıştır. Kategorilere ayrılan veriler, betimsel istatistiklerden yararlanılarak frekans ve yüzde şeklinde yansıtılmıştır. Frekans ve yüzde değerleri araştırma soruları doğrultusunda tablolara ayrılmıştır. Daha sonra bu tablolar titizlikle incelenerek sonuçlar üzerinden yorumlamalar yapılmıştır.

7.Bulgular ve Yorum

Öğretmenlerin performans değerlendirme süreci ile ilgili 2001-2022 yıllarında araştırmaya dahil edilen çalışmaların alt problemlerine ilişkin bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo 1. Yıllara Göre Dağılım

| <i>Yıllar</i> | <i>f</i> | <i>%</i> |
|---------------|----------|----------|
| 2001 | 1 | 2,5 |
| 2005 | 4 | 10,0 |
| 2006 | 3 | 7,5 |
| 2008 | 3 | 7,5 |
| 2009 | 4 | 10,0 |
| 2010 | 5 | 12,5 |
| 2012 | 2 | 5,0 |
| 2013 | 1 | 2,5 |
| 2014 | 1 | 2,5 |

| | | |
|---------------|-----------|------------|
| 2015 | 4 | 10,0 |
| 2016 | 1 | 2,5 |
| 2018 | 3 | 7,5 |
| 2019 | 6 | 15,0 |
| 2022 | 2 | 5,0 |
| Toplam | 40 | 100 |

Tablo 3 incelendiğinde öğretmenlerin performans değerlendirme süreci alanında yapılan çalışmaların en fazla 2019 (f=6; %15,0), olduğu görülmektedir. 2020 ve benzeri bazı yıllarda hiç yapılmadığı görülmektedir.

Tablo 2. Veri Türlerine Göre Dağılım

| <i>Veri Türleri</i> | <i>f</i> | <i>%</i> |
|---------------------|-------------|------------|
| Nicel | 20 | 50,0 |
| Nitel | 17 | 42,5 |
| Karma | 3 | 7,5 |
| Toplam | 40,0 | 100 |

Tablo 2 incelendiğinde çalışmalarda en fazla nicel yöntem türünün tercih edildiği görülmektedir. Nicel çalışmalar (f=20; %50,0), nitel çalışmalar (f=17; %42,5), karma çalışmalar (f=3; %7,5) dir.

Tablo 3. Araştırma Desenine Göre Dağılım

| Yöntem/ Araştırma Deseni | f | % |
|---------------------------------|-----------|------------|
| Nicel tarama modeli | 17 | 50,0 |
| Nitel durum çalışması | 13 | 32,5 |
| İçerik analiz | 5 | 12,5 |
| Nitel olgu bilim | 3 | 7,5 |
| İç içe geçmiş tek durum deseni | 2 | 5,0 |
| Toplam | 40 | 100 |

Tablo 3 incelendiğinde çalışmalarda en fazla kullanılan araştırma deseninin tarama modeli (f=17, %50,0) olduğu görülmektedir. Çalışmalarda 13 durum çalışması (%32,5), 5 içerik analizi (%12,5), 3 olgu bilim (%7,5), 2 iç içe geçmiş karma desen (%5,00), kullanıldığı görülmektedir.

Tablo 4. Örneklem Türüne Göre Dağılımı

| Yöntem/ Araştırma Deseni | f | % |
|----------------------------------|----------|----------|
| Öğretmen | 35 | 87,5 |
| Okul Yöneticileri ve Öğretmenler | 4 | 10,0 |
| Öğretmen Adayları | 1 | 2,5 |

Tablo 4 incelendiğinde çalışmaların örneklem türlerine göre öğretmen, okul yöneticileri ve öğretmen adayları şeklinde kategorilenmiş olduğu görülmektedir. Çalışmalarda ağırlıklı olarak öğretmenlerin (f=35; %87,5), katılımcı olarak tercih, edildiği görülmektedir.

Tablo 5. İncelenen Çalışmalara Göre Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Süreci

| Tema | Alt Temalar | Kodlar | f | % | |
|---|-------------------------------|---------------------------------------|--|------|------|
| Öğretmenlerin Performans Değerlendirme Süreci | Stratejik amaçlar ve hedefler | İşlevsel hedefler | 20 | 50,0 | |
| | | Örgütün stratejik niyeti | 7 | 17,5 | |
| | | Örgütün misyonunun ölçülebilir olması | 3 | 7,5 | |
| | | İstenilen davranışı ortaya koyma | 6 | 15,0 | |
| | | Performansa dönük | 4 | 10,0 | |
| | Performans kriterlerini | Sübjektif ve objektif kriterler | 5 | 12,5 | |
| | | Bilgi ve beceri, sahiplenme | 10 | 25,0 | |
| | Performans Değerlendirme | oluşturma | Mesai saatleri, çıkarılan resmi yazılar, bilgi notu, toplantı katılımı, rapor, makale, tez, yayın gibi kriterler | 25 | 62,5 |
| | Süreci | Değerlendirme yönteminin seçimi. | İşe ilişkin yeteneklerini ve davranışlarını objektif olarak inceleme | 22 | 55,0 |
| | | | Titiz davranma, ölçülü ve tarafsız bir değerlendirme | 18 | 45,0 |

Tablo 5 incelendiğinde çalışmalardan elde edilen verilere göre öğretmenlerin performans değerlendirme süreci ana temasında 3 alt tema şeklinde oluşturulmuştur. Bunlar stratejik amaçlar ve hedefler, performans kriterlerini oluşturma, değerlendirme yönteminin seçimi şeklinde sıralanmıştır. “İşlevsel hedefler”, “mesai saatleri, çıkarılan resmi yazılar, bilgi notu, toplantı katılımı, rapor, makale, tez, yayın gibi kriterler” ve “İşe ilişkin yeteneklerini ve davranışlarını objektif olarak inceleme” dikkat çekecek düzeydedir. Her bir alt temaya ait kodlar, frekansları ve yüzdeleri tabloda yer almaktadır

Sonuç

Yapılan çalışma 2001-2022 yılları arasında okullarında öğretmenlerin performans değerlendirme süreci konusunda yayınlanan lisansüstü tezler araştırılmıştır. Araştırma bulguları tablolar şeklinde aktararak sunulmuştur. Bulgulara göre alanyazında yer alan birçok çalışmanın sonuçlarının paralel ilerlediği görülmektedir.

*Öğretmenlerin performans değerlendirme süreci konusunda yapılmış çalışmalar en çok 2019 yılında yapılmıştır. 2019 yılında öğretmenlerin performans değerlendirme süreci ile alakalı çalışmaların çoğalmasında okullarda sınıf yönetimbakanlığın politikalarının gündemde olması ile ilgili olduğu düşünülebilir.

*Çalışmaların veri türlerine göre dağılımında daha çok nicel çalışma türünün tercih edildiği görülmüştür.

*Çalışmaların araştırma deseni incelendiğinde en fazla kullanılan araştırma deseninin betimsel araştırma olduğu görülmüştür.

*Örnekleme türüne göre çalışmalar incelendiğinde en çok öğretmen daha sonra sırasıyla öğretmen-yönetici ve öğretmen adayları şeklinde olduğu görülmektedir.

*Çalışmaların temalarında elde edilen verilere göre öğretmenlerin performans değerlendirme süreci ile ilgili çalışmalarda öne çıkan temalar, “İşlevsel hedefler”, “mesai saatleri, çıkarılan resmi yazılar, bilgi notu, toplantı katılımı, rapor, makale, tez, yayın gibi kriterler” ve “İşe ilişkin yeteneklerini ve davranışlarını objektif olarak inceleme” dikkat kodları ile dikkat çekecek düzeydedir.

Bulgulara göre alanyazında yer alan birçok çalışmanın sonuçlarının paralel ilerlediği görülmektedir. Öğretmenlerin performans değerlendirme süreci ile ilgili olarak gerçekleştirilmiş ve çeşitli kongrelerde veya sempozyumlarda sunulmuş bildiriler ile makale düzeydeki çalışmalar bu araştırmanın kapsamı dışında tutulmuştur. Bu nedenle, bildiri ve makale analizine dayalı olarak gerçekleştirilecek yeni çalışmalar, öğretmenlerin performans değerlendirme süreci alanındaki araştırmalara yeni bakış açıları sağlayabilir. Araştırmacılar öğretmenlerin performans değerlendirme süreci ile ilgili farklı yıllarda, farklı değişkenleri ele alarak çalışma yapmışlardır. Araştırma bulguları tablolar halinde verilerek sunulmuştur. Bu kapsamda YÖK tez merkezinden 40 lisansüstü tez elde edilerek incelenmiştir. 2019 yılında % 15,0 oranla 6 tez çalışması hazırlanmıştır. İncelenen tez çalışmalarının büyük çoğunluğu nicel yöntemle yapılmıştır. Var olan durumu ortaya koyan nicel (betimsel) çalışmaların yanısıra nitel (kuramsal) ve nicel verilerle de desteklenen karma çalışmaların artması alana faydalı olacaktır. Nicel yöntemin sıklıkla kullanıldığı, nitel ve karma yöntemle yapılan araştırmaların ihmal edildiği sonucu Uysal (2013) ile uyumludur. Tezlerde en çok tercih edilen veri toplama aracı, Öner (2019) çalışmasındaki bulgulara paralel olarak, anket olmuştur. Bunu sırasıyla ölçek ve form izlemiştir. Araştırmanın temasına bakıldığında 3 alt tema şeklinde gruplanmıştır. Bunlar stratejik amaçlar ve hedefler, performans kriterlerini oluşturma, değerlendirme yönteminin seçimi şeklinde sıralanmıştır. Süzen (2007)'in yaptığı araştırmada da performans kriterlerini oluşturma alt teması üzerinde yoğunlaştığı görülmüştür. Koçak (2006) da öğretmenlere sağlıklı dönütler verebilmek için etkili, geçerliği ve güvenilirliği yüksek ve katılımın desteklendiği bir performans değerlendirme yapılmasının önemini açıklar. Çalışmamızın sonucunu destekler niteliktedir. Çalışma bulguları genel olarak değerlendirildiğinde öğretmenlerin performans değerlendirme süreci alanında üretilen tezlere ilişkin bir tipoloji ortaya çıkarılabilir. Sonuç olarak, araştırmalardan elde edilen bulgular doğrultusunda şu önerilerde bulunulabilir:

*Eğitimde kaliteyi yakalayabilmemiz için öncelikle öğretmen yetiştirme eğitimi kaliteli hale getirilmeli.

*Daha önce kullanılan denenmiş tüm uygulamaların eksi ve artıları göz önünde bulundurularak yeni bir uygulama oluşturmak

*Hangi uygulama kullanılacaksa kullanılsın en önemli özelliği objektiflik olmalıdır.

Kaynaklar

- Aytaç, A. (2003). 360 Derece Performans Değerlendirme. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, 41 (4), 87-97.
- Baş, İ. M. ve Artar, A. (1991). *İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme ve Değerlendirme Modelleri*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Başar, H.(1988). *Öğretmenlerin Değerlendirilmesi*. Pegem.
- Bıçak, B. ve Nartgün, Z. (2009). *Performans Yönetimi. İçinde: Bireysel Performans Yönetimi Komisyonu II. Dönem Raporu*. MEB Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Demirel, Ö. (1999). *Planlamadan Değerlendirmeye Öğretme Sanatı*. Pegama yayıncılık.
- Kahya, O. ve Hoşgörür, V. (2020). Çoklu Veri Kaynağına Dayalı Performans Değerlendirme Sistemi Hakkında Öğretmen Görüşleri. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 24 (3), 671-681.
- Karabatak, S., ve Şengür, D. (2020). Öğretmen Performans Değerlendirmesine İlişkin Görüşlerin İncelenmesi. *SDU International Journal of Educational Studies*, 7 (1), 99-113.
- Kasapçopur, A. (1996). *Avrupa Birliği Ülkeleri Eğitim Denetimi*. Milli Eğitim Basımevi.
- Martin, J. (2018). Putting the spotlight on teacher performance. *The UNICEF Education Think Piece Series*, 35.
- MEB (2006). Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü. Öğretmenlik Mesleği Genel Yeterlilikleri. <https://www.memurlar.net/common/news/documents/242790/yeterlilikler>.
- MEB (2011). Rehberlik ve Denetim Başkanlığı. Öğretmen Denetim Rehberi. http://mebk12.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/61/02/319223/dosyalar/2015_0
- MEB (2017). Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü. Öğretmen Strateji Belgesi. http://oygm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/
- MEB (2018). Öğretmen Performans Değerlendirme ve Aday Öğretmenlik İş ve İşlemleri Taslak Yönetmeliği. <https://www.yok.gov.tr/Documents/Kurumsal/egitim>
- Özgenel, M., Mert, P., & Parlar, H. (2020). Improving teacher performance: Leadership qualities of school principals as a tool. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (39), 1127-1148.
- Özoğlu, M. (2010). Türkiye’de öğretmen yetiştirme sisteminin sorunları. *Seta Analiz Dergisi*, 17 (26), 131-155.

- Rahardjo, S. (2014). The effect of competence, leadership and work environment towards motivation and its impact on the performance of teacher of elementary school in Surakarta City, Central Java, Indonesia. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 3 (6), 59-74.
- Sağbaşı, N. Ö. ve Özkan, C., (2019), 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi*, 2 (1), 1-18.
- Şimşek, Ş. ve Öge, S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eğitim Akademi.
- Taymaz, H. (1997). *Eğitim Sisteminde Teftiş: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler*. Gül Yayınevi.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yüksel, İ. ve Adıgüzel A., (2012), Öğretmenlerin Okul Temelli Mesleki Gelişim Modeline İlişkin Görüşlerinin Çeşitli Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi. *Mukaddime*, s. 117-134.