





# International JOURNAL of SOCIAL and HUMANITIES SCIENCES RESEARCH (JSHSR)



Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi



Received/Makale Geliş 01.04.2023  
Published /Yayınlanma 31.05.2023  
Volume/Issue (Cilt/Sayı)-ss/pp 10(95),1177-1191



<http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.3653>  
Research Article  
ISSN: 2459-1149

 **Erdoğan ÇOLAK**  
<https://orcid.org/0009-0004-5129-8254>  
 MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE

 **Ahmet CENNET**  
<https://orcid.org/0009-0005-9039-1520>  
 MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE

 **Mehmet AKYOL**  
<https://orcid.org/0009-0002-7994-2369>  
 MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE

 **Özgür YAVUZ**  
<https://orcid.org/0009-0009-4984-8102>  
 MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE

 **Şeyma ZAMAN CENNET**  
<https://orcid.org/0009-0009-7719-7626>  
 MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE

## OKUL YÖNETİCİLERİNİN PERFORMANSLARININ DEĞERLENDİRİLMESİNDE KULLANILABİLECEK ÖLÇÜTLERE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

### TEACHERS' OPINIONS ON THE CRITERIA THAT CAN BE USED IN THE EVALUATION OF SCHOOL ADMINISTRATORS' PERFORMANCES

#### ÖZET

Bu çalışmada Diyarbakır'ın dört merkez ilçe ilkokullarında görev yapan okul yöneticilerinin performanslarının değerlendirilmesinde kullanılabilecek ölçütlere ilişkin öğretmen görüşleri incelenmiştir. Verileri elde etmek için likert ölçeğiyle hazırlanan toplam 44 maddeden oluşan iki bölüm şeklinde hazırlanmış ölçek kullanılmıştır. Ölçek 2021-2022 öğretim yılında Diyarbakır dört merkez ilçesinde yer alan okullarda tesadüfi olarak seçilmiş ilkokullarda görev yapan 212 öğretmenin görüşü alınarak uygulanmıştır. Öğretmenlerin cinsiyetine, branşına ve kıdemlerine göre elde edilen sonuçlar incelendiğinde cinsiyete göre öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin görüşleri olumlu düzeydedir, ancak kadın öğretmen görüşleri erkek öğretmen görüşlerine göre daha olumlu düzeyde sonuçlanmıştır. Branş öğretmenleri olarak görev yapan öğretmenlerin görüşleri daha olumlu sonuçlanmıştır. Sınıf öğretmenleri yöneticilerinin motivasyon sağlamaya ilişkin davranışlarını daha olumlu değerlendirmişlerdir.

**Anahtar Sözcükler:** Okul Yöneticisi, Performans Değerlendirme, Performans Ölçütleri.

#### ABSTRACT

In this study, teachers' views on the criteria that can be used in evaluating the performance of school administrators working in primary schools in four central districts of Diyarbakır were examined. In order to obtain the data, a two-part Likert scale consisting of a total of 44 items was used. The scale was applied by taking the opinions of 212 teachers working in randomly selected primary schools working in schools located in four central districts of Diyarbakır in the 2021-2022 academic year. When the results obtained according to the gender, branch and seniority of the teachers are analysed, the opinions of the teachers about their administrators are at a positive level according to gender, but the opinions of female teachers are more positive than the opinions of male teachers. The opinions of the teachers working as branch teachers were more positive, and the classroom teachers evaluated the behaviours of the administrators related to providing motivation more positively.

**Keywords:** School Administrator, Performance Evaluation, Performance Criteria.

#### 1. GİRİŞ

Kuruluşun başlangıcından bu yana çalışanların görevlerinin ne kadarını yerine getirdiği takip edilmeye çalışılmış; çalışanlar genellikle başarılarına göre ödüllendirilmiş veya cezalandırılmıştır. Bu anlamda performans değerlendirme, örgütsel yaşamın önemli bir parçası haline gelmiştir. Performans değerlendirme, eğitim, ücret yönetimi, kariyer planlama vb. birçok insan kaynakları fonksiyonunda önemli rol oynamaktadır (Oğuz, 2006).

Öğrenme etkinliklerinin ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilen performans değerlendirme, bir eğitim kurumu olan okulda, öğretme ve değerlendirme için yer almakta, dolayısıyla öğretim ve değerlendirme eşanlı olarak kullanılmaktadır. Burada performans değerlendirmesi, sürecin her aşamasında belirlenen hedeflerin uygulanması, planlanan ve uygulanan faaliyetlerin ölçülmesi ve değerlendirilmesi anlamına gelir. Öğretme-öğrenmeyi geliştirmek için gerekli kaynak ve düzenlemelerin uygulanmasını sağlamak için bir çalışma olarak yapılır (MEB, 2000). Performans değerlendirme sistemleri oluşturmanın ilk ve en

önemli adımı performans kriterlerinin tanımlanmasıdır. Performans değerlendirme sisteminden elde edilen verilerin güvenilirliği ve geçerliliğine göre kriterlerin doğru seçilmesi etkilidir (Yeşiloğlu, 1998). Elde edilen verilerin tutarlılığı ve ölçülebilir özelliklerin ölçülebilir olması bu kriterlerin doğru seçilmesine bağlıdır. Seçilen performans kriterleri, iş performansını için öncelikle gerekli ve önemli olmalıdır. İş analizleri genellikle sistem kurucuya kriterleri sağlamak için gerekli bilgileri sağlar (Uyargil, 1994).

Okul yöneticilerinin değerlendirilmelerine bakacak olursak; okul yöneticileri, güçlü okullar inşa etmek ve sosyal değişimi teşvik etmek için nitelikli olmalıdır. Bu nedenle toplumda toplumsal değişimi ön planda tutan bir okul yöneticisinin birçok rolü üstlenmesi gerekir. Bunlardan biri okul personel yönetimi ve liderliğinin rolüdür. Okul müdürü bu rolü yerine getirirken şu şekilde davranır (Çınkır, 1998);

- İş gören geliştirmek,
- Kararlara katmak,
- Kaynakların dağılımını yönetmek,
- Görev dağılımlarını yapmak,
- Motivasyon sağlamak,
- Personellerin ilişkilerini planlamak ve desteklemek,
- Yapılan işlerin değerlendirilmesini yapmak,
- İşgörenin değerlendirilmesini yapmak,
- Öğrenci başarısını sağlamak.

Okul müdürü yukarıdaki davranışları gerçekleştirebilmek için iletişim, karar vermek, kendini yönetmek ve liderlik gibi yeterliklere sahip olmalıdır (Marcer, 1995). Örgütlerde çalışan iş görenlerin performans değerlendirmesi hem örgüt için hem de iş gören için ne kadar önemliyse; okul için de okul müdürünün performansının değerlendirilmesi de o kadar önemlidir. Amacı, önceden belirlenmiş eğitim hedeflerine göre deneyimler hazırlamak ve sunmak, yetiştirilen öğrencilere yeni davranışlar kazandırmak veya istenmeyen davranışları ortadan kaldırmak olan okul, okul müdürü tarafından yönetilmektedir. Çağdaş ve etkili bir okul ortamının oluşturulmasında en önemli rolü oynayan müdür (Gümüşeli, 2001), genel ve özel eğitim amaçlarının milli eğitim politikasına ve yetkili organlara göre uygulanmasından sorumludur (Kaya, 1991). Okul müdürü bu görevi yerine getirerek, başı olduğu okulun devletin eğitim politikası ve eğitim hedefleri doğrultusunda yaşatmaya ve etkin bir şekilde çalışmasını sağlamaya çalışır. Okulun belirlenen amaçlarına ulaşmak için öğretmenleri ve diğer çalışanları organize eder, emirler verir, çalışanların çalışmalarını koordine eder ve ayrıca yapılan çalışmalarını izler ve denetler.

Okul müdürünün görevleri 26/07/2014 tarihli ve 29072 sayılı Resmî Gazetede yayınlanan “Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği” nin 39. maddesinde şu şekilde tanımlanmaktadır (MEB,2014):

Okul öncesi eğitim ve ilköğretim kurumları, ilgili mevzuat hükümleri doğrultusunda diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Müdür; okulun öğrenci, her türlü eğitim ve öğretim, yönetim, personel, tahakkuk, taşınır mal, yazışma, eğitici ve sosyal etkinlikler, yatılılık, bursluluk, taşınmalı eğitim, güvenlik, beslenme, bakım, koruma, temizlik, düzen, nöbet, halkla ilişkiler ve benzeri görevler ile Bakanlık ve il/ilçe millî eğitim müdürlüklerince verilen görevler ile görev tanımında belirtilen diğer görevlerin yerine getirilmesini sağlar.

Bu maddeye göre okul müdürünün görevlerini şu şekilde tanımlayabiliriz. Müdür okulun yönetimidir; kanun, tüzük, emir, yönetmelik, genelge, plan, program ve yönetmeliklere uygun olarak planlama, düzenleme ve koordinasyon görevlerini yerine getirir, uygulama ve denetimi yapar. Personelin performansını değerlendirir ve yüksek verim elde etmek için önlemler alır. Okulunu geliştirmek için amirine önerilerde bulunur. Yetki ve sorumluluğu astlarına devrederek daha rasyonel bir iş akışı ve astların gerekli alanlarda gelişmesini sağlar. Ödüllendirilecek çalışanları belirler. Üstlerinin talebi üzerine okul performansını bir rapor halinde sunar ve astlarının önerilerini değerlendirir. Ayrıca bu görevler yönetmenin performans alanlarını da gösterir. Verimlilik bir başarıdır, kapasite sınıridir (TDK, 2022), belirli bir amaç için yapılan planlara göre niceliksel ve niteliksel olarak gelinecek noktayı belirler. Bireysel yetenekler, başarı motivasyonunun yoğunluğu, çevresel faktörler ve örgütsel faktörler performansı etkileyen faktörler olarak görülmektedir (Canman, 1993).

