



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi Teftişı Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

**İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN YÖNETSEL  
ETKİLİLİK DÜZEYİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ  
(İZMİT İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

Sinem ŞAHİN

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2013

İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN YÖNETSEL ETKİLİLİK DÜZEYİNE İLİŞKİN  
ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ (İZMİT İLÇESİ ÖRNEĞİ)

Sinem ŞAHİN

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı  
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2013

**KABUL VE ONAY**

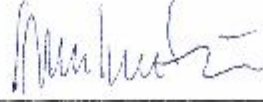
Sinem ŞAHİN tarafından hazırlanan "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetmelik Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Lazım İfesi Örneği)" başlıklı bu çalışma, 06.06.2013 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jüriimiz tarafından Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Yüksel KAVAK (Başkan)



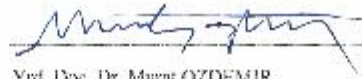
Doç. Dr. Berrin BIRGAZ (Danışman)



Prof. Dr. Ş. Şule ERÇETİN



Prof. Dr. Songül ALTINŞIK



Yrd. Doç. Dr. Murat OZDEMİR

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım

[Prof. Dr. Yusuf ÇELİK]

Facultı Müdürü

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun 1 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

06.06.2013

---

Sinem ŞAHİN

## TEŞEKKÜR

Araştırma süresince yapmış olduğu rehberlik, bilgi ve tecrübeler ile göstermiş olduğu ilgi ve sabrından dolayı danışman hocam Sayın Doç.Dr. Berrin BURGAZ'a en içten saygı ve teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca anketini kullanmama izin veren Sayın Doç. Dr. Ali Aksu'ya teşekkür ederim.

Araştırmaya istekle katılan, sorunlarını ve deneyimlerini dürüstçe paylaşan ve görüşleriyle araştırmamı geliştirmeme katkı sağlayan meslektaşlarıma sonsuz teşekkür ederim. Ayrıca tezimi hazırlarken her zaman yanımda ve destek olan arkadaş, dost ve öğrencilerime de teşekkürü bir borç bilirim.

Tüm hayatımda ve eğitim sürecimde desteklerini esirgemeyen, kendimi geliştirmeye dair çıktığım yolda sevgileri ve ilgileri ile hep yanımda olan Annem'e ve Babam'a, en çok da her durumda nazımı çeken sevgili eşim Harun ŞAHİN'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

## ÖZET

ŞAHİN, Sinem. *“İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetmel Etkililik Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri (İzmit İlçesi Örneği)”* Yüksek Lisans Tezi, Ankara,2013.

Bu araştırmanın amacı; İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetmel etkililiği konusunda teknik, insan ilişkileri ve kavramsal beceriler boyutlarında, öğretmen algılarını saptamak, yöneticilerin etkililik düzeylerini belirlemek, yorumlamak ve önerilerde bulunmaktır. Okul yöneticilerinin yönetmel etkililiği üç alt boyutta ele alınmıştır. Bu alt boyutlar; teknik beceriler, insan ilişkileri ve kavramsal beceriler olarak sınıflandırılmıştır.

Araştırma Kocaeli ili İzmit ilçesindeki resmî ve özel ilköğretim okullarında görev yapmakta olan toplam 321 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Küme örnekleme yöntemi ile belirlenen katılımcılardan 288’i resmî, 33’ü özel ilköğretim okullarında görev yapmaktadır. Veri toplama aracı olarak Richard L.Andrews tarafından geliştirilen ve 1994 yılında Doç.Dr. Ali AKSU tarafından Türkçeye uyarlanan “Okul Müdürlerinin Etkililiği” anketi kullanılmıştır. Anketin güvenilirlik çalışmalarında iç tutarlık anlamında güvenilirlik düzeyleri ve madde-test korelasyonları test edilmiştir. Standardize edilmiş Cronbach’s Alpha katsayılarının ve madde-toplam puan korelasyonlarının, gerek anketin bütününde gerekse alt boyutlar düzeyinde, mükemmele yakın ve oldukça yüksek olduğu görülmüştür. Anketin geçerlik çalışmalarında, yapı geçerliğine yönelik olarak doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Elde edilen çıktılar kurulan DFA modelinde, veri-model uyumunun yüksek düzeyde ve manidar olduğunu göstermiştir.

Verilerin analizinde parametrik ve parametrik olmayan hipotez testleri kullanılmıştır. Bu kapsamda her bir araştırma problemine yönelik hipotezler oluşturulmuş, bu hipotezler ‘bağımsız örneklemler t testi’, ‘Mann-Whitney U testi’, ‘tek yönlü varyans analizi (ANOVA)’, ‘Kruskall-Wallis H testi’ ve ‘Tamhane çoklu karşılaştırma testi’ ile test edilmiştir.

Analizler sonucunda elde edilen bulgular göstermektedir ki; betimsel düzeyde resmî ilköğretim okulu öğretmenleri, özel ilköğretim okulu öğretmenlerine göre, müdürlerinin yönetsel etkililik düzeylerinin daha düşük olduğunu düşünmektedirler. Okul müdürlerinin yönetsel etkililik düzeylerinde cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Diğer taraftan kıdem değişkenine göre, öğretmenler arasında görüş farklılıklarının olduğu görülmüştür. 26–30 yıl kıdeme sahip öğretmenler, diğer öğretmenlere göre müdürlerinin yönetsel etkililik düzeylerinin daha düşük olduğunu düşünmektedirler.

**Anahtar Sözcükler:** Okul Müdürleri, Etkililik, Etkili Okul Müdürü.

## ABSTRACT

ŞAHİN, Sinem. *'Teachers' Opinions About The Level of Elementary School Principals' Administrative Effectiveness (Izmit Case)'* Master Thesis, Ankara, 2013.

The purpose of this study is to describe, discuss and make suggestions about the effectiveness level of the principals investigating the perceptions of both teachers of principals on principals, effectiveness in terms of technical, personal and conceptual skills. Supervisory effectiveness of elementary school administrators has three sub-dimensions. They are classified as technical skills, human relations and conceptual skills.

The research has been carried out with the participation of 321 teachers who are working in public and private primary schools, in Izmit. Participants have been determined with cluster sampling method, 288 of them are working at public schools and 33 of them are working at private schools. "The Effectiveness of School Principals' survey, which was developed by Richard L. Andrews and was adapted to Turkish by Prof. Dr. Ali Aksu in 1994, has been used as a data collection tool. Reliability levels and item-test correlations of survey has been tested for the internal consistency. Coefficients and item-total correlations of the standardized Cronbach's alpha on both sub-dimensions and survey have been seen quite high and close to perfection. In the validity of the questionnaire studies, confirmatory factor analysis has been used for construct validity. Outputs on the DFA model have shown that the model data fit is high and meaningful.

Parametric and non-parametric hypothesis tests were used to analyze the data. In this context, hypotheses were generated for each of the research problem and these hypotheses were tested with 'Independent samples t test', 'Mann-Whitney U-test', 'One-



way analysis of variance (ANOVA)', 'Kruskal-Wallis H test' and 'Tamhane multiple comparison test'.

The results of this analysis have shown that on the descriptive level, the public primary school teachers have thought that levels of managerial effectiveness of their principals are lower than the private school teachers' principals. On levels of managerial effectiveness of school principals, no significant difference has been found according to the gender variable. On the other hand, seniority variable has revealed differences of opinion among teachers. Teachers with 26-30 years experience have thought that levels of managerial effectiveness of their principals are lower than other teachers' principals.

**Key words:** School Principals, Effectiveness, School Principle's Effectiveness

## İÇİNDEKİLER

<b>KABUL VE ONAY</b> .....	i
<b>BİLDİRİM</b> .....	ii
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	iii
<b>ÖZET</b> .....	v
<b>ABSTRACT</b> .....	vi
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	viii
<b>TABLolar DİZİNİ</b> .....	xi
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ</b> .....	xiv

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

<b>1.1. YÖNETSEL ETKİLİLİK</b> .....	1
<b>1.1.1.Yönetici</b> .....	2
<b>1.1.2. Etkililik</b> .....	5
<b>1.1.3.Yönetmel Etkililik</b> .....	7
<b>1.2.ETKİLİ YÖNETİCİNİN TANIMI</b> .....	9
1.2.1.Etkili Yöneticinin Yeterlilikleri.....	13
1.2.2.Teknik Becerilere Yönelik Yönetici Davranışları.....	14
1.2.3.İnsana İlişkin Becerilere Yönelik Yönetici Davranışları.....	15
1.2.4.Kavramsal Becerilere İlişkin Yönetici Davranışları.....	17
<b>1.3.ETKİLİ OKUL VE ETKİLİ OKUL YÖNETİCİSİ</b> .....	19
<b>1.2. PROBLEM DURUMU</b> .....	29
<b>1.3. PROBLEM CÜMLESİ VE ALT PROBLEMLER</b> .....	30
<b>1.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ</b> .....	31

<b>1.5. SINIRLILIKLAR .....</b>	<b>32</b>
<b>1.6. TANIMLAR .....</b>	<b>32</b>

## **BÖLÜM II**

### **YÖNTEM**

<b>2.1. Araştırmanın Modeli.....</b>	<b>33</b>
<b>2.2. Evren ve Örneklem.....</b>	<b>33</b>
<b>2.3. Veri Toplama Amacı .....</b>	<b>34</b>
<b>2.4. Verilerin Toplama Aracının Uygulanması.....</b>	<b>35</b>
<b>2.5. Kayıp Veriler .....</b>	<b>36</b>
<b>2.6. Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışmaları .....</b>	<b>36</b>
2.6.1. Güvenirlik Çalışmaları .....	36
2.6.2. Geçerlilik Çalışmaları.....	37
<b>2.7. Toplam Puanların Dağılımı .....</b>	<b>38</b>
<b>2.8. Verilerin Analizi.....</b>	<b>41</b>

## **BÖLÜM III**

### **BULGULAR VE YORUM**

<b>3.1. Birinci Alt Probleme ilişkin Bulgular ve Yorum.....</b>	<b>43</b>
<b>3.2. İkinci Alt Probleme ilişkin Bulgular ve Yorum.....</b>	<b>44</b>
<b>3.3. Üçüncü Alt Probleme ilişkin Bulgular ve Yorum.....</b>	<b>47</b>
<b>3.4. Dördüncü Alt Probleme ilişkin Bulgular ve Yorum.....</b>	<b>51</b>
<b>3.5. Beşinci Alt Probleme ilişkin Bulgular ve Yorum.....</b>	<b>55</b>

**BÖLÜM IV**  
**SONUÇ VE ÖNERİLER**

<b>4.1. Sonuçlar</b> .....	59
<b>4.2. Öneriler</b> .....	61
<b>KAYNAKÇA</b> .....	62
<b>EKLER</b> .....	68
<b>EK 1. Uygulama İzni</b> .....	68
<b>EK 2. Ölçek Kullanımı İçin İzin Belgesi</b> .....	69
<b>EK 3. Veri Toplama Aracı</b> .....	70
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	74

## TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Örneklemin Okul Türü, Cinsiyet ve Kıdem Değişkenlerine Göre Dağılımı..	19
Tablo 2. Anket Toplam Puanlarının Normallik Testleri.....	42
Tablo 3. Okul Müdürlerinin Yeterlik Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	44
Tablo 4. Kıdem Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	45
Tablo 5. Kıdem Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları.....	46
Tablo 6. Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları.....	46
Tablo 7. Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	47
Tablo 8. Okul Türü Değişkenine Göre t Testi Sonuçları.....	48
Tablo 9. Okul Türü Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	48
Tablo 10. İnsan İlişkileri Becerileri Alt Boyutunda Kıdem Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	49
Tablo 11. İnsan İlişkileri Becerileri Alt Boyutunda Kıdem Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları.....	50
Tablo 12. İnsan İlişkileri Becerileri Alt Boyutunda Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları.....	50
Tablo 13. İnsan İlişkileri Becerileri Alt Boyutunda Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	51
Tablo 14. İnsan İlişkileri Becerileri Alt Boyutunda Okul Türü Değişkenine Göre t Testi Sonuçları.....	51

Tablo 15. İnsan İlişkileri Becerileri Alt Boyutunda Okul Türü Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	52
Tablo 16. Kavramsal Beceriler Alt Boyutunda Kıdem Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	53
Tablo 17. Kavramsal Beceriler Alt Boyutunda Kıdem Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	54
Tablo 18. Kavramsal Beceriler Alt Boyutunda Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları.....	54
Tablo 19. Kavramsal Beceriler Alt Boyutunda Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	55
Tablo 20. Kavramsal Beceriler Alt Boyutunda Okul Türü Değişkenine Göre t Testi Sonuçları.....	55
Tablo 21. Kavramsal Beceriler Alt Boyutunda Okul Türü Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	56
Tablo 22. Teknik Beceriler Alt Boyutunda Kıdem Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	57
Tablo 23. Teknik Beceriler Alt Boyutunda Kıdem Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları.....	57
Tablo 24. Teknik Beceriler Alt Boyutunda Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları.....	58
Tablo 25. Teknik Beceriler Alt Boyutunda Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	59

