



Eğitim Yöneticilerinin Performansını Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi

Tuncer Avcı

MEB Eğitim Yöneticisi

tunceravci@[hotmail.com](mailto:tunceravci@hotmail.com), ORCID:0009-0001-5403-5742

Özet

Bu çalışmanın amacı eğitim yöneticilerinin performansını etkileyen faktörlerin değerlendirilmesidir. Performans, kişilerin görevlerindeki başarılarını, işteki tutumlarını, davranışlarını, ahlaki durumlarını ve niteliklerini bütünleyen ve çalışanların organizasyon başarısına yönelik katkılarını ortaya çıkaran bir olgu ve süreçtir. Performans olgusunda amaç, kişileri bir bütün şeklinde tüm yönleri ile ele alarak başarılarını ödüllendirme ve aksaklıkların giderilmesine imkan hazırlamaktır. Örgütlerde yönetici kişiler doğal olarak, mevcut yönetimlerinde yer alan çalışanların yetenekleri ve yapması gerekli olan iş üstündeki başarı durumlarını bilmeyi istemektedir. Bu neden ile çalışan kişilerin belirlenen amaç ve hedefe uygun olarak çalışma durumunu yakın ve sıkı bir takiple izlememektedir. Performansta, ast ve üst konumundaki kişiler arasında yer alan ilişki biçimlerinin ve iletişim sürecinin geliştirilebilmesi, çalışan kişilerin iş tatminleri, uzmanlaşma hedefi ve kişisel gelişimleri çok önemlidir. Örgütsel süreçlerde belli bir işle meşgul olan kişilerin, grup ya da organizasyonların mevcut çalışma ile amaçlanan hedef ve ereğe dönük varabileceği, başka bir anlatım ile hedef ve ereğe varmak derecesi ve ölçüsünün belirlenilmesi amacı ile gerçekleştirilen değerlendirmeler, performans değerlemesinin temel dinamiğini oluşturmaktadır. Çalışanların

verimliliği, yetkinliği ya da etkisizliğini ölçme hususundaki sorumlulukların en önemli payıysa yöneticilere, yönetim erkine düşmektedir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim Yönetimi, Performans, Eğitim Performansı

Evaluation of the Factors Affecting the Performance of Education Managers

Abstract

The aim of this study is to evaluate the factors affecting the performance of educational administrators. Performance is a phenomenon and process that integrates people's achievements in their tasks, attitudes, behaviors, moral status and qualities at work and reveals employees contributions to organizational success. In the phenomenon of performance, the purpose is to prepare people for the possibility of rewarding their achievements and eliminating glitches by treating them with all aspects as a whole. Managers in organizations naturally want to know about the abilities of employees involved in their current management and their success status at the job they are required to do. For this reason, it does not monitor the working status of working people with a close and strict follow-up in accordance with the determined goals and objectives. In performance, it is very important to be able to improve the relationship styles and communication process between subordinate and superior people, the job satisfaction of working people, the goal of specialization and personal Deceleration. Evaluations carried out in organizational processes to determine the degree and extent to which people, groups or organizations engaged in a certain job can achieve the intended goal and goal with the current work, in other words, to achieve the goal and goal, constitute the basic dynamics of performance evaluation. The most important share of the responsibilities for measuring the productivity, competence or ineffectiveness of employees falls to managers, management power.

Key Words: Educational Management, Performance, Educational Performance

Giriş

Geçmişten günümüze dek insanların bulunduğu her yerde ayrışmalar olmuştur. Ayrışma yalnızca insanlara özgü bir olgu da değildir. İnsanla beraber tüm canlıları kapsayan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Eğitim Yöneticilerinin Performansını Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi

İlerleyen süreçte bilişim ve iletişim teknolojisinin hızla geliştiği ve her sahada değişimin devamlı bulunduğu günümüz dünyasında, kişiler arasındaki ve kurumlar arasındaki farklılık artıkça, ayrışmalara neden olan unsurda da bir artışın olacağı ve konunun daha da önemiyet kazanacağı bir gerçektir (Can, 1999: 256).

Eğitim yönetimde başta olmak üzere kurumlar, kişilerin tek başlarına yapamadıkları işlemleri bir araya getirmek suretiyle gerçekleştirmelerini sağlayan yapılardır. Bu neden ile içersinde insan unsurunu barındıran kurumlar bakımından ayrışmalar kaçınılmazdır. Ayrışmaların bulunmadığı kurumlar, gelişimi sağlayacak olan dinamiklerden de yoksundur (Canman, 1995: 104).

Eğitim yönetimde kurumsal ayrışmaları tümenden ortadan kaldırma durumu imkan dahilinde bulunmadığına göre, çeşitli nedenlere bağlı olarak meydana çıkan bu olguyu, örgüt amaçları yönünde yönlendirmek önemiyetli hâle gelmektedir.

Eğitim yönetimde çeşitli nedenler ile meydana çıkan kurumsal ayrışmalar, iyi yönetilemediğinde hem iş görenler üstünde baskılar yaratmaktadır, hem de kurumun randımanlı çalışmasına engel olmaktadır (Ertuğrul, 2004: 41).

Eğitim yönetimde yönetimin vazifesi, çeşitli nedenler ile meydana çıkan kurumsal ayrışmaları örgütsel amaca katkıda bulunacak biçimde yönetmektir. Aksice gelişen bir durumda örgüt, amacı ile bağdaşmayacak bir duruma gelebilecektir.

Eğitim yönetimde tüm bireylerin farklılıklarının bulunduğunu kabullenebilmek ve bu farklılık durumlarını kurumsal gelişmeye katkıda bulunacak biçimde yönlendirebilmek büyük önemiyet taşımaktadır (Canman, 1995: 109).

Eğitim yönetimde kurumsal ayrışma olgusunun kişi ve kurumlar bakımından taşıdığı önemiyet dolayısı ile iyi bir biçimde analiz edilmesi ve bunun neticelerine göre yönetilmesi, kişilerin ve kurumların performansını artırmada önemiyetli bir odak noktasıdır. (Can, 1999: 271)

Performans Kavramı

Çevrede yaşanan çok yönlü toplumsal ve sosyoekonomik durumlara paralellik gösteren bireysel gereksinimin çeşitliği ve işlemin karmaşık olması, insanlara yardımcı olabilecek çağcıl tekniklerin ve sistemlerin geliştirilmesini zorunlu hâle bir noktada getirmiştir. Bu zorunluluklar karar vermek ve değerlendirmek vetiresinde yetkin kantitatifsel teknik ve yöntemlerin kullanılması üstünde yoğunlaşmıştır (Can, 1999: 335).

Sosyoekonomik yaşam koşullarında epeyce ehemmiyetli bulunan örgütlerin, yoğun karşıtlık içersinde yetkin bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Bu neden ile de, en ileri kademedeki yönetici kişilerden en alt kademedeki yer bulan çalışan kişilere dek tüm çalışanların belirlenilmiş ölçütlere göre başarılar ortaya koyması en ehemmiyetli husustur.

Kişisel başarıların örgütsel başarıya yansıdığı örgütte, insan kaynakları organlarının geliştirilebilmesi bu olguyu tesirleyen etkenlerdendir. Bu çerçevede dahilinde performansın artırılması örgütsel başarıların ehemmiyetle üstünde durulması gereken etmenlerindendir (Canman, 1995: 119-120).

Performans, belirlenilen koşullara göre bir çalışmanın yerine getirilmesi ve çalışanların davranış biçimi şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışanların kurumun hedefine ulaşabilmesinde gösterdiği gayret olarak karşımıza çıkan performans kavramı, kurum içersinde sistemsel bütünlük gerektiren bir konudur.

Performans artırılması hususunda örgütlerde yürütülecek sistemlerde işleyişlerin ve faaliyetlerin pozitif neticeler doğurması epeyce ehemmiyetli bir durumdur (Ertuğrul, 2004: 150).

Performans Değerleme Süreci

Performans değerlemesiyle alakalı bir çok tanıma rastlama mümkündür. Performans değerlendirme, her hangi bir kurumda görev tanımı ne olur ise olsun kişilerin çalışmaları,

Eğitim Yöneticilerinin Performansını Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi

yetkinlikleri, eksiklikleri, yeterlilikleri, fazdalıkları, yetersizliklerini bir bütün olacak şekilde tüm yönleriyle gözden geçirilmesidir (Fındıkçı, 1999: 297).

Performans değerlemesi kavramı hususunda diğer kavramsallaştırmalardan bazısı ise şu biçimde sıralanabilir:

1. Personellerin örgüt için taşıdığı ehemmiyetin nicelik ve nitelik yönleri ile belli sürelerde belirtilmesidir.
2. Değerlemeler, kişilerin çalışma esnasındaki performansları, başarıları ya da başarısızlıkları konusunda bir yargıya varmak işlemidirler.
3. Değerlemeler, gerçek manada müşterek bir çalışma, bilgi alışverişı, hata ve başarılar bakımından görev, yetki ve sorumluluğun paylaşılması ve eğitimsel gelişmeye imkan sağlayan aktif bir sistemdir.
4. Başarı değerlendirmesi şeklinde de adlandırılan performans değerlemesi; bir iş görenin yapmak ile yükümlü bulunduğu görevdeki etkinliği ve yeterliği konusunda bilgi veren ve bu minvalde gösterdiği performansları ölçme ve ölçütlendirmeye imkan sağlayan bir vetire şeklinde tanımlanabilir.
5. Performans değerleme, bireylerin ya da grupların iş ile alakalı güçlü ve zayıf yönlerini sistematik bir biçimde analiz etmek ve örgütün belirlediği amaçlar yönünde yönlendirmektir.
6. Performans değerlendirme; yönetici kişilerin, öncesinden belirlediği standartlar ile karşılaştırmalar ve ölçmeler yapma yoluyla personellerin iş başarısını değerlendirebilmesi vetiresidir (Barutçugil, 2002: 178-179).

Yukarıda yer alan tanımlarda da ifade edildiği gibi performans değerlemesi direkt insan kaynakları işleviyle ilintilidir. Değerleme vetiresi neticesinde, çalışanın geçmişteki performansına dönük veri ve analizler elde edilebilmektedir.

Bu veri ve analizler, çalışanın performansının öncesinden belirlenilmiş standarda uygunluğunu ölçmekte ve çalışanın geliştirilmesi ile alakalı faaliyet ve aktivitelerde, çalışanın hedef ve erekleri ile örgütün hedef ve ereklerinin uyumunun sağlanılmasında yardımcı olmaktadır (Şimşek, 2002: 322).

Genel manada başarı değerlemesi kişilerin yetenekleri, gizil güçleri, iş alışkanlıkları, davranış kalıpları ve benzeri nitelik ve niteliklerini diğerleri ile karşılaştırmak suretiyle gerçekleştirilen bir ölçme şeklidir (Bingöl, 1990: 170).

Performans değerlemesi genel bir tanımlaysa şu şekilde ifade edilebilir: Örgütsel amacın gerçekleştirilebilmesi için gösterilen tüm gayretlerin değerlendirilmesi ya da yöneticilerin öncesinden belirlenilmiş standartlar ile karşılaştırmalar ve ölçmeler yapmak yoluyla çalışanın iş sürecindeki başarılı olma ve başarısız olma durumlarının değerlendirilmesidir (Atılğan, 2007).

Yukarıda ifade edilen tanımlamalar ve kavramsallaştırmalarda da görüldüğü gibi performans değerlemesinin temelinde, kurum içersinde görev ve sorumluluğu ne olur ise olsun çalışan kişilerin çalışmaları, eksiklikleri, hataları ve var olan tüm süreçleri bir bütün olarak gözden geçirmek bulunmaktadır.

Kurumsal organizasyonların hem içerde hem de dışarda işleyiş ve gelişimini pozitif ya da negatif etkileyecek bulunan performansın değerlemesi ve bu performansın ölçülmesi, insan kaynakları yönetimi sürecinin de temel işlev ve yetileri arasında yer almaktadır (Canman, 1995: 123).

Örgütsel süreçlerde belli bir işle meşgul olan kişilerin, grup ya da organizasyonların mevcut çalışma ile amaçlanan hedef ve ereğe dönük varabileceği, başka bir anlatım ile hedef ve ereğe varmak derecesi ve ölçüsünün belirlenilmesi amacı ile gerçekleştirilen değerlendirmeler, performans değerlemesinin temel dinamiğini oluşturmaktadır.

Çalışanların verimliliği, yetkinliği ya da etkisizliğini ölçme hususundaki sorumlulukların en önemli payıysa yöneticilere, yönetim erkine düşmektedir (Ertuğrul, 2004: 156).

Örgütlerde yönetici kişiler doğal olarak, mevcut yönetimlerinde yer alan çalışanların yetenekleri ve yapması gerekli olan iş üstündeki başarı durumlarını bilmeyi istemektedir. Bu neden ile çalışan kişilerin belirlenilen amaç ve hedefe uygun olarak çalışma durumunu yakın ve sıkı bir takiple izlememektedir.

Performans değerlemesi, ast ve üst konumundaki kişiler arasında yer alan ilişki biçimlerinin ve iletişim sürecinin geliştirilebilmesi, çalışan kişilerin iş tatminleri, uzmanlaşma hedefi ve kişisel gelişimleri konusunda bilgi almalarını sağlamaktadır (Barutçugil, 2007).

Performansı Etkileyen Faktörler

Performans, kişilerin görevlerindeki başarılarını, işteki tutumlarını, davranışlarını, ahlakî durumlarını ve niteliklerini bütünleyen ve çalışanların organizasyon başarısına yönelik katkılarını ortaya çıkaran bir olgu ve süreçtir (Barutçugil, 2002: 179).

Performans olgusunda amaç, kişileri bir bütün şeklinde tüm yönleri ile ele alarak başarılarını ödüllendirme ve aksaklıkların giderilmesine imkan hazırlamaktır (Fındıkçı, 1999: 293).

Kurumsal ayrışmadaysa, kişi ve grupların beraber çalışma probleminde kaynaklanan ve normal işlevlerin durması ya da karışmasına neden olan olaydır. Ayrışma sadece kişiler arasındaki bir olgu değildir, aynı zamanda kurumlar arasında da yaşanan bir olgudur (Öztürk, 1992: 36).

Burada kurumsal ayrışma ile performans arasındaki ilişki önemlidir. Pozitif ve negatif etkileri olabileceği hususunda görüş ve düşünce farklılıklarının bulunduğu kurumsal ayrışma kavramı, kişi tutum ve davranışına iş tatminsizlikleri, bıkkınlıklar, yabancılaşmalar ve umutsuzluklar gibi olumsuz durumlar yansımak ile beraber, iş yavaşlatmalar, iş yapmamalar gibi performans düşüklüklerine de neden olabilmektedir.

Ayrıca güdüleyici olması bakımından da bu olumsuzlukların zıddı tutumlar olarak meydana çıkabilmektedir (Canman, 1995: 187).

Bir kurumun ya da grubun üyeleri arasında mevcut ortalama kademedeki bir ayrışma durumu, motivasyonu, yaratıcılığı, gelişimi, girişimi ve performans artışını harekete geçirebilir.

Bununla beraber yoğun kurumsal ayrışmalar, düşmanlıklar, kurum ve grup içinde performans düşüklüğü gibi istenilmeyen neticeleri de meydana getirebilir (Düşükcan, 2003: 16).

Kurumsal ayrışma olgusunun davranışsal kaynakları incelendiğinde, kişilerin amaçları, sonuçları ve isteklerinin engellenmesinin ayrışma doğurma eğiliminde bulunduğu ileri sürülmektedir. Bu tarz ayrışmalar; kişisel güdü ayrışmasını, kişisel kademedeki ödüllendirmeye da cezalandırma durumlarını içermektedir.

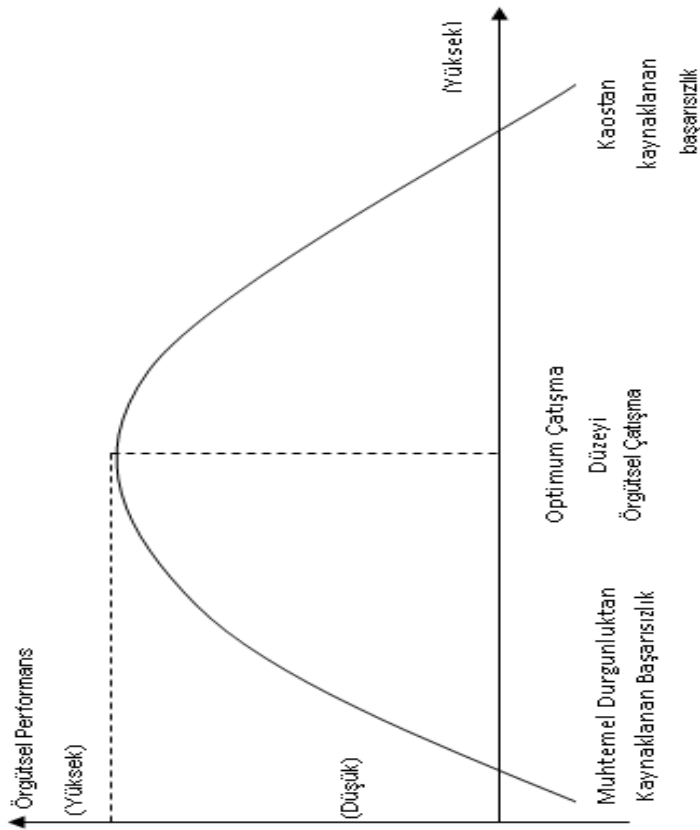
Gerçekleştirilen bir çok araştırmada, sosyolojik ve psikolojik ayrışmaların kısa ya da uzun vadede kişi veya grup performanslarına negatif etkide bulunduğu gözlenmiştir (Asunakutlu ve Safran, 2007).

Kişilerin performans verimliliğinin artmasında içersinde buldukları gerginlik ya da uyarılmışlık seviyesinin ehemmiyetli bir yeri bulunduğu anlaşılmaktadır. Aşağıdaki grafikten, performans verimliliğinin en üst noktasının kişinin gerginlik ya da uyarılmışlık seviyesinin orta derecede olması hâlinde gerçekleştiği anlaşılmaktadır (Özer, 2003: 331).

Örgüt organizasyonlarında personel arasındaki kurumsal ayrışmanın azı ve çoğu örgüt ereği bakımından zararlı olmasına karşın optimal kademede bir ayrışma her zaman teşvik edilir. Belli bir kademede kurumsal ayrışmanın varlığı, örgüt organizasyonlarında, yeniliği, gelişimi, yetkinliği teşvik eder (Canman, 1995: 189).

Kurumsal ayrışmalar ve performans arasındaki ilinti aşağıdaki biçimde gösterilmektedir (Stonner ve Freman, 1989: 393).

Şekil 1. Kurumsal Ayrışma ile Performans Arasındaki İlişki



Eğitim Yöneticilerinin Performansını Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi, performansın en yüksek kademede bulunduğu zamanda optimum yüksek fonksiyonel kademede çatışma görünmektedir. Kurumsal ayrışma ve çatışma durumlarının düşük bulunduğu durumdaysa örgütsel performansın düşük kademede olduğu görünmektedir.

Kurumsal ayrışma seviyesinin çok yüksek bulunduğu durumdaysa yaşanan kaosu ortam ve bozulmalar kurumda başarısızlığa neden olmaktadır, hatta bunun neticesinde kurumun varlığı tehlikeye düşmektedir. Sonuç itibari ile makul düzeyde seyreden kurumsal ayrışma durumu, kurumların iç potansiyelleri açısından gerekli bir durumdur (Canman, 1995: 189).

Burada kurumsal ayrışmada yönetim kuramları kavramı devreye girmektedir. Bir örgütte çeşitli düzeylerde meydana çıkabilecek ayrışmalar çeşitli yönetim kuramları tarafından değişik biçimlerde ele alınmaktadır.

Klasik yönetim düşüncesi ve modern yönetim düşüncesi yönetim kuramları arasında öne çıkan olgular olarak karşımıza çıkmaktadır (Canman, 1995: 191).

Klasik yönetim düşüncesi, kurumsal ayrışmayı ortadan kaldırılması gereken, tümüyle negatif bir olgu olarak değerlendirmektedir. Buna göre Taylor, Fayol ve Weber, kurumun biçimsel strüktür ve işleyişine dönük katı kurallar belirlemiştir.

Neoklasik görüşe göre ise, grup, kişi ve kurum yapılarında kurumsal ayrışmanın meydana çıkması doğaldır ve kurumsal ayrışma bunların performanslarını artırıcı etkide bulunabilir.

Modern yönetim düşüncesi ise, kurumsal ayrışmayı tabii bir olgu olarak görüp kabullenmekle kalmayıp, yetkin bir başarı için belli bir dereceye dek kurumsal ayrışmanın gerekli bulunduğuna inanmaktadır (Can, 1999: 309).

Kurumsal ayrışmada yönetim düşüncesiyle alakalı söz konusu kuram ve kuramcılarının genel olarak ayrışmaya ve ayrışmanın verimliliğe etkisine bakışlarını kısaca inceledikten sonra, klasik (geleneksel) ve modern yaklaşımların ayrışmaya bakış açılarını daha iyi anlayabilme amacı ile bu yaklaşım türlerinin temel özellikleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır (Stonner ve Freeman, 1989: 392).

Tablo 1. Kurumsal Ayrışmada Klasik ve Modern Yönetim Yaklaşımları

Klasik Yönetim Yaklaşımı	Modern Yönetim Yaklaşımı
Ayrışmadan kaçınılabılır.	Ayrışma kaçınılmazdır.
Ayrışma kurumun taşarım ve yönetimindeki hatalardan kaynaklanır.	Ayrışma pek çok nedenden çıkabilir bunların arasında örgütsel yapı, amaçlardaki farklılıklar ve değer farklılıkları yer alır.
Ayrışma kurumun işleyişini bozar ve optimum performansı engeler.	Ayrışma, değişik düzeylerde örgütsel performansa katkı ve zararda bulunabilir.
Yönetimin görevi ayrışmayı gidermektir.	Yönetimin vazifesi, optimum örgütsel performansı, ayrışmanın seviyesini ve çözümlenmesini yönetmektir.
Optimum örgütsel performans ayrışmanın giderilmesini gerektirir.	Optimum örgütsel performans ılımlı kademedede ayrışmaya ihtiyaç duyar.

Kurumsal ayrışma, personel yönetimi ve performans bakımından ehemmiyetli bir olgudur. Kurumsal ayrışmanın hiç olmaması dek çok olması da kurumun verimliliğini etkilemektedir. ehemmiyetli bulunan nokta bu seviyeyi belirlemek ve işleyişini sağlamaktır (Canman, 1995: 207).

Sonuç

Eğitim yönetiminde performans olmazsa olmaz bir değerdir. Performans, kişilerin görevlerindeki başarılarını, işteki tutumlarını, davranışlarını, ahlakî durumlarını ve niteliklerini bütünleyen ve çalışanların organizasyon başarısına yönelik katkılarını ortaya çıkaran bir olgu ve süreçtir.

Eğitim yönetiminde önemli bir yeri olan performans olgusunda amaç, kişileri bir bütün şeklinde tüm yönleri ile ele alarak başarılarını ödüllendirme ve aksaklıkların giderilmesine imkan hazırlamaktır.

Eğitim yönetiminde performans verimliliğinin artmasında içersinde buldukları gerginlik ya da uyarılmışlık seviyesinin ehemmiyetli bir yeri bulunduğu anlaşılmaktadır. Aşağıdaki grafikten, performans verimliliğinin en üst noktasının kişinin gerginlik ya da uyarılmışlık seviyesinin orta derecede olması hâlinde gerçekleştiği anlaşılmaktadır.

Eğitim yönetiminde personel arasındaki ayrışmanın azı ve çoğu örgüt ereği bakımından zararlı olmasına karşın optimal kademedeki bir ayrışma her zaman teşvik edilir. Belli bir kademedeki ayrışmanın varlığı, örgüt organizasyonlarında, yeniliği, gelişimi, yetkinliği teşvik eder.

Eğitim yönetiminde yönetici kişiler doğal olarak, mevcut yönetimlerinde yer alan çalışanların yetenekleri ve yapması gerekli olan iş üstündeki başarı durumlarını bilmeyi istemektedir. Bu neden ile çalışan kişilerin belirlenilen amaç ve hedefe uygun olarak çalışma durumunu yakın ve sıkı bir takiple izlememektedir.

Eğitim yönetiminde performans değerlemesi, ast ve üst konumundaki kişiler arasında yer alan ilişki biçimlerinin ve iletişim sürecinin geliştirilebilmesi, çalışan kişilerin iş tatminleri, uzmanlaşma hedefi ve kişisel gelişimleri konusunda bilgi almalarını sağlamaktadır.

Eğitim yönetiminde belli bir işle meşgul olan kişilerin, grup ya da organizasyonların mevcut çalışma ile amaçlanan hedef ve ereğe dönük varabileceği, başka bir anlatım ile hedef ve ereğe varmak derecesi ve ölçüsünün belirlenilmesi amacı ile gerçekleştirilen değerlendirmeler, performans değerlemesinin temel dinamiğini oluşturmaktadır.

Eğitim yönetiminde çalışanların verimliliği, yetkinliği ya da etkisizliğini lme hususundaki sorumlulukların en önemli payıysa yöneticilere, yönetim erkine düşmektedir.

Kaynakça

Atılđan, Turan (2007) “Konfeksiyon İşletmelerinde Performans Değerlendirmesi ve tesir Eden Etkenler”, *SD Dergisi*, 9(18).

Akat, İlter; Budak, Gönül; Budak, Gülay (2002) *İşletme Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları.

Ataman, Göksel (2001) *Organizasyon Yönetiminde Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Ateş, Metin (2007). *rgtsel atışma*, Ankara: Anka Yayınları.

Bakan, İsmail; Bykbeşer, Tuba (2004) “rgtsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Kurumlar İçin Bir Saha Araştırması”, Antalya: *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, No:7, s: 130.

Barutçugil, İsmet (2002) *Performans Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları.

Barutçugil, İsmet (2007) “Performans Değerlendirme Tanımı, ereği ve Yorumları”, *Yönetim Kuramları Dergisi*, 2-3(18/4).

Başaran, İbrahim Ethem (1982) “rgtsel Davranış”, Ankara: *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, No: 18, s: 220-235.

Bingöl, Dursun (1990) “Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler”, Erzurum: *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, No:83, s: 196-200.

Can, Halil (2000) *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitapevi.

Canman, A. Doğan (1995) *ağdaş Personel Yönetimi*, Ankara: TODAİE Yayınları.

Eğitim Yöneticilerinin Performansını Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi

Düşükcan, Muhammet (2003) *Kurum yapılarında Çatışma Yönetimi Vetiresinde Örgütsel İletişimin Yetkinliği: Kuramsal ve Uygulamalı Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.

Eraslan, Ergün; Algün, Onur (2007) “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşı Yönetimi Yaklaşımı”, *Gazi İşletme Dergisi*, 7/9(11-12).

Erbesler, Ayfer (1984) *İnsan Gücü Verimliliğini Artırmaya Dönük Organizasyon Modelleri ve Teşvik Edici Yöntemleri*, Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları.

Ertuğrul, İrfan (2004) “Akademik Performans Değerlendirmede Bulanık Mantık Yaklaşımı”, *Erzurum: Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, No:1, s: 155-159.

Ertürk, Mümin (2000) *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayınları.

Fındıkçı, İlhami (1999) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları.

Karip, Emin (2000) *Çatışma Yönetimi*, Ankara: Pegema Yayınları.

M. Micolò Anthony (1993) “Yönetim ve Performans Stratejik Plan”, İstanbul: *HR Focus Dergisi*, (7)9-22.

Özer, Kadir (2003) *Gerçekçi Yönetişim*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Palmer, Margaret J (1993) *Performans Değerlendirmeleri*, İstanbul: Rota Yayınları.

Rahim, M. Afzalur (1983) *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Second Eğitim Dergisi, Pegem Yayınları.

Robbins, Stephen. (1994) *Örgütsel Davranışın Temelleri*, (Çev. Sevgi Ayşe Öztürk), İstanbul: Etam Yayınları.

Robbins. Stephen, (1997), *Yönetimsel Davranış Modelleri*, İstanbul: Anka Yayınları.

Şimşek, M. Şerif (2002) *İşletme Bilimine Giriş*, Konya: Günay Ofset.

Yatkın, Ahmet (2003) *Halkla İlişkiler ve İletişim*, Ankara: Nobel Yayınları.

Stonner, James A.F.; Freeman, R. Edward (1989) “Yönetim Kuramları”, İstanbul: *Perspektif Dergisi*, 1(93).