

Okul yöneticilerinin performanslarını değerlendirme ölçütleri ve performanslarını düşüren nedenler: nitel bir araştırma*

Zülfü DEMİRTAŞ**
Özkan KÜÇÜK***

Özet

Bu çalışmada yöneticilere “Okul yöneticilerinin performanslarının değerlendirilmesinde dikkate alınabilecek ölçütler size göre neler olabilir?” ve “Okul yöneticilerinin performansını düşüren etkenler nelerdir?” soruları sorulmuştur. Yüz yüze görüşmelerde yöneticilerin sorulara verdikleri cevapları yazmaları istenmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu Elazığ il merkezindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 40 müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı oluşturmaktadır. Okul yöneticilerinin performanslarının değerlendirilmesinde dikkate alınması gereken ölçütler ve okul yöneticilerinin performansını düşüren etkenler 12 tema altında gruplandırılmıştır. Araştırma bulgularına göre; yöneticiler her iki soruda da yoğun olarak çevresel faktörlerin okulun işleyişinde ve kendi performansları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu yönünde görüş belirtmişlerdir. Değerlendirmede dikkate alınması gereken ölçütlerden liderlik özellikleri gösterme, mesleki bilgiye sahip olma ve kişisel özellikler, öğrenci başarı durumu, okul kültürü ve uygun fiziki koşullar oluşturma ölçütleri yüksek düzeyde benimsenen temalar olmuştur. Performansı düşüren etkenler arasında ise bütçe sorunu, mevzuatın sık sık değişmesi ve personelden kaynaklanan sorunlar en fazla üzerinde durulan temalar olmuştur.

Anahtar kelimeler: Performans, performans değerlendirme, performans değerlendirme ölçütleri

Criteria for the evaluation of school administrators’ performance and causes of low performance: a qualitative study

Abstract

This study addressed the following questions to the school administrators: ‘What are the possible standards of the performance evaluation of school administrators?’ and ‘What are the elements that lower school administrator performance?’ During the interviews school administrators have

* Bu çalışmanın ilk hali, 8. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi’nde (7-8 Kasım 2013, Marmara Üniversitesi) sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

** Doç.Dr., Fırat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, zdemirtas@firat.edu.tr

*** Fırat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, EYPTE Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi, ozkan79kucuk@hotmail.com

been asked to write their responses. The sample of the study consists of a total of 40 participants including administrators, vice principals and assistant principals. 12 themes are grouped under the standards that need to be considered during the performance evaluation while 12 themes are grouped under the standards that lower school administrator performance. The results of the study show that school administrator responses to both questions revolved around the strong impact of the contextual factors on the school functioning and on the school administrator performance. The possession of leadership qualities, professional knowledge and personal characteristics, student achievement, school culture and appropriate infrastructure, physical condition of the schools have been amongst the highlighted themes amongst The standards that need to be considered during the performance evaluation. Amongst the elements that lower performance, the participants underscored the insufficient funding, frequent changes in legislation and problematic issues regarding the staff.

Keywords: Performance, performance evaluation, standards for performance evaluation

Giriş

İnsan kaynaklarının daha etkili ve verimli çalışması amacıyla bu kaynakların icra ettikleri iş ve işlemlerin bir değerlendirme süzgecinden geçirilmesine ihtiyaç duyulur. Bu süreç, performans değerlendirme olarak adlandırılır ve performans değerlendirmede işgörenlerin; kurumları, amirleri ve kendileri tarafından belirlenmiş olan amaçlara ne oranda ulaştığı ya da işin gerektirdiği bilgi ve becerileri ne derece kazandığı ölçülür. Performans değerlendirmede, işgörenlerin bireysel yetenek ve becerilere sahip olduklarının farkına varmalarını sağlayarak bu yetenek ve becerilerini kullanmaları konusunda kendilerine yardımcı olunur. Bununla birlikte, performanslarının iyileştirilmesi hedeflenir, örgütteki tüm yönetici ve işgörenlerin görevlerini daha iyi yapabilmeleri için ihtiyaç duydukları bilgiyi sağlamaya yardımcı olur ve performans düşüren etkenlerin ortadan kaldırılması hedeflenir.

Yönetim süreçlerinin vazgeçilmez bir ögesi olan performans değerlendirme yoluyla örgütün etkililiğinin artırılması (Alay, 2006, s. 1), işgörenin işe yönelmesi, moralinin yükseltilmesi ve örgüte karşı güven duygusunun oluşturulması amaçlanır (Uçar, 2005, s. 16). Performans değerlendirmenin, örgütler açısından taşıdığı önem konusunda ciddi fikir ayrılıkları bulunmamaktadır. Performans değerlendirmede göz önünde bulundurulması gereken ölçütlerin neler olduğu konusunda ise fikir ayrılıkları oldukça fazladır.

Performans değerlendirmede dikkate alınabilecek ölçütler; kişisel özellikler, performans özellikleri ve sonuçlarla ilgili olabilir. Kişisel özelliklerle ilgili ölçütler, değerlendirenlerin işin yapılışında gerekli olacak kişilik özelliklerinden oluşur. Performans özellikleri ile ilgili ölçütler ise işi yapan kişinin genel performansını kapsayan özelliklerdir. Bunlar, işin kalitesi, işin gerektirdiği bilgi-beceri düzeyi, yetki devretme gibi faktörlerdir. Sonuçlarla ilgili ölçütler ise kişinin yarattığı sonuçlar ve ulaştığı hedeflerle ilgilidir. Bu ölçütler, daha somut, gözlemlenebilir ve belirlenmesi daha kolay özelliklerden oluşmaktadır (Leap ve Crino, 1990; akt. Şengül, 2010, s. 18). Performans değerlendirmede eğitim, ücret yönetimi, kariyer planlaması ve bunun gibi insan kaynakları yönetimi işlevlerinin pek çoğunda önemli rol oynar (Oğuz, 2006).

Okul örgütünün başında bulunan yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesinde diğer işgörenlere oranla daha fazla zorluklar yaşanmaktadır. Okulun ürünün değerlendirilmesinde yaşanan güçlük, bunun temel nedenini oluşturmaktadır. Demirtaş'a (2004, s. 4) göre okul yöneticilerinin performanslarının değerlendirilmesinde uygulanan mevcut sistem, performansı nesnel olarak değerlendirmekten uzak olup değerlendirmeyi yapan kişilere keyfi davranabilme olanağı verebilmektedir.

Yönetici ve çalışanların performanslarını düşüren pek çok içsel ve dışsal etken bulunmaktadır. Bu etkenlerin neler olduğu konusu yönetim süreci açısından büyük önem taşımaktadır. Alanyazında okul yöneticilerinin performansını düşüren etkenlerin neler olduğuna yönelik araştırmalara rastlanmamıştır. Yapılacak araştırmalarla bu nedenlerin neler olduğu ve giderilmesi konusunda alan yazına önemli bir katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma, okul yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesinde göz önüne alınması gereken ölçütleri ve onların performansını düşüren etkenleri belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Okul yöneticilerinin performanslarının değerlendirilmesinde dikkate alınması gereken ölçütler neler olmalıdır?
2. Okul yöneticilerinin performansını düşüren etkenler nelerdir?

Yöntem

Araştırma, insan davranışını, içinde bulunduğu ortamda ve çok yönlü olarak anlamayı amaçlayan nitel araştırma geleneğine (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s. 35) uygun olarak yürütülmüştür. Araştırmada kritik durum örnekleme yolu ile Elazığ il merkezinde 2012-2013 eğitim-öğretim yılında faaliyetlerine devam eden ilkokul (19), ortaokul (13) ve liselerde (8) görev yapan 40 okul yöneticisi (müdür=12, müdür başyardımcısı = 1; müdür yardımcısı = 27) çalışma grubuna alınmıştır.

Çalışma grubunda yer alan katılımcılara “Okul yöneticilerinin performanslarının değerlendirilmesinde dikkate alınabilecek ölçütler size göre neler olabilir?” ve “Okul yöneticilerinin performansını düşüren etkenler nelerdir?” soruları yöneltilmiştir. Görüşme sürecinde konunun önemi okul yöneticileri ile tartışıldıktan sonra katılımcıların soruları kendi el yazıları ile cevaplamaları ya da cevabın araştırmacılar tarafından not alınması şeklinde gerçekleşmiştir. Bu süreçte 37 yönetici soruları yazılı olarak cevaplarlarken, üç yöneticinin cevapları ise araştırmacılar tarafından not alınmıştır.

Katılımcıların sorulara verdikleri cevaplarda sınırlama yapılmamıştır. Örneğin katılımcılar performans değerlendirmede dikkate alınması gereken bir, iki, üç ya da daha fazla ölçüt olması gerektiğini ifade etmişlerse bütün ölçütler değerlendirmeye alınmıştır. İkinci soru için de aynı yol izlenmiştir. Bu yolla elde edilen veriler içerik analizi yaklaşımı doğrultusunda analiz edilmiştir. İçerik analizi, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmayı amaçlamaktadır.

Bu yaklaşımda, incelenen olguya temel oluşturabilecek bir kuramın olmaması durumunda kodlamaya dayalı bir analiz yapılır. Ortaya çıkan kodlar ve bu kodlar arasındaki ilişkiler, verilerin altında yatan olguyu ya da kuramı açıklamada temel taşlar olma özelliğine sahiptir (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s. 227). Bu bağlamda katılımcıların sorulara verdikleri cevaplar benzer özellikleri göz önüne alınarak oluşturulan temalar altında toplanmış ve aralarındaki ilişkiler açıklanmaya çalışılmıştır.

Bulgular

Katılımcıların sorulara verdikleri cevaplar temalara ayrılmış, bu temalar tablolaştırılmış, temaları en belirgin şekilde ortaya çıkardıkları düşünülen katılımcı görüşleri doğrudan aktarma ile verilmiş, temalar arasındaki ilişkilere dikkat çekilmiş ve alanyazında yer alan araştırma bulguları ile ilişkilendirilmiştir.

Performans değerlendirmede dikkate alınabilecek ölçütler

Performans değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesi amacıyla katılımcılara “okul yöneticilerinin performanslarının değerlendirilmesinde dikkate alınabilecek ölçütler size göre neler olabilir?” sorusu yöneltilmiş, verilen yanıtlar temalar haline getirilerek gruplandırma yapılmıştır. Performans değerlendirilmesinde dikkate alınabilecek ölçütlerin neler olduğuna yönelik katılımcı görüşleri Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1
Performans Değerlendirme Ölçütleri

S.No	Tema	Katılımcılar	n
1	Çevre ile ilişkiler	2, 3, 4, 5, 6, 8, 11, 13, 14, 19, 22,23, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40	25
2	Mesleki bilgi ve kişisel özellikler	1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 10, 12, 20, 30, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 40	19
3	Öğrencilerin eğitsel ve akademik başarıları	3, 5, 6, 7, 11, 13, 14, 20, 21, 22, 24, 26, 27, 28, 29, 37, 39	17
4	Liderlik	1, 2, 3, 5, 6, 8, 10, 12, 20, 21, 23,30, 32, 37	14
5	Dayanışmacı okul kültürü	3, 6, 9, 10, 13, 23, 28, 29, 31, 34, 37, 38, 40	13
6	Fiziksel koşullar	2, 6, 9, 10, 21, 24, 26, 27, 29, 31, 37	11
7	Adalet	3, 7, 12, 15, 18, 20, 30, 33, 36, 39	10
8	Motivasyon	1, 3, 4, 20, 22, 27, 31, 34, 35	9
9	Disiplin	9, 13, 16, 25, 26, 37	6
10	Örgüte ve mesleğe bağlılık	3, 7, 16, 30, 39	5
11	Dezavantajlı öğrencilere yönelik etkinlikler	3, 6, 26	3
12	İş yükü	16, 25	2

Tablo 1'e göre katılımcıların (n=40) yanıtları 12 tema altında toplanmaktadır. Temalar ve katılımcı sayıları sırasıyla şöyledir: Çevre ile ilişkiler: 25; mesleki bilgi ve kişisel özellikler: 19; öğrencilerin eğitsel ve akademik başarıları: 17; liderlik: 14; dayanışmacı okul kültürü:13; fiziksel koşullar: 11; adalet: 10; motivasyon: 9; disiplin: 6; örgüte ve mesleğe bağlılık: 5; dezavantajlı öğrencilere yönelik etkinlikler: 3; iş yükü: 2. Temalarda yer alan katılımcı görüşleri ve yorumlar aşağıdaki alt başlıklarda yer almaktadır.

Çevre ile ilişkiler

Hoy ve Miskel (2010, s. 239-240) okulu etkileyen pek çok çevresel faktör (demografik özellikler, sendikalar, kültürel değerler, düzenleyici kurallar, yasama organları, bilgi teknolojileri, ekonomik güçler, eğitim birlikleri, akreditasyon kuruluşları, üniversite ve fakülteler, toplumsal koşullar, aileler vb.) olduğuna vurgu yapmaktadır. Bu faktörler okulun işleyişine önemli düzeyde etki ederek, okulların yaşamlarında önemli bir rol oynamaktadırlar. Toplumun farklı düzeylerinden kaynaklanan çoklu çevresel etkiler, okullarda olup bitenleri etkiler. Katılımcı görüşlerinden oluşturulan temalardan en yüksek katılımın gerçekleştiği (n=25) bu tema altında dile getirilen görüşler aile ve çevredeki diğer örgütler alt başlıkları altında toplanmaktadır.

Aile ile olan ilişkilerin yöneticinin performansını değerlendirmede bir ölçüt olması gerektiğini düşünen okul yöneticilerinin görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

“Veli memnuniyeti” (Y3); “okula getirtilebilecek veli sayısı” (Y26); “velinin okul işleyişindeki aktifliği” (Y28); “öğrenci velilerinin eğitime katkısının ne ölçüde olduğu” (Y27); “veliye kendisini ve okulunu iyi tanıtmalı, veliyi ikna edebilmeli.” (Y35)

Katılımcılar, yöneticilerin performansını değerlendirmede aile ile ilişkilerin önemine vurgu yapmaktadırlar. Araştırmacılar, başarılı okul yöneticilerinin okulların iç yapıları ve süreçleri kadar çevrelerini yönetebilme yeterliliğine sahip olması gerektiğine vurgu yapmaktadırlar (Hoy ve Miskel, 2010, s. 269). Mevcut bulgular bunu destekleyecek şekilde, yöneticilerin velilerden arındırılmış bir okuldan ziyade okullarda sorumluluk ve görev üstlenmiş velilerin bulunduğu bir okul istediklerini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, katılımcı görüşlerinin ilgili alanyazın ile uyum içerisinde olduğu görülmektedir.

Aile kadar çevredeki diğer örgütler ile olan ilişkilerin yönetici performansının değerlendirilmesinde etkili olması beklenmektedir. Bu bağlamda dile getirilen görüşlerden bazıları aşağıda yer almaktadır:

“Halka yönelik etkinlikler” (Y6); “okul STK işbirliği” (Y13); “okul ile üniversitelerin işbirliği” (Y13); “okulun çevredeki izlenimi” (Y26); “çevre imkânlarını değerlendirme” (Y34); “okul yönetimde yetkilendirme ve sorunların çözümünde Millî eğitim müdürlüğünce maddi-manevi destek sağlama” (Y33); “başka okullar ile iletişim kurma” (Y40).

Başta Millî Eğitim Bakanlığı, İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü olmak üzere çevredeki diğer örgütler ile etkili iletişim ve işbirliği içerisinde olunmasının yönetici performansını değerlendirmede dikkate alınması önem taşımaktadır. Yönetici, okul çevresinde yer alan kişi,

kurum, grup ve sivil toplum kuruluşlarının gücünü okulun amaçları doğrultusunda harekete geçirdiği takdirde okul-çevre bütünleşmesini sağlayabilir (Sarıtaş, 2008, s. 148). Değişen bir çevrede yaşamı devam ettirme zorunluluğunda olan okulların bu değişime ayak uydurmaları hayati bir önem taşır ve bu görevi yöneticinin üstlenmesi beklenir (Başaran, 1996, s. 29).

Mesleki bilgi ve kişisel özellikler

Bu tema altında belirtilen görüşler (n=19) mesleki bilgi, iletişim ve sorun çözme becerileri gibi alt başlıklar altında toplanmıştır. Katılımcılar tarafından verilen yanıtlara bakıldığında mevzuat ve mesleki bilgiye sahip olunması gerektiğini, performanslarının değerlendirme sürecinde de mevzuat bilgisinin ölçüt olarak alınmasını istedikleri şeklinde görüş ifade ettikleri görülmektedir. Yöneticilerin mesleki bilgi birikimi ile ilgili vermiş oldukları bazı yanıtlar aşağıdaki gibidir:

“Mevzuatı zamanında takibi ve bilgilenmesi” (Y2); “yöneticinin mesleki bilgisi” (Y10); “mevzuat bilgisine sahip olma” (Y30); “mesleki bilgiye sahip olmak” (Y36); “mevzuatta yapılan değişikliklere hâkim olmak” (Y38); “okul yönetimini bilgi birikimi ile doğru tarafsız ve olumlu yönetmek” (Y36).

Okul yöneticileri, mevzuat bilgisinin görevlerini yerine getirmede kendileri için olmazsa olmaz bir husus olduğunu, dolayısıyla performanslarının ölçülmesinde dikkate alınması gerektiğini ifade etmişlerdir. Uyanıktürk (2009, s. 87)'ün yaptığı araştırmada da yöneticilerin hepsi görevlerine ilişkin mevzuatı bildiklerini ve uygulamalarına yansıtma konusunda başarılı olduklarına inandıklarını belirtmişlerdir.

İletişim ve sorun çözme becerileri gibi kişisel özelliklere sahip yöneticilerin performanslarının daha yüksek olması beklenir. Etkili iletişim becerilerine sahip olan okul yöneticisi, bilgi ve deneyimlerini işe koşarak karşılaşılabileceği problemlere daha hızlı ve kalıcı çözümler üreteceğinin bilincinde olur. Bundan dolayı performanslarının değerlendirilmesinde iletişim ve sorun çözme becerilerinin ölçüt olarak alınması gerektiği yönünde görüşler belirtilmiştir. Katılımcılara ait iletişim ve sorun çözme becerileri ile ilgili görüşlerin yer aldığı bazı alıntılar aşağıda verilmiştir:

“Halkla ilişkiler konusundaki tutum ve davranışlar” (Y3); “iletişim becerisinin iyi olması” (Y5); “kurum içi iletişimin düzeyi” (Y7); “okul çalışanları ile etkili ve verimli iletişim kurabilme” (Y8); “öğretmenler ve veliler arasındaki iletişimin boyutu” (Y39); “sorunları çözümedeki performansı” (Y32); “okulda çıkan çatışmalardaki tavrı ve çözüm üretmesi” (Y37); “çatışmaları çözme becerisi” (Y40).

Okul yaşantısının da her evresinde iletişim vardır ve okul yöneticileri mesailerinin önemli bir kısmını iletişim içinde geçirirler. İletişim becerileri, etkili bir yönetici için vazgeçilmez bir ölçüt olarak görülür (Hoy ve Miskel, 2010, s. 340-341). Katılımcı okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin taşıdığı önemin farkında oldukları görülmektedir.

Öğrencilerin eğitsel ve akademik başarıları

Çalışma kapsamında görüşlerine başvuru katılımcıların önemli bir kısmı (n=17) öğrencilerin eğitsel (sosyal, sportif, kültürel) ve akademik başarılarının performans değerlendirmede ölçüt olarak dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu görüşlerden bazıları aşağıdaki gibidir:

“Okulun başarı durumu” (Y5); “öğrenci başarısı” (Y6); “okulun sportif ve kültürel faaliyetleri” (Y6); “eğitimsel başarı dikkate alınmalı” (Y7); “mezun öğrencilerin bir üst kuruma yerleşme durumu” (Y11); “okulun akademik başarısı” (Y13); “okula kazandırdığı başarılar, etkinlikler, ödüller vb.” (Y21); “öğrencilerin başarısındaki artış” (Y27); “sosyal etkinlikler, yarışmalardaki başarılar” (Y29); “okulun başarısına olumlu-olumsuz katkıları” (Y37).

Okul yöneticileri ve öğretmenler, öğrencileri iyi tanıma, onlarla ilişkilerinde uyumlu olma ve her türlü sorunlarına çözüm bulma noktasında yol gösterici olmak durumundadır. Öğrencinin okuldaki başarısı ile okuldaki rolünü ve kendini anlaması arasında bir bağ olduğu kabul edilmektedir. Öğrenci-öğretmen ilişkisi sonucunda öğrencide bilgi ve beceri olarak bir öğrenme gerçekleşir (Bursalıoğlu, 1994, s. 48-49). Katılımcı yanıtları, eğitsel ve akademik başarı seviyesinin yöneticilerin performansının değerlendirilmesinde ölçüt olarak kullanılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Liderlik

Eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olması kuşkusuz çok önemlidir. Çalışma kapsamında görüşülen katılımcıların (n=14) liderlik ölçütünün performans değerlendirmede dikkate alınması gerektiğini belirtmiş olmaları, günümüz yöneticilerin liderlik özelliklerini gösterme eğiliminde oldukları sonucunu ortaya koymaktadır. Katılımcıların liderlik ile ilgili görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Okul yöneticilerinin performanslarının değerlendirilmesinde dikkate alınabilecek ölçütlerin başında liderlik ve yeniliklere açık olması gerekir” (Y1); “örnek kişi olması liderlik vasfını iyi bir şekilde kullanması” (Y2); “yöneticinin liderlik vasfının olması” (Y5); “toplantılardaki liderlik vasfı ve yönetimi” (Y37); “okul çalışanları ile öğretmenlerin her konuda fikirlerinin alınabilmesi” (Y8); “öğretmen ve öğrencilerin fikirlerine saygı gösterme” (Y37).

Okul yöneticilerinin birer eğitim ve öğretim lideri olarak yetiştirilmeleri beklenir. Günümüzde okul müdürü yerine eğitim lideri, öğretim lideri, okul lideri gibi kavramlar kullanılmaya başlanmıştır. Şişman (2002, s. 24-25)'a göre okul liderleri, yasa, yönetmelik, yönetim süreç ve uygulamaları, program geliştirme konularının yanında işin teknik yanını bilme ve paydaşlarıyla birlikte çalışabilme yeteneğini de gösterebilmelidir. Aynı şekilde çalışanları karar sürecine katmak da bir liderlik özelliğidir. Çelikle (2004, s. 210-212) göre işgörenleri karar sürecine katmak onların kararın sonucunu benimsemesine katkı sağlar. Okul lideri, her öğretmeni ayrı bir değer olarak görmeli ve ondan istifade etme yollarını aramalıdır. Yönetici görüşleri, okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin performans değerlendirmede göz önünde bulundurulması gerektiği yönünde ortaya çıkmıştır.

Dayanışmacı okul kültürü

Okul kültürü, çalışmaya katılan katılımcılar tarafından yöneticilerin performanslarını değerlendirmede dikkate alınması gereken ölçütler arasında görülmektedir (n=13). Katılımcıların okul kültürü ile ilgili görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Çalışanların, veli ve öğrencilerin kurumu sahiplenme düzeyleri” (Y7); “huzurlu ve verimli

bir ortam hazırlama” (Y9); “öğretmen ve diğer çalışanlar ile işbirliği” (Y10); “okul ikliminin oluşturulması” (Y13); “personel ve öğrenciye verdiği değer” (Y21); “okul kültürünün dikkate alınması gerekir” (Y23); “kurum bilincinin oluşturularak çalışanların mutluluğu” (Y28).

Örgüt kültürü, değerler, normlar ve temel sayılılardan meydana gelir. Okullar etkinlik, güven ve uygulama özellikleri bakımından farklı kültürlere sahiptir. Araştırmalar okul kültürünü anlamakla okulların etkili kılınabileceğini göstermektedir (Hoy ve Miskel, 2010, s. 163-174). Katılımcı görüşlerine göre okul kültürü önemli bir ölçüt olarak görülmektedir.

Fiziksel koşullar

Eğitim ve öğretim faaliyetinin gerçekleşebilmesi için öncelikle uygun bir fiziki ortama ihtiyaç vardır. Katılımcılar (n=11) fiziksel koşullar oluşturma ve ders materyallerini temin etmenin performans değerlendirme ölçütü olması gerektiğini vurgulamışlardır. Katılımcıların performans değerlendirmede fiziksel durumun ve ders materyalleri temininin ölçüt olarak alınması gerektiğine dair dile getirdikleri görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Fiziksel yeterlilikler oluşturabilme” (Y9); “okulun fiziki yapısında ve öğrencilerin başarı seviyesinde gözlenen olumlu ve olumsuz değişimler” (Y24); “okulun fiziki yapısına katkısı” (Y26); “okulun fiziki durumu” (Y6); “okuldaki fiziki değişim” (Y27); “okul ortamının çağın gereksinimlerine uygun hale getirilmesi” (Y35). “ders araç-gereç ve materyallerini temini ve kullanılmasına öncelik verilmesi” (Y2); “okuldaki eğitim materyallerine katkısı” (Y26); “araç-gereç temini yönündeki çalışmalarına bakılması” (Y31).

Öğrencilerde istenilen davranışların ortaya çıkarılması amacıyla kasıtlı çevreler oluşturulabilir. Yöneticilerin davranışsal sorunlara yol açacak fiziki şartlara karşı duyarlı olmaları ve ihtiyaç duyulduğunda var olan şartları değiştirebilmeleri beklenir (Tabancalı, 2011, s. 64). Katılımcı yanıtları, yöneticilerin okulun fiziki şartlarının iyileştirilmesi ve performanslarının değerlendirilmesinde de ölçüt olarak dikkate alınması gerektiği yönündedir. Öğrencilere fiziksel bir ortam hazırlamak kadar eğitim-öğretim programının uygulanabilmesi için eğitim materyallerine gereksinim vardır. Başaran’a (1996, s. 98) göre bu materyallerin önemli bir bölümü okul çevresinden, diğer bölümü ise piyasadan temin edilebilir. Bunlar doğal, toplumsal, kültürel ve endüstriyel çevrenin eğitim programları için gerekli olan öğeleridir.

Adalet

Adalet, sadece eğitim kurumlarının ya da eğitim yöneticilerinin değil toplumun bütün katmanlarında insanların ihtiyaç duyduğu evrensel bir ilkedir. Bu bakımdan katılımcılar, yöneticilerin performanslarının subjektiflikten uzak tarafsız bir şekilde oluşturulmuş ölçütlere göre değerlendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir (n=10). Performans değerlendirmede adaletli olunması gerektiğine dair katılımcılara ait doğrudan alıntılardan bazıları aşağıdaki gibidir:

“Her türlü görüşe açık, atılgan, tarafsız olmalı” (Y12); “meslektaşlarımızın dil, din, cinsiyet farkı gözetmeksizin koyulabilecek dünya standartlarında her türlü performans kriterleri bizce uygundur” (Y15); “okul yöneticilerinin performanslarını değerlendirmede uygulanan sistem değerlendirmeyi yapan denetmenler bazen yanlı davranabiliyorlar. Yönetici teftiş formunda somut

ölçütler yoktur. Denetmenlerin birçoğu yöneticinin kişiliğini değerlendirmeye yöneliktir” (Y18); müdürlük denetmenlerinin daha objektif ve daha yardımcı olabilecek şekilde değerlendirme yapması ve rehberlik yapması” (Y33).

Performans değerlendirmede adil davranmanın, yöneticiler için kendilerini daha fazla geliştirme adına bir motivasyon sağlayacağı düşünülmektedir (Altun ve Memişoğlu, 2008). Çalışanlar, kendilerine adaletli davranılmadığını gördüklerinde kurumlarına karşı olumsuz tutum takınırlar ve çevrelerine karşı memnuniyetsizlik duygusu başta olmak üzere iyi niyetlerini de kaybetme riskiyle karşı karşıya kalabilirler (Yıldırım, 2007). Katılımcılar, kendilerini denetleyen denetmenlerin de adil davranmalarını beklemektedirler.

Motivasyon

Motivasyon, hedef doğrultusunda çalışanı ya da yöneticiyi başarıya ulaştıracak en önemli faktörlerin başında gelir. Motivasyonunu kaybetmiş okul yöneticisinin izleyenlerini etkilemesi ve okulunu geleceğe başarılı bir şekilde taşıması mümkün görünmemektedir. Çalışmaya katılan katılımcıların (n=9), performans değerlendirmede motivasyonun dikkate alınması gereken bir ölçüt olduğuna dair bazı görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Okul yöneticilerinin performanslarının değerlendirilmesinde dikkate alınabilecek ölçütlerin başında uyum, motivasyon...” (Y1); “paydaşlarını motive etmesi...” (Y3); “personelin motivasyonu” (Y22); “okul yöneticisinin yönetim konusunda istekli olması durumunda konulara hâkimiyeti fazla olmasından daha başarılı olur” (Y35); “yöneticiliğe istekli olma” (Y34); “öğretmen performansını arttırıcı tedbirlerin alınması” (Y4); “öğretmenlerle işbirliği ve başarıyı arttırmada etkin kılma” (Y27); “okul yöneticilerinin personelin çalışma şevkini arttırıcı yönde etkisi olmalıdır” (Y31).

Örgütler bakımından, amaçlara ulaşılması ve çalışmaları sonucunda istenilen sonuçlar elde edilmesi için işgörenlerin motivasyonlarını üst seviyede tutmaları önem arz etmektedir (Demirci, 2011, s. 22). Çalışmaya katılan yöneticiler, hem kendileri hem de öğretmenler için canlı tutulması gereken çalışma aşkı ve heyecanının değerlendirme ölçütü olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Disiplin

Okullarda istenmeyen bir takım disiplin olaylarının meydana geldiği bilinmektedir. Yöneticiler için bu olayların gerçekleşmeden önleyici tedbirler alınması önemli bir husustur. Araştırma kapsamında görüşülen yöneticilere ait (n=6), performans değerlendirmede okuldaki disiplin olaylarının durumuna bakılması gerektiğine dair görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Düzen tertip ve disiplin” (Y9); “okuldaki disiplin olaylarının azlığı veya fazlalığı” (Y13); “disiplin anlamında sorunlar” (Y16); “okulda disiplin cezaları oranı” (Y26); “okulun disiplini açısından olumlu-olumsuz katkılar” (Y37).

Öğrencilerin disiplinsiz tavırları eğitim-öğretim faaliyetlerini tehdit eden önemli bir husustur. Okullarda görülen disiplin olayları yalnızca öğretmenlerin motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını olumsuz yönde etkilemekle kalmayıp sonuçları bakımından öğrenciler üzerinde de menfi tesir bırakmaktadır (Yiğit, 2008). Bu durum öğretimin başarısız olmasına neden olmakta

ve verimsiz okul sistemleri ortaya çıkarmaktadır. Yöneticilerin okullar için bir tehdit unsuru olan disiplini olaylarını en aza indirgeyecek tedbirleri alması kaçınılmaz görülmektedir.

Örgüte ve mesleğe bağlılık

Örgüte ve mesleğe bağlılık teması altında görüş belirten 5 katılımcı, yöneticilerin performansını değerlendirmede okul yöneticisinin örgütsel ve mesleki bağlılığının bir ölçüt olarak kabul edilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Örgüte ve öğretmenlik mesleğine bağlılık sadece yöneticiden değil, aynı zamanda okulun diğer paydaşlarından da beklenmektedir. Örgüte ve mesleğe bağlılık ile ilgili katılımcılara ait bazı görüşler aşağıda verilmiştir:

“Mesleğini sevme, alanında hâkim bilgiye ve beceriye sahip, çalışan, dürüst, mesaisine bağlı” (Y3); “çalışanların, veli ve öğrencilerin kurumu sahiplenme düzeyleri” (Y7); “Öğrenci velilerinin okul-aile birliği olarak okulu sahiplenmede ve idarede genelde ikinci planda kalması okul idarecilerinin yükünü arttırmaktadır. Okul yöneticileri okulu idare etmede adeta tek başlarına kalmaktadırlar” (Y16); “özverili çalışma” (Y30).

Örgütsel bağlılık, örgütün başarılı olabilmesi için işgörenin göstermiş olduğu davranış, tutum ve çabaların tümü olarak görülmektedir (Derin ve Demirel, 2012). Örgütsel bağlılığın temelinde sadakat ve örgütte kalma isteğinin olması beklenir. Çalışmaya katılan okul yöneticileri, örgüte ve mesleğe bağlılık duygusunun kendileri ve işgörenler için göz ardı edilmemesi gereken bir husus olduğunu ifade etmişlerdir.

Dezavantajlı öğrencilere yönelik etkinlikler

Katılımcılar (n=3) okullarda dezavantajlı ve bireysel farklılıklara sahip öğrenciler ile ilgili yapılan faaliyetlerin performans değerlendirmede dikkate alınması gereken bir ölçüt olduğunu ifade etmişlerdir. Yöneticilerin bu tema altında söyledikleri görüşler aşağıdaki gibidir:

“Dezavantajlı çocuklarla ilgili faaliyetleri var mı?” (Y3); “ekonomik durumu iyi olmayan öğrenciler için yapılan çalışmalar” (Y26); “bireysel farklılıkların ön plana çıkması” (Y6).

Eğitim yoluyla bireyin davranışlarındaki değişiklikleri sürekli hale getirmek, çağa ayak uydurabilen ve sorgulayıcı bireyler yetiştirmek önemli görülmektedir. Başarılı okul sistemleri, sosyo-ekonomik eşitsizliklere rağmen altyapıları ne olursa olsun tüm öğrencilerine eşit öğrenme imkânı sunmayı hedefler (Fındık ve Kavak, 2013). Okul yöneticileri sözü edilen fırsat ve imkânları oluşturmanın önemli bir farklılık durumu oluşturduğunu bu nedenle dezavantajlı öğrencilere yönelik faaliyetlerin değerlendirme ölçütü olması gerektiğinin önemini vurgulamışlardır.

İş yükü

İş yükü işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi sırasında dikkate alınması gereken bir durumdur. Çünkü bütün örgütlerin iş yoğunluğu farklılık göstermektedir. Performans değerlendirmede bu yoğunluk durumuna bakılmaması durumunda objektif bir sonucun ortaya çıkması mümkün değildir. İş yükünün performans değerlendirmede ölçüt olarak kullanılması gerektiğine dair katılımcı görüşleri aşağıda verilmiştir:

“Öğrenci ve personel sayısının çok fazla olduğu okullarda yöneticilerin herkesi idare etmesi

nedeniyle yıpranması” (Y16); “okulun öğretim şekli” (Y25).

İş yükü, çalışanların performansını etkileyen önemli etkenlerin başında gelir. Hakkaniyet ilkesine uyulmadan yapılacak iş yükü dağılımı işgörenin verimliliğinin düşmesine neden olur. Okulların öğrenci-personel sayısı veya öğretim şekli bakımından farklılık gösterdiği, daha kalabalık ya da ikili öğretim yapan okulların iş yükünün fazla olduğu bu nedenle bu kurumlarda çalışan yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesinde iş yükünün gözden kaçırılmaması gerektiğine vurgu yapılmaktadır.

Okul yöneticilerinin performansını düşüren etkenler

Yöneticilerin performanslarının düşmesine neden olan etkenlerin neler olduğunu ortaya koymak amacıyla “okul yöneticilerinin performanslarını düşüren etkenlerin nelerdir?” şeklinde katılımcılara ikinci bir soru sorulmuştur. Alt temalar altında gruplandırılan katılımcı görüşleri Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2

Okul Yöneticilerinin Performansını Düşüren Etkenler

S.No	Tema	Katılımcılar	n
1	Çevreden kaynaklanan sorunlar	1, 2, 3,4, 5, 6, 7, 8, 9, 10,11, 12, 13, 14, 15, 17,18, 19, 20, 21, 22, 25, 26, 27, 29, 30, 33, 36, 38, 39, 40	31
2	Bütçe sorunu	2, 13, 14, 15, 19, 20, 22, 26, 27, 29, 32, 33, 34, 37, 38, 39	16
3	Mevzuatın sık sık değişmesi	2, 3, 7, 9,10, 11, 12, 15, 22, 25, 30, 33, 34, 37, 38, 40	16
4	Personelden kaynaklanan sorunlar	8, 9, 10, 16, 17, 20, 23, 24, 30, 32, 33, 34, 38, 40	14
5	Yöneticiden kaynaklanan sorunlar	4, 5, 6, 9, 21, 28, 30, 32, 36, 37, 38, 40	12
6	Düşük örgütsel bağlılık ve mesleki saygınlık	2, 3,4, 5, 7, 13, 16, 25, 26, 30, 31	11
7	Adaletsizlik	3, 10, 20, 25, 31,40	6
8	Aşırı iş yükü	12, 13, 18, 30	4
9	Zayıf okul kültürü	1, 18, 23, 24	4
10	Çalışmaların takdir edilmeyişi	8, 30, 37	3
11	Hizmet içi eğitim yetersizliği	32, 33	2
12	Alo 147 hattı	2	1

Tablo 2’ye göre katılımcıların (n=40) yanıtları 12 tema altında toplanmaktadır. Temalar ve katılımcı sayıları sırasıyla şöyledir: Çevreden kaynaklanan sorunlar: 31; bütçe sorunu: 16; mevzuatın sık sık değişmesi: 16; personelden kaynaklanan sorunlar: 14; yöneticiden kaynaklanan sorunlar: 12; düşük örgütsel bağlılık ve mesleki saygınlık: 11; adaletsizlik: 6; aşırı iş yükü: 4; zayıf

okul kültürü: 4; çalışmaların takdir edilmeyişi: 3; hizmet içi eğitim yetersizliği: 2; Alo 147 hattı: 1. Temalarda yer alan katılımcı görüşleri ve yorumlar aşağıdaki alt başlıklarda yer almaktadır.

Çevreden kaynaklanan sorunlar

Okulları bulunduğu çevreden bağımsız olarak değerlendirmek mümkün değildir. Çalışmaya katılan okul yöneticileri de performanslarını düşüren etkenlerin başında çevre kaynaklı sorunları göstermişlerdir (n=31). Bu sorunlar; veliden kaynaklanan, baskı gruplarından kaynaklanan ve örgütten kaynaklanan olarak üç alt başlıkta toplanmaktadır.

Veliden kaynaklanan sorunlar

Katılımcı görüşlerine göre bir yandan velilerin okullarda aktif rol almaması, sorumluluk üstlenmemesi diğer yandan okul yöneticisinin velileri eğitim öğretim sürecine dâhil edememesi yöneticilerin performansını düşüren bir etken olarak görülmektedir. Veliden kaynaklanan sorunlar ile ilgili bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Öğretmen-veli diyalogunun zayıf olması” (Y1); “okul çalışmalarına katkıda bulunabilecek yeterli sayıda duyarlı velilerin bulunmaması” (Y8); “velilerin uygunsuz davranışları” (Y12); “veli duyarsızlığı” (Y13); “bilinçsiz çevre ve velinin olması” (Y2).

Yöneticiler; maddi yardım toplama, servis araçlarının ihalesi, okulun çevre düzeni, eğitim araçlarının sağlanması, düzenlenen etkinliklerde görev alma gibi konularda velilerin katılımını isterken; veliler bu faaliyetlere katılma eğilimi göstermemektedir (Aydın, 2004, s. 170). Okulun demokratik bir anlayışla yönetilebilmesi için tüm paydaşların katılımının sağlanması zorunluluk arz etmektedir. Okulun en önemli paydaşlarından kabul edilebilecek olan velilerin okul etkinliklerine katkı yapma noktasında pasif davrandıkları, bunun sonucunda yöneticilerin performanslarının düştüğü görüşü katılımcılar tarafından dile getirilmektedir. Bu görüşü benimseyen okul yöneticilerinin fazlalığı, veliyi okul yaşamına katmanın büyük önem arz ettiğini gözler önüne sermektedir.

Baskı gruplarından kaynaklanan sorunlar

Sosyal, ekonomik ve politik bir girişim olan eğitim kurumlarının, baskı gruplarından etkilenmesi olağan bir durumdur. Yöneticiler baskı grupları olarak nitelendirdikleri sendika, dernek, oda, birlik ile siyasi partiler, ticari ve dini kuruluşlar gibi çevre faktörlerinin kendi performanslarını düşürdüğü kanısındadırlar:

“Siyasilerin eğitimin her kademesine müdahil olmaları (personel atamaları anlamında)” (Y15); “eğitim camiasının pek çok denetçisinin (medya, veli vb.) olması buna karşılık savunucusunun olmaması” (Y25); “okul üzerindeki baskı grupları” (Y7).

Aydın’a (2004, s. 170-171) göre, okul yöneticileri çevredeki baskı gruplarını iyi tanımak ve izlemek zorundadır. Ne zaman ki okul uygulamaları ile bu grupların yararları çelişirse, ilgililer çıkarlarını yeniden elde etmek için okulları etkilemeye çalışacaklardır. Çünkü baskı grupları dengede olduğu sürece okul yönetimi için bir risk söz konusu değildir. Ancak bunlardan biri çevrede bir güç yapısı kurarsa bu durum yönetici pozisyonundaki bireyleri huzursuz edecektir. Bu tür durumlarda okulun kamu yararına hizmet veren bir örgüt olduğu unutulmamalı ve

sorunların aşılması için uygun bir iletişim süreci başlatılmalıdır. Katılımcıların yukarıda belirtilen görüşlerine bakıldığında baskı gruplarının tutum ve davranışlarının performanslarını düşüren önemli bir unsur olduğu görülmektedir.

Örgütten kaynaklanan sorunlar

Okul yöneticileri; Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı, il ve ilçe millî eğitim müdürlüklerini çevresel bir faktör olarak nitelendirmiş ve aynı örgütün birer parçaları olmalarına rağmen merkez ve taşra teşkilatının bir takım tutum ve uygulamalarının kendi performanslarını düşürdüğünü ifade etmişlerdir. Bu ifadelerden bazı alıntılar aşağıdaki gibidir:

“Alınan kararların uygulanmaması / hayata geçirilmemesi” (Y1); “üst yöneticilerin keyfi uygulamaları” (Y11); “bakanlığımızın günü birlik kararlar alması, karar değişikliği” (Y15); “bakanlığımızın alınan uygulamalı kararlarının yeterince pilot il ve okullarda uygulanmadığı” (Y15); “yetki sınırlaması” (Y27); “üst amirlerin okul yöneticilerini dinlememesi” (Y13); “merkezi ve yerel yönetimlerin desteğinin azalması” (Y36); “bakan ve yetkililerin açıklamaları” (Y5); “bakanlık üst düzey yetkililerinin (bakan, bakan yardımcısı, genel müdür) eğitimin içinden gelen insanlar olmaması” (Y15); “yönetici atamalarında liyakat ilkesine dikkat edilmemesi” (Y7); “yönetim kadrolarına ehil olanlar değil de adam kayırma suretiyle atamaların yapılması” (Y10).

Okul yönetimi tarafından alınan kararların uygulanmasının Millî eğitim müdürlükleri ya da merkez örgütü tarafından engellendiği; bu üst amirlerin okul yöneticilerinin yetkilerini sınırlandırdığı ve kendilerini dinlemediği; okulları yeterince desteklemediği; yönetici atamalarında liyakat ilkesinin ihlal edildiği; merkez örgütünün sık sık birbiriyle çelişen kararlar aldığı ve bu kararların pilot uygulaması yapılmadan sistem bütünlüğü içerisinde uygulamaya geçildiği görüşleri dile getirilmiştir. Bütün bu etkenlerin okul yöneticilerinin performansını düşürdüğü düşünülmektedir.

Bütçe sorunu

Bütçe sorunu, okul yöneticilerinin performansını düşüren etkenler arasında görülmektedir (n=16). İlköğretim seviyesindeki okullara merkez örgütü veya mahalli idarelerden herhangi bir kaynak sağlanmadığı ülkemizde, okul yöneticileri okulların ihtiyaçlarını okul-aile birliği ya da çevre imkânlarını kullanarak karşılamaya çalışmaktadırlar. Bu durum da asıl işleri eğitim-öğretim faaliyeti olan yöneticilerin, enerjilerinin önemli bir bölümünün okulların maddi imkânsızlıklarına harcamasına neden olmaktadır. Katılımcılar tarafından bütçe sorunu ile ilgili doğrudan alıntılar aşağıdaki gibidir:

“Bakanlığın örneğin aidat ve yardım konusundaki açıklamaları. Herhangi bir bakanlıkça ilkokullara bütçe ayrılmaması fakat aynı zamanda yardım adı altında toplanması gibi açıklamalarla veli-öğretmen ve idarecileri karşı karşıya bırakması” (Y2); “ekonomik nedenler” (Y13); “maddi bakımdan yetersizlikler (okul bütçesinin) bu durum veli yönetici ilişkilerini olumsuz etkilemekte dolayısıyla performansın düşmesine neden olmaktadır” (Y14); “okulların yeterince veya tamamen bir bütçesinin olmaması” (Y15); “okul ihtiyaçlarının MEB tarafından sağlanmaması” (Y19); “maddi sıkıntılar” (Y22); “okul imkânlarının yetersiz olması” (Y26); “kaynak eksikliği” (Y29); “okul imkânlarının eğitim öğretimi geliştirmeye yeterli olmaması” (Y37).

Menteşe, Üstün ve Gökdelene (2012) göre okulların bir bütçelerinin olmamasına karşılık, karşılanması zorunlu olan bir takım giderlerinin olduğu muhakkaktır. Bundan dolayı yöneticiler bu giderler için çeşitli kaynaklardan para temini yoluna başvurmaktadır. Yöneticinin bu çabası okul-çevre ilişkilerini çoğu zaman olumsuz etkilemekte aynı zamanda çevrenin de okula bakış açısının değişmesine neden olmaktadır. Yönetici görüşlerinin de yukarıda sözü edilen çalışmada vurgulanan hususlarla paralellik gösterdiği görülmektedir. Dolayısıyla okullara ait bağımsız bir bütçenin olmayışı yöneticileri bir takım arayışlara itmekte bunun sonucunda performansları olumsuz yönde etkilenmektedir.

Mevzuatın sık sık değişmesi

Mevzuatta, özellikle yönetmeliklerde, sık sık değişiklik yapılması ya da yönetmeliklerin çok sık değişmesinin yöneticilerin performansını düşürdüğü dile getirilmiştir. On altı katılımcı, mevzuatta çok sık değişme olmasının kendi performanslarını düşürdüğünü ifade etmiştir. Bu görüşlere ilişkin doğrudan alıntılanan katılımcı görüşlerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

“Yönetmeliklerin, sistemin ve programların sürekli değiştirilmesi” (Y2); “mevzuatta yapılan değişiklikler, çıkarılan yönetmelikler, alanda çalışmamış bürokratlarca çıkarılmakta, garip, çelişkili %80’i yargı tarafından iptal edilmiştir.” (Y3); “eğitim sisteminde sık sık yapılan değişiklikler” (Y10); “eğitim ile ilgili kanun yönetmelik ve genelgelerin çok çabuk olarak değişmesi” (Y12); “mevzuatın değişmesi” (Y30); “mevzuat ve yönetmeliklerin sık sık değiştirilmesi” (Y33); “öğretmenlere rotasyon uygulanmaması” (Y9); “yer değiştirme adaletsizliği” (Y25); “mevzuat yapımı ve değişikliklerinde yönetici görüşlerinin alınmaması, bu durumun da uygulamada sorunlara yol açması” (Y7).

Okul yöneticilerinin, bütün örgütlerde olduğu gibi, örgütlerini bazı hukuk kurallarına göre yönetmeleri gerekmektedir. Yöneticiler; bu hukuk kurallarına, bir başka deyişle eğitim mevzuatına vakıf olmak zorundadırlar (Kepenekçi, 2004). Katılımcılar, mevzuatın sık sık değişmesiyle birlikte, mevzuat yapımı sırasında kendi görüşlerinin alınmamasından dolayı uygulamada sorunlar yaşadıkları görüşündedirler. Yine benzer şekilde mevzuatta yapılan sık değişiklikler nedeniyle de güncel halini takip etmede zorluklar yaşadıklarını ve bu durumun performanslarının düşmesine neden olduğunu düşünmektedirler.

Personelden kaynaklanan sorunlar

Örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için insan kaynakları yönetimi konusunda sağlıklı bir planlama yapmaları kaçınılmazdır. Bu durum eğitim kurumları için de hayati öneme sahip olup insan kaynaklarının eğitim planlaması kapsamında doğru kullanılması gerekmektedir. Katılımcılar (n=14), insan kaynakları planlamasının iyi yapılmadığına bunun da personel yetersizliğine yol açtığına ve yönetici performansını düşürdüğüne inanmaktadırlar. Bununla birlikte öğretmenlerin çalışmalarına yeterli katkı sağlamadıklarını ve yardımcı hizmetler sınıfında görevlilerin verimsiz olduğunu vurgulamaktadırlar. Personelden kaynaklanan sorunlara ilişkin katılımcı görüşleri şöyledir:

“Personel sıkıntıları” (Y22); “personel yetersizliği” (Y38); “okul çalışanları ile öğretmenlerin etkili ve verimli bir şekilde çalışmalara katkı sunmamaları” (Y8); “değişime ve yeniliğe açık olmayan

personel modeli” (Y9); “okul yönetiminde işinin uzmanı olmayan memurlar atandığından idarecilerin işi daha da zorlaşmaktadır.” (Y16); “öğretmenlerdeki motivasyon eksikliği” (Y20); “herkesin sahip olması gereken iş ahlakına çalışanların tam olarak sahip olmaması” (Y32); “verilen personelin çalışmaması (birileri tarafından kollarılması)” (Y38); “personelin mesleki yetersizliği” (Y9); “beraber çalıştığı personelin yetersizliği, bilgi eksikliği, çok ender de olsa suistimalleri” (Y10); “alt birim elemanlarının yeterli uzmanlık alanlarının eksikliği” (Y33); “mesleki bilgi ve beceriye sahip olmayan personelle çalışmak” (Y34); “rekabet ortamında insan gücünün doğru yönlendirilememesi” (Y17).

Okulun varlık nedeni olan eğitim hizmetlerini üreten ve sistemin vazgeçilmez ögesi işgörenler öğretmenlerdir. Yine eğitim faaliyetlerinin nitelik ve nicelik olarak istenen seviyede gerçekleşebilmesi için ortamlar (hesap, iç hizmet, teknik, temizlik vb.) oluşturmaya yardım eden işgörenler bu görevlerini çeşitli sebeplerle tam olarak yerine getirmedikleri zaman eğitim-öğretim işleri sekteye uğrayacaktır (Başaran, 1996, s. 123-125). Çalışmaya katılan okul yöneticileri, öğretmen ve yardımcı personelin örgütsel bağlılıklarının zayıf olmasından ve mesleki açıdan yetersiz olduklarından dolayı bu durumun kendi performanslarını düşürdüğünü ifade etmişlerdir.

Yöneticiden kaynaklanan sorunlar

Yöneticiden kaynaklanan sorunların yöneticilerin performansını düşüren bir etken olduğunu düşünen katılımcılar bir bakıma öz eleştiri yapmışlardır (n=12). Yöneticilerin tutum, davranış ve uygulamalarından dolayı performans düşüklüğü yaşadıklarına dair doğrudan alıntılar aşağıda yer almaktadır:

“İlişkilerinde okul çalışanları ve çevre ile iyi diyalog kuramaması” (Y4); “kanun, tüzük ve yönetmelik bilgisizliği” (Y5); “yöneticiler arasındaki uyumsuzluk” (Y6); “yöneticilerin çevreyi tanımaması” (Y6); “yöneticinin değişime ve gelişmeye karşı olması” (Y9); “zihinsel yorgunluk” (Y30); “kendisini yetiştirmemiş olması” (Y36); “beraber çalıştığı idarecilerin yetersizliği” (Y37).

Katılımcılar, yönetici kaynaklı sorunlardan özellikle iletişim, yetersizlik, uyumsuzluk ve değişime direnme boyutlarına dikkat çekmişlerdir. Argon ve Özçelike (2008) göre yöneticiler, okullarındaki değişim politikasını iyi belirlemeli, örgüt içi ve dışında karşılaşılabileceği çeşitli engelleri önceden kestirebilmeli ve gerekli tedbirleri alma yetisi göstermek durumundadırlar. Yaşadığımız yüzyılda okul yöneticilerinin okul liderleri olmaları beklenmektedir. Okullarda değişim ve başarının liderlik özellikleri gösteren yöneticiler sayesinde gerçekleşmesi beklenir.

Düşük örgütsel bağlılık ve mesleki saygınlık

Düşük örgütsel bağlılık ve mesleki saygınlık yöneticilerin performansını düşüren etkenler arasında görülmektedir (n=11). Katılımcıların düşük örgütsel bağlılık ve mesleki saygınlık ile ilgili görüşleri aşağıda verilmiştir:

“İşini severek yapmama” (Y4); “işgörenlerin kurumu sahiplenmemeleri” (Y7); “öğretmenlerin kolektif çalışmaya isteksizlikleri” (Y13); “okulda durmama, çeşitli bahanelerle kaçması” (Y31); “mesleğe saygı ve itibarın kalmaması” (Y3); “toplumsal statü gerilemesi” (Y25); “çevrenin verdiği değer çok az olması” (Y26); “mesleki yıpranmışlık” (Y5).

Yörük ve Sağban'a (2012) göre örgütsel bağlılık, çalışanların kurumda bulunmalarını sağlayacak duygunun kendilerinde bulunmasıdır. Okul yöneticilerinin, öğretmenleri okula bağlı hale getirecek etkileyici eylemlerde bulunması beklenir. Bunun yolu da yöneticilerin kültürel liderlik davranışlarını sergilemekten geçer. Yöneticilerin kültürel liderliği, çalışanların kuruma bağlılık derecesini artırır. Öğretmeni okula bağlamayı amaçlayan yöneticinin önce kendisinin yüksek bir bağlılıkla okula bağlanması beklenir. Katılımcılar, hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının yüksek olmadığı yönünde görüşler beyan etmektedirler. Diğer yandan, öğretmenlik mesleğine yeterli saygınlığın kazandırılmadığı düşünülmektedir. Bu durumların yöneticilerin performanslarını düşürdüğüne inanılmaktadır.

Adaletsizlik

Bir yandan okul yöneticilerini değerlendiren denetmelerin adil olmayan tutumları, diğer yandan okul yöneticilerinin kendi astlarına karşı adil olmayan tutumları onların performansını düşüren etkenler arasında görülmektedir (n=6). Bu bağlamda dile getirilen görüşlerden bazıları aşağıdaki gibidir:

“Çalışan ile çalışmayan arasında bir ayırımın yapılmaması” (Y3); “değerlendirmeyi yapan kişilerin yanlı davranması” (Y20); “değerlendiricilerin taraflı davranması” (Y40); “personel arasında adil davranmaması” (Y10); “taraflı davranması veya yakınlarını kayırma” (Y31).

Yöneticilerin işgörenlere adaletli davranması işgörenin örgütte kalmasını sağlar ve örgütsel bağlılığını artırır (Yavuz, 2011). Katılımcılar, bir yandan denetmenlerin kendilerine karşı, diğer yandan da kendilerinin astlarına karşı adil olmayan tutumlarının kendi performanslarını düşürdüğünü ifade etmektedirler. İhtimalen, astlarına karşı adil olmayan tutumlar sergileyen yöneticilerin, kendilerinden daha çok başka meslektaşlar olduğu düşünülmektedir.

Aşırı iş yükü

Aşırı iş yükü teması altında görüş bildiren dört katılımcı aşırı iş yoğunluğunun yöneticilerin performansını düşüren etkenlerden biri olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerin aşırı iş yükü konusunda görüşlerinin yer aldığı doğrudan alıntılar aşağıdaki gibidir:

“Eğitim-öğretim iş yükünün çok oluşu” (Y12); “çalışma saatlerinin fazlalığı” (Y13); “örgütsel yaşamla ilgili faaliyetlerin yoğunluğu” (Y18); “iş yoğunluğu ve stres” (Y30).

Yöneticiler, görevlerini yerine getirmede karşılaştıkları sorunlardan bir tanesinin de aşırı iş yükü yoğunluğu ve bunun sonucunda ortaya çıkan stresin olduğunu belirtmişlerdir. Günümüz çalışma hayatında önemli bir yere sahip strese bağlı performans kaybının önlenmesi için çalışmalar yapıldığı bilinmektedir. Bu anlamda okul yöneticilerine yönelik olarak da stres yönetim eğitimleri verilebilir ve kısmen de olsa yöneticilerin strese dayalı performans kayıplarının önüne geçilebileceği düşünülmektedir.

Zayıf okul kültürü

Çalışmaya katılan dört katılımcı, zayıf örgüt kültürünün yöneticilerin performansını düşürdüğünü ifade etmektedir. Bu doğrultuda dile getirilen görüşler aşağıda verilmiştir:

“Okul kültürünün oluşmaması” (Y1); “işgörenler arasındaki ilişkilerde anlaşmazlıkların

yaşanması” (Y18); “çalışan personelin kurum kültürü oluşturmada gerekli katkıyı sağlamaması” (Y23); “motivasyonu olumsuz etkileyen kurum kültürü ve eğitim veren personelin direnci performansı düşürmektedir” (Y24).

Katılımcılar okulda güçlü bir kurum kültürünün olmasının gerekliliğine vurgu yaparak bu güçlü kültürden yoksunluğun yönetici performansını düşürdüğüne olan inançlarını dile getirmektedirler. Yöneticiler, okulda güçlü bir kültür oluşturma doğrultusunda öğretmenlerden yeterli desteği alamadıklarını düşünmektedirler. Terzi (2005) bir okulun ayırt edici özelliğinin, yazılı olmayan norm çevrenin beklentilerinden oluşan kültür olduğuna vurgu yapmaktadır. Katılımcı görüşlerinin bu paralelde olduğu görülmektedir.

Okul çalışmalarının takdir edilmeyişi

Üç katılımcı, çalışmaların takdir edilmemesinin okul yöneticilerinin performansını düşürdüğünü ifade etmektedir:

“Okul çalışmalarının takdir edilmeyişi” (Y8); “takdir edilmeme” (Y30); “yapılan olumlu çalışmaların üst amirler tarafından takdir edilmemesi” (Y37).

Yapılan çalışmalardan dolayı takdir edilmek, yapılan işin değerli görülmesi ve ona güven duyulduğu mesajının verilmesi çalışan için önemsenen bir durumdur. Yöneticilerin yaptıkları başarılı çalışmalardan ya da okula olan katkılarında dolayı belirli zamanlarda takdir edilmeleri beklenir (Yılmaz, 2007). Meşhur bir atasözünde ifade edildiği gibi okul yöneticileri “marifetin iltifata tabi olduğuna” inanmaktadır.

Hizmet içi eğitim yetersizliği

İki katılımcı, işleri ile ilgili mesleki bilgi ve tecrübelerini arttıracığına inandıkları çeşitli konferanslar ya da hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yetersizliğinden dolayı performanslarının düştüğünü ifade etmişlerdir.

“Yönetimle ilgili hizmet içi eğitimin yetersizliği” (Y32); “okulda istenilen düzeyde seminer ve konferanslar düzenleyememe” (Y33).

Hizmet içi eğitim etkinlikleri, çalışanların eğitim ihtiyacını karşılamak ve kurumun saptanmış olan amaçlarına ulaşmada işgörenden daha çok istifade etmek üzere gerçekleştirilmektedir. Okul yöneticilerinin yönetim ile ilgili yeterince hizmet içi eğitim almamasının onların performansını düşürdüğüne inanılmaktadır. Yönetici performansının okulda yeterli sayıda seminer ve konferansın verilmemesine bağlı olarak düşmesi de farklı bir nedeni oluşturmaktadır.

Alo 147 hattı

Bir katılımcı, Milli Eğitim Bakanlığı iletişim merkezi Alo 147'nin gerçek amacı dışında kullanıldığını ve ilgili ilgisiz kişilerce kendileri hakkında asılsız bildirimlerde bulunulduğunu düşünmektedir:

“Alo 147'nin kendi başına ayrı bir sıkıntı olması, önüne gelen herkesin haklı haksız olarak bu telefona ihbarda bulunması” (Y2).

Milli Eğitim Bakanlığı'nın görev ve sorumluluklarıyla ilgili her türlü talep, şikâyet, görüş-

öneri, ihbar ve bilgi edinme, sorunlarına etkin ve hızlı bir biçimde çözüm üretmek amacıyla 2012 yılının Mart ayında kurulan iletişim merkezinde, gelen tüm çağrılara uzmanlar tarafından doğrudan cevap verilmesine ve ilk görüşmede taleplerin sonuçlandırılmasına çalışılmaktadır (MEB, 2013). Bu merkeze ulaşan çağrıların akabinde bir soruşturma ile karşı karşıya kalmaları, okul yöneticilerinin çalışmalarını olumsuz etkilediği ve bu durumun onların performanslarını düşürdüğü dile getirilmek istenmiştir.

Tartışma

Okul yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesinde göz önüne alınması gereken ölçütleri belirlemek ve okul yöneticilerinin performansını düşüren faktörlerin neler olduğunu belirlemek amacıyla yapılan araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Yöneticilerin %62,5'i çevre ile ilişkiler ölçütünün performans değerlendirmede dikkate alınması gerektiği şeklinde görüş bildirmişlerdir. Çevre ile ilişkiler temasının alt boyutunda yer alan veli, üst kurumlar ve diğer örgütler ile işbirliği yapmanın yöneticiler için başarılı okullar oluşturmada önemli bir husus olarak kabul edildiği ve çevresel koşulların okulun amaçları doğrultusunda harekete geçirilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Mesleki bilgi ve kişisel özellikler teması yöneticilerin yüksek düzeyde benimsedikleri bir diğer tema olmuştur (%47,5). Bu temanın alt boyutunda benimsenen yöneticilerin özellikle iletişim becerileri ve mevzuat bilgisine sahip olma düzeylerinin ön plana çıkarılması dikkat çekicidir. Taşdan ve Oğuz'un (2007) yaptığı çalışmada mevzuat bilgisine sahip olma ölçütünün yöneticiler tarafından yüksek düzeyde benimsenen ölçütler arasında yer aldığı görülmüştür.

Performans değerlendirmede öğrencilerin akademik başarıları (%42,5), yöneticilerin liderlik rolleri (%35), iyi bir okul kültürü oluşturma (%32,5), öğrenme için uygun fiziksel ortamlar oluşturma (%27,5) ve motivasyon (%22,5) gibi ölçütlerin de dikkate alınması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Demirtaş (2005) ve Oğuz'un (2006) yaptığı çalışmalarda yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesinde, liderlik özellikleri gösterme, okul kültürü oluşturma, yönetim konusunda istekli olma (motivasyon) ve ders materyalleri temin etmek suretiyle fiziki ortamlar oluşturma ölçütlerinin dikkate alınması gerektiği sonucuna ulaştıkları görülmüştür. Bu nedenle 21. yüzyıl yöneticilerinin, okulların çağın gereksinimlerine uygun olarak rekabet edebilen, yaşamını devam ettirebilen bir örgüt olabilmesi için bir takım lider özelliklerine sahip yöneticilere ihtiyaç duyulduğunun farkında oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Okul yöneticilerinin performansını düşüren etkenlerin neler olduğuna yönelik katılımcı görüşleri incelendiğinde yöneticilerin en yüksek düzeyde çevreden kaynaklanan sorunlar üzerine odaklandıkları görülmüştür (%77,5). Çevre ile ilişkiler, performans değerlendirmede dikkate alınması gereken ölçütlerin de ilk sırasında yer almaktaydı. Her iki alt başlıkta da çevresel faktörlerin özellikle veli boyutunun yöneticiler tarafından oldukça fazla önemsendiği görülmüştür. Okula duyarsız velilerin varlığı performansını düşüren bir etken olarak görülmüştür. Ünal, Yıldırım ve Çelik'in (2010) yaptığı çalışmada velilerin bilinçsiz ve ilgisiz olmalarından dolayı eğitim faaliyetlerine katılmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Aynı şekilde, çevresel etken olarak

nitelendirilen “baskı grupları” ve “üst kurumlara” ilişkin dile getirilen görüşlere bakıldığında; çevredeki grupların okulun işleyişine müdahale ettiği, merkez ve taşra teşkilatlarının uygulamalarında okul yöneticilerinin görüşlerinden istifade etmedikleri, bu nedenle okullarda yaşanan birçok sorunun yöneticilerin karar süreçlerine dâhil edilmemelerinden kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yöneticilerin performansını düşüren önemli bir etken olarak bütçe sorunu (%40) görülmüştür. Ortaöğretim kurumları dışındaki okulların bağımsız bir bütçeleri bulunmamaktadır. Bu nedenle yöneticiler, okulların maddi ihtiyaçlarını karşılamak üzere çeşitli kaynaklar yaratmak zorunda olup bu kaynakların oluşturulması aşamasında çeşitli problemlerle karşılaşmaktadırlar. Araştırma sonuçlarına göre, bütçe yetersizliğinden dolayı yöneticilerin performansının düştüğü görülmüştür. Katılımcı görüşlerine göre, mevzuatın sık sık değişmesi (%40) performansı düşüren bir etken olarak görülmüştür. Elde edilen bulgulara göre, personel kaynaklı sorunların (%35) ve yönetici kaynaklı sorunların (%30) da performans düşüklüğüne neden olan etkenlerin başında geldiği görülmüştür. Yöneticiler, beraber çalıştıkları personeli mesleki açıdan yetersiz bulmuşlardır. Yönetici kaynaklı sorunlar boyutunda ise mevzuat bilgisinin eksik ve örgütsel bağlılıklarının zayıf olması nedeniyle yöneticilerin performanslarının düştüğü görülmüştür.

Bu sonuçların ışığında şu öneriler yapılabilir:

- Okul çalışmaları hakkında velilerle iletişim kurulmalı, etkin bir iş birliği sağlanabilmesi için velilere yönelik eğitim programları düzenlenmelidir.
- Velilerin okula karşı olan olumsuz bakış açılarının olumlu yönde değişmesi için okulun maddi ihtiyaçları için velilerden para alınmamalıdır.
- Yöneticilerin daha çok öğretim faaliyetlerine yoğunlaşabilmesi için okulların ihtiyaçlarını karşılamak üzere merkezi veya yerel yönetimler tarafından okullara kaynak sağlanması konusunda çalışmalar yapılmalıdır.
- Yöneticilerin kişisel ve mesleki gelişimlerinin arttırılması için onlara yeni fırsatlar sunulmalıdır.
- Okul yöneticiliği, öğretmenlik mesleğinde ikinci bir görev olarak tanımlanmamalı, aksine yüksek lisans ve doktora programları ile desteklenen profesyonel bir meslek olarak kabul edilmeli ve bu doğrultuda okul liderleri yetiştirilmelidir.
- Uygulamanın bizzat odağında bulunan yöneticilerin karar süreçlerine daha fazla katılmaları için çalışmalar yapılmalıdır.
- Yöneticiler için adeta bir pusula anlamına gelen açık, anlaşılır bir mevzuat oluşturulmalı ve uzun vadeli eğitim politikaları uygulamaya konulmalıdır.

Kaynaklar

- Alay, G. (2006). *İlköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Altun, A. S. & Memişoğlu, P. S. (2008). Performans değerlendirmesine ilişkin öğretmen, yönetici ve müfettiş görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 53, 7-24
- Argon, T. & Özçelik, N. (2008). İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(16), 70-89.
- Aydın, İ. (2004). Okul çevre ilişkileri. İçinde Y. Özden (Editör), *Eğitim ve okul yöneticiliği* (161-185) Ankara: Pegem Akademi.
- Başaran, İ. E. (1996). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Yargıcı.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çelik, V. (2004) Liderlik. İçinde Y. Özden (Editör), *Eğitim ve okul yöneticiliği* (187-215) Ankara: Pegem Akademi.
- Demirci, C. (2011). *Okul öncesi yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan performans değerlendirme sistemleri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri üzerine ilişkisel bir araştırma*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirtaş, Z. (2004). *İlköğretim okulu yöneticilerinin başarılarının değerlendirilmesinde yeni bir model önerisi üzerine uygulamalı bir araştırma*. (Yayınlanmamış doktora tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Demirtaş, Z. (2005). İlköğretim okulu yöneticilerinin performanslarını değerlendirme ölçütleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 11(44), 489-506.
- Derin, N. & Demirel, E. T. (2012). Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılığı zayıflatıcı etkilerinin Malatya merkezde görev yapan hemşireler üzerinde incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 509-530.
- Fındık, L. Y. & Kavak, Y. (2013). Türkiye'deki sosyo-ekonomik açıdan dezavantajlı öğrencilerin PISA 2009 başarılarının değerlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(2), 249-273.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi: teori araştırma ve uygulama*. Çeviri Editörü: Turan, S., Ankara: Nobel.
- Kepenekçi, Y. K. (2004). İlköğretim okulu yöneticilerinin eğitim mevzuatına ilişkin görüşleri. *Eğitim Bilimleri ve Uygulama*, 3(6), 159-174
- Menteşe, S., Üstün, A., & Gökdelen, A. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin okulun parasal kaynaklarını yönetme yeterlikleri. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 41-65.
- Millî Eğitim Bakanlığı. (2013). Millî Eğitim Bakanlığı İletişim Merkezi (MEBİM). <http://www.meb.gov.tr/duyurular/duyurular2012/basınmus/alo147.html> adresinden alındı
- Oğuz, E. (2006). İlköğretim okul yöneticilerinin performanslarının değerlendirilmesine ilişkin görüşler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 46, 227-258.
- Sarıtaş, M. (2008). Öğretmen ve veli görüşmelerinin yönetimi. İçinde M. Şişman, S. Turan (Editör), *Sınıf Yönetimi* (147-160). Ankara: Öğreti.
- Şengül, Y. (2010). *İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin 360° performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşleri*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.

- Tabancalı, E. (2011). Sınıf ortamının fiziksel özellikleri. İçinde H. Kıran (Editör), *Etkili sınıf yönetimi* (61-81) Ankara: Anı.
- Taşdan, M. & Oğuz, E. (2007). İlköğretim okul yöneticilerinin performanslarının değerlendirilmesine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(13), 87-103.
- Terzi, A. R. (2005). İlköğretim okullarında örgüt kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43, 423-44.
- Uçar, Y. (2005). *Performans değerlendirme ve eğitim kurumlarında bir uygulama*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Uyanıktürk, B.B.Ç. (2009). *İlköğretim okullarında performans değerlendirme sisteminin uygulanabilirliği: öğretmen ve yönetici görüşleri*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Ünal, A., Yıldırım, A., & Çelik, M. (2010). İlköğretim okulu müdür ve öğretmenlerinin velilere ilişkin algılarının analizi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, 260-272.
- Yavuz, E. (2011). Kamu ve özel sektör çalışanlarının örgütsel adalet algılamaları üzerine bir karşılaştırma çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(2), 302-312.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yıldırım, F. (2007). İş doyumu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(1), 253-278.
- Yılmaz, K. (2007). İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin değerlere göre yönetim ile ilgili görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 52, 639-664.
- Yiğit, B. (2008). Sınıfta disiplin ve öğrenci davranışının yönetimi. İçinde M. Şişman, S. Turan (Editör), *Sınıf Yönetimi* (41-56). Ankara: Öğreti.
- Yörük, S., & Sağban, Ş. (2012). Okul müdürlerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyine etkisi. *Turkish Studies, International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 7(3), 2795-2813.