Tablo 26. Teknik Beceriler Alt Boyutunda Okul Türü Değişkenine Göre t Testi

Sonuçları.....59

Tablo 27. Teknik Beceriler Alt Boyutunda Okul Türü Değişkenine Göre Mann-

Whitney U Testi Sonuçları.....60

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Yönetim Düzeyleri ve Yönetim Becerileri.....	19
Şekil 2. Anket Toplam Puanlarının Dağılımı.....	40
Şekil 3. İnsan İlişkileri Becerileri Alt Boyutunda Anket Toplam Puanlarının Dağılımı.....	40
Şekil 4. Kavramsal Beceriler Alt Boyutunda Anket Toplam Puanlarının Dağılımı.....	41
Şekil 5. Teknik Beceriler Alt Boyutunda Anket Toplam Puanlarının Dağılımı.....	41



## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Örgüt ve örgütsel yaşam insanlar için vazgeçilmezdir. Biyolojik, psikolojik, fizyolojik bir takım sınırlılıklara sahip olan insanın, bu sınırlılıkların üstesinden gelebilmesi ancak başkalarıyla işbirliği yapmasına yani örgütlenmesine bağlıdır. Örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için, örgütteki madde ve insan kaynaklarına yön vermesi gerekmektedir. Bu da yönetimin görevidir. Örgütün amaca ulaşmadaki başarı derecesi örgütün etkililik derecesini gösterir (Şekerci, 2006). Etkili bir örgüt belirlenen amaçları gerçekleştirir, bunu yaparken var olan kaynaklarını en verimli şekilde değerlendirir. Bu görevi yerine getirebilmesi için yönetimin etkili olması gerekir. Etkili bir yönetim, örgütsel liderlik niteliklerini taşıyan, sürekli olarak kendini yenileyen yöneticilerce başarılabilir (Başaran, 1982).

Okul yöneticileri, sergileyecekleri liderlik bilgi ve becerisi ile okulları birer öğrenen örgüt haline getirerek, öğretmenlerin mesleki gelişimini hızlandırabilir; öğrenci performansını artıracak ortamları temin edebilirler. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin, etkili iletişim kurma, örgütsel çatışmaları örgüt ve kişi yararına yönetme, işbirliği içinde takım çalışmalarını gerçekleştirme, çevreyle bütünleşmeyi sağlama, denetim yapma, vb. sayısız sorumluluk ve görevleri bulunmaktadır.

Etkili yöneticilik ve liderlik tarzlarının örgüt içinde çalışanların motivasyonunu, iş doyumunu artıracığı, örgütsel amaçlara yönelik performanslarını yükselteceğine yönelik yurt içi ve yurt dışında bilimsel çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Bu konuda eğitim örgütlerinde yapılacak çalışmalardan elde edilecek veriler sonucunda etkili yöneticilik davranışlarının geliştirilmesi, örgüt üyelerinin performansının ve doyum derecelerinin artması, örgütün kendini sürekli yenileyen, geliştiren dinamik bir yapı haline gelmesi beklenir.

## 1.1. YÖNETSEL ETKİLİLİK

Örgütlerde yönetsel etkililiği sağlama esas olarak yöneticinin ilgisine ve yeteneğine bağlıdır. Bu nedenle öncelikle yönetici kavramı, sonrasında etkililik ve yönetsel etkililik kavramları incelenmiştir.

### 1.1.1.Yönetici

Yönetici, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için var olan örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kişidir. Katz ve Kahn'a göre bir yöneticinin aynı zamanda lider olarak kabul edilmesi ya da edilebilmesi için, örgütsel yol göstericilere (emir, direktif) mekanik olarak uymanın üstünde ve ötesinde bir etkileme gücüne sahip olması gerekmektedir (Akt: Aydın, 1994).

Yönetim labirenti, örgüt dışındaki insanların beklentileri, hızlı değişim ve gelişme, teknoloji, küreselleşme, bilgi çağı, bilgi toplumu gibi konular yöneticilerin birçok bilgi ve beceriyle donanmış olmasını gerektirmektedir. Başkalarına iş gördürme ve yönetim sürecini devam ettirme görevini üstlenen yöneticilerin yapması gereken birçok iş vardır. Başaran (1982), yöneticilerin bu işlerde başarılı olabilmesi için yönetsel yeterliliğe sahip olmasını gerekli görmektedir.

Yönetici, örgütte ortaya çıkan problemleri çözmeli ve diğer bireylerin yaratıcı güçlerinin geliştirilmesinde, örgüte uygun bir ortamın hazırlanması için gerekli yeteneklere sahip olmalıdır. Aynı zamanda amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda bütün çalışanların çabalarını yönlendirmelidir (Güçlü, 1995). Yönetici, görevleri gereği sürekli olarak birlikte çalıştığı insanlarla etkileşim içerisinde. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için sağlıklı bir etkileşim ortamı oluşturulması gerekir. Bu konuda eğitim yöneticisinden beklenen davranışlar şu şekilde sıralanabilir (Başaran, 1991):

1. Astları verimli çalışmaya güdülemek ve denetlemek.
2. Astlar arasında oluşan çatışmaları yönetmek.
3. Astların örgüte uyumunu sağlamak.
4. Astlarla grup çalışması yapmak.
5. Astları yönetime katmak.
6. Örgütsel yönelik işlerde astlara danışmanlık yapmak.
7. Astların işten doyumunu yükseltmek.
8. Astlara gelişme ve yetişme imkanı sunmak.
9. Astların sorunlarını çözmelerine danışmanlık yapmak.
10. Astlarına dostluğa dayalı bir ortam hazırlamak.

Yönetici örgüt içindeki uyumu sağlamanın yanı sıra, örgütün dış çevreyle olan uyumunu da sağlamalıdır. Toplumdaki sosyal, politik ve ekonomik değişimlerden etkilenen eğitim kurumu ve yöneticisinin, aynı hızla değişime uyum göstermesi gerekmektedir. Bir okul yöneticisinin en belirgin ve önemli rolü, bu değişim ve gelişmelere göre gerekli eğitim-öğretimi sağlamaktır (Taymaz, 1995). Yöneticilerin bu değişim ve gelişim sürecinde örgütlerinde üstlendikleri bir takım rolleri yerine getirmesi gerekir. Yöneticilerin yerine getirmeleri gereken roller, (i) bireyler arası roller, (ii) bilgiye ilişkin roller ve (iii) karar verici roller olmak üzere üç grupta sınıflandırılmaktadır ( Mintzberg,Akt:Murry,1993 ):

**Bireyler arası roller:** Örgütlerdeki yeri nedeniyle yöneticilerin bireyler arasında yerine getirmesi gereken çeşitli rolleri vardır. Yöneticinin bireyler arası rolleri yöneticiye, örgütü düzenli ve rasyonel biçimde yürütmesinde büyük çapta yardımcı olmaktadır. Yöneticinin bireyler arası rolleri, üç kısımda ele alınmaktadır (Yeniçeri, 1998):

- i. *Temsil Rolü:* Yöneticiler, bir anlamda örgütü temsil eder. Örgütü sorumluluk altına sokacak belgeleri imzalayarak, törenlere ya da tartışmalara katılarak bu rolü yerine getirirler. Yönetici dış çevreye karşı örgütün temsilcisi rolündedir.

- ii. *Önder rolü:* Bir önder olarak yönetici, örgüt ile işgörenlerin ihtiyaçlarını, örgüt amaçları doğrultusunda bütünleştirmek için güç, koordinasyon ve motivasyon araçlarını kullanır.
- iii. *İlişki kurma rolü:* Yönetici astlarından ve üstlerinden başka çeşitli çıkar gruplarıyla ilişki kurmak, bunlarla örgütün bütünü veya kendi birimi arasında bir bağlayıcı unsur rolünü yerine getirmek durumundadır. Yöneticiler bu tür ilişkileri kişisel bilgi kaynaklarını geliştirmek için kurarlar.