Okul yönetiminin özel bir ilgi alanı olduğu ve diğer yetkililerden farklı olduğu bilinmelidir. Okul kavramını mal üreten bir kurumla karşılaştırmak doğru olmaz. Okul tarafından üretilen bir ürün değil, bir hizmettir. Okullarda liderlik kavramı biraz daha geliştirilmelidir. Hizmet sunan çalışanlar vicdanlarıyla baş başa olduklarından ve bu çalışanların motivasyonu yöneticiye bağlı olduğundan, yöneticinin yükü doğal olarak ağırdır. Okul yöneticileri, eğitim sistemindeki benzersiz konumlarının ve rollerinin farkında olmalı ve çalışanlarını nasıl motive edeceklerini bilmelidirler (Demirel, 2007). Çünkü insanların çalıştıkları işyerinde yönetim ve amirlerin kalitesi motivasyon açısından oldukça önemlidir (Yurdakul, 2007).

Müdür, mükemmel bir okul yaratmada kilit bir kişidir. Bir müdürün liderlik becerileri, sınıfın eğitimsel gelişimi için kritik öneme sahiptir ve okulun genel başarısında önemli bir rol oynar (Anderson, 1991). Bir okul müdürü etkili bir lider ve iyi bir yönetici olmalıdır. Okul liderliği, okulun örgütsel amaçlarına ulaşmak için öğretmenlerin harekete geçirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Yukl, 1999). Bu nedenle müdürün lider olma çabası okulun amaçlarına ulaşması açısından önemli bir değişkendir. Ayrıca performansın, çalışanların yöneticilerle olan bireysel ilişkilerinden ve yöneticilerden aldıkları desteğin düzeyinden de etkilendiği görülmektedir (Geyer ve Steyrer, 1998). Müdür, mükemmel bir okul yaratmada en etkili kişidir. Bir müdürün liderlik becerileri, sınıfta öğrenim ve öğretim için kritik öneme sahiptir ve okulun genel başarısında önemli bir rol oynar. Çünkü okul öğretmenlerinin öğrenme atmosferini, profesyonellik düzeyini ve moralini etkileyen onun liderliğidir (Anderson, 1991).

Balcı (1993) tarafından yapılan “Etkili Okul” adlı çalışmada öğretmenlerin, etkili bir okulda yöneticilere ilişkin algılarını şu şekilde tespit etmiştir;

- Eğitim faaliyetlerini önceliklendirir, planlar ve uygular,
- Öğrenci başarısının ön planda tutulmasını ve ödüllendirilmesini sağlar,
- Çalışma programlarını koordine eder,
- Öğretmen ve öğrencilerden üst düzey eğitim bekler ve sağlar,
- Personelin okulla bağlantı kurmasını sağlar,
- Öğretmenlerin ilgi alanlarına önem verir ve onları destekler,
- Sınıflarda neler olur; sınıfları bizzat ziyaret ederek öğrenir,
- Öğrenci ile sürekli iletişim halindedir,
- Okul kurallarına uymada katı ama adil olur,
- Öğrencilere daha fazla zaman bırakmak için günlük işleri astlarına devreder,
- Başkalarını eşit ve birey olarak önemser.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin algılamalarına göre gerçekleşme düzeyi bakımından ilk beş sıraya giren etkili yöneticinin davranışları ise Açıkgöz (1994) “Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları” adlı çalışmasında yönetim becerilerini teknik, insancı ve kavramsal olarak sınıflandırmakta ve okul yöneticisinin önemli sorumlulukları olarak şunları ifade etmektedir;

- Amaçlara ulaşmak,
- Örgütsel sistemi yaşatmak,
- Örgütün dış çevresine uyumunu sağlamak,
- Kültürel örüntüleri yaşatmadır.

Araştırmanın genel amacı, ilkokullarda çalışan öğretmenlerin bakış açısından okul yöneticilerinin performanslarının değerlendirilmesinde kullanılacak ölçütlerin neler olduğunu belirlemektir. Öğretmen açısından ölçütlerin neler olduğunun belirlenmesi bu konuda yapılacak çalışmalara katkı sağlayacaktır. Buradan hareketle ilkokullarda görevli yöneticilerinin performanslarını değerlendirmede başvurulan ölçütler ve ilkokullarda görevleri yönetici performansının değerlendirilmesinde ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Günümüz rekabet ortamında, kurumların en değerli kaynağı olan insan gücünün doğru yönlendirilmesi, kurum ve iş gören çıkarları açısından hayati önem taşımaktadır. Kurumların gelişimi ve büyümesi için insan kaynağının doğru, etkin ve adil değerlendirilmesi önemlidir. Bu değerlendirme ne kadar doğru

yapılırsa, çalışan o oranda motive olacak ve kurum da hedefleri doğrultusunda başarıyı çok daha kolay yakalayacaktır. Bir örgütün misyonunu sürdürebilmesi de iş görenlerinin gösterdiği performansına bağlıdır. Örgütlerde, iş gören performansında da en etkili faktörün yönetici olduğu bilinmektedir.

Okul yöneticisinin, kendisine ve işine yönelik olarak etik bir bakış açısına sahip olması okulun ve öğretmenlerin amaçlarını gerçekleştirmeye yardım eden dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık, adalet, eşitlik, sevgi, hoşgörü, laiklik, saygı, tutumluluk, demokrasi, olumlu insan ilişkileri, açıklık, hak ve özgürlükler, emeğin hakkını verme, yasa dışı emirlere karşı direnme, sorumluluk, insan hakları, hümanizm, hukukun üstünlüğü gibi ilkelere uygun davranışlar sergilemesi gereklidir.

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırma Modeli

Araştırma, tarama modelindedir. Araştırmada Diyarbakır dört merkez ilçesinde ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin performanslarının değerlendirilmesinde kullanılacak ölçütlere yönelik görüşleri taranmıştır.

### 2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın amacını gerçekleştirmek üzere 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Diyarbakır'ın dört merkez ilçe ilkokullarında görev yapan öğretmenlere likert dereceleme ölçeğinde geliştirilmiş bir ölçek uygulanmıştır. Ölçek toplam 212 öğretmenden görüş alınarak uygulanmıştır. Verileri toplamak üzere taranan ilgili literatüre dayalı olarak iki bölümden oluşan 44 soruluk bir ölçek uygulanmıştır.

### 2.3. Verilerin Toplanması

Araştırmada verilerin toplanması için "Okullarda Yönetici Performansını Değerlendirme Ölçütleri" ölçeği kullanılmıştır. Ölçek (1) kişisel bilgilere yönelik, (2) Okul yöneticilerinin performanslarının değerlendirilmesinde dikkate alınabilecek ölçütlere yönelik olmak üzere bağımsız ayrı 2 boyuttan oluşmaktadır. Ölçek; tamamen katılmıyorum, katılmıyorum, kısmen katılıyorum, katılıyorum ve tamamen katılıyorum olmak üzere beşli likert dereceleme ölçeği şeklindedir.

### 2.4. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler, SPSS Paket Programında analiz edilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde frekans, ortalama, yüzde ve standart sapma gibi betimsel istatistiklerden yararlanılmıştır.

## 3. BULGULAR

### 3.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular

Araştırma katılan öğretmenlerin demografik verilerin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1.** Cinsiyetine Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzdeler

| Cinsiyet | f   | %    | Geç.% | Yığ. % |
|----------|-----|------|-------|--------|
| Kadın    | 108 | 50,9 | 50,9  | 50,9   |
| Erkek    | 104 | 49,1 | 49,1  | 100    |
| Toplam   | 112 | 100  | 100   |        |

Cinsiyet değişkenine göre dağılımın %50,9'ini kadın öğretmenler oluştururken %49,1'ini ise erkek öğretmenlerin oluşturduğu görülmektedir.

**Tablo 2.** Kıdem Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzdeler

| Kıdem           | f   | %     | Geç.% | Yığ. % |
|-----------------|-----|-------|-------|--------|
| 1-5 yıl         | 77  | 36,3  | 36,3  | 36,3   |
| 6-10 yıl        | 61  | 28,8  | 28,8  | 65,1   |
| 11-15 yıl       | 41  | 19,3  | 19,3  | 84,4   |
| 16-20 yıl       | 22  | 10,4  | 10,4  | 94,8   |
| 21 yıl ve üzeri | 11  | 5,2   | 5,2   | 100,0  |
| Toplam          | 212 | 100,0 | 100,0 |        |

Kıdem değişkenine göre %36,3'sini 1-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler, %28,82'ini 6-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler, %19,3'ünü 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler, %10,4'ünü 16-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler ve %5,2'sini 21 yıl üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin oluşturduğu görülmektedir.

**Tablo 3.** Branş Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzdeler

| Branş           | f   | %    | Geç.% | Yığ. % |
|-----------------|-----|------|-------|--------|
| Sınıf Öğretmeni | 116 | 54,7 | 54,7  | 54,7   |
| Branş Öğretmeni | 82  | 38,7 | 38,7  | 93,4   |
| Okul Öncesi     | 14  | 6,6  | 6,6   | 100    |
| Toplam          | 112 | 100  | 100   |        |

Branş değişkenine göre dağılımın %54,7'ini sınıf öğretmenleri, %38,7'sini branş öğretmenleri ve % 6,6'sını ise okul öncesi öğretmenlerinin oluşturduğu görülmektedir.

**Tablo 4.** Öğrenim Durumu Değişkenine İlişkin Frekans ve Yüzdeler

| Öğrenim Durumu         | f   | %     | Geç.% | Yığ. % |
|------------------------|-----|-------|-------|--------|
| Eğitim Fakültesi       | 173 | 81,60 | 81,60 | 81,60  |
| Fen-Edebiyat Fakültesi | 18  | 8,49  | 8,49  | 90,09  |
| Açık Öğretim Fakültesi | 5   | 2,36  | 2,36  | 92,45  |
| Yüksek Lisans          | 15  | 7,08  | 7,08  | 99,53  |
| Doktora                | 1   | 0,47  | 0,47  | 100    |
| Toplam                 | 212 | 100,0 | 100,0 |        |

Öğrenim durumu değişkenine göre dağılımın % 81,60'mı Eğitim Fakültesi, %8,49'unu Fen-Edebiyat Fakültesi, % 2,36'sının ve % 6,6'sını Açık Öğretim Fakültesi, % 7,08'inin Yüksek Lisans ve 0,47'sinin Doktora mezunu olduğu görülmektedir.

### 3.2. Performans Değerlendirme Ölçütleri Boyutuna İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin performans değerlendirme ölçütlerine katılma düzeylerine ilişkin her bir boyuta verdiği yanıtların sonuçları tablolar halinde gösterilmiştir

**Tablo 5.** Performans Değerlendirme Ölçütleri Boyutuna İlişkin Bulgular

| Maddeler   | n   | $\bar{x}$ | ss    |
|--|-----|-----------|-------|
| 1 Okulda yapılan toplantıları etkin şekilde yönetme  | 212 | 3,60      | 1,099 |
| 2 Okul yöneticisinin yönetim konusunda istekli olması  | 212 | 3,77      | 1,114 |
| 3 Etkili ve akıcı konuşmaya sahip olma   | 212 | 3,56      | 1,136 |
| 4 Eğitim-öğretim ile ilgili gelişmeleri ve değişimleri izleme                                  | 212 | 3,52      | 1,086 |
| 5 Okul yönetiminde çıkabilecek olası çatışmaları çözüme  | 212 | 3,65      | 1,093 |
| 6 Öğrencilerle sağlıklı iletişim kurma (dinlemeye dayalı)                                      | 212 | 3,62      | 1,147 |
| 7 Öğretmenlerle ve diğer personelle sağlıklı iletişim kurma (dinlemeye dayalı)                 | 212 | 3,60      | 1,186 |
| 8 Velilerle etkili iletişim kurma  | 212 | 3,67      | 1,084 |
| 9 Bilgi iletişim teknolojilerini kullanma (bilgisayar vb.)                                     | 212 | 3,65      | 1,085 |
| 10 Yazılı ve sözlü iletişimde dilbilgisi kurallarına uyma                                      | 212 | 3,57      | 1,026 |
| 11 Öğrencilerin öğrenmeye etkin katılımını sağlama   | 212 | 3,45      | 1,157 |
| 12 Okulu ve çalışmalarını çevreye tanıtmaya  | 212 | 3,58      | 1,079 |
| 13 Öğretmenlerin, her öğrencinin başarılı olabileceği fikrine sahip olmasını sağlama           | 212 | 3,33      | 1,173 |
| 14 Öğretmenleri ve diğer personeli başarılı yönlerinden dolayı takdir etme                     | 212 | 3,50      | 1,186 |
| 15 Öğretmenlerin okul görevlerinde sorumluluk almalarını sağlama                               | 212 | 3,58      | 1,079 |
| 16 Okulda öğrenme için uygun ortam oluşturma   | 212 | 3,55      | 1,124 |
| 17 Öğretmenleri kendini geliştirmeye yönlendirme   | 212 | 3,40      | 1,141 |
| 18 Öğretmenlerin öğretim zamanını etkili kullanmalarını sağlama                                | 212 | 3,53      | 1,073 |
| 19 Öğretmenlerin ve diğer personelin okulda eğitsel kol etkinliklerinde görev almasını sağlama | 212 | 3,44      | 1,054 |
| 20 Diğer okul yöneticileri ile iletişim kurma  | 212 | 3,67      | 1,081 |
| 21 Okul kurallarını açıkça belirleyip uygulama   | 212 | 3,67      | 1,064 |
| 22 Okuldaki öğrenci başarısızlığının nedenini araştırma  | 212 | 3,52      | 1,137 |
| 23 Ders araç gereçlerin verimli kullanılmasını sağlama   | 212 | 3,49      | 1,082 |
| 24 Velileri okul ve sınıf içi etkinliklere katma   | 212 | 3,35      | 1,107 |
| 25 Öğretim programının öğrencinin öğrenme düzeyine göre uygulanmasını sağlama                  | 212 | 3,36      | 1,069 |
| 26 Yapılan ders planların gerçekleşme düzeylerini kontrol etme                                 | 212 | 3,44      | 1,152 |
| 27 Gelen resmi yazılardan personelin bilmesi gerekenleri düzenli olarak duyurma                | 212 | 3,87      | 1,109 |
| 28 Ders araç gereçlerin temininin sağlanması   | 212 | 3,70      | 1,068 |
| 29 Mevzuat bilgisine sahip olma  | 212 | 3,84      | 1,105 |
| 30 Okul bahçesinin ve tesislerinin bakımı ve onarımının yapılması                              | 212 | 3,72      | 1,141 |
| 31 Vizyon sahibi olma  | 212 | 3,67      | 1,162 |
| 32 Yönetim tecrübesine sahip olma  | 212 | 3,73      | 1,131 |
| 33 Öğretmenlere rehber olma  | 212 | 3,53      | 1,166 |
| 34 Yönetim konusunda gerektiğinde aslarına yetki devri yapma                                   | 212 | 3,57      | 1,164 |
| 35 Okul bütçesini hazırlama  | 212 | 3,62      | 1,131 |
| 36 Okulda rehberlik hizmetlerinin yürütülmesi  | 212 | 3,59      | 1,078 |
| 37 Kaynak yaratma ve kullanma  | 212 | 3,59      | 1,126 |
| 38 Verilen görevlerin yapılıp yapılmadığını takip etme   | 212 | 3,65      | 1,132 |
| 39 Okuldaki her türlü sorunla baş edebilme   | 212 | 3,63      | 1,118 |

Ölçek maddelerinin ortalamaları tüm maddelerde yüksektir ve olumlu yönde görüş bildirilmiştir. En düşük ortalamaya “Öğretmenlerin, her öğrencinin başarılı olabileceği fikrine sahip olmasını sağlama” görüşü sahip iken en yüksek ortalamaya sahip görüş ise “Gelen resmi yazılardan personelin bilmesi gerekenleri düzenli olarak duyurma” görüşüdür.

### 3.3. Ölçek Maddelerine Verilen Cevaplara İlişkin Bulgular

Bu bölümde ölçek maddelerine verilen cevaplar yer almaktadır.

**Tablo 6.** Okulda yapılan toplantıları etkin şekilde yönetme cevapları

| Cevaplar             | f   | %    | Geç.% | Yığ. % |
|----------------------|-----|------|-------|--------|
| Tamamen katılmıyorum | 13  | 6,1  | 6,1   | 6,1    |
| Katılmıyorum         | 18  | 8,5  | 8,5   | 14,6   |
| Kısmen katılıyorum   | 54  | 25,5 | 25,5  | 40,1   |
| Katılıyorum          | 82  | 38,7 | 38,7  | 78,8   |
| Tamamen katılıyorum  | 45  | 21,2 | 21,2  | 100,0  |
| Toplam               | 212 | 100  | 100,0 |        |

Okulda yapılan toplantıları etkin şekilde yönetme sorusuna; 13 kişi tamamen katılmıyorum (%6,1), katılmıyorum 18 kişi (%8,5), kısmen katılıyorum 54 kişi (%25,5), katılıyorum 82 kişi (%38,7), tamamen katılıyorum 45 kişi (%21,2) cevap vermiştir.

**Tablo 7.** Okul yöneticisinin yönetim konusunda istekli olması cevapları

| Cevaplar             | f   | %     | Geç.% | Yığ. % |
|----------------------|-----|-------|-------|--------|
| Tamamen katılmıyorum | 10  | 4,7   | 4,7   | 4,7    |
| Katılmıyorum         | 20  | 9,4   | 9,4   | 14,2   |
| Kısmen katılıyorum   | 41  | 19,3  | 19,3  | 33,5   |
| Katılıyorum          | 79  | 37,3  | 37,3  | 70,8   |
| Tamamen katılıyorum  | 62  | 29,2  | 29,2  | 100,0  |
| Toplam               | 212 | 100,0 | 100,0 |        |

Okul yöneticisinin yönetim konusunda istekli olması sorusuna; 10 kişi tamamen katılmıyorum (%4,7), katılmıyorum 20 kişi (%9,4), kısmen katılıyorum 41 kişi (%19,3), katılıyorum 79 kişi (%37,3), tamamen katılıyorum 62 kişi (%29,2) cevap vermiştir.

**Tablo 8.** Etkili ve akıcı konuşmaya sahip olma cevapları

| Cevaplar             | f   | %     | Geç.% | Yığ. % |
|----------------------|-----|-------|-------|--------|
| Tamamen katılmıyorum | 11  | 5,2   | 5,2   | 5,2    |
| Katılmıyorum         | 28  | 13,2  | 13,2  | 18,4   |
| Kısmen katılıyorum   | 53  | 25,0  | 25,0  | 43,4   |
| Katılıyorum          | 71  | 33,5  | 33,5  | 76,9   |
| Tamamen katılıyorum  | 49  | 23,1  | 23,1  | 100,0  |
| Toplam               | 212 | 100,0 | 100,0 |        |

Etkili ve akıcı konuşmaya sahip olma sorusuna; 11 kişi tamamen katılmıyorum (%5,2), katılmıyorum 28 kişi (%13,2), kısmen katılıyorum 53 kişi (%25), katılıyorum 71 kişi (%33,5), tamamen katılıyorum 49 kişi (%23,1) cevap vermiştir.

**Tablo 9.** Eğitim-öğretim ile ilgili gelişmeleri ve değişimleri izleme cevapları

| Cevaplar             | f   | %     | Geç.% | Yığ. % |
|----------------------|-----|-------|-------|--------|
| Tamamen katılmıyorum | 11  | 5,2   | 5,2   | 5,2    |
| Katılmıyorum         | 23  | 10,8  | 10,8  | 16,0   |
| Kısmen katılıyorum   | 65  | 30,7  | 30,7  | 46,7   |
| Katılıyorum          | 71  | 33,5  | 33,5  | 80,2   |
| Tamamen katılıyorum  | 42  | 19,8  | 19,8  | 100,0  |
| Toplam               | 212 | 100,0 | 100,0 |        |

Eğitim-öğretim ile ilgili gelişmeleri ve değişimleri izleme sorusuna; 11 kişi tamamen katılmıyorum (%5,2), katılmıyorum 23 kişi (%10,8), kısmen katılıyorum 65 kişi (%30,7), katılıyorum 71 kişi (%33,5), tamamen katılıyorum 42 kişi (%19,8) cevap vermiştir.

**Tablo 10.** Okul yönetiminde çıkabilecek olası çatışmaları çözme cevapları

| Cevaplar             | f   | %     | Geç.% | Yığ. % |
|----------------------|-----|-------|-------|--------|
| Tamamen katılmıyorum | 7   | 3,3   | 3,3   | 3,3    |
| Katılmıyorum         | 28  | 13,2  | 13,2  | 16,5   |
| Kısmen katılıyorum   | 50  | 23,6  | 23,6  | 40,1   |
| Katılıyorum          | 74  | 34,9  | 34,9  | 75,0   |
| Tamamen katılıyorum  | 53  | 25,0  | 25,0  | 100,0  |
| Toplam               | 212 | 100,0 | 100,0 |        |

Okul yönetiminde çıkabilecek olası çatışmaları çözme sorusuna; 7 kişi tamamen katılmıyorum (%3,3), katılmıyorum 28 kişi (%13,2), kısmen katılıyorum 50 kişi (%23,6), katılıyorum 74 kişi (%34,9), tamamen katılıyorum 53 kişi (%25) cevap vermiştir.

**Tablo 11. Öğrencilerle sağlıklı iletişim kurma cevapları**

| Cevaplar             | f   | %     | Geç.% | Yığ. % |
|----------------------|-----|-------|-------|--------|
| Tamamen katılmıyorum | 14  | 6,6   | 6,6   | 6,6    |
| Katılmıyorum         | 18  | 8,5   | 8,5   | 15,1   |
| Kısmen katılıyorum   | 56  | 26,4  | 26,4  | 41,5   |
| Katılıyorum          | 70  | 33,0  | 33,0  | 74,5   |
| Tamamen katılıyorum  | 54  | 25,5  | 25,5  | 100,0  |
| Toplam               | 212 | 100,0 | 100,0 |        |

Öğrencilerle sağlıklı iletişim kurma (dinlemeye dayalı): 14 kişi tamamen katılmıyorum (%6,6), katılmıyorum 18 kişi (%8,5), kısmen katılıyorum 56 kişi (%26,4), katılıyorum 70 kişi (%33), tamamen katılıyorum 54 kişi (%25,5) cevap vermiştir.

**Tablo 12. Öğretmenlerle ve diğer personelle sağlıklı iletişim kurma cevapları**

| Cevaplar             | f   | %     | Geç.% | Yığ. % |
|----------------------|-----|-------|-------|--------|
| Tamamen katılmıyorum | 13  | 6,1   | 6,1   | 6,1    |
| Katılmıyorum         | 24  | 11,3  | 11,3  | 17,5   |
| Kısmen katılıyorum   | 58  | 27,4  | 27,4  | 44,8   |
| Katılıyorum          | 57  | 26,9  | 26,9  | 71,7   |
| Tamamen katılıyorum  | 60  | 28,3  | 28,3  | 100,0  |
| Toplam               | 212 | 100,0 | 100,0 |        |

Öğretmenlerle ve diğer personelle sağlıklı iletişim kurma (dinlemeye dayalı) sorusuna; 13 kişi tamamen katılmıyorum (%6,1), katılmıyorum 24 kişi (%11,3), kısmen katılıyorum 58 kişi (%27,4), katılıyorum 57 kişi (%26,9), tamamen katılıyorum 60 kişi (%28,3) cevap vermiştir.

**Tablo 13. Velilerle etkili iletişim kurma cevapları**

| Cevaplar             | f   | %     | Geç.% | Yığ. % |
|----------------------|-----|-------|-------|--------|
| Tamamen katılmıyorum | 8   | 3,8   | 3,8   | 3,8    |
| Katılmıyorum         | 23  | 10,9  | 10,9  | 14,7   |
| Kısmen katılıyorum   | 53  | 25,1  | 25,1  | 39,8   |
| Katılıyorum          | 74  | 35,1  | 35,1  | 74,9   |
| Tamamen katılıyorum  | 53  | 25,1  | 25,1  | 100,0  |
| Toplam               | 212 | 100,0 | 100,0 |        |

Velilerle etkili iletişim kurma sorusuna; 8 kişi tamamen katılmıyorum(%3,8), katılmıyorum 23 kişi (%10,9), kısmen katılıyorum 53 kişi (%25,1), katılıyorum 74 kişi (%35,1), tamamen katılıyorum 53 kişi (%25,1) cevap vermiştir.

**Tablo 14. Bilgi iletişim teknolojisini kullanma cevapları**

| Cevaplar             | f   | %     | Geç.% | Yığ. % |
|----------------------|-----|-------|-------|--------|
| Tamamen katılmıyorum | 12  | 5,7   | 5,7   | 5,7    |
| Katılmıyorum         | 17  | 8,0   | 8,0   | 13,7   |
| Kısmen katılıyorum   | 51  | 24,1  | 24,1  | 37,7   |
| Katılıyorum          | 85  | 40,1  | 40,1  | 77,8   |
| Tamamen katılıyorum  | 47  | 22,2  | 22,2  | 100,0  |
| Toplam               | 212 | 100,0 | 100,0 |        |

Bilgi iletişim teknolojisini kullanma (bilgisayar vb.) sorusunun; 12 kişi tamamen katılmıyorum (%5,7), katılmıyorum 17 kişi (%8), kısmen katılıyorum 51 kişi (%24,1), katılıyorum 85 kişi (%40,1), tamamen katılıyorum 47 kişi (%22,2) cevap vermiştir.

**Tablo 15. Yazılı ve sözlü iletişimde dilbilgisi kurallarına uyma cevapları**

| Cevaplar             | f   | %     | Geç.% | Yığ. % |
|----------------------|-----|-------|-------|--------|
| Tamamen katılmıyorum | 9   | 4,2   | 4,2   | 4,2    |
| Katılmıyorum         | 16  | 7,5   | 7,5   | 11,8   |
| Kısmen katılıyorum   | 75  | 35,4  | 35,4  | 47,2   |
| Katılıyorum          | 70  | 33,0  | 33,0  | 80,2   |
| Tamamen katılıyorum  | 42  | 19,8  | 19,8  | 100,0  |
| Toplam               | 212 | 100,0 | 100,0 |        |

Yazılı ve sözlü iletişimde dilbilgisi kurallarına uyma sorusuna; 9 kişi tamamen katılmıyorum (%4,2), katılmıyorum 16 kişi (%7,5), kısmen katılıyorum 75 kişi (%35,4), katılıyorum 70 kişi (%33), tamamen katılıyorum 42 kişi (%19,8) cevap vermiştir.

**Tablo 16.** Öğrencilerin öğrenmeye etkin katılımını sağlama cevapları

| Cevaplar             | f   | %     | Geç.% | Yığ. % |
|----------------------|-----|-------|-------|--------|
| Tamamen katılmıyorum | 16  | 7,5   | 7,5   | 7,5    |
| Katılmıyorum         | 25  | 11,8  | 11,8  | 19,3   |
| Kısmen katılıyorum   | 60  | 28,3  | 28,3  | 47,6   |
| Katılıyorum          | 69  | 32,5  | 32,5  | 80,2   |
| Tamamen katılıyorum  | 42  | 19,8  | 19,8  | 100,0  |
| Toplam               | 212 | 100,0 | 100,0 |        |

Öğrencilerin öğrenmeye etkin katılımını sağlama sorusuna; 16 kişi tamamen katılmıyorum (%7,5), katılmıyorum 25 kişi (%11,8), kısmen katılıyorum 60 kişi (%28,3), katılıyorum 69 kişi (%32,5), tamamen katılıyorum 42 kişi (%19,8) cevap vermiştir.

**Tablo 17.** Okulu ve çalışmalarını çevreye tanıma cevapları

| Cevaplar             | f   | %     | Geç.% | Yığ. % |
|----------------------|-----|-------|-------|--------|
| Tamamen katılmıyorum | 10  | 4,7   | 4,7   | 4,7    |
| Katılmıyorum         | 21  | 9,9   | 9,9   | 14,6   |
| Kısmen katılıyorum   | 62  | 29,2  | 29,2  | 43,9   |
| Katılıyorum          | 73  | 34,4  | 34,4  | 78,3   |
| Tamamen katılıyorum  | 46  | 21,7  | 21,7  | 100,0  |
| Toplam               | 212 | 100,0 | 100,0 |        |

Okulu ve çalışmalarını çevreye tanıma sorusuna; 10 kişi tamamen katılmıyorum (%4,7), katılmıyorum 21 kişi (%9,9), kısmen katılıyorum 62 kişi (%29,2), katılıyorum 73 kişi (%34,4), tamamen katılıyorum 46 kişi (%21,7) cevap vermiştir.

**Tablo 18.** Öğretmenlerin, her öğrencinin başarılı olabileceği fikrine sahip olmasını sağlama cevapları

| Cevaplar             | f   | %     | Geç.% | Yığ. % |
|----------------------|-----|-------|-------|--------|
| Tamamen katılmıyorum | 20  | 9,4   | 9,4   | 9,4    |
| Katılmıyorum         | 23  | 10,8  | 10,8  | 20,3   |
| Kısmen katılıyorum   | 76  | 35,8  | 35,8  | 56,1   |
| Katılıyorum          | 54  | 25,5  | 25,5  | 81,6   |
| Tamamen katılıyorum  | 39  | 18,4  | 18,4  | 100,0  |
| Toplam               | 212 | 100,0 | 100,0 |        |

Öğretmenlerin, her öğrencinin başarılı olabileceği fikrine sahip olmasını sağlama sorusuna; 20 kişi tamamen katılmıyorum (%9,4), katılmıyorum 23 kişi (%10,8), kısmen katılıyorum 76 kişi (%35,8), katılıyorum 54 kişi (%25,5), tamamen katılıyorum 39 kişi (%18,4) cevap vermiştir.

**Tablo 19.** Öğretmenleri ve diğer personeli başarılı yönlerinden dolayı takdir etme cevapları

| Cevaplar             | f   | %     | Geç.% | Yığ. % |
|----------------------|-----|-------|-------|--------|
| Tamamen katılmıyorum | 13  | 6,1   | 6,1   | 6,1    |
| Katılmıyorum         | 30  | 14,2  | 14,2  | 20,3   |
| Kısmen katılıyorum   | 59  | 27,8  | 27,8  | 48,1   |
| Katılıyorum          | 57  | 26,9  | 26,9  | 75,0   |
| Tamamen katılıyorum  | 53  | 25,0  | 25,0  | 100,0  |
| Toplam               | 212 | 100,0 | 100,0 |        |

Öğretmenleri ve diğer personeli başarılı yönlerinden dolayı takdir etme: 13 kişi tamamen katılmıyorum (%6,1), katılmıyorum 30 kişi (%14,2), kısmen katılıyorum 59 kişi (%27,8), katılıyorum 57 kişi (%26,9), tamamen katılıyorum 53 kişi (%25)

**Tablo 20.** Öğretmenlerin okul görevlerinde sorumluluk almalarını sağlama cevapları

| Cevaplar             | f   | %     | Geç.% | Yığ. % |
|----------------------|-----|-------|-------|--------|
| Tamamen katılmıyorum | 9   | 4,2   | 4,2   | 4,2    |
| Katılmıyorum         | 25  | 11,8  | 11,8  | 16,0   |
| Kısmen katılıyorum   | 57  | 26,9  | 26,9  | 42,9   |
| Katılıyorum          | 76  | 35,8  | 35,8  | 78,8   |
| Tamamen katılıyorum  | 45  | 21,2  | 21,2  | 100,0  |
| Toplam               | 212 | 100,0 | 100,0 |        |

Öğretmenlerin okul görevlerinde sorumluluk almalarını sağlama sorusuna; 9 kişi tamamen katılmıyorum (%4,2), katılmıyorum 25 kişi (%11,8), kısmen katılıyorum 57 kişi (%26,9), katılıyorum 76 kişi (%35,8), tamamen katılıyorum 45 kişi (%21,2) cevap vermiştir.

**Tablo 21.** Okulda öğrenme için uygun ortam oluşturma cevapları

| Cevaplar             | f   | %     | Geç.% | Yığ. % |
|----------------------|-----|-------|-------|--------|
| Tamamen katılmıyorum | 12  | 5,7   | 5,7   | 5,7    |
| Katılmıyorum         | 26  | 12,3  | 12,3  | 17,9   |
| Kısmen katılıyorum   | 52  | 24,5  | 24,5  | 42,5   |
| Katılıyorum          | 77  | 36,3  | 36,3  | 78,8   |
| Tamamen katılıyorum  | 45  | 21,2  | 21,2  | 100,0  |
| Toplam               | 212 | 100,0 | 100,0 |        |



Okulda öğrenme için uygun ortam oluşturma sorusuna; 12 kişi tamamen katılmıyorum (%5,7), katılmıyorum 26 kişi (%12,3), kısmen katılıyorum 52 kişi (%24,5), katılıyorum 77 kişi (%36,3), tamamen katılıyorum 45 kişi (%21,2) cevap vermiştir.

**Tablo 22.** Öğretmenleri kendini geliştirmeye yönlendirme cevapları

| Cevaplar             | f   | %     | Geç.% | Yığ. % |
|----------------------|-----|-------|-------|--------|
| Tamamen katılmıyorum | 12  | 5,7   | 5,7   | 5,7    |
| Katılmıyorum         | 35  | 16,5  | 16,5  | 22,2   |
| Kısmen katılıyorum   | 63  | 29,7  | 29,7  | 51,9   |
| Katılıyorum          | 61  | 28,8  | 28,8  | 80,7   |
| Tamamen katılıyorum  | 41  | 19,3  | 19,3  | 100,0  |
| Toplam               | 212 | 100,0 | 100,0 |        |

Öğretmenleri kendini geliştirmeye yönlendirme sorusuna; 12 kişi tamamen katılmıyorum (%5,7), katılmıyorum 35 kişi (%16,5), kısmen katılıyorum 63 kişi (%29,7), katılıyorum 61 kişi (%28,8), tamamen katılıyorum 41 kişi (%19,3) cevap vermiştir.

**Tablo 23.** Öğretmenlerin öğretim zamanını etkili kullanmalarını sağlama cevapları

| Cevaplar             | f   | %     | Geç.% | Yığ. % |
|----------------------|-----|-------|-------|--------|
| Tamamen katılmıyorum | 9   | 4,2   | 4,2   | 4,2    |
| Katılmıyorum         | 23  | 10,8  | 10,8  | 15,1   |
| Kısmen katılıyorum   | 72  | 34,0  | 34,0  | 49,1   |
| Katılıyorum          | 63  | 29,7  | 29,7  | 78,8   |
| Tamamen katılıyorum  | 45  | 21,2  | 21,2  | 100,0  |
| Toplam               | 212 | 100,0 | 100,0 |        |

Öğretmenlerin öğretim zamanını etkili kullanmalarını sağlama sorusuna; 9 kişi tamamen katılmıyorum (%4,2), katılmıyorum 23 kişi (%10,8), kısmen katılıyorum 72 kişi (%34), katılıyorum 63 kişi (%29,7), tamamen katılıyorum 45 kişi (%21,2) cevap vermiştir.

**Tablo 24.** Öğretmenlerin ve diğer personelin okulda eğitsel kol etkinliklerinde görev almasını sağlama cevapları

| Cevaplar             | f   | %     | Geç.% | Yığ. % |
|----------------------|-----|-------|-------|--------|
| Tamamen katılmıyorum | 12  | 5,7   | 5,7   | 5,7    |
| Katılmıyorum         | 24  | 11,3  | 11,3  | 17,0   |
| Kısmen katılıyorum   | 66  | 31,1  | 31,1  | 48,1   |
| Katılıyorum          | 79  | 37,3  | 37,3  | 85,4   |
| Tamamen katılıyorum  | 31  | 14,6  | 14,6  | 100,0  |
| Toplam               | 212 | 100,0 | 100,0 |        |

Öğretmenlerin ve diğer personelin okulda eğitsel kol etkinliklerinde görev almasını sağlama sorusuna; 12 kişi tamamen katılmıyorum (%5,7), katılmıyorum 24 kişi (%11,3), kısmen katılıyorum 66 kişi (%31,1), katılıyorum 79 kişi (%37,3), tamamen katılıyorum 31 kişi (%14,6) cevap vermiştir.

**Tablo 25.** Diğer okul yöneticileri ile iletişim kurma cevapları

| Cevaplar             | f   | %     | Geç.% | Yığ. % |
|----------------------|-----|-------|-------|--------|
| Tamamen katılmıyorum | 9   | 4,2   | 4,2   | 4,2    |
| Katılmıyorum         | 23  | 10,8  | 10,8  | 15,1   |
| Kısmen katılıyorum   | 46  | 21,7  | 21,7  | 36,8   |
| Katılıyorum          | 84  | 39,6  | 39,6  | 76,4   |
| Tamamen katılıyorum  | 50  | 23,6  | 23,6  | 100,0  |
| Toplam               | 212 | 100,0 | 100,0 |        |

Diğer okul yöneticileri ile iletişim kurma sorusuna; 9 kişi tamamen katılmıyorum (%4,2), katılmıyorum 23 kişi (%10,8), kısmen katılıyorum 46 kişi (%21,7), katılıyorum 84 kişi (%39,6), tamamen katılıyorum 50 kişi (%23,6) cevap vermiştir.

**Tablo 26.** Okul kurallarını açıkça belirleyip uygulama cevapları

| Cevaplar             | f   | %     | Geç.% | Yığ. % |
|----------------------|-----|-------|-------|--------|
| Tamamen katılmıyorum | 9   | 4,2   | 4,2   | 4,2    |
| Katılmıyorum         | 20  | 9,4   | 9,4   | 13,7   |
| Kısmen katılıyorum   | 52  | 24,5  | 24,5  | 38,2   |
| Katılıyorum          | 82  | 38,7  | 38,7  | 76,9   |
| Tamamen katılıyorum  | 49  | 23,1  | 23,1  | 100,0  |
| Toplam               | 212 | 100,0 | 100,0 |        |

Okul kurallarını açıkça belirleyip uygulama sorusuna; 9 kişi tamamen katılmıyorum (%4,2), katılmıyorum 20 kişi (%9,4), kısmen katılıyorum 52 kişi (%24,5), katılıyorum 82 kişi (%38,7), tamamen katılıyorum 49 kişi (%23,1) cevap vermiştir.

**Tablo 27.** Okuldaki öğrenci başarısızlığının nedenini araştırma cevapları

| Cevaplar             | f   | %     | Geç.% | Yığ. % |
|----------------------|-----|-------|-------|--------|
| Tamamen katılmıyorum | 12  | 5,7   | 5,7   | 5,7    |
| Katılmıyorum         | 26  | 12,3  | 12,3  | 17,9   |
| Kısmen katılıyorum   | 61  | 28,8  | 28,8  | 46,7   |
| Katılıyorum          | 65  | 30,7  | 30,7  | 77,4   |
| Tamamen katılıyorum  | 48  | 22,6  | 22,6  | 100,0  |
| Toplam               | 212 | 100,0 | 100,0 |        |

Okuldaki öğrenci başarısızlığının nedenini araştırma sorusuna; 12 kişi tamamen katılmıyorum (%5,7), katılmıyorum 26 kişi (%12,3), kısmen katılıyorum 61 kişi (%28,8), katılıyorum 65 kişi (%30,7), tamamen katılıyorum 48 kişi (%22,6)

**Tablo 28.** Ders araç gereçlerin verimli kullanılmasını sağlama cevapları

| Cevaplar             | f   | %     | Geç.% | Yığ. % |
|----------------------|-----|-------|-------|--------|
| Tamamen katılmıyorum | 9   | 4,2   | 4,2   | 4,2    |
| Katılmıyorum         | 30  | 14,2  | 14,2  | 18,4   |
| Kısmen katılıyorum   | 62  | 29,2  | 29,2  | 47,6   |
| Katılıyorum          | 71  | 33,5  | 33,5  | 81,1   |
| Tamamen katılıyorum  | 40  | 18,9  | 18,9  | 100,0  |
| Toplam               | 212 | 100,0 | 100,0 |        |

Ders araç gereçlerin verimli kullanılmasını sağlama sorusuna; 9 kişi tamamen katılmıyorum (%4,2), katılmıyorum 30 kişi (%14,2), kısmen katılıyorum 62 kişi (%29,2), katılıyorum 71 kişi (%33,5), tamamen katılıyorum 40 kişi (%18,9) cevap vermiştir.

**Tablo 29.** Velileri okul ve sınıf içi etkinliklere katma cevapları

| Cevaplar             | f   | %     | Geç.% | Yığ. % |
|----------------------|-----|-------|-------|--------|
| Tamamen katılmıyorum | 17  | 8,0   | 8,0   | 8,0    |
| Katılmıyorum         | 25  | 11,8  | 11,8  | 19,8   |
| Kısmen katılıyorum   | 65  | 30,7  | 30,7  | 50,5   |
| Katılıyorum          | 76  | 35,8  | 35,8  | 86,3   |
| Tamamen katılıyorum  | 29  | 13,7  | 13,7  | 100,0  |
| Toplam               | 212 | 100,0 | 100,0 |        |

Velileri okul ve sınıf içi etkinliklere katma sorusuna; 17 kişi tamamen katılmıyorum (%8), katılmıyorum 25 kişi (%11,8), kısmen katılıyorum 65 kişi (%30,7), katılıyorum 76 kişi (%35,8), tamamen katılıyorum 29 kişi (%13,7) cevap vermiştir.

**Tablo 30.** Öğretim programının öğrencinin öğrenme düzeyine göre uygulanmasını sağlama cevapları

| Cevaplar             | f   | %     | Geç.% | Yığ. % |
|----------------------|-----|-------|-------|--------|
| Tamamen katılmıyorum | 11  | 5,2   | 5,2   | 5,2    |
| Katılmıyorum         | 30  | 14,2  | 19,3  | 19,3   |
| Kısmen katılıyorum   | 75  | 35,4  | 54,7  | 54,7   |
| Katılıyorum          | 63  | 29,7  | 84,4  | 84,4   |
| Tamamen katılıyorum  | 33  | 15,6  | 100,0 | 100,0  |
| Toplam               | 212 | 100,0 | 100,0 |        |

Öğretim programının öğrencinin öğrenme düzeyine göre uygulanmasını sağlama sorusuna; 11 kişi tamamen katılmıyorum (%5,2), katılmıyorum 30 kişi (%14,2), kısmen katılıyorum 75 kişi (%35,4), katılıyorum 63 kişi (%29,7), tamamen katılıyorum 33 kişi (%15,6) cevap vermiştir.

**Tablo 31.** Yapılan ders planların gerçekleşme düzeylerini kontrol etme cevapları

| Cevaplar             | f   | %     | Geç.% | Yığ. % |
|----------------------|-----|-------|-------|--------|
| Tamamen katılmıyorum | 12  | 5,7   | 5,7   | 5,7    |
| Katılmıyorum         | 33  | 15,6  | 15,6  | 21,2   |
| Kısmen katılıyorum   | 62  | 29,2  | 29,2  | 50,5   |
| Katılıyorum          | 60  | 28,3  | 28,3  | 78,8   |
| Tamamen katılıyorum  | 45  | 21,2  | 21,2  | 100,0  |
| Toplam               | 212 | 100,0 | 100,0 |        |

Yapılan ders planların gerçekleşme düzeylerini kontrol etme sorusuna; 12 kişi tamamen katılmıyorum (%5,7), katılmıyorum 33 kişi (%16,6), kısmen katılıyorum 62 kişi (%29,2), katılıyorum 60 kişi (%28,3), tamamen katılıyorum 45 kişi (%21,2) cevap vermiştir.

**Tablo 32.** Gelen resmi yazılardan personelin bilmesi gerekenleri düzenli olarak duyurma cevapları

| Cevaplar             | f   | %     | Geç.% | Yığ. % |
|----------------------|-----|-------|-------|--------|
| Tamamen katılmıyorum | 11  | 5,2   | 5,2   | 5,2    |
| Katılmıyorum         | 15  | 7,1   | 7,1   | 12,3   |
| Kısmen katılıyorum   | 34  | 16,0  | 16,0  | 28,3   |
| Katılıyorum          | 82  | 38,7  | 38,7  | 67,0   |
| Tamamen katılıyorum  | 70  | 33,0  | 33,0  | 100,0  |
| Toplam               | 212 | 100,0 | 100,0 |        |

Gelen resmi yazılardan personelin bilmesi gerekenleri düzenli olarak duyurma sorusuna; 11 kişi tamamen katılmıyorum (%5,2), katılmıyorum 15 kişi (%7,1), kısmen katılıyorum 34 kişi (%16), katılıyorum 82 kişi (%38,7), tamamen katılıyorum 70 kişi (%33) cevap vermiştir.

**Tablo 33.** Ders araç gereçlerin temininin sağlanması cevapları

| Cevaplar             | f   | %     | Geç.% | Yığ. % |
|----------------------|-----|-------|-------|--------|
| Tamamen katılmıyorum | 6   | 2,8   | 2,8   | 2,8    |
| Katılmıyorum         | 23  | 10,8  | 10,8  | 13,7   |
| Kısmen katılıyorum   | 57  | 26,9  | 26,9  | 40,6   |
| Katılıyorum          | 69  | 32,5  | 32,5  | 73,1   |
| Tamamen katılıyorum  | 57  | 26,9  | 26,9  | 100,0  |
| Toplam               | 212 | 100,0 | 100,0 |        |

Ders araç gereçlerin temininin sağlanması sorusuna, 6 kişi tamamen katılmıyorum (%2,8), katılmıyorum 23 kişi (%10,8), kısmen katılıyorum 57 kişi (%26,9), katılıyorum 69 kişi (%32,5), tamamen katılıyorum 57 kişi (%26,9) cevap vermiştir.

**Tablo 34.** Mevzuat bilgisine sahip olma cevapları

| Cevaplar             | f   | %     | Geç.% | Yığ. % |
|----------------------|-----|-------|-------|--------|
| Tamamen katılmıyorum | 11  | 5,2   | 5,2   | 5,2    |
| Katılmıyorum         | 13  | 6,1   | 6,1   | 11,3   |
| Kısmen katılıyorum   | 43  | 20,3  | 20,3  | 31,6   |
| Katılıyorum          | 76  | 35,8  | 35,8  | 67,5   |
| Tamamen katılıyorum  | 69  | 32,5  | 32,5  | 100,0  |
| Toplam               | 212 | 100,0 | 100,0 |        |

Mevzuat bilgisine sahip olma sorusuna; 11 kişi tamamen katılmıyorum (%5,2), katılmıyorum 13 kişi (%6,1), kısmen katılıyorum 43 kişi (%20,3), katılıyorum 76 kişi (%35,8), tamamen katılıyorum 69 kişi (%32,5) cevap vermiştir.

**Tablo 35.** Okul bahçesinin ve tesislerinin bakımı ve onarımının yapılması cevapları

| Cevaplar             | f   | %     | Geç.% | Yığ. % |
|----------------------|-----|-------|-------|--------|
| Tamamen katılmıyorum | 10  | 4,7   | 4,7   | 4,7    |
| Katılmıyorum         | 22  | 10,4  | 10,4  | 15,1   |
| Kısmen katılıyorum   | 49  | 23,1  | 23,1  | 38,2   |
| Katılıyorum          | 67  | 31,6  | 31,6  | 69,8   |
| Tamamen katılıyorum  | 64  | 30,2  | 30,2  | 100,0  |
| Toplam               | 212 | 100,0 | 100,0 |        |

Okul bahçesinin ve tesislerinin bakımı ve onarımının yapılması sorusuna; 10 kişi tamamen katılmıyorum (%4,7), katılmıyorum 22 kişi (%10,4), kısmen katılıyorum 49 kişi (%23,1), katılıyorum 67 kişi (%31,6), tamamen katılıyorum 64 kişi (%30,2) cevap vermiştir.

**Tablo 36.** Vizyon sahibi olma cevapları

| Cevaplar             | f   | %     | Geç.% | Yığ. % |
|----------------------|-----|-------|-------|--------|
| Tamamen katılmıyorum | 13  | 6,1   | 6,1   | 6,1    |
| Katılmıyorum         | 19  | 9,0   | 9,0   | 15,1   |
| Kısmen katılıyorum   | 54  | 25,5  | 25,5  | 40,6   |
| Katılıyorum          | 65  | 30,7  | 30,7  | 71,2   |
| Tamamen katılıyorum  | 61  | 28,8  | 28,8  | 100,0  |
| Toplam               | 212 | 100,0 | 100,0 |        |

Vizyon sahibi olma sorusuna; 13 kişi tamamen katılmıyorum (%6,1), katılmıyorum 19 kişi (%9), kısmen katılıyorum 54 kişi (%25,5), katılıyorum 65 kişi (%30,7), tamamen katılıyorum 61 kişi (%28,8) cevap vermiştir.

**Tablo 37.** Yönetim tecrübesine sahip olma cevapları

| Cevaplar             | f   | %     | Geç.% | Yığ. % |
|----------------------|-----|-------|-------|--------|
| Tamamen katılmıyorum | 10  | 4,7   | 4,7   | 4,7    |
| Katılmıyorum         | 21  | 9,9   | 9,9   | 14,6   |
| Kısmen katılıyorum   | 48  | 22,6  | 22,6  | 37,3   |
| Katılıyorum          | 70  | 33,0  | 33,0  | 70,3   |
| Tamamen katılıyorum  | 63  | 29,7  | 29,7  | 100,0  |
| Toplam               | 212 | 100,0 | 100,0 |        |

Yönetim tecrübesine sahip olma sorusuna; 10 kişi tamamen katılmıyorum (%4,7), katılmıyorum 21 kişi (%9,9), kısmen katılıyorum 48 kişi (%22,6), katılıyorum 70 kişi (%33), tamamen katılıyorum 63 kişi (%29,7) cevap vermiştir.

**Tablo 38. Öğretmenlere rehber olma cevapları**

| Cevaplar             | f   | %     | Geç.% | Yığ. % |
|----------------------|-----|-------|-------|--------|
| Tamamen katılmıyorum | 13  | 6,1   | 6,1   | 6,1    |
| Katılmıyorum         | 27  | 12,7  | 12,7  | 18,9   |
| Kısmen katılıyorum   | 57  | 26,9  | 26,9  | 45,8   |
| Katılıyorum          | 64  | 30,2  | 30,2  | 75,9   |
| Tamamen katılıyorum  | 51  | 24,1  | 24,1  | 100,0  |
| Toplam               | 212 | 100,0 | 100,0 |        |

Öğretmenlere rehber olma sorusuna; 13 kişi tamamen katılmıyorum (%6,1), katılmıyorum 27 kişi (%12,7), kısmen katılıyorum 57 kişi (%26,9), katılıyorum 64 kişi (%30,2), tamamen katılıyorum 51 kişi (%24,1) cevap vermiştir.

**Tablo 39. Öğretmenlere rehber ol Yönetim konusunda gerektiğinde aslarına yetki devri yapma cevapları**

| Cevaplar             | f   | %     | Geç.% | Yığ. % |
|----------------------|-----|-------|-------|--------|
| Tamamen katılmıyorum | 15  | 7,1   | 7,1   | 7,1    |
| Katılmıyorum         | 23  | 10,8  | 10,8  | 17,9   |
| Kısmen katılıyorum   | 49  | 23,1  | 23,1  | 41,0   |
| Katılıyorum          | 76  | 35,8  | 35,8  | 76,9   |
| Tamamen katılıyorum  | 49  | 23,1  | 23,1  | 100,0  |
| Toplam               | 212 | 100,0 | 100,0 |        |

Yönetim konusunda gerektiğinde aslarına yetki devri yapma sorusuna; 15 kişi tamamen katılmıyorum (%7,1), katılmıyorum 23 kişi (%10,8), kısmen katılıyorum 49 kişi (%23,1), katılıyorum 76 kişi (%35,8), tamamen katılıyorum 49 kişi (%23,1) cevap vermiştir.

**Tablo 40. Okul bütçesini hazırlama cevapları**

| Cevaplar             | f   | %     | Geç.% | Yığ. % |
|----------------------|-----|-------|-------|--------|
| Tamamen katılmıyorum | 12  | 5,7   | 5,7   | 5,7    |
| Katılmıyorum         | 20  | 9,4   | 9,4   | 15,1   |
| Kısmen katılıyorum   | 59  | 27,8  | 27,8  | 42,9   |
| Katılıyorum          | 67  | 31,6  | 31,6  | 74,5   |
| Tamamen katılıyorum  | 54  | 25,5  | 25,5  | 100,0  |
| Toplam               | 212 | 100,0 | 100,0 |        |

Okul bütçesini hazırlama sorusuna;12 kişi tamamen katılmıyorum (%5,7), katılmıyorum 20 kişi (%9,4), kısmen katılıyorum 59 kişi (%27,8), katılıyorum 67 kişi (%31,6), tamamen katılıyorum 54 kişi (%25,5) cevap vermiştir.

**Tablo 41. Okulda rehberlik hizmetlerinin yürütülmesi cevapları**

| Cevaplar             | f   | %     | Geç.% | Yığ. % |
|----------------------|-----|-------|-------|--------|
| Tamamen katılmıyorum | 9   | 4,2   | 4,2   | 4,2    |
| Katılmıyorum         | 25  | 11,8  | 11,8  | 16,0   |
| Kısmen katılıyorum   | 55  | 25,9  | 25,9  | 42,0   |
| Katılıyorum          | 78  | 36,8  | 36,8  | 78,8   |
| Tamamen katılıyorum  | 45  | 21,2  | 21,2  | 100,0  |
| Toplam               | 212 | 100,0 | 100,0 |        |

Okulda rehberlik hizmetlerinin yürütülmesi sorusuna; 9 kişi tamamen katılmıyorum (%4,2), katılmıyorum 25 kişi (%11,8), kısmen katılıyorum 55 kişi (%25,9), katılıyorum 78 kişi (%36,8), tamamen katılıyorum 45 kişi (%21,2) cevap vermiştir.

**Tablo 42. Kaynak yaratma ve kullanma cevapları**

| Cevaplar             | f   | %     | Geç.% | Yığ. % |
|----------------------|-----|-------|-------|--------|
| Tamamen katılmıyorum | 9   | 4,2   | 4,2   | 4,2    |
| Katılmıyorum         | 29  | 13,7  | 13,7  | 17,9   |
| Kısmen katılıyorum   | 54  | 25,5  | 25,5  | 43,4   |
| Katılıyorum          | 68  | 32,1  | 32,1  | 75,5   |
| Tamamen katılıyorum  | 52  | 24,5  | 24,5  | 100,0  |
| Toplam               | 212 | 100,0 | 100,0 |        |

Kaynak yaratma ve kullanma sorusuna; 9 kişi tamamen katılmıyorum (%4,2), katılmıyorum 29 kişi (%13,7), kısmen katılıyorum 54 kişi (%25,5), katılıyorum 68 kişi (%32,1), tamamen katılıyorum 52 kişi (%24,5) cevap vermiştir.

**Tablo 43. Verilen görevlerin yapılıp yapılmadığını takip etme cevapları**

| Cevaplar             | f   | %     | Geç.% | Yığ. % |
|----------------------|-----|-------|-------|--------|
| Tamamen katılmıyorum | 13  | 6,1   | 6,1   | 6,1    |
| Katılmıyorum         | 20  | 9,4   | 9,4   | 15,6   |
| Kısmen katılıyorum   | 47  | 22,2  | 22,2  | 37,7   |
| Katılıyorum          | 80  | 37,7  | 37,7  | 75,5   |
| Tamamen katılıyorum  | 52  | 24,5  | 24,5  | 100,0  |
| Toplam               | 212 | 100,0 | 100,0 |        |

Verilen görevlerin yapıp yapılmadığını takip etme sorusuna;13 kişi tamamen katılmıyorum (%6,1), katılmıyorum 20 kişi (%9,4), kısmen katılıyorum 47 kişi (%22,2), katılıyorum 80 kişi (%37,7), tamamen katılıyorum 52 kişi (%24,5) cevap vermiştir.

**Tablo 44.** Okuldaki her türlü sorunla baş edebilme cevapları

| Cevaplar             | f   | %     | Geç.% | Yığ. % |
|----------------------|-----|-------|-------|--------|
| Tamamen katılmıyorum | 13  | 6,1   | 6,1   | 6,1    |
| Katılmıyorum         | 16  | 7,5   | 7,5   | 13,7   |
| Kısmen katılıyorum   | 60  | 28,3  | 28,3  | 42,0   |
| Katılıyorum          | 71  | 33,5  | 33,5  | 75,5   |
| Tamamen katılıyorum  | 52  | 24,5  | 24,5  | 100,0  |
| Toplam               | 212 | 100,0 | 100,0 |        |

Okuldaki her türlü sorunla baş edebilme sorusuna; 13 kişi tamamen katılmıyorum (%6,1), katılmıyorum 16 kişi (%7,5), kısmen katılıyorum 60 kişi (%28,3), katılıyorum 71 kişi (%21,1), tamamen katılıyorum 52 kişi (%24,5) cevap vermiştir.

#### 4. SONUÇ ve TARTIŞMA

Öğretmen etkililiği geliştirme uygulamalarının ilkökul düzeyinde uygulanma düzeyine ilişkin öğretmen ve yöneticilerin görüşleri, okul etkililiği geliştirme ortamı, okul yöneticileri etkililik eğitimi ve öğretmen öğrenme ve öğretme boyutları dahil olmak üzere tüm boyutlarda işin rolüne göre farklılık göstermektedir. Okul yöneticileri, sınıf öğretmenlerinin iş sonuçlarını iyileştirmeye yönelik geliştirme faaliyetleri öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde uygulandığını belirtmektedir.

İlkokullarda görev yapan öğretmen performansını, performans geliştirmeye yönelik uygulamalarının okul ortamı, okul yöneticisinin performans yönelik rehberliği, öğretmenin gelişim ve öğrenme etkinlikleri boyutlarındaki en yüksek ve en düşük gerçekleşme düzeyindeki ifadeler öğretmenlere göre farklılık göstermektedir.

Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre, ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin performanslarını geliştirme yönelik uygulamalarının gerçekleşme düzeyleriyle ilgili görüşleri, performans geliştirmeye yönelik uygulamalarının okul ortamı, okul yöneticisinin performans rehberliği, öğretmenin gelişim ve öğrenme etkinlikleri boyutlarında farklılık göstermektedir. Lisans eğitiminden mezun olan öğretmenlerde okullardaki öğretmen performansını geliştirmeye yönelik uygulamalar daha yüksek düzeyde gerçekleşmektedir.

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre, ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin performanslarını geliştirme yönelik uygulamalarının gerçekleşme düzeyleriyle ilgili görüşleri, performans geliştirmeye yönelik uygulamalarının okul ortamı, okul yöneticisinin performans rehberliği, öğretmenin gelişim ve öğrenme etkinlikleri boyutlarında farklılık göstermektedir. 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin diğer kıdemdeki öğretmenlere göre ilkokullarda görev yapan öğretmenlerinin performans geliştirme uygulamalarını daha yüksek düzeyde uyguladıkları görülmektedir.

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmen performansını geliştirme uygulamalarının tüm boyutlarının uygulanma düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri branşlarına göre farklılık göstermemektedir. Performans geliştirme uygulamalarının ilkokullarda uygulanma düzeyine ilişkin tüm öğretmenlerin görüşleri benzerdir.

Okul yöneticisi daha çok danışmanlık yapmak ve öğretmenin yetersiz yanlarını nasıl geliştireceği hakkında bilgi vermek ve “*sürekli gelişim temelli değerlendirme*” kültürünü geliştirmek olmalıdır.

21. yüzyılın insanını yetiştirmede ilk adımı oluşturan ilkokulların, öğrencilere sadece bilgi veren değil, sosyal değerler ve beceriler kazandırma görevleri nedeniyle okul yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Örgütsel verimlilik büyük oranda insan ögesinin geliştirilmesine dayanmaktadır. Çalışanların sürekli geliştirilmesi yönetimin sorumluluğundadır.

Eğitim sistemimizde yaygın olarak kullanılan kavramlardan birisi de, sanayi sektörüne ait bir modelin, hizmet ya da eğitim sektöründe kullanılmasının oldukça sakıncalı olacağına ilişkin kanaattir. 1990'lı yıllarda da, Toplam Kalite Yönetimi'nin eğitim sisteminde uygulanıp uygulanmayacağı yaygın bir tartışma konusu olmuştu. Ancak, günümüzde, Toplam Kalite Yönetiminin eğitim sisteminde uygulanması konusunda, oldukça önemli bir mesafe alındığını görülmektedir.

Okulda performans yönetiminde göz ardı edilmemesi gereken durumlardan birisi yöneticinin performansının artmasıdır. Bir yöneticinin etkinliğini artırması demek, okulun etkinliğinin artması, okuldaki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin iyi bir şekilde işlemesi demektir.

Okul yöneticilerinin “okul yöneticilerinin performans rehberliği” boyutunda okulda en düşük düzeyde gerçekleştiğini düşündükleri ifade “okul yöneticileri performans gelişimleri için öğretmenlere sürekli geri bildirim verir” ifadesi, öğretmenlere göre de “Okul yöneticileri öğretmenleri derste izledikten sonra değerlendirme sonuçları üzerine onlarla performans görüşmeleri yaparlar” ifadesi olmuştur. Yine “öğretmenin öğrenme ve gelişim etkinlikleri” boyutunda hem okul yöneticilerine hem de öğretmenlere göre en düşük düzeyde gerçekleşen ifadenin “okulda her öğretmene yönelik gelişim planları hazırlanır” ifadesidir.

## 5. ÖNERİLER

İlkokullarda görev yapan yöneticilerin performanslarını değerlendirirken, bu süreçte görüşü sorulan tüm bilgi kaynaklarını içermesi gerektiği söylenebilir. Bir değerlendirme kriteri, yöneticinin okulda öğrenme için uygun bir ortam yaratması olmalıdır. Bir liderin liderlik etme arzusu, değerlendirme kriterlerinden biri olmalıdır. Öğretmenlerin göz önünde bulundurduğu birincil ve en önemli performans değerlendirme kriteri, yöneticilerin öğretmenler, diğer personel ve velilerle sağlıklı dinlemeye dayalı iletişim kurmalarıdır. Değerlendirmede bu kriterin dikkate alınması sağlanmalıdır.

Okul yöneticileri okulları daha etkili hale getirmenin önünde ciddi engeller olduğunu öne sürerek duruma açıklık getirmeye çalışmışlardır. Bu durumun bazı yönleri meşru olsa da, okul yöneticilerinin aktif katılımı ve desteği ile okul bazında yapılması gereken birçok çalışma yapılabilir. Okul yöneticilerinin yetkilerinin sınırlı olması, kaynak yetersizliği, siyasi baskı, çalışılacak öğretmenlerin seçilememesi, başarısız öğretmenlerin sistemden dışlanamaması, okul yöneticilerinin performans yönetimine hazır olmamaları, baskı gruplarının okulları geri tutması gibi faktörler yöneticilerin performans yönetimi sürecinde başarılı olmalarını engelleyen olumsuz faktörlerdir. Öte yandan okul yöneticileri, okul yönetiminin imkanları ile sınırlı da olsa birçok çalışma yapabilmektedir. Performans yönetimi sürecinde, değişme değil, bir yenileşme kavramı devreye girmeli ve yenileşme kültürü oluşturulmalıdır. Performans değerlendirme sürecinde ilkokul müdürünün görev tanımında yer alan görevlerin performansı dikkate alınmalıdır.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın okul yöneticilerinin yetkilerini artırarak ve daha özerk çalışmalarını sağlayacak değişiklikler yaparak, okulların daha etkili işlemesi ve verimliliğinin artırılması sağlanabilir. Okul yöneticisi performansının geliştirilmesine yönelik uygulamaların okullarda daha etkili gerçekleştirilebilmesi için gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Açıkgöz, K. (1994). *Eğitimde etkili yönetici davranışları*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Anderson, P. W. (1991). Hall effect in the two-dimensional Luttinger liquid. *Physical review letters*, 67(15), 2092.
- Balcı, A. (1993). *Etkili Okul: Kuram, Uygulama ve Araştırma*. Ankara: Erek Ofset.
- Canman, D. (1993). *Personelin değerlendirmesinde çağdaş yaklaşımlar ve Türkiye’de kamu personelinin değerlendirilmesi*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Çınkır, Ş. (1999). Milli eğitim geliştirme projesi, doktora bursiyerleri tez özetleri. “İngiltere’de ilkokul müdürü ve müdür yardımcılarına yönelik eğitim ve yetiştirme programı. Ankara: YÖK/ Dünya Bankası.
- Demirel, Y. (2007). *İlköğretim okulu yöneticilerinin branş öğretmenlerini motive etmede kullandıkları yöntemlere ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Ankara.
- Geyer, A. & Steyrer, J. (1998). Messung und erfolgswirksamkeit transformationaler führung. *German Journal of Human Resource Management*, 12(4), 377-401.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28(28), 531-548.
- Kaya, Y. K. (1991). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Set Ofset Matbaacılık.
- Marcer, M. W. (1995). In clifton school. USA.
- Milli Eğitim Bakanlığı [MEB] (2000). Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Okulları Müdürlüğü Görev Tanımları. *Tebliğler Dergisi*, (2508).
- Milli Eğitim Bakanlığı [MEB] (2014). *Millî Eğitim Bakanlığı okul öncesi eğitim ve ilköğretim kurumları yönetmeliği*.

- Oğuz, A. G. E. (2006). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Performanslarının Değerlendirilmesine İlişkin Görüşler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 46(46), 227-258 .
- Türk Dil Kurumu [TDK] (2022). *Genel Açıklamalı Sözlük*. Ankara: TDK Yayınları.
- Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde performans yönetimi sistemi*. İstanbul: Şahinkaya Matbaacılık.
- Yeşiloğlu, Ö. (1998). *Performans Değerlemenin Toplam Kalite Yönetimindeki Yeri, Önemi ve Hipotez Testi Yardımıyla Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership quarterly*, 10(2), 285-305.
- Yurdakul, R. (2007). *Büyükçekmece ilçesi orta öğretim kurumları yöneticilerinin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonlarına etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Ankara.