

Öğretmenlerin İş Performansına Yönelik Okul Yöneticisi ve Öğretmen Görüşleri: Bir Durum Çalışması

School Administrators' and Teachers' Views on Teachers' Job Performance: A Case Study

Gürsen VURAL*

Murat ÖZDEMİR**

Makale Bilgisi

Geliş: 07.07.2023

Kabul: 15.09.2023

Doi:

10.20296/tsadergisi.1324256

Anahtar Sözcükler:

*Öğretmen iş performansı,
Öğretmen iş performansının geliştirilmesi,
Okul yöneticisi,
Öğretmen*

ÖZET

Bu çalışmada, öğretmenlerin iş performansına yönelik görüşlerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması desenine göre yapılandırılmıştır. Bu araştırma, 2022/2023 yılı güz döneminde Türkiye'nin İstanbul, Ankara, Trabzon, Tokat, İzmir, Isparta, Erzurum, Siirt, Balıkesir, Eskişehir, Elazığ, Sivas ve Zonguldak illerinde farklı branşlarda görev yapan on üç öğretmen ve on dört okul yöneticisi olmak üzere toplam yirmi yedi katılımcı ile yapılmıştır. Katılımcılar amaçlı örneklem yönteminden maksimum çeşitliliğe göre belirlenmiştir. Veriler araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formuyla toplanmıştır. Verilerin analizinde içerik analizi kullanılmıştır. Araştırmada öğretmen performansını etkileyen etmenlerin yönetici, meslektaş, öğretmenin kendisinden, veli, öğrenci, okul ve çevresinin fiziksel, sosyo kültürel özellikleri ve çalışma koşullarından kaynaklandığı görülmüştür. Bununla birlikte öğretmen iş performansını etkileyen etmenler arasında özellikle yöneticilerin liderlik davranışları, dönütleri, öğretmenleri ödüllendirilmesi, desteklemesi, adil olması, güçlü iletişimi, işbirliğini sağlaması, güveni oluşturması ve mobbing uygulaması; öğretmenlerin ise mesleki gelişimini destekleyici çalışmalar yapması gelmektedir. Ayrıca öğretmen iş performansının, öğretmen, öğrenci, kurum ve toplum açısından pek çok sonuç doğurduğu görülmüştür. Öğretmen iş performansının geliştirilmesi için öğretmenlik mesleğinin itibarını artıracak politikaların hayata geçirilmesi, maaş ve ücretlerin artırılması önerilir.

Article Information

Submission: 07.07.2023

Acceptance: 15.09.2023

Doi:

10.20296/tsadergisi.1324256

Key Words:

*Teacher's job performance,
Improving teacher's job performance,
School administrator,
Teacher*

ABSTRACT

The aim of this study is to reveal teacher's views on job performance. The research follows a case study design, which is one of the qualitative research methods. It was conducted during the 2022/2023 fall semester in various cities across Turkey, including Istanbul, Ankara, Trabzon, Tokat, Izmir, Isparta, Erzurum, Siirt, Balikesir, Eskisehir, Elazig, Sivas, and Zonguldak. The study involved a total of twenty-seven participants, consisting of thirteen teachers and fourteen school administrators from different subject areas. Participants were selected using purposive sampling to ensure maximum diversity. Data were collected through a semi-structured interview form developed by the researchers, and content analysis was employed for data analysis. The research findings indicate that factors influencing teacher performance include aspects related to administrators, colleagues, self-perception, parents, students, school environment, and socio-cultural characteristics, as well as working conditions. Especially, administrators' leadership behaviors, feedback, recognition of teachers, support, fairness, collaboration, communication, trust, and the presence of mobbing practices were identified as influential factors. Also, teacher's job performance has implications for teachers, students, institutions, and society. To enhance teacher's job performance, it is recommended to implement policies that elevate the prestige of the teaching profession, including potential salary and wage increases.

Atf İçin

Vural, G. & Özdemir, M. (2024). School administrators' and teachers' views on teachers' job performance: A case study. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 28(1), 129-154. doi: 10.20296/tsadergisi.1324256

* Doktora Öğrencisi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Ankara, gursenvural61@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2858-2845>

** Prof. Dr., Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Ankara, mrtozdem@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1166-6831>

GİRİŞ

Eğitim bir toplumun çağdaş uygarlık seviyesine ulaşması ve refahında en önemli etkidir. Bir ülkenin hızla değişen dünyada değişmelere ayak uydurabilmesinde eğitime duyulan ihtiyaç gün geçtikçe önemini artırmaktadır. Eğitimin ana bileşeni okuldur. Okullarda ülkenin ekonomik büyümesini, kalkınmasını sağlayacak insan kaynağı yetiştirilmektedir. Çocuklar bir ülkenin geleceğidir. Bundan dolayıdır ki en iyi şartlarda eğitim almaları, yetiştirilebilmeleri, sağlıklı ve mutlu birey olmaları önem arz etmektedir. Burada eğitimin en önemli insan kaynağı olan öğretmenler kritik rol oynamaktadır. Bu bağlamda nitelikli çocukların yetiştirilmesinde belirleyici olan öğretmenlerin performansı önem taşımaktadır.

Öğretmen performansına yönelik araştırmacılar uzun bir süredir araştırmacıların dikkatini çekmiştir (Shymansky, 1978). Araştırmacılar öğretmen performansına odaklanmış olup, yurt içi ve yurt dışında çok sayıda çalışmalar yapmıştır. Öğretmen performansının öncüllerini ve sonuçlarını incelemeye başlamışlardır. Öğretmen performansının öncülleri konusunda önceki araştırmalar yöneticinin liderlik davranışlarının öğretmen performansını etkilediği sonucuna ulaşmışlardır (Akyüz, 2012; Aktaş, 2020; Aksoy, 2019; Bektaş, 2013; Çıpa, 2024; Göğüş, 2014; Küçük, 2008; Korkmaz, 2005; Seyidoğlu, 2020; Sincer 2021). Öğretmen performansının öncüllerin konusunda yapılan diğer araştırmalarda liderlik üye etkileşiminin yine benzer şekilde öğretmen performansını artırdığı üzerinde durmaktadır (Cerit, 2012; Tekin, 2018). Olumlu okul iklimi ile öğretmen performansı arasında da pozitif ilişki bulunmuştur (Arslan, 2019; Demir, 2008; Kılıç, 2019). Öğretmen performansında olumlu ve bilgilendirici veli tutumunun performansı artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Hatipoğlu ve Kavas, 2016). Alanyazında öğretmenlerin yöneticinin desteğini almasının performansı etkilediğini ortaya koymuştur (Özdemir, Biber ve Akkoç, 2017). Buna mukabil öğretmen performansının sonuçları konusunda önceki araştırmalar öğretmen performansının iş doyumunu sağladığını ortaya koymuştur (Büyükgöze ve Özdemir, 2017; Ineson, Benke ve Laszlo, 2013). Öğretmen performansının sonuçları konusunda yapılan diğer araştırmalarda performansı yüksek öğretmenin örgüte olan bağlılığının artmakta olduğu görülmüştür (Altaş ve Çekmecelioğlu, 2007). Öğretmen performansının öğrenci üzerinde olumlu çıktıları olduğu, öğrencilerin akademik başarılarını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Buyruk, 2014). Alanyazında öğretmen performansının yüksek olduğu okullarda okul etkililiği ve okulun prestijinin arttığı görülmüştür (Dalbulak, Özgenel, 2022; Turhan, Soytürk ve Tuncer, 2020).

Alanyazında görüldüğü üzere öğretmen performansının öncülleri ve sonuçları ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Ancak yapılan araştırmalarda öğretmen performansının öncülleri ve sonuçları ayrı ayrı çalışılmış olup, öğretmen performansına bütüncül yaklaşan araştırmalara rastlanmamıştır. Ayrıca yapılan çalışmaların çoğunlukla nicel yöntemlerle yapıldığı, keşfedici çalışmaların ise sınırlı sayıda olduğu görülmüştür (Güven, 2010; Ilgaz, 2011). Bu kapsamda literatürde öğretmen performansının Türkiye geneli öğretmen ve yöneticilerin görüşleri farklı kademe, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, branş, kıdem, mevcut okuldaki çalışma süreleri de dikkate alınarak geniş ölçekli bütüncül bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu kapsamda bu çalışmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmen performansını artıran etmenler nelerdir?
2. Öğretmen performansını azaltan etmenler nelerdir?
3. Öğretmen performansının sonuçları nelerdir?
4. Öğretmen performansının geliştirilmesi için çözüm önerileri nelerdir?

Bu çalışmayı yapmak suretiyle (i) politika yapıcılara, (ii) uygulayıcılara, (iii) gelecek araştırmalara, (iv) ilgili literatürdeki boşluğun giderilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda bu çalışma politika yapıcılara öğretmen performansının geliştirilmesi konusunda veri sunarak, yol göstereceği umulmaktadır. Özellikle politika yapıcıların öğretmen performansının geliştirilmesinde öğretmenlerin mesleki gelişimleri ve yöneticilerin liderlik davranışları ve yeterlilikleriyle ilgili ışık tutacağı düşünülmektedir. Çalışma aynı uygulayıcılardan öğretmen ve yöneticilere öğretmen performansının geliştirilmesi ile neler yapılması gerektiği hakkında katkı sağlayacağı

beklenmektedir. Ayrıca gelecek araştırmalar için yeni bir pencere açması ve bakış sunması beklenmektedir.

İş performansı alanyazında örgütün hedefe ulaşmasında kişinin katkısı olarak görülmektedir (Curral, 2014). Başka bir tanıma göre iş performansı kişiye verilen görevin yerine getirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Kişinin sergilediği performans bilgi, beceri ve etik değerlerini yansıtmaktadır (Darvishmotevali ve Ali, 2020). İş performansı, örgütlerin hedeflerine ulaşmada gerçekleştirdikleri eylemler olarak ifade edilmektedir (Campell ve Wiernik, 2015). Buradan iş performansı kişinin bilgi ve becerisi doğrultusunda örgütün hedeflerine ulaşmada beklentilerini karşılamadaki katkısı olarak düşünülebilir. Bu bağlamda performans, tek bir kişinin yaptığı bireysel bir davranıştır (Campell, McCloy, Oppler, & Sager, 1993). Öğretmen performansı ise bir öğretmenin öğrencilerin davranışlarında öğrenci başarısı ile sonuçlanan olumlu bir değişiklik meydana getirme yeteneğidir (Anderson ve diğerleri, 1988). Benzer bir şekilde öğretmen performansı, bir öğrencinin performansının, öğretimin amaçlarıyla tutarlı olarak artmasıdır (Olatoye, 2006). Buradan öğretmen performansının göstergesi olarak öğrenci başarısı olduğu söylenebilir. Başka bir tanımda ise öğretmen performansı öğretmenin işinde gösterdiği iş başarısıdır (Bozkurt, Bostancı ve Kayaalp, 2011).

İş performansı alanyazında (i) görev performansı, (ii) bağlamsal performans ve (iii) uyumsal performans olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Görev performansı bireylerin yaptığı işle ilgili temel görev ve sorumlulukları yerine getirmede gösterdiği, mesleğe özgü davranışlar olarak ele alınmaktadır (Williams ve Anderson, 1991). Dolayısıyla görev performansı örgüt amaçlarına ulaşmayla doğrudan ilişkilidir (Allworth ve Hesketh, 1999). Bireylerin işleriyle ilgili sahip oldukları, bilgi, beceri, yetenekleri doğrultusundaki davranışlar görev performanslarını etkilemiştir (Day ve Silverman, 1989). Alanyazında görev performansı rol performansı olarak da ifade edilmektedir (Zhu, 2013). Görev performansı bir başka tanıma göre bireylerin atandığı göreve kendisine verilmiş olan yetkinlik olarak tanımlanmaktadır (Hattrup, O'Connell ve Wingate, 1998). Böylece çalışanlar örgütteki varlık nedenlerini görev performanslarını sergileyerek hayata geçirmektedir. Görev performansının geliştirilmesinde öncelikle öğretmenin kendisinin gelişimini sağlayarak mesleki gelişimlerini sürdürmeleri, yöneticilerin de öğretmenlere destek olmaları, olumlu tutum ve liderlik davranışları sergilemeleri, meslektaş ve zümrelerinde işbirliği içinde çalışmalarının etkili olabileceği düşünülebilir.

Bağlamsal performans, bir işin doğrudan temel faaliyetlerle ilişkisi olmayan işler dışındaki faaliyetlerde çalışanların bireysel çaba olarak sergiledikleri davranışlardır (Werner, 2000). Alanyazında bağlamsal performans örgütsel vatandaşlık kavramına benzer olarak ele alınmaktadır (Harris, 2003). Bağlamsal performans yüksek öğretmenlerin iş tatminlerinin motivasyonlarının yüksek olduğu görülmüştür (Scotter, 2000). Bu performansta çalışanlar işin resmi parçası olmayan faaliyetleri gerçekleştirmek için gönüllü olarak çalışmaktadır. Bu bağlamda bağlamsal performans sergileyen bireylerin daha dışadönük, uzlaşmacı ve vicdanlı kişisel özelliklere sahip olduğu söylenebilir. Bağlamsal performansta, çalışanlar işbirliği içinde örgütteki diğer kişilere yardım etmektedir. Böylece çalışanlar örgütte işbirliği içinde okulun norm ve değerlerinin yaşatılmasına katkı sağlamaktadır (Campbell, McHenry ve Wise, 1993). Buradan bağlamsal performansın olumlu okul iklimi oluşmasında katkı sağladığı söylenebilir. Bağlamsal performans, görevle ilgili faaliyetler veya süreçler için katalizör görevi görmektedir (Borman ve Motowidlo 1997). Bundan dolayıdır ki bağlamsal performans çalışanların bireysel motivasyonları, yönetici tutumları ve desteği, meslektaş, zümre işbirliği ve veli tutumlarından etkilenebilir.

Örgütlerin küresel rekabette değişime ayak uydurma ve gelişmeleri takip edebilmelerinde uyumsal performans sergileyen bireylere ihtiyaç duyulmaktadır (Li ve Huang, 2012). Uyumsal performans, değişimle başa çıkma ve iş talepleri değiştikçe öğrenmelerini yeni durumlara aktarma becerisini gösteren davranışlardır (Allworth ve Hesketh, 1999). Kısacası uyumsal performansın değişimlere ayak uydurma becerisini sağlayan davranışlar olduğu söylenebilir. Uyumsal performansın acil durumların veya kriz durumlarının ele alınması; iş stresiyle başa çıkmak; sorunları yaratıcı bir şekilde çözmek; belirsiz ve öngörülemeyen çalışma durumlarıyla uğraşmak; iş görevlerini, teknolojilerini ve prosedürlerini öğrenmek; kişilerarası uyum gösterme; kültürel uyum gösterme;

ve fiziksel yönelimli uyum yeteneğinin gösterilmesi olmak üzere sekiz boyutu bulunmaktadır (Board, Rench ve Kozlowski, 2014). Uyumsal performans bireylerin kişilik özelliklerinden, kendini geliştirmesi ve mesleki gelişimini sağlamasından etkilenmektedir (Pradhan, Jena ve Singh, 2017). Ayrıca yönetici ve meslektaş desteğinin uyumsal performansı olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir.

Performansı işe özgü bilgi, beceri ve çaba doğrudan etkilemektedir. Ayrıca çalışanın bireysel özellikleri, bilişsel yetenekleri, kişiliği, motivasyon çalışma ortamının fiziksel özellikler ve durumsal özellikler ödül yapısı, yönetsel, akran liderliği ve bunlar arasındaki etkileşimler performansın belirleyicileri arasındadır (Campbell vd., 1993). Öğretmen performansını etkileyen diğer bir etmen yöneticisinin liderlik davranışlarıdır (Korkmaz, 2005). Ayrıca okul yöneticilerinin adil olmayan uygulamaları performansı olumsuz etkilemektedir (Özgan ve Bozbayındır, 2011). Öğretmen performansını belirleyen bir diğer etmen ise öğretmenlerin mesleğe ve örgüte bağlılığıdır. Mesleğe ve örgüte bağlılığı olan öğretmenler işlerinde daha çok çaba gösterdiği görülmektedir (Özel, Kaya, Ekinci ve Yılmaz, 2023; Özdemir ve Gören, 2017). Okullardaki olumlu iklim öğretmenlerin performansını önemli düzeyde etkilemektedir. (Werang ve Lena, 2014). Öğretmenlerin karar almada görüşleri alınmakta ve çalışanlar birbirlerinin görüşlerine saygı duymaktadır. Meslektaşlar ve zümre öğretmenler işbirliği içinde çalışmaktadır. Dolayısıyla öğretmenler bu olumlu iklimde çalışmaktan keyif almakta ve performansları artmaktadır. Öğretmen performansını olumsuz etkileyen etmenler de bulunmaktadır. Düşük öğretmen maaşları öğretmenlerin performanslarının gelişiminde engel teşkil etmektedir (Hou, 2011). Bu durum sebepleri arasında öğretmenin günümüz ekonomik koşulları arasında geçim sıkıntısı, çocuk okutma gibi kaygıları olabilir. Öğretmen performansını etkileyen bir diğer olumsuz etmenler ise iş stresi ve mobbingdir (Breugh, 1980). Stresli ve mobbing mağduru olan öğretmen huzursuz olacak ve motivasyonu düşecektir. Bu durum da onların performanslarının düşmesine neden olacaktır. Ayrıca mesleki tükenmişlik ile öğretmenlerin performansı arasında negatif ilişki olduğu görülmüştür (Sarı, 2021).

İş performansı, öğretmenin kendisi açısından, öğrenci, okul ve toplum açısından sonuçlar doğurmaktadır. İş performansının artmasıyla öncelikle öğretmen işinde tatmin olacaktır. Alanyazında da iş doyumunu ile performans arasında pozitif ilişki bulunmuştur (Şimşek, 2022). Öğretmen performansının öğrenci açısından sonuçları ise akademik başarının artmasıdır. Alanyazında öğrenci başarısı ile öğretmen performansı arasında pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Öğretmen performansı arttıkça öğrenci başarısı artmaktadır (Dalbukal ve Özgenel, 2022). Öğrenci başarısı artan okulların etkililiği artmakta ve olumlu imajı oluşmaktadır (Dalbukal, 2022). İş performansı, örgütlerin başarısını ya da başarısızlığını belirleyen çok önemli bir psikolojik yapıdır (Sarraf, Talepasand, Rahimianboogar, Mohammadifar ve Najafi, 2017). Öğretmenlerin performansı okulların amaçlarına ulaşmasında önem arz etmektedir (Özdemir ve Gören, 2007). Öğretmen performansının bir diğer sonucu ise toplumda nitelikli insan gücünün yetişmesidir (Genç ve Balyer, 2023).

YÖNTEM

Bu araştırma bilmediğimiz olgu ve olayları keşfetmemizi sağlayan nitel bir araştırmadır. Bu kapsamda durum çalışması desenine göre yapılandırılmıştır. Durum çalışmaları bir veya birkaç olayın bütüncül olarak araştırılıp, yoğun bir biçimde tanımlanması ve betimlemesi olarak ifade edilmektedir (Creswell, 2013). Dolayısıyla bu çalışmada da öğretmen performansını etkileyen etmenler, sonuçları ve gelişmesine katkı sağlayacak olgu ve olaylar öğretmen ve okul yöneticisi görüşlerini dikkate alınarak ayrıntılı keşif yapmak ve derinlemesine incelemek amacıyla durum çalışması tercih edilmiştir.

Çalışma Grubu

Bu çalışmada, amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Derinlemesine araştırma yapmaya yarayan bu örnekleme yöntemi, belli bir olguyu derinlemesine incelemeye olanak sağlayan katılımcılara ulaşılmayı hedeflemektedir (Patton, 2002). Araştırmada öğretmenlerin ve yöneticilerin; cinsiyet,

yaş, mesleki deneyim/kıdem, eğitim durumu, branş, okul kademe türü coğrafi yönden çeşitliliklerine göre konuyu ele alış biçimindeki farklılığı ortaya koymak için katılımcılar maksimum çeşitlilik örneklem tekniğine göre belirlenmiştir. Maksimum çeşitliliğe dayalı bir örneklem oluşturmadaki amaç çeşitliliğe göre problemin farklı durumlarını ortaya koymaktır (Creswell, 2013). Bu bağlamda araştırmanın çalışma grubunu Türkiye'nin İstatistikî Bölge Sınıflamasına göre 12 bölgesinde bulunan İstanbul, Ankara, Trabzon, Tokat, İzmir, Isparta, Erzurum, Siirt, Balıkesir, Eskişehir, Elazığ, Sivas ve Zonguldak illerinde Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmi okulöncesi, ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan farklı branşlarda olan 13 öğretmen ve 14 okul yöneticisinden oluşturmaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların Özellikleri

Kategori	n	%
Cinsiyet		
Kadın	16	59,2
Erkek	11	40,8
Yaş		
<40	13	48,1
40>	14	51,9
Medeni Durum		
Evli	16	59,2
Bekar	11	40,8
Eğitim Düzeyi		
Lisans	12	44,4
Lisans Üstü	15	55,6
Mesleki Kıdem		
≤5	3	11,1
6-10	2	7,4
11-15	4	14,8
16-20	6	22,2
20>	12	44,4
Mevcut Okulda Çalışma Süresi		
<4	13	48,1
5-10	12	44,4
10>	2	7,4
Okul Kademe Düzeyi		
Okul Öncesi	7	25,9
İlkokul	7	25,9
Ortaokul	7	25,9
Lise	6	22,3
Branş		
Okul Öncesi	7	25,9
Sınıf Öğretmeni	7	25,9
Türkçe	4	14,8
Türk Dili ve Edebiyatı	2	7,4
Yabancı Dil	2	7,4
Kimya	1	3,7
Teknolojik Tasarım	1	3,7
Sosyal Bilgiler	1	3,7
Tarih	1	3,7
Bilişim Teknolojileri	1	3,7
Toplam	27	100

Tablo 1’de görüldüğü gibi katılımcıların %48,1’i 40 yaşın altında, %51,9’u 40 yaşın üstündedir. Katılımcıların %59,2’si evli, %40,8’i bekârdır. %44,4’ü lisans mezunu, %55,6’sı lisansüstü eğitim yapmıştır. Katılımcıların %44,4’ünün mesleki kıdemi yirmi yıldan fazla, mevcut okulda çalışma süresi ise %48,1 dört yıldan azdır.

Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada araştırmacılar tarafından öğretmenlerin iş performansını etkileyen etmenler, iş performanslarının sonuçları ve iş performanslarının geliştirilmesi ile ilgili öğretmen ve okul yöneticisi görüşlerini ortaya koymak için yarı yapılandırılmış öğretmen ve okul yöneticisi görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formunun kapsam geçerliğini sağlamak amacıyla eğitim yönetimi alanında üç uzmanın görüşüne başvurulmuştur. Uzman görüş formunda her bir madde için “Uygun”, “Düzeltilmeli” ve “Uygun değil” şeklinde üç cevap seçeneği ve görüşlerin belirtilmesi için boş bir alan bırakılmıştır. Uzman görüşlerinin alınmasının ardından görüşme maddeleri için Lawshe (1975) tarafından geliştirilen içerik geçerlik katsayısı hesaplanmıştır. Bu teknikte hesaplanan oran, uzmanlar arasında uyuma olup olmadığını göstermektedir. Maddelerin içerikle uyumluluğunun bir kanıtı olarak hesaplanan içerik geçerlik katsayısının üç uzman için .75 değerinden büyük olması gerekmektedir. Yapılan çalışmada da kapsam geçerlilik katsayısı .83 bulunmuştur. Bu durum, tüm maddelerin içerik geçerliği açısından uygun olduğunu göstermektedir. Araştırmada verilerin hangi yöntem ve araçlarla toplandığı belirtilir. Ölçme aracı ile ilgili detaylı bilgi sunulur.

Uygulama

Araştırmanın uygulanabilmesi için öncelikle Etik kurul izni alınmıştır. Ardından Millî Eğitim Bakanlığında (MEB) araştırma uygulama izni alınmıştır. Araştırmanın veri toplama süreci 2022/2023 eğitim öğretim yılı güz döneminde gerçekleşmiştir. Araştırmada katılımcıların gönüllülüğü esasına dikkat edilmiştir. Araştırmada öncelikle birer öğretmen ve yönetici ile pilot görüşme yapıldıktan sonra görüşmelere geçilmiştir. Katılımcılar Türkiye’nin farklı bölgelerinin on üç ilinde öğretmen ve yöneticiler oluşturmaktadır. Bu bağlamda katılımcılara kolay ulaşılabilme için görüşmeler telefonla yapılmıştır. Görüşmelerde veri kaybetmemek için ses kaydı alınmıştır. Ardından ses kayıtları deşifre edilerek bilgisayar ortamında yazıya aktarılmıştır. Ses kayıtlarının deşifreleri 341 sayfadandır. Görüşmeler 1110 dakika ve ortalama 42 dakika sürmüştür.

Verilerin Analizi

Verilerin analizinde içerik analizi yöntemine başvurulmuştur. İçerik analizi yönteminde elde edilen veriler incelenerek birbirleriyle ilişki veriler kodlar ve temalar çerçevesinde birleştirilip yorumlanmaktadır (Özdemir, 2010). Bu kapsamda yer yer doğrudan alıntılara yer vererek katılımcı görüşleri desteklenmiştir. Araştırma kapsamında öncelikle yapılacak görüşmelerden elde edilen dokümanlar incelenmiş ve içeriğine dair bilgi elde edilmiştir. Ardından her biri okunarak, sorulara verilen cevapların yer alacağı muhtemel kategoriler seçilmiştir. Devamında kodlamalar yapılarak, dokümanlar tekrar gözden geçirilmiştir. Kodlar arasında geçişler veya kodların birleştirilmesiyle kodlar ve yavru kodlar belirlenmiştir. Kodlama sürecinin ardından kodlar incelenerek hangi temalarda birleştikleri tespit edilmiş ve temalar isimlendirilmiştir.

Nitel araştırmalarda bulguların inanılabilirliği ve tutarlılığı çok önemlidir. Araştırmalarda inanılabilirliği sağlamak için veri çeşitlenmesi yapılır (Creswell, 2020). Bu bağlamda araştırmada öğretmen ve yöneticiler olmak üzere farklı türden katılımcılar belirlenmiştir. Böylece araştırmada veri çeşitlenmesi yapılmıştır. Araştırmada katılımcı teyidi yapılarak bulguların tutarlılığı sağlanmıştır. Görüşmeler katılımcıya yazılı olarak verilmiştir. Anlaşılmayan yerler tekrar sorularak ne demek istediği netleştirilmiştir. Araştırmada tutarlılığı artırmak için yüksek kaliteli ses kayıt cihazı ile ses kaydı alınmıştır. Verilerin analizinde kodlayıcılar arası görüş birliği sağlanmıştır. Alanyazında uyum oranlarının .80 ve üzeri beklenir (Miles ve Huberman, 1994). Araştırmada da kodlayıcılar arası uyum indeksinin .95 olduğu görülmüştür. Bu değerler kodlayıcılar arası uyumun yeterli olduğunu göstermektedir.

BULGULAR ve YORUMLAR**Öğretmen performansını artıran etmenlerle ilgili bulgular**

Öğretmen performansını artıran etmenlere ilişkin bulgular Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. *Öğretmen performansını artıran etmenler*

Tema	Kategoriler	Kodlar
İş Performansını Artıran Etmenler	Yönetici Kaynaklı Etmenler	Öğretmenleri ödüllendirmesi (24), öğretmenleri desteklemesi (20), öğretmen isteklerini dikkate alması (16), yöneticinin olumlu tutuma sahip olması (16), adil olması (15), liderlik davranışları sergilemeleri (10) güçlü iletişime sahip olması (8), bilgi paylaşımı yapması (7), Oryantasyon yapması (7), çalışma ortamının hazırlanması ve iyileştirilmesi (6), işbirliği yapması (6), gelişim odaklı olması (4) öğretmenleri karar süreçlerine dahil etmesi (4), kriz durumlarına hazırlık yapması (4), çözüm odaklı olması (3), yöneticinin kişilik özellikleri (pozitif, güler yüzlü vb.) (3), şeffaf olması (2), eşgüdümü sağlaması (2), yöneticinin olumlu dönüt vermesi (2), erişilebilir olması (1)
	Meslektaş Kaynaklı Etmenler	Güçlü işbirliğinin olması (27), güçlü iletişimin olması (18), zümre ve meslektaş desteğinin olması (11)
	Öğretmenin Kendisinden Kaynaklı Etmenler	Mesleki gelişimini destekleyici çalışmalar yapması (24), örgüte (18) ve mesleğe bağlı olması (14) öğretmenin kişilik özellikleri (özgüven vb.) (14), işe yararlılık (7), yüksek motivasyona sahip olması (7), güçlü imaja sahip olması (7), çocuk sevgisine sahip olması (5), deneyime sahip olması (5), güven duyması (4), yaş (4), sorumluluklarının farkında olması (3), sağlık durumunun iyi olması (2), kabul görmesi (2), veli beklentisini dikkate alması (2), sorun çözme becerisine sahip olması (2), aile bireylerinin destek olması (1)
	Veli Kaynaklı Etmenler	Veli tutumunun olumlu olması (8), öğretmene destek vermesi (7), öğretmene güven duyması (1),
	Öğrenci Kaynaklı Etmenler	Olumlu dönüt vermesi (8), yüksek hazırbulunuşluğa sahip olması (6), istekliliğin olması (5), sorumlulukları yerine getirmesi (3), yüksek öğrenci profilinin olması (1)
	Okul ve Çevresinin Fiziksel, Sosyo Kültürel Özellikleri Kaynaklı Etmenler	Fiziksel şartlarının iyi olması (19), geliştirici okul kültürü okul kültürüne sahip olma (12), olumlu okul iklimi (7), öğrenen okul (7), sosyo ekonomik koşullarının yeterli olması (5), okulun vizyonu (2) ve misyonunun olması (2), elverişli çevre koşullarının olması (3)
	Çalışma Koşullarından Kaynaklı Etmenler	Çalışma barışının sağlanması (10), ekonomik koşulların iyi olması (9), düşük rekabetin olması (1)

Tablo1’de görüldüğü üzere öğretmen performansını artıran etmenler yönetici, meslektaş, öğretmenin kendisinden, veli, öğrenci, okul ve çevresinin fiziksel, sosyo kültürel özellikleri ve çalışma koşullarından kaynaklı etmenler olmak üzere yedi kategoriden oluşmuş olup, elli dokuz

kod üretilmiştir. Her bir kategoride katılımcıların görüş ve deneyimleri dikkate alınarak alıntılarla örneklendirilmiştir.

Yönetici kaynaklı etmenler

Öğretmen performansını artırmada yönetici kaynaklı etmenler kategorisinden on dokuz kod üretilmiştir. Katılımcılar en fazla öğretmenleri ödüllendirmesi (24), öğretmenleri desteklemesi (20), öğretmen isteklerini dikkate alması (16), yöneticinin olumlu tutuma sahip olması (16), adil olması (15), liderlik davranışları sergilemeleri (10) güçlü iletişimime sahip olması (8), bilgi paylaşımı yapması (7), oryantasyon yapması (7) kodundaki görüşleri ifade etmişlerdir. Nitekim katılımcılardan birkaçının görüşleri şu şekilde paylaşılmıştır:

“Ödül tebrik etmek çok güzel. İlla bir kağıt parçası vermek değil. Teşekkür takdirden bahsetmiyorum. Tebrik edilmek onaylanmak, güzel bir iş çıkardınız demek. Harika! güzel bir iş çıkardınız. Velilerinizle çok iyi iletişimdesiniz. Bunun söylenmesi bile insanın motivasyonunu, performansını artırıyor.” (Ö13)

“Yine idarecinin tutumu da performansınızı etkiler. İdareci de neticede öğretmenler arası işbirliğini destekliyor olması lazım. Çok ayırım yapmıyor olması lazım. Eşit davranıyor olması lazım. Bu da bizim performans yine etkiliyor.” (Ö7)

Meslektaş kaynaklı etmenler

Öğretmen performansını artırmada meslektaş kaynaklı etmenler arasında güçlü işbirliğinin olması (27), güçlü iletişimin olması (18), zümre ve meslektaş desteğinin olması (11) olmak üzere üç kod üretilmiştir. Katılımcıların en çok görüşlerinin olduğu güçlü işbirliğinin olması ile ilgili görüşler şu şekilde paylaşılmıştır:

“Kendi branşında olan arkadaşlarla bir şekilde iş birliği yapman gerekiyor. Ya her insan aynı kapasitede olmayabilir; aynı fikir yapısında olmayabilir ama ortak noktamız nedir? Ben Tarih öğretmeniyim. Öğrencilere tarih dersini nasıl en iyi şekilde anlatılabilir, başarı nasıl sağlanabilir? Bu yönde sürekli iş birliği yapılması gerekiyor ki zaten sene başında zümre toplantıları yapılıyor. Hatta branşlar arasında dahi bu iş birliğinin yapılması gerekiyor, paylaşılması gerekiyor.”

Öğretmenin kendisinden kaynaklı etmenler

Öğretmen performansını artırmada öğretmenin kendisinden kaynaklı etmenler arasında on yedi kod üretilmiştir. Katılımcılar en çok kendini geliştirmesi (24), örgüte (18) ve mesleğe bağlı olması (14) ve öğretmenin kişilik özellikleri (özgüven vb.) (14) koduyla ilgili görüş vermişlerdir. Katılımcıların en çok görüşlerinin olduğu kodlarla ilgili görüşleri şu şekilde paylaşılmıştır:

“Öğretmenin işini sevmesi, yaptığı mesleğini severek yapmış olması, kuruma karşı güçlü aidiyet duygusunun geliştirilmiş olması performansını artırmaktadır.” (Y13)

Veli kaynaklı etmenler

Öğretmen performansını artırmada veli kaynaklı etmenler arasında öğretmene destek vermesi (9), veli tutumunun olumlu olması (8), öğretmene güven duyması (1) olmak üzere üç kod üretilmiştir. Katılımcıların en çok görüşlerinin olduğu kodlarla ilgili görüşleri şu şekilde paylaşılmıştır:

“Velilerin öğretmene karşı olumlu tutumu performansı artırır.”(Y7)

“Velinin isteği benim için çok önemli, sürece dâhil olması, yani ben onlardan bir şey istediğimde bunu böyle geri çevirmeden “tamam hocam, yapalım hocam, destek olalım hocam.” gibi dönütler aldığımda da yaptığım performans iki katına çıkıyor çünkü karşımda istekli bir kitle görüyorum.”(Ö5)

Öğrenci kaynaklı etmenler

Öğretmen performansını artırmada öğrenci kaynaklı etmenler kategorisinden beş kod üretilmiştir. Katılımcılar en fazla olumlu dönüt vermesi (8), yüksek hazırbulunuşluğa sahip olması (6),

istekliliğin olması (5) kodu ile ilgili görüş belirtmişlerdir. Katılımcıların en çok görüşlerinin olduğu kodlarla ilgili görüşleri şu şekilde paylaşılmıştır:

“Öğretmenlerimizin iş performansını artıran etmenler, açıkçası okulu kapsayan tüm etmenler var. Bunun için de örnek vermek gerekirse, öncelikle çocuklarımızın başarı durumları, öğrencilerimizin hazır bulunuşluk durumları, motivasyonları, öğretmene olan sevgisi, saygısı. Yani bunun gibi öğrenciye ait, gerek psikolojik, gerek sosyolojik, gerek akademik durumlar kesinlikle öğrencinin öğretmenin de performansını doğrudan etkiliyor.” (Y6)

Okul ve çevresinin fiziksel, sosyo kültürel özellikleri kaynaklı etmenler

Öğretmen performansını artırmada, okul ve çevresinin fiziksel, sosyo kültürel özellikleri kaynaklı etmenler arasında sekiz kod üretilmiştir. Katılımcılar en fazla fiziksel şartlarının iyi olması (19), geliştirici okul kültürü okul kültürüne sahip olma (12) kodu ile ilgili görüş belirtmişlerdir. Katılımcıların en çok görüşlerinin olduğu kodlarla ilgili görüşleri şu şekilde paylaşılmıştır:

“Fiziki ortamda bence öğretmenin performansını etkiler hocam. Fiziki şartlar ne kadar iyiye olanakları ne kadar iyiye performansı bence o kadar artırır.” (Ö6)

“Her öğretmenin farklı kabiliyeti var. Ekip çalışması ile uyum kurum kültürü rekabet değil yardımlaşma üzerine kurulmuşsa öğretmenler birbirlerine destek olacak ve yenilik ve değişime ayak uydurmada kolaylık olacak.” (Y7)

Çalışma koşullarından kaynaklı etmenler

Öğretmen performansını artırmada, çalışma koşulları kaynaklı etmenler arasında çalışma barışının sağlanması (10), ekonomik koşulların iyi olması (9), düşük rekabetin olması (1) olmak üzere üç kod üretilmiştir. Katılımcıların en çok görüşlerinin olduğu kodlarla ilgili görüşleri şu şekilde paylaşılmıştır:

“Bence öğretmen performansını artırmada en önemli şey okuldaki huzur ortamı.” (Y8)

“Karakter olarak duygusal bir insan olduğum için iş yerimdeki huzurun olması benim çalışma performansım da etkiliyor. O gerekli. Öğretmenler arkadaşlarımla, gerek idareyle alakalı, onlarla huzurlu bir ortam içerisinde olduğumda yaptığım öğretmenliği de daha iyi icra ettiğimi düşünüyorum.” (Ö5)

“Öğretmenin ücretinin artması rahatlamasına, hani rahat olduğu için kendini daha rahat hissedecek. Bu da onun performansına etki edebilir.” (Ö12)

Öğretmen performansını azaltan etmenlerle ilgili bulgular

Öğretmen performansını artıran etmenlere ilişkin bulgular Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Öğretmen performansını azaltan etmenler

Tema	Kategoriler	Kodlar
İş Performansını Azaltan	Yönetici Kaynaklı Etmenler	Öğretmeni takdir etmemesi (15), mobbing uygulaması (14), adil olmaması (14), olumsuz yönetici tutumları (12), düşük destek vermesi (10), otokratik olması (9), yönetici yetersizliği (5), düşük oryantasyon sağlaması (5), öğretmeni değersizleştirilmesi (4), bilgi paylaşmaması (3), düşük iş birliğinin olması (2), düşük güven sağlaması (2), kişilik özellikleri (güler yüzlü olmamaları vb.) (2), kötü iletişimin olması (1)
	Meslektaşlardan Kaynaklı Etmenler	düşük işbirliğinin olması (21), meslektaşlar arası kötü iletişim (10), meslektaşlar arası anlaşmazlıklar (10), meslektaşların olumsuz tutumları (6), meslektaş ilgisizliği (4)

Etmenler	Öğretmenin Kendisi Kaynaklı Etmenler	kişisel sorunlar (12), mesleki gelişimini destekleyici çalışmalar yapmaması(10), kötü sağlık durumu (7), düşük örgüt bağlılığı (6), mesleki yetersizliğin olması (5), mesleki tükenmişlik (3), düşük güven (4) ve mesleğe bağlılık (4), kriz olaylarının olması (2), deneyimsizlik (3), yaş (2), kişilik özellikleri (sabit fikirli olma vb.)(2), düşük motivasyon (1)
	Veli Kaynaklı Etmenler	düşük veli profili (12), öğretmen ile kötü iletişim (10), veli şikayeti (6), veli bilinçsizliği (3), düşük destek (3), beklentinin yüksek olması (2), hırslı veli (1)
	Öğrenci Kaynaklı Etmenler	kişisel sorunların olması (12), düşük öğrenci profili (10), olumsuz öğrenci tutumları (3), teknoloji bağımlılığının olması (2), öğrenciler arası seviye farkının olması (2), öğrenci şikayeti (2), yetersiz sosyal aktivitenin olması (1), yanlış alan seçimi (1)
	Okul ve Çevresinin Fiziksel, Sosyo Kültürel Özellikleri	fiziksel şartlarının yetersiz olması (15), öğretmenlik mesleğinin itibarsızlaşması (8), yetersiz sosyo ekonomik koşullar (7), elverişsiz çevre koşulları (6), olumsuz okul iklimi (3), kurum kültürünün oluşmaması (1), çevrenin beklentilerinin yüksek olması (1) ve olumsuz tutumları (1)
	Çalışma Koşulları	kötü ekonomik koşulların olması (10), çalışma barışının sağlanamaması (6)

Tablo 2’de görüldüğü üzere öğretmen performansını azaltan etmenler yönetici, meslektaş, öğretmenin kendisinden, veli, öğrenci, okul ve çevresinin fiziksel, sosyo kültürel özellikleri ve çalışma koşullarından kaynaklı etmenler olmak üzere yedi kategoriden oluşmuş olup, elli yedi kod üretilmiştir. Her bir kategoride katılımcıların görüş ve deneyimleri dikkate alınarak alıntılarla örneklendirilmiştir.

Yönetici kaynaklı etmenler

Öğretmen performansını azalmasında yönetici kaynaklı etmenler kategorisinden on dört kod üretilmiştir. Katılımcılar en fazla öğretmeni takdir etmemesi (15), mobbing uygulaması (14), adil olmaması (14), olumsuz yönetici tutumları (12), düşük destek vermesi (10), kodundaki görüşleri ifade etmişlerdir. Nitekim katılımcılardan birkaçının görüşleri şu şekilde paylaşılmıştır:

“Öğretmenin iş performansını düşüren en etkili yönetici oluyor. Yönetici eğer öğretmenlere adil davranmazsa, çalışan çalışmayan gözetimini yapmazsa, çalışan ve çalışmayanı ayırmazsa yani burada şimdi çalışıyorlar hiçbir takdir edilmez ve çalışmayan da uyarı olmazsa çalışan bu sefer niye çalışıyorum ki? diyor. Hani ben de çalışıyorum. Aynı ücreti alıyorum. O da çalışıyor, aynı ücreti alıyor” gibilerinden bir kıyaslamaya düşüyorlar. Bu da performansı düşürüyor.” (Y2)

“Mobbing kesinlikle öğretmenin performansını azaltır. Yani sürekli kendini huzursuz ve rahatsız hisseden öğretmen de sınıfta ister istemez o beden diliyle o mesajı çocuklarına verecektir ve çocuklarda da o kaygı düzeyini okuyacaktır diye düşünüyorum.”(Ö9)

Meslektaş kaynaklı etmenler

Öğretmen performansını azalmasında meslektaş kaynaklı etmenler arasında düşük işbirliğinin olması (21), meslektaşlar arası kötü iletişim (10), meslektaşlar arası anlaşmazlıklar (10), meslektaşların olumsuz tutumları (6) ve meslektaş ilgisizliği (4) olmak üzere beş kod üretilmiştir.

Katılımcıların en çok görüşlerinin olduğu güçlü işbirliğinin olması ile ilgili görüşler şu şekilde paylaşılmıştır:

“Zümre arkadaşlarımızın aşırı hep kendi dediklerinin olmasını istemesi, aşırı hırslı olması, başka fikirlere açık olmamaları kendi düşüncelerinin uygulamaya ısrarcı olması fikir ayrılıklarına çatışmaya sebep oluyor. Bu da dolaylı olarak da bizim performansımızı etkiliyor.” (Ö13)

Öğretmenin kendisinden kaynaklı etmenler

Öğretmen performansının azalmasında öğretmenin kendisinden kaynaklı etmenler arasında on üç kod üretilmiştir. Katılımcılar en fazla kişisel sorunlar (12), kendini geliştirmemesi (10), kötü sağlık durumu (7), düşük örgüt bağlılığı (6), kodlarıyla ilgili görüş vermişlerdir. Katılımcıların en çok görüşlerinin olduğu kodlarla ilgili görüşleri şu şekilde paylaşılmıştır:

“Performansımızı birazcık koşullarımız aslında etkilemekte. İlla idare zümre hani veli olarak bakmayacağım da mesela sosyal hayatımızdaki, aile hayatımız mesela en basiti çocuğumu okula bırakıyorum. Okuldan sonra ben derse geliyorum onu yetiştirme telaşı yaşıyorum. Bu durum da performansımızı etkilemekte.” (Ö3)

“Eğer ben alanımla ilgili gelişmeleri takip etmiyorsam, bu durum performansımı da etkileyecektir. O yüzden gerekli eğitime katılmamam, gelişmeleri takip etmemem bence yine iş performansını azaltan nedenlerdendir diyebilirim.” (Ö4)

Veli kaynaklı etmenler

Öğretmen performansının azaltılmasında veli kaynaklı etmenlerle ilgili yedi kod üretilmiştir. Katılımcılar en fazla düşük veli profili (12), öğretmen ile kötü iletişim (10) ve veli şikayeti (6) kodlarıyla ilgili görüş oluşturmuştur. Katılımcıların en çok görüşlerinin olduğu kodlarla ilgili görüşleri şu şekilde paylaşılmıştır:

“Bazı veliler inanılmaz hırslı. “Benim çocuğum iyi olacak. Benim çocuğuma şöyle öğreteceksiniz” vb. bazı velilerin böyle artık hadsizliğe giden bir boyutu da olabiliyor. Sürekli sıkıştıran, gecenin bir vaktinde mesaj atabilen veya arayabilen, gece 12’de öğretmeni arayabilen veliler de var. Bunlar performansı düşürür. Ondan sonra bir de tam tersi çok ilgisiz veliler var. Çocuğunu kahvaltı yaptırmadan, üstü başı pis okula gönderen, evde oturup da 2 satır çocuğa bir şeyler okutmayan, ödevlerini kontrol etmeyen veya okula çağırıp da asla uğramayan veliler de azaltır çünkü öğretmen o çocuğa ulaşmak ister ama ulaşamaz. Burada veli de çok önemli bir çocuğa ulaşması için veli de işin içinde olmalı.” (Y9)

Öğrenci kaynaklı etmenler

Öğretmen performansını artırmada öğrenci kaynaklı etmenler kategorisinden sekiz kod üretilmiştir. Katılımcılar en fazla kişisel sorunların olması (12) ve düşük öğrenci profili (10) kodları ile ilgili görüş belirtmişlerdir. Katılımcıların en çok görüşlerinin olduğu kodlarla ilgili görüşleri şu şekilde paylaşılmıştır:

“Özellikle pandemiden sonra öğrencilerimizdeki davranış bozukluğu okul kültürüne uyum sağlayamama, hatta kişisel ihtiyaçlarını karşılayamama, tuvalet ihtiyaçlarını bile karşılayamıyorlar. Öğrenci altını ıslattı, velisini çağır, telefon aç, haber ver. Bazen de cevap vermiyor. Arıyorsun. Zaman geçiyor. Velilerin tuvalet eğitimini vermemesi, bazen acil durumlar oluyor. Zamanımız, dersten alıyoruz. Bu durumda performansımızı düşürmekte.” (Ö13)

“Öğrencilerin de tutum davranışları performansı etkilemekte. Bazı A okulundaki öğrenciler çok iyi sınavla okullardan geliyor başarılı, B okulundaki öğrencileri tam tersi. O öğrencinin hazırbulunuşluğu da öğretmeni çok etkiler.” (Y12)

Okul ve çevresinin fiziksel, sosyo kültürel özellikleri kaynaklı etmenler

Öğretmen performansını artırmada, okul ve çevresinin fiziksel, sosyo kültürel özellikleri kaynaklı etmenler arasında sekiz kod üretilmiştir. Katılımcılar en fazla fiziksel şartlarının yetersiz olması (15), öğretmenlik mesleğinin itibarsızlaşması (8) ve yetersiz sosyo ekonomik koşullar (7) kodları

ile ilgili görüş belirtmişlerdir. Katılımcıların en çok görüşlerinin olduğu kodlarla ilgili görüşleri şu şekilde paylaşılmıştır:

“Fiziksel çevrenin de tabii ki olumsuzluklarına inanıyorum. Şimdi baktığınızda bir sınıftayız sadece bir dış ortamınızın dış çevrenin iyi olması önemli ama hiçbir yere çıkamıyoruz. Bir park bahçe, bir yeşil alan maalesef yok. Bu noktada bunlar da motivasyonumuz azaltıyor. Yani, çünkü çocukların. Biz hani tamam teneffüse çıkmıyoruz ama bir dışarıda 15 dakikalık bir oyun oynaması, bir serbest zaman dışarıda yapabilmesi onların da kalitesini artırıyor. Eğitimdeki dikkat sürelerinde davranış problemlerini azaltıyor. Bizim de performansımız artıracak. Biraz dış çevrelerin okullarda daha yapılandırılması gerektiğini düşünüyorum.” (Ö3)

Çalışma koşullarından kaynaklı etmenler

Öğretmen performansının azaltılmasında çalışma koşulları kaynaklı etmenler arasında kötü ekonomik koşulların olması (10) ve çalışma barışının sağlanamaması (6) olmak üzere iki kod üretilmiştir. Katılımcıların en çok görüşlerinin olduğu kodlarla ilgili görüşleri şu şekilde paylaşılmıştır:

“Buradaki performansı azaltan en temel unsurlardan bir tanesi angaryalar. Angarya verilen işler, angarya yapılanlar. Hatta şöyle söyleyeyim, angaryalar olmasa...” (Ö11)

“Evrak işini yaptığımda olumlu anlamda öğrenciye ve bana katkısının olacağını düşünmediğim, gereksiz bulduğum işler performansımı ve modumu biraz düşürüyor diyebilirim.” (Ö2)

“Maddi açıdan yaşam şartlarını düşündüğümüzde mesela öğretmenler odasında eskiden ben hiç faturaların konuşulduğuna denk gelmedim. Tek yaşayan birisiyim. Ben bile doğalgaz faturamı yeri geldiğinde ifade etmek zorunda kaldım. Yine ev kirasını aynı şekilde. Tabii ki bunlar bizim işimizi aksatmadı ama yine de kaygı seviyemizi yükseltti. Yani ben tek yaşıyorum; yine bir şekilde kendime yetebiliyorum ama başka öğretmen arkadaşlarım yani çocuk okutan, ailesine bakan, tek maaşla geçinen insanları düşündüğümüzde ve ekonomik şartları düşündüğümüzde çok büyük bir zorluk olduğunu görebiliriz.” (Ö12)

Öğretmen performansının sonuçları ile ilgili bulgular

Öğretmen performansının sonuçlarına ilişkin bulgular Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. Öğretmen performansının sonuçları

Temalar	Kategoriler	Kodlar
	Öğretmen Açısından Sonuçları	Mesleki doyum (13), mutlu olmak (8), yüksek motivasyon (8), diğer çalışmalarda isteklilik (6), mesleki yeterlilik (5), mesleğe bağlılık (4), mesleki verimlilik (4), örgütsel bağlılık (4), işe yararlı olma (3), etrafını harekete geçirme (3), ruh sağlığı (2), benlik saygısı (1), kabul görme (1), fikirlerin önemsenmesi (1), gelişmiş özgüven (1)
İş Performansının Sonuçları	Öğrenci Açısından Sonuçları	Akademik başarının artması (21), sosyal uyum becerilerinin artması (9), mutlu olmak (8), öğrenci davranışlarının düzelmesi (6), iletişim becerilerinin gelişmesi (5), çok yönlü gelişim (5), okula bağlılık (3), yüksek motivasyon (8), öğretmene bağlılık (2), iyi arkadaş ilişkileri (2), kendini tanıma (1), sorumluluk duygusunun gelişmesi (1), aidiyet hissetme (1), okul devamsızlığının azalması (1), gelecekle ilgili yüksek hedef belirleme (1), güven duyma (1), problem çözme becerisi (1)

Okul Açısından Sonuçları	Prestij (17), artan okul başarısı (13), okula olan olumlu tutum (7), paydaşlar üzerinde olumlu etki (4), veli memnuniyeti (4), okul yöneticilerinin başarısında artma (2), güçlü kurum kültürü (1)
Toplum Açısından Sonuçları	Nitelikli çocuklar (18), mutlu toplum (6), ülkenin geleceği (5), sağlıklı ve dengeli kişiliğe sahip vatandaşlar (3), ekonomik katkı (2)

Tablo 3’te görüldüğü üzere öğretmen performansının sonuçları öğretmen, öğrenci, kurum ve toplum açısından sonuçları olmak üzere dört kategoriden oluşmuş olup, kırk beş kod üretilmiştir. Her bir kategoride katılımcıların görüş ve deneyimleri dikkate alınarak alıntılarla örneklendirilmiştir.

Öğretmen açısından sonuçları

Öğretmen performansının öğretmen açısından sonuçları kategorisinde on altı kod üretilmiştir. Katılımcılar en fazla mesleki doyum (13), mutlu olmak (8) ve yüksek motivasyon (8) kodlarındaki görüşleri ifade etmişlerdir. Nitekim katılımcılardan birkaçının görüşleri şu şekilde paylaşılmıştır:

“Öğretmen açısından bir kere iş doyumunu sağlar. Yani “bugün ben başarılı şeyler yaptım. Güzel şeyler yaptım” duygusunu ne güzel olduğunu biliyorsunuz değil mi? “Bugün de şunlara faydalı oldum şunu yaptım.” İş doyumunu çok önemli.” (Y1)

“Kendimi mutlu hissediyorum, mutlu olmak aile hayatıma da yansıyor. Sürekli yeni bir şeyler öğrenmek, tekdüzelikten kurtulmuş olmak beni daha pozitif yapıyor. Bir şeyler öğrenmek sürekli. Bunlar benim için önemli.” (Ö2)

“Öğretmenin performansı arttıkça yüksek motivasyonlu olduğunu görüyorum. Okula girdiği zamanki halini görüyorum. Mutlu bir şekilde geliyor. Gittiği zaman da selam vermeden akşam gitmez. “Hocam gidiyorum” diye mutlu bir şekilde gidiyor.” (Y3)

Öğrenci açısından sonuçları

Öğretmen performansının öğrenci açısından sonuçları kategorisinde on yedi kod üretilmiştir. Katılımcılar en fazla akademik başarının artması (21), sosyal uyum becerilerinin artması (9), mutlu olmak (8) ve öğrenci davranışlarının düzelmesi (6) kodlarındaki görüşleri ifade etmişlerdir. Nitekim katılımcılardan birkaçının görüşleri şu şekilde paylaşılmıştır:

“Kendilerini daha açık ifade edebiliyorlar. İtiraz edebiliyorlar. Sosyal uyum becerileri arttığını düşünüyorum. Yaşadığı kenti tanıyor, sokağı tanıyor. Sosyal uyum becerileri artıyor, farkındalıkları artıyor.” (Ö1)

Okul açısından sonuçları

Öğretmen performansının okul açısından sonuçları kategorisinde yedi kod üretilmiştir. Katılımcılar en fazla prestij (17), artan okul başarısı (13) ve okula olan olumlu tutum (7) kodlarındaki görüşleri ifade etmişlerdir. Nitekim katılımcılardan birkaçının görüşleri şu şekilde paylaşılmıştır:

“Okulun prestijine yansıyor. Performansı yüksek uygulama bir öğretmenin işte bir x uygulama, okullarda orman projesini Eskişehir’den bir öğretmenim getirdi; bize anlattı diğer öğretmenlere. Doğal olarak, biz ildeki okullarda orman projesini yapan ilk anaokulu oldum. İlk olma özelliğine sahip oldum. Tabii ki bu çok olumlu bir şey kurum açısından. Kurumun karizması, vizyonu, misyonu, güvenilirliği de artıyor tabii. Çünkü kendi içinde başarılı öğretmenlerin olduğu bir kurum.” (Y4)

“Kurumu yönetmek daha kolay olur. Okul müdürü ve diğer personel enerjisini başka ihtiyaç olan alanlarda kullanır. Kurumun akademik başarısı artar. Diğer aynı seviyedeki okullara göre daha kaliteli okul olarak ön plana çıkar. Uzun vadede daha iyi veliler ve öğrenciler okula yazdırmak için sıraya girer. Tercih edilen okul olur. Okulun itibarı, kalitesi akademik başarısı artar.” (Y7)

Toplum açısından sonuçları

Öğretmen performansının toplum açısından sonuçları kategorisinde nitelikli çocuklar (18), mutlu toplum (6), ülkenin geleceği (5), sağlıklı ve dengeli kişiliğe sahip vatandaşlar (3), ekonomik katkı (2) olmak üzere yedi kod üretilmiştir. Nitekim katılımcılardan birkaçının görüşleri şu şekilde paylaşılmıştır:

“Öğretmenlerin performansının iyi olması öğrencilerin de akademik performansı etkileyecek. Toplumda nitelikli insan gücünün oluşmasına katkı sağlayacağını düşünüyorum.” (Ö6) “Mutlu, huzurlu toplum olur herhalde. Yani toplum açısından da mutlu çocuk, mutlu toplum. Yani bu çocuklar sonuçta okul öncesinden mezun olup orada kalmayacaklar; ilkokula başlayacak, ortaokula gidecek, başkalarını etkileyecek, başka çocuklarla bir araya gelecek, başka okullardan başka çocuklarla birlikte olacak. Yani mutlu olan çocuk da zaten etrafına o ışığı yayar.” (Y11)

Öğretmen performansının geliştirilmesi ile ilgili bulgular

Öğretmen performansını artıran etmenlere ilişkin bulgular Tablo 4’te sunulmuştur

Tablo 4. Öğretmen performansının geliştirilmesi

Temalar	Kategoriler	Kodlar
İş Performansının Geliştirilmesi	Yöneticiler İle İlgili Geliştirilmesi Gereken Etmenler	Yöneticilerin, öğretmenlere yönelik olumlu bir tavır içinde olmaları (24), liderlik davranışları sergilemeleri (23), adil olmaları (16), öğretmenlerle iş birliği yapmaları (14), öğretmenlerin motivasyonunu artırıcı faaliyetleri yapmaları (12), öğretmenleri teşvik etmeleri (11), ilk atama sürecinde oryantasyon çalışmaları yapmaları (10), iletişim becerilerini geliştirmeleri (7), öğretmenlerin mesleki gelişimini desteklemeleri (6), karar alma süreçlerini geliştirmeleri (5), güvenli ortamı oluşturmaları (5), okul çalışmalarına aktif katılım sağlamaları (5), kriz durumlarında önlemler hazırlık yapmaları (5), öğretmenlere bilgi paylaşımı yapmaları (4)
	Öğretmenler İle İlgili Geliştirilmesi Gereken Etmenler	Öğretmenin mesleki gelişimini destekleyici çalışmalar yapmaları (27), zümre ve meslektaşlarla işbirliği yapmaları (14), iletişim becerilerini geliştirmeleri (13), öğretmenlerin mesleki bağlılıklarını geliştirmeleri (10), mentörlük faaliyetlerini geliştirmeleri (5) öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını geliştirmeleri (2)
	Okul ve Çevresinin Fiziksel, Sosyo Kültürel Özellikleri İle İlgili Geliştirilmesi Gereken Etmenler	Okul veli işbirliğinin güçlendirilmesi (4), öğretmenlik mesleğinin itibarını artıracak politikaların hayata geçirilmesi (4)
	Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi ile İlgili Etmenler	Maaş ve ücretlerin iyileştirilmesi (10), çalışma barışının sağlanması (7), objektif bir değerlendirme sisteminin hayata geçirilmesi (3), öğretmeni motive edecek sosyal faaliyetlerin artırılması (1)

Tablo 4’te görüldüğü üzere öğretmen performansının geliştirilmesi ile ilgili yönetici, öğretmenler, okul ve çevresinin fiziksel, sosyo kültürel özellikleri ve çalışma koşullarından kaynaklı etmenler

olmak üzere dört kategoriden oluşmuş olup, yirmi altı kod üretilmiştir. Her bir kategoride katılımcıların görüş ve deneyimleri dikkate alınarak alıntılarla örneklendirilmiştir.

Yöneticiler ile ilgili geliştirilmesi gereken etmenler

Öğretmen performansının geliştirilmesinde yöneticiler ile ilgili geliştirilmesi gereken etmenler kategorisinde on beş kod üretilmiştir. Katılımcılar en fazla yöneticilerin, öğretmenlere yönelik olumlu bir tavır içinde olmaları (24), liderlik davranışları sergilemeleri (23), adil olmaları (16) ve öğretmenlerle iş birliği yapmaları (14) kodlarındaki görüşleri ifade etmişlerdir. Nitekim katılımcılardan birkaçının görüşleri şu şekilde paylaşılmıştır:

“Öğretmenlerini kesinlikle daha fazla dinlemeliler. Üstün körü, onunla ilgileniyormuş gibi yapmamalıdır. Öğretmenler arasında ayrımcılık kesinlikle yapmamalıdır, adil olmalı hocam hepsi adil olmalı.” (Ö10)

“Yönetici olarak öğretmenlerin huzur içinde kendilerini güvende hissettikleri ortamı sağlamak, okuldaki personel veya veli-öğrenci ile herhangi bir sorun yaşandığında okul yöneticisi olarak sorunun anında çözülmesini sağlamak. Öğretmenlerin işini sevmesini sağlamak ve ufak sorunlar olduğunda öğretmenleri üzmeden sorunları çözmek.” (Y5)

Öğretmenler ile ilgili geliştirilmesi gereken etmenler

Öğretmen performansının geliştirilmesinde öğretmenler ile ilgili geliştirilmesi gereken etmenler kategorisinde altı kod üretilmiştir. Katılımcılar en fazla öğretmenin kendini geliştirme çalışmaları yapmaları (27), zümre ve meslektaşlarla işbirliği yapmaları (14) ve iletişim becerilerini geliştirmeleri (13) kodlarındaki görüşleri ifade etmişlerdir. Nitekim katılımcılardan birkaçının görüşleri şu şekilde paylaşılmıştır:

“Mutlaka öğretmenler kendi yaptıkları iş alanlarıyla ilgili belli periyotlarda hizmet içi eğitimlerden geçmeleri gerekiyor çünkü zaman ve bilgi çok çabuk eskiyor ve bilgi çok çabuk yenileniyor. Mutlaka öğretmenin kendini güncelleyebilecek alanları sürekli açık tutulması gerekir. Bence öğretmen performansının artırılmasındaki en önemli nedenlerden bir tanesi.” (Y13)

“Kendilerini geliştirmek adına hizmet içi eğitimlere, başka okul kültürlerini tanımalı, zümreler ve okul idaresiyle işbirliğinde bulunulmalı.” (Y5)

“Meslektaşlarıyla uyum içerisinde çalışmaya özen göstermeli. Kendisi de öğretmene yakışır şekilde, yani bir insana yakışır şekilde davranırsa zaten daha güzel olacaktır.” (Y1)

Okul ve çevresinin fiziksel, sosyo kültürel özellikleri ile ilgili geliştirilmesi gereken etmenler

Öğretmen performansının geliştirilmesinde okul ve çevresinin fiziksel, sosyo kültürel özellikleri ile ilgili geliştirilmesi gereken etmenler kategorisinde okul veli işbirliğinin güçlendirilmesi (11) ve öğretmenlik mesleğinin itibarını artıracak politikaların hayata geçirilmesi (4) olmak üzere iki kod üretilmiştir. Nitekim katılımcılardan birkaçının görüşleri şu şekilde paylaşılmıştır:

“Öğretmenlik mesleğinin toplumdaki önemini eğer gerçekten topluma tekrar kazandırılırsa öğretmen camiası olarak çok daha fazla doyuma ulaşırız. İşimizi gerçekten zaten çoğu meslektaşım gerçekten hani severek yapıyoruz, daha fazla olur diye düşünüyorum.” (Ö9)

“Okul yöneticilerine, okul kaynaklarının eşit ve verimli kullanılması, okulun çevre ile iyi ilişkiler kurması, velilerin okulu sahiplenmesini ve desteklenmesini sağlamalı, çeşitli meslekteki velilerle faaliyetler düzenlenmesi, olumlu okul iklimi ve iletişimin sağlanmasını öneririm.” (Ö13)

Çalışma koşullarının iyileştirilmesi

Öğretmen performansının geliştirilmesinde çalışma koşullarının geliştirilmesi ile ilgili etmenler kategorisinde maaş ve ücretlerin iyileştirilmesi (10), çalışma barışının sağlanması (7), objektif bir değerlendirme sisteminin hayata geçirilmesi (3) ve öğretmeni motive edecek sosyal faaliyetlerin artırılması (1) olmak üzere dört kod üretilmiştir. Nitekim katılımcılardan birkaçının görüşleri şu şekilde paylaşılmıştır:

“Öğretmen performansının geliştirilmesinde çalışma barışının sağlanması çok önemli. Özellikle öğretmenler odasında gruplaşmalar olmadığında ne kadar aile ortamı, rahat bir ortam olursa performanslar da öğretmenlerin o kadar fazla artıyor.” (Ö9)

TARTIŞMA / SONUÇ ve ÖNERİLER

Yapılan bu çalışmada öğretmenlerin iş performansını etkileyen etmenler, iş performanslarının sonuçları ve iş performanslarının geliştirilmesi ile ilgili etmenler öğretmen ve okul yönetici görüşleri dikkate alınarak keşfedilmiştir. Öncelikle öğretmen performansını artıran etmenlerin yönetici, meslektaş, öğretmenin kendisinden, veli, öğrenci, okul ve çevresinin fiziksel, sosyo kültürel özellikleri ve çalışma koşullarından kaynaklandığı saptanmıştır. *Yöneticilerden kaynaklanan etmenlerin* başında yöneticilerin liderlik davranışları sergilemesinin iş performansını artırdığı görülmüştür. Alanyazında da benzer şekilde liderlik davranışları sergilemenin öğretmen performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Esen, 2023; Tekin, 2023). Yöneticilerden kaynaklanan bir diğer etmen ise okul yöneticilerinin öğretmenlerle, velilerle güçlü iletişimi sağlamasıdır. Alanyazın araştırmalarında da benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Alphan Şentuna, 2007; Öksüz, 2008). Araştırma sonucunda iş performansını etkileyen yöneticiden kaynaklanan diğer etmenlerin yöneticilerin öğretmenleri ödüllendirmesi, desteklemesi, isteklerini dikkate alması, adil, gelişim odaklı, çözüm odaklı, şeffaf, erişilebilir olması, olumlu tutumu, bilgi paylaşması, işbirliği, oryantasyon, kriz durumlarına hazırlık yapması, çalışma ortamının hazırlanması ve iyileştirilmesi, öğretmenleri karar süreçlerine dahil etmesi, yöneticinin kişilik özellikleri, olması, eşgüdümü sağlaması, yöneticinin olumlu dönüt vermesinin olduğu görülmüştür.

Öğretmen performansını artıran diğer bir etmen ise *meslektaş kaynaklı etmenlerdir*. Bu araştırmanın sonucunda da öğretmen performansında meslektaşların ve zümrelerin birbirine desteği, işbirliği ve iletişimin öğretmen performansında ne denli önemli olduğu keşfedilmiştir. Alanyazında da benzer şekilde meslektaş işbirliği arttığında öğretmenlerin verimliliği, buna bağlı olarak başarıları arttığı sonucuna ulaşılmıştır (Altınova, 2019; Hıraoğlu ve Hıraoğlu, 2023). Bu durumun muhtemel sebepleri arasında öğretmenlerin meslektaş işbirliğiyle eksiklerini tamamlamaya çalışması, mesleki gelişimine katkı sağlaması görülebilir. Öğretmen performansının artırılmasında *öğretmenin kendisinden kaynaklı etmenlerin* başında öğretmenlerin mesleki bağlılıklarının olmasıdır. Alanyazında da benzer şekilde mesleki bağlılığın öğretmen performansını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Özan, Güneş ve Cengiz Güneş, 2023). İş performansının artırılmasında öğretmenin kendisinden kaynaklanan bir diğer etmen ise örgüte bağlılıklarıdır. Alanyazın araştırmalarında da benzer şekilde örgüte bağlılığın öğretmen performansını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Riketta, 2002; Ostroff, 1992). İş performansının artırılmasında öğretmenin kendisinden kaynaklanan diğer etmenlerin mesleki gelişimini destekleyici çalışmalar yapması, örgüte ve mesleğe bağlı olması, öğretmenin kişilik özellikleri, işe yararlılık, yüksek motivasyona, güçlü imaja, çocuk sevgisine, deneyime ve sorun çözme becerisine sahip olması, güven duyması, yaş, sorumluluklarının farkında olması, sağlık durumunun iyi olması, kabul görmesi, veli beklentisini dikkate alması ve aile bireylerinin destek olmasının olduğu görülmüştür.

Öğretmen performansını artıran diğer bir etmen ise *veli kaynaklı etmenlerdir*. Araştırma sonucunda velinin tutumu, öğretmene destek vermesi ve öğretmene güven duymasının öğretmen performansını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Alanyazın araştırmalarında da benzer şekilde olumlu veli tutumlarının öğretmen performansını artırdığı görülmüştür (Hatipoğlu ve Kavas, 2016). Öğretmen performansını artıran diğer bir etmen ise *öğrenci kaynaklı etmenlerdir*. Araştırma sonucunda öğrencilerin olumlu dönüt vermesi, hazırbulunuşluğun yüksek istekliliğinin olması, sorumlulukları yerine getirmesi ve *yüksek öğrenci profilinin* olması öğretmen performansını artırdığı görülmüştür. Bunun nedenleri arasında öğretmenin istekli öğrenci karşısında daha da nasıl faydalı olabilirim düşüncesi ile kendini ve mesleki gelişimini sağlamasının performansı artırabileceği düşünülebilir.

Öğretmen performansını artıran diğer bir etmen de *okul ve çevresinin fiziksel, sosyo kültürel özellikleri kaynaklı etmenlerdir*. Araştırma sonucunda okulun fiziksel şartlarının iyi olması, geliştirici okul kültürü ve okul kültürüne sahip olması, olumlu okul iklimi, öğrenen okul, sosyo

ekonomik koşullarının yeterli olması, okulun vizyonu ve misyonunun, elverişli çevre koşullarının olması öğretmen performansını artırmaktadır. Alanyazın araştırmalarında da benzer şekilde olumlu okul iklimi ile öğretmen performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Dilbaz Sayın, 2017). Öğretmen performansını artıran diğer bir etmen ise *çalışma koşullarından kaynaklı etmenler*dir. Öğretmen performansının artırılmasında *çalışma koşullarından kaynaklanan etmenler* arasında çalışma barışının sağlanması, ekonomik koşulların iyi olması ve düşük rekabetin olmasının etkilediği keşfedilmiştir. Önceki araştırmalarda da öğretmen performansı üzerinde ekonomik koşulların önemli olduğu görülmüştür (Hasbay, 2015).

Öğretmen performansını azaltan etmenlerin *yönetici, meslektaş, öğretmenin kendisinden, veli, öğrenci, okul ve çevresinin fiziksel, sosyo kültürel özellikleri ve çalışma koşullarından* kaynaklandığı saptanmıştır. *Yöneticiden kaynaklı* en önemli etmenlerin arasında öğretmeni ödüllendirmemesi yer almaktadır. Alan yazın araştırmalarında da benzer sonuçlar görülmüştür (Altınova, 2019). Araştırma bir diğer sonucu okul yöneticilerin olumsuz tutumları ve kayırmacılığının (Yeşilyurt, 2023) öğretmen performansını azalttığıdır. Alan yazın araştırmalarında da benzer sonuçlar görülmüştür Araştırmanın diğer sonuçları arasında ise mobbing uygulaması (Yılmaz, Özcan, Mercan, 2023), adil olmaması (Tekin, 2023), düşük destek vermesi, otokratik olması (Aktaş, 2020), yönetici yetersizliği, düşük oryantasyon sağlaması, öğretmeni değersizleştirme, bilgi paylaşmaması, düşük iş birliğinin olması, düşük güven sağlaması, kişilik özellikleri ve kötü iletişimin olması yer almaktadır. Öğretmen performansının azaltılmasında *veli kaynaklı etmenlerin* düşük veli profili, öğretmen ile kötü iletişim, veli şikayeti, veli bilinçsizliği, düşük destek, beklentinin yüksek olması ve hırslı velinin olduğu görülmektedir. Alanyazında da benzer şekilde sonuçlara ulaşılmıştır (Özdoğru, 2021). Öğretmen performansının azaltılmasında *öğretmen kaynaklı etmenlerin* öğretmenin kişisel sorunları, kendini geliştirmemesi, kötü sağlık durumu, düşük örgüt bağlılığı, mesleki yetersizliğin olması, düşük güven ve mesleğe bağlılık, kriz olaylarının olması, deneyimsizlik, yaş, kişilik özellikleri ve düşük motivasyona sahip olmasıdır. Araştırmada mesleki tükenmişliğin öğretmen performansını azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Alanyazında da benzer şekilde sonuçlara ulaşılmıştır (Kazak ve Gündoğdu 2023). Öğretmen performansının azaltılmasında meslektaş kaynaklı etmenler arasında ise düşük işbirliğinin olması, meslektaşlar arası kötü iletişim, anlaşmazlıklar, meslektaşların olumsuz tutumları ve meslektaş ilgisizliğinin olduğu görülmektedir. Öğretmen performansının azaltılmasında *öğrenci kaynaklı etmenlerin* a öğrencinin kişisel sorunların olması, düşük öğrenci profili, olumsuz öğrenci tutumları, teknoloji bağımlılığının olması, öğrenciler arası seviye farkının olması, öğrenci şikayeti, yetersiz sosyal aktivitenin olması ve yanlış alan seçmesinin olduğu görülmüştür. Alanyazında da çalışma sonuçlarıyla uyumlu olarak öğrencilerin ve derse karşı ilgisi olmayan ve istenmeyen davranış gösteren öğrencilerin Altınova (2019) ve derse hazır gelmemesinin Kansu (2011)'e göre öğretmen performansını düşürdüğü sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmen performansının azaltılmasında *okul ve çevresinin fiziksel, sosyo kültürel özellikleri kaynaklı* en önemli etmenlerin arasında yetersiz ve düşük sosyo ekonomik koşulların olduğu görülmektedir. Alanyazında da benzer şekilde sonuçlara ulaşılmıştır (Çolak, Yükselen ve Doğru, 2023). Öğretmen performansının azaltan okul ve çevresinin fiziksel, sosyo kültürel özellikleri kaynaklı diğer etmenlerin öğretmenlik mesleğinin itibarsızlaşması, elverişsiz çevre koşulları, olumsuz okul iklimi, kurum kültürünün oluşmaması çevrenin beklentilerinin yüksek olması ve olumsuz tutumların olduğu görülmektedir.

Öğretmen performansı öğretmen, öğrenci, okul ve toplum açısından sonuçlar doğurmaktadır. Öğretmen performansının *öğretmen açısından sonuçlarından* biri iş doyumunun sağlanmış olmasıdır. Alan yazın araştırmalarında da öğretmen performansı ile iş doyumunu arasında orta düzeyde pozitif ilişki bulunmuştur (Büyükgöze, Özdemir, 2017). Araştırmada öğretmen performansının öğretmen açısından diğer sonuçlarının mutlu olmak, yüksek motivasyon, diğer çalışmalarda isteklilik, mesleki yeterlilik, mesleğe bağlılık, mesleki verimlilik, örgütsel bağlılık, işe yararlı olma, etrafını harekete geçirme, ruh sağlığı, benlik saygısı, kabul görme, fikirlerin önemsenmesi ve özgüvenin gelişmesine olduğu görülmüştür. Öğretmen performansının *öğrenci açısından sonuçlarından* biri ise akademik başarının artmasıdır. Alan yazın incelendiğinde de benzer sonuçlar görülmektedir (Bakar, 2018; Hanushek & Kain, 2005; Rivkin). Ancak Dalbudak ve Özgenel (2022) yaptığı çalışmada öğretmen performansı ile öğrenci başarısı arasında düşük bir

ilişki bulmuştur. Araştırmada öğretmen performansının öğrenci açısından diğer sonuçlarının sosyal uyum becerilerinin artması, mutlu olmak, davranışlarının düzelmesi, iletişim becerilerinin gelişmesi, çok yönlü gelişim, okula bağlılık, yüksek motivasyon, öğretmene bağlılık, iyi arkadaş ilişkileri, kendini tanıma, sorumluluk duygusunun gelişmesi, aidiyet hissetme, okul devamsızlığının azalması, gelecekle ilgili yüksek hedef belirleme, güven duyma, ve problem çözüme becerisi gelişmesi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmen performansının *okul açısından en önemli sonuçları* arasında okul başarısının ve buna bağlı olarak okulun prestijinin artmasıdır. Alan yazın araştırmalarında da araştırma sonuçlarıyla ilgili benzer sonuçlar bulunmuştur (Özgür, 2015). Araştırmada öğretmen performansının okul açısından diğer sonuçları arasında okula olan olumlu tutum, paydaşlar üzerinde olumlu etki, veli memnuniyeti okul yöneticilerinin başarısında artma ve güçlü kurum kültürünün oluşması olduğu görülmüştür. Öğretmen performansının *toplum açısından sonuçlarından* biri de öğretmenlerin geleceği emanet edeceğimiz öğrencileri yetiştirmesidir. Alan yazın araştırmalarında da araştırma sonuçlarıyla ilgili benzer sonuçlar bulunmuştur (Özel, Ekinci ve Yılmaz, 2023; Sevinç, 2023). Araştırmanın diğer sonuçlarının öğretmen performansının artmasıyla nitelikli çocuklar, sağlıklı ve dengeli kişiliğe sahip vatandaşların yetişmesinin olduğu görülmüştür. Böylece mutlu toplumla ülkenin ekonomisine ve geleceğine olumlu etki olacağı umulmaktadır.

Öğretmen performansının geliştirilmesinde yöneticilerle ilgili geliştirilmesi gereken etmenlerin yöneticilerin, öğretmenlere yönelik olumlu bir tavır içinde olmaları, liderlik davranışları sergilemeleri, adil olmaları, öğretmenlerle iş birliği yapmaları, öğretmenlerin motivasyonunu artırıcı faaliyetleri yapmaları, öğretmenleri teşvik etmeleri, ilk atama sürecinde oryantasyon çalışmaları yapmaları, iletişim becerilerini geliştirmeleri, öğretmenlerin mesleki gelişimini desteklemeleri, karar alma süreçlerini geliştirmeleri, güvenli ortamı oluşturmaları, okul çalışmalarına aktif katılım sağlamaları, kriz durumlarında önlemeye yönelik hazırlık yapmaları ve öğretmenlere bilgi paylaşımı yapmaları olduğu görülmüştür. Araştırma sonucunda yöneticilerin adil olmalarının öğretmen performansının geliştirilmesinde katkı sağlayacağı sonucuna ulaşılmıştır. Alan yazın araştırmalarında çalışma sonuçlarıyla uyumlu olarak öğretmenlerin kendilerine adil davranıldığında performanslarının artabileceği ifade edilmiştir (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter ve Ng, 2001). Öğretmen performansının geliştirilmesinde *öğretmenlerle ilgili geliştirilmesi gereken* en önemli faktörün öğretmenlerin kendilerini güncel tutmaları, kendini geliştirerek mesleki gelişimlerini destekleyici çalışmalar yapmaları olduğu görülmüştür. Alanyazında da araştırma sonuçları ile uyumlu sonuçlara ulaşılmıştır (Esen, 2023). Araştırmanın öğretmen performansının geliştirilmesinde öğretmenlerle ilgili geliştirilmesi gereken etmenlerle diğer sonuçların zümre ve meslektaşlarla işbirliği yapmaları, iletişim becerilerini, mesleki bağlılıklarını, örgütsel bağlılıklarını ve mentörlük faaliyetlerini geliştirmelerinin olduğu görülmüştür. Öğretmen performansının geliştirilmesinde *okul ve çevresinin fiziksel, sosyo kültürel özellikleri ile ilgili geliştirilmesi gereken etmenler* arasında okul veli işbirliğinin güçlendirilmesi ve öğretmenlik mesleğinin itibarını artıracak politikaların hayata geçirilmesi yer almaktadır. Alanyazında yapılan araştırmalarda öğretmenlik mesleğinin toplumsal statüsünün düşük olduğu görülmüştür (Ulutaş, 2017). Yapılan bu çalışmada da öğretmen performansının artırılması için öğretmenlik mesleğinin itibarını artıracak politikaların hayata geçirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Alanyazında yapılan araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Erzen ve Epçaçan, 2018). Araştırma sonucunda öğretmen performansının geliştirilmesinde *çalışma koşullarının iyileştirilmesi ile ilgili etmenlerin* maaş ve ücretlerin iyileştirilmesi, çalışma barışının sağlanması, objektif bir değerlendirme sisteminin hayata geçirilmesi ve öğretmeni motive edecek sosyal faaliyetlerin artırılması olduğu görülmüştür. Alan yazın incelendiğinde de çalışma sonucuyla uyumlu olarak öğretmenlerin ekonomik koşullarının iyileştirilmesinin performansı artıracacağı sonucuna ulaşılmıştır (Genç ve Balyer, 2023). Bunun sebepleri arasında ekonomik rahatlık sağlayan öğretmenlerin ev geçindirme, çocuk okutma vb. sorunlar konusunda kafalarının daha rahat olduğundan işine tam odaklanabileceği bu durumunda performansı artırabileceği düşünülebilir.

Yapılan bu çalışma nitel yöntemle gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda gelecek araştırmaların karma yöntemle yapılabileceği önerilir. Araştırma yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanılarak

yapılmıştır. Bununla birlikte katılımcı gözlem formuyla gözlem yapılarak daha doğru detaylı sonuçlara ulaşılabilir. Araştırma on üç ilde yirmi yedi katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Gelecek olan araştırmalar farklı illerde ve katılımcı sayısını artırarak yapılabilir. Bu çalışmada öğretmenlerin iş performansını etkileyen etmenler, iş performanslarının sonuçları ve iş performanslarının geliştirilmesi ile ilgili etmenler keşfedildi. Bu kapsamda elde edilen sonuçların politika yapıcılara ve uygulayıcılara açısından çeşitli doğurguları vardır. Politika yapıcılar yöneticilerin liderlik davranışlarının, yönetici yeterliliklerinin ve iletişim becerilerinin geliştirilmesi için hizmet içi eğitim faaliyetleri yapabilir. Öğretmenlerin mesleki gelişimini destekleyici ve iletişim becerilerini geliştirici eğitim faaliyetlerinin yapılması önerilir. Emsallerine göre üstün çaba gösterip, topluma faydalı çalışmalar yapan öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin artırılması için yurt dışına gözlem ve eğitim amaçlı gönderilebilir. Öğretmen ve yöneticilere yönelik eğitim faaliyetlerini gerçekleştirecek Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde doktora eğitimini almış uzmanlık alanlarına göre akademik bir kurul oluşturulabilir. Objektif bir ölçek hazırlanarak ödüllendirilmelerin buna göre yapılması sağlanabilir. Öğretmenlik mesleğinin itibarını artıracak politikaların hayata geçirilmesi, bu bağlamda maaş ve ücretler artırılabilir. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi adına her okulda çalışma barışının sağlanacağı politikaların belirlenebilir. Öğretmenleri motive edecek ücretsiz kültürel gezi, sanatsal faaliyetler yapılabilir. Uygulayıcılardan yöneticilerin de öğretmenlerin işbirliği içinde çalışacağı ortamlar oluşturabilir. Öğretmenlere yönelik olumlu tavırlar içinde olup, motive edici, geliştirici, çözüm odaklı olabilir. Öğretmenlerin ilgi alanlarını tespit ederek, adil bir görev dağılımı yapabilir. Öğretmenleri karar süreçlerine dâhil edebilir. Ödüllendirmede adil bir yaklaşım sergilemeleri önerilir. Erişilebilir olup, öğretmenin sorunlarıyla ilgilenebilir. Okulun fiziki şartlarını ve kaynaklarını geliştirici, huzurla, güvenle çalışabilecek ortam oluşturabilir. Okul veli işbirliğini geliştirici çalışmalar yapabilir. Öğretmenlerin mesleki gelişimleri için ortam oluşturup, teşvik edebilir. Yeni atanan öğretmenler için oryantasyon çalışmalarını artırabilir. Yönetici yeterliliklerini geliştirmek hizmet içi eğitimlere katılabilir. Uygulayıcılardan öğretmenlerin ise mesleki gelişimini destekleyici eğitimler alması, mesleğine ve kurumuna bağlı olması önerilir. Meslektaşları ve zümre öğretmenler ile işbirliği içinde çalışıp, deneyimlerini paylaşabilir. Yönetici, meslektaş, zümre öğretmen ve öğrenci ile iletişim becerilerini güçlendirebilir. Aday öğretmenlere danışmanlıklarında geliştirici bir tutum sergileyebilir.

KAYNAKLAR

- Akpınar, E. N. (2016). Öğretmenlerin mobbing algısının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (56). <https://doi.org/10.17755/esosder.90041>.
- Aksoy, M. (2019). *Okul müdürlerinin liderlik yaklaşımları uygulama dereceleri ve öğretmenlerin performansına etkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Aktaş, A. & Özgenel, M. (2020). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmen performansına etkisi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 1-18. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ijls/issue/56102/721883>.
- Aktaş, A. (2020). *Okul müdürlerinin otokratik, demokratik, işbirlikçi ve serbest bırakıcı liderlik stillerinin öğretmen performansına etkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Akyüz, B. (2012). *Hizmetkâr liderlik davranışlarının örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışları ve performans üzerine etkisi: eğitim sektörü üzerine bir araştırma* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Allworth, E., & Hesketh, B. (1999). Construct-oriented biodata: Capturing change-related and contextually relevant future performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 7: 97-111. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00110>.
- Alphan Şentuna, D. (2007). *Değişen liderlik rolleri perspektifinde okul yöneticilerinin öğretmen performansını yönetmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Yeditepe Üniversitesi.
- Altaş, S. S., & Çekmecelioğlu, H. G. (2007). İş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı üzerindeki etkileri: bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 7(28), 47-57.
- Altunova, N.(2019). *Sınıf öğretmenlerinin iş performansını etkileyen faktörlerin incelenmesi: bir q metodu araştırması* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gaziantep Üniversitesi.

- Anderson, R. N., Greene, M. L., & Loewen, P. S. (1988). Relationships among teachers' and students' thinking skills, sense of efficacy, and student achievement. *Alberta Journal of Educational Research*.
- Arslan, S. (2019). *Ortaokullarda örgütsel iklim ile öğretmen performansı arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Adnan Menderes Üniversitesi.
- Baard, S. K., Rench, T. A., & Kozlowski, S. W. (2014). Performance adaptation: A theoretical integration and review. *Journal of Management*, 40(1), 48-99. <https://doi.org/10.1177/0149206313488210>.
- Bakar, R. (2018). The influence of professional teachers on Padang vocational school students' achievement. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 39(1), 67-72. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2017.12.017>.
- Bektaş, F. (2013). *Okul yöneticilerinin davranışları, iş yaşamı kalitesi ve öğretmen performansının öğrenci açısından değerlendirilmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Atatürk Üniversitesi.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3.
- Bostancı, A. B., & Kayaalp, D. (2011). İlköğretim okullarında öğretmen performansının geliştirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 19(1), 127-140.
- Breaugh, J. A. (1980). A comparative investigation of three measures of role ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, 65(5), 584. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.65.5.584>.
- Buyruk, H. (2014). Öğretmen performansının göstergesi olarak merkezi sınavlar ve eğitimde performans değerlendirme. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 28-42.
- Büyükgöze, H. & Özdemir, M. (2017). İş doyumunu ile öğretmen performansı ilişkisinin duygusal olaylar kuramı çerçevesinde incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18 (1), 311-325. <https://doi.org/10.17679/inuefd.307041>.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2(1), 47-74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. *Personnel Selection In Organizations*, 3570, 35-70.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313-575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x>.
- Cerit, Y. (2012). Lider üye etkileşimi ile öğretmenlerin performansları arasındaki ilişki. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (28), 33-46.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.86.3.425>.
- Creswell, J. W. (2020). *Eğitim araştırmaları: Nicel ve nitel araştırmanın planlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesi* (Çev. H. Ekşi). Edam.
- Creswell, J.W. (2013) *Research design: quantitative, and mixed methods Approaches*. 4th Edition, SAGE Publications, Inc.
- Curral, L. (2014). Job core performance measures, *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*, 3435-3438.
- Çıpa, D.(2014). *Örgüt kültürü ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin öğretmen performansına etkisi üzerine İstanbul ilinde yapılan deneysel bir çalışma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Çolak, M., Yükselen, C. A. & Doğru, M. (2023). Ortaokul öğretmenlerinin okulda karşılaştıkları stres kaynakları üzerine bir araştırma: Hatay örneği. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (1), 196-209. <https://doi.org/10.47525/ulasbid.1230662>.
- Dalbudak, K. & Özgenel, M. (2022). Okul etkililiği, okul imajı, öğretmenlerin performansı ve genel akademik başarıları arasındaki ilişkiler örüntüsü. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9 (1), 1-15.

- Darvishmotevali, M., & Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102462. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102462>.
- Day, D. V., & Silverman, S. B. (1989). Personality and job performance: Evidence of incremental validity. *Personnel Psychology*, 42(1), 25-36. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1989.tb01549.x>.
- Demir, A. (2008). *Ortaöğretim okullarında okul iklimi ile öğretmen performansı arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Yeditepe Üniversitesi.
- Dilbaz Sayın, S. S. (2017). *Okul iklimi ile öğretmen performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayımlanmamış doktora lisans tezi]. Çanakkale Üniversitesi.
- Erzen, Z., & Epçaçan, C. (2018). Öğretmen görüşlerine göre öğretmenlerin toplumdaki saygınlığının incelenmesi. *Journal of Institute of Economic Development and Social Researches*, (9), 331-345.
- Esen, D. (2023). Hizmetkar liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde öğretmen özerkliğinin aracılık rolü. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 55-86. <https://doi.org/10.58689/eibd.1245874>.
- Genç, Y., & Balyer, A. (2023). Öğretmenlik Meslek Kanununa İlişkin Okul Yöneticisi ve Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi. *Turkish Studies*, 18, 1. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.66432>.
- Göğüş, M. S. (2014). *Özel okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin öğretmen performansı üzerindeki etkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Güven, H. (2010). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmen performanslarını geliştirmek için kullandıkları yöntemler üzerine nitel bir araştırma* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Yeditepe Üniversitesi.
- Harris, D. N., & Sass, T. R. (2011). Teacher training, teacher quality and student achievement. *Journal of Public Economics*, 95(7-8), 798-812. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2010.11.009>.
- Hasbay, D. (2015). *Orta öğretim düzeyinde çalışan öğretmenlerin performansını etkileyen faktörler* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Hatipoğlu, A., & Kavas, E. (2016). Veli yaklaşımlarının öğretmen performansına etkisi. *Itobiad: Journal of the Human & Social Science Researches*, 5(4). <https://doi.org/10.15869/itobiad.90789>.
- Hattrup, K., O'Connell, M. S., & Wingate, P. H. (1998). Prediction of mulitdimensional criteria: Distinguishing task and contextual performance. *Human performance*, 11(4), 305-319. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1104_1.
- Hıraoğlu, S. & Hıraoğlu, E. (2023). Öğretmen liderliğini etkileyen değişkenlerin belirlenmesi. *Enderun*, 7 (1), 96-120.
- Hou, D. (2011). Education Reform in the Kyrgyz Republic-Lessons from PISA.
- Ilgaz, A.Ö. (2011). *Öğretmen performansına denetimin ve yöneticilerin etkileri*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Maltepe Üniversitesi.
- Ineson, E. M., Benke, E., & László, J. (2013). Employee loyalty in Hungarian hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 31-39. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.001>.
- Kansu, M.(2011). *İlköğretim Fen ve Teknoloji öğretiminde karşılaşılan sorunların öğretmen performansına etkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Fırat Üniversitesi.
- Kazak, E. & Gündoğdu, G. (2023). Öğretmenlerin tükenmişlik nedenlerine ve tükenmişliğin etkilerine yönelik nitel bir çalışma. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24 (1), 175-207. <https://doi.org/10.17679/inuefd.1161056>.
- Khan, I. U., Idris, M., & Amin, R. U. (2021). Leadership style and performance in higher education: the role of organizational justice. *International Journal of Leadership in Education*, 1-15. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1854868>.
- Kılıç, M. Y. (2019). Okullarda yöneticinin sağladığı etik iklimin, örgütsel bağlılık ve öğretmen performansına etkisi. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 8(3), 807-836.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43(43), 401-422.

- Küçük, M. (2008). *Eğitim kurumlarında yöneticilerin liderlik davranışlarının örgüt iklimi üzerine ve eğitimcilerin performansına etkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel psychology*, 28(4), 563-575.
- Li, J., & Huang, Y. (2011). A Empirical Study of Transformational Leadership on Employees' Adaptive Performance. In *Proceedings of 2011 International Conference on Information Management and Engineering (ICIME 2011)*.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *An expanded sourcebook: Qualitative data analysis* (Second edition). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc
- Olatoye, R. A. (2006). Science teacher effectiveness as a predict Students Performance in the Senior Secondary School Certificate examination. *Journal of Educational Studies*, 6, 104-110.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 963–<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.77.6.963>.
- Öksüz, S. (2008). *Endüstri meslek ve teknik liselerde çalışan yönetici davranışlarının öğretmen performansına etkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Yeditepe Üniversitesi.
- Özan, M., Güneş, N., & Cengiz Güneş, Özge. (2023). Algılanan sorumlu liderlik, öğretmenlerin kariyer tatmini ve işe adanmışlık arasındaki ilişki. *Ulusal Eğitim Dergisi*, 3(2), 485–495. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7774180>.
- Özdemir, M. & Gören, S. Ç. (2017). Psikolojik güçlendirme, liderlik uyumu ve öğretmen performansı ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolü. *İlköğretim Online*, 16 (1), <https://doi.org/10.17051/fo.2017.21847>.
- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntem bilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.
- Özdemir, O., Birer, İ. & Akkoç, İ. (2019). Lider desteği ve örgütsel adalet algısının iş performansına etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (10), 77-106. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/iisbf/issue/46482/559062>
- Özdoğru, M. (2021). İlkokullarda öğretmen-veli ilişkisinde yaşanan sorunlara ilişkin öğretmen görüşleri. *Uluslararası Temel Eğitim Çalışmaları Dergisi*, 2(1), 68-76.
- Özgan, H. & Bozbayındır, F. (2011). Okullarda adil olmayan uygulamalar ve etkileri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (16), 66-85. <https://dergipark.org.tr/en/pub/zgefd/issue/47949/606674>
- Özgür, E. Ö. (2015). *Algılanan örgütsel prestij, örgütsel özdeşleşme ve öğrenci başarısı arasındaki ilişkilerin incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Mevlana Üniversitesi.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. 3rd edition. Sage Publications, Inc.
- Pradhan, R. K., Jena, L. K., & Singh, S. K. (2017). Examining the role of emotional intelligence between organizational learning and adaptive performance in Indian manufacturing industries. *Journal of Workplace Learning*.
- Ricketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), 257-266. <https://doi.org/10.1002/job.141>.
- Rivkin, S. G., Hanushek, E. A., & Kain, J. F. (2005). Teachers, schools, and academic achievement. *Econometrica*, 73(2), 417-458. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0262.2005.00584.x>.
- Sarı, M. (2021). *Özel eğitimde çalışan öğretmenlerin mesleğe bağlı tükenmişliklerinin performanslarına ve yaşam doyumlarına etkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi], Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Sarraf, M., Talepasand, S., Rahimianboogar, E., Mohammadifar, M. A., & Najafi, M. (2017). Labor As The Mediator for the Structural Relationship Between Emotional job Demands

- and Teaching Satisfaction and Performance: the Moderator Role Of Emotional Intelligence. *International Journal of Behavioral Sciences*, 10(4), 137-146.
- Sevinç, F. (2023). *Liselerde görev yapan öğretmenlerin kolektif öğretmen yeterliği algı düzeylerinin incelenmesi* [Yayımlanmamış tezsiz yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Seyidoğlu, Y. (2020). *Öğretmen algularına göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik yeterlikleri ile öğretmen performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Siirt Üniversitesi.
- Shymansky, J. A. (1978). Assessing teacher performance in the classroom: Pattern analysis applied to interaction data. *Studies in Educational Evaluation*, 4(2), 99-106. [https://doi.org/10.1016/0191-491X\(78\)90005-6](https://doi.org/10.1016/0191-491X(78)90005-6).
- Şimşek, T. (2022). İş tatmini ile çalışan performansı arasındaki ilişkide iş yaşamında yalnızlığın aracı rolü: market zincirleri çalışanları üzerine bir uygulama. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(3), 1161-1175.
- Tekin, E. (2018). Lider-üye etkileşiminin çalışan performansı üzerindeki etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 343-364.
- Tekin, Y. F. (2023). *Öğretmenlerin örgütsel adalet alguları, motivasyon düzeyleri ve performansları: Bir yapısal eşitlik modellemesi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Aydın Üniversitesi.
- Turhan, E., Soytürk, Ş., & Tuncer, H. (2020). Okul Etkililiğinde Performans Değerlendirme ve Örgütsel Adalet Kavramlarının Alan Yazın Çalışmalarıyla İncelenmesi. *Anadolu University Journal of Education Faculty*, 4(4), 399-410. <https://doi.org/10.34056/aujef.757527>.
- Ulutaş, P. (2017). *Öğretmenlerin bakış açısından öğretmenlik mesleğinin statüsü* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Mersin Üniversitesi.
- Van Scotter, J. R. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Human Resource Management Review*, 10(1), 79-95. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00040-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00040-6).
- Werang, B. R., & Lena, L. (2014). Relationship between principal's leadership, school organizational climate, and teachers' job performance at state senior high schools in Merauke Regency–Papua–Indonesia. *International Journal of Education and Research*, 2(6), 635-640.
- Werner, J. M. (2000). Implications of OCB and contextual performance for human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 3-24. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00036-4](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00036-4).
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617. <https://doi.org/10.1177/1014920639101700305>.
- Yeşilyurt, V. (2023). Okul müdürlerinin kayırmacı tutum ve davranışlarının öğretmenlerin performansına etkileri. *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(28), 409-422. <https://doi.org/10.10.52096/usbd.7.28.27>
- Yılmaz, A., Özler, D. E. & Mercan, N. (2008). Mobbing ve örgüt iklimi ile ilişkisine yönelik ampirik bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (26), 334-357. <https://dergipark.org.tr/en/pub/esosder/issue/6140/82398>.
- Zhu, Y. (2013). Individual behavior: In-role and extra-role. *International Journal of Business Administration*, 4(1), 23-27. <http://dx.doi.org/10.5430/ijba.v4n1p23>.

Extended Abstract

This study aims to identify the factors affecting teachers' job performance, the outcomes of job performance, and the perspectives of teachers and school administrators regarding the improvement of job performance. The research is structured according to the qualitative research method, specifically the case study design. The study was conducted with a total of 27 participants, including 13 teachers and 14 school administrators from various branches, during the fall semester of the 2022/2023 academic year in Istanbul, Ankara,

Trabzon, Tokat, Izmir, Isparta, Erzurum, Siirt, Balıkesir, Eskisehir, Elazığ, Sivas and Zonguldak provinces of Turkey. The participants were selected using a purposive sampling method for maximum diversity. Data was collected using a semi-structured interview form developed by the researchers. Content analysis was used for data analysis. The research findings revealed that the factors influencing teacher performance, both positively and negatively, were attributed to the administrators, colleagues, the teachers themselves, parents, students, and the physical, socio-cultural characteristics of the school and working conditions. The factors enhancing teacher performance attributed to administrators include rewarding and supporting teachers, considering teacher requests, displaying a positive attitude, fairness, exhibiting leadership behaviors, maintaining strong communication, sharing information, providing orientation, creating, and improving the work environment, collaborating, being development-oriented, involving teachers in decision-making processes, preparing for crisis situations, being solution-oriented, the administrators' personal characteristics, transparency, and coordination, as well as providing positive feedback and accessibility. Factors enhancing teacher performance from colleagues include fostering strong collaboration, communication, and support among colleagues. Factors enhancing teacher performance attributed to the teachers themselves include engaging in activities that support their professional development, being committed to the organization and the profession, possessing desirable personal qualities, usefulness, high motivation, a strong image, a love for children, experience, trust, age, awareness of responsibilities, good health, acceptance, considering parental expectations, problem-solving skills, and family support. It was observed that positive attitudes, support, and trust from parents positively affect teacher performance. Factors enhancing teacher performance attributed to students include providing positive feedback, high readiness, having a high-profile, willingness, and fulfilling responsibilities. Factors enhancing teacher performance attributed to the school and its environment include having good physical conditions, a conducive school culture, possessing a learning-oriented school, adequate socio-economic conditions, a clear vision and mission, favorable environmental conditions, and a harmonious working environment. Factors enhancing teacher performance related to working conditions include establishing a peaceful working environment, good economic conditions, and low competition. Factors diminishing teacher performance attributed to administrators include failing to appreciate teachers, mobbing, unfairness, displaying negative attitudes, providing low support, being autocratic, incompetence, failing to provide orientation, devaluing teachers, withholding information, lacking collaboration, and trust. Factors diminishing teacher performance from colleagues include low collaboration, poor communication and disagreements among colleagues, negative attitudes, and indifference. Factors diminishing teacher performance attributed to the teachers themselves include personal problems, failure to engage in activities that support professional development, poor health, low organizational commitment, professional inadequacy, burnout, low trust and commitment to the profession, crisis situations, inexperience, age, and personal characteristics, low motivation. It was observed that low profile of parents, their lack of support, high expectations, complaints, unawareness diminish teacher performance. As for students, personal problems, low student profile, negative student attitudes, technology addiction, disparity among students, student complaints, inadequate social activities, and incorrect career choices. As for the school and its environment, inadequate physical conditions, the declining prestige of the teaching profession, inadequate socio-economic conditions, unfavorable environmental conditions, a negative school climate, the absence of a strong organizational culture, high expectations from the environment, and negative attitudes. Poor economic conditions and failure to establish a peaceful working environment were also observed to negatively affect teacher performance. Teacher performance has consequences for the teacher, students, institution, and society. The outcomes of teacher performance for the school include enhanced prestige, academic achievement, positive attitudes towards the school, positive impact on stakeholders, parent satisfaction, increased success of school administrators, and the development of a strong institutional culture. It was concluded that improving teacher performance is closely related to the factors originating from administrators, teachers, school's physical and social characteristics, environment, and the working conditions. Administrators can enhance teacher performance by demonstrating a positive attitude towards teachers, exhibiting leadership behavior, fairness, collaboration with teachers, boosting teachers' motivation, providing encouragement, conducting orientation activities after the assignment, improving communication skills, supporting teachers' professional development, improving decision-making processes, creating a safe environment, actively participating in school activities, preparing for crisis situations, and sharing information with teachers. Teachers can improve their performance by engaging in activities that support their professional development, collaborating and communicating with colleagues and their groups, enhancing their communication skills, developing their professional commitment, participating in mentoring

activities, and strengthening their organizational commitment. As for policymakers, in-service training activities can be implemented to enhance the leadership behaviors, managerial competencies, and communication skills of the administrators. They can implement policies to increase the prestige of the teaching profession such as salary increments. Motivating teachers can be achieved through free cultural trips and artistic activities. Administrators should create collaborative working environments, distribute tasks fairly, involve teachers in decision-making, adopt a fair approach to rewards, improve the physical conditions and resources of schools, provide a conducive working environment, enhance school-parent collaboration and support teachers' professional development. Administrators can enhance their competencies through in-service training, while teachers should engage in professional development activities, collaborate, strengthen their communication skills with administrators, colleagues, subject teachers, and students, provide constructive guidance to prospective teachers.