**Bilgiye ilişkin roller:** Yönetici örgütün değişen ve gelişen süreçlere karşı varlığını sürdürebilmek için, zorunlu olan bilgiyi toplamak üzere bir bilgi sistemi kurmak zorundadır. Yöneticinin bu rolü bilgi toplamak, düzenlemek, yaymak gibi süreçleri kapsar. Bu yönü itibariyle yönetici örgüt için çok önemli bir iletişim merkezi haline gelir. Bilgi sağlayıcı rol üç kısma ayrılır (Önal, 1983):

- i. *Bilgi Toplama Rolü:* Yönetici bu rolünü, örgüt içi ve örgüt dışı, bütün kaynaklardan işletme için bilgi toplama biçiminde yerine getirir.
- ii. *Bilgi Yayma Rolü:* Yönetici topladığı bilgiyi örgüt içinde ve dışında bu bilgilerden yararlanacak kişi ve gruplara iletir. Yöneticiler elde ettikleri bilgileri biriktirerek yalnız kendilerine saklamazlar, onları ilgili başka kişi ve astlarına yayarlar.
- iii. *Sözcü Rolü:* Yönetici örgütün dışındaki kişi ve gruplara işletmenin güttüğü, politika ve taktikleri hakkında resmi açıklamalarda bulunur.

**Karar verici roller:** Yöneticinin asıl görevi karar vermektir. Yönetimsel kararların temel girdilerini yöneticinin çeşitli kaynaklardan sağladığı bilgiler oluşturur. Yöneticinin, karar almaya ilişkin rolleri dört grupta toplanabilir (Şimşek, 1998).

- i. *İşletme Sahipliği Rolü:* Müteşebbis rolü ile yönetici örgütü geliştirme genişletme ve benzeri işlevleri yerine getirmeye çalışır. Yönetici, örgüt sahibi gibi örgütün çıkarlarını maksimum, maliyetleri minimum kılacak kararları almak ve uygulamak durumundadır.

- ii. *Sorun Çözme Rolü:* Yönetici, iş görenlerle örgüt ve örgütle diğer örgütler arasında oluşabilecek sorunlara, kendi denetimi dışındaki durumlara tepkisini ortaya koyar veya bunlara cevap vermeye çalışır.
- iii. *Kaynak Dağıtma Rolü:* Yönetici örgütün optimal çalışabilmesi için gerekli olan beşeri ve fiziki kaynakların nasıl dağıtılacağı hakkındaki kararları vermek durumundadır. Diğer yandan yöneticiler öncelikleri, zamanı ve insanları hangi ölçülere göre ve nereye görevlendireceğine karar verir.
- iv. *Ara Bulucu Rolü:* Örgütün arzuladığı amaçları gerçekleştirebilmesi için yapılacak resmi görüşmeleri ve pazarlıkları yönlendirmek de yöneticilerin görevleri arasındadır.

### 1.1.2. Etkililik

Etkililik (*effectiveness*), çıktılarda sağlanan başarı (Grasso, 1994); amacı gerçekleştirme düzeyi (Hoy and Miskel, 1987); gerekli kaynakları elde etme yeteneği (Hendrix and McNichols, 1984); çevreye uyum sağlama yeteneği ( Hoy and Miskel, 1987) olarak tanımlanmıştır (Akt: Karlı, 2004).

Şişman'a göre eğitimde etkililik, genel ya da teknik anlamlar yüklenerek tanımlanabilmektedir. Genel olarak yaklaşıldığında etkililik, okulun beklenen bir etkiyi meydana getirebilme yeteneğidir (Şişman, 2002).

Barnard'a (1966) göre etkililik, ortak amacın gerçekleştirilme derecesi ile ilgilidir. Bir eylem istenilen bir amaca ulaştırıyorsa etkilidir. Eylem amaçlara ulaştırmıyorsa etkisizdir. Amacın gerçekleştirilme derecesi etkililiğin ölçütüdür (Akt: Tanrıoğen, 1988).

Etkililik, doğru şeyleri yapma yeteneği, etkili olma durumudur. Hedefleri ve bu hedeflere ulaşmak için kullanılacak uygun yöntemleri seçmeyi kapsamaktadır. Etkili liderler yapılacak doğru işleri ve bu işleri yaptırmak için doğru yöntemleri seçmektedirler. Etkililik de, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirebilecek düzeyde

verimliliğini, sağlığını, dirikliğini ve topluma yararlılığını sürdürebilmesi gereği vardır. Örgütsel amaçların gereken düzeyde gerçekleştirilmesi örgütü etkili kılar. Etkisizleşen bir örgüt ise hem toplumsal hem de örgütsel işlevini yerine getiremeyecek düzeyde güçsüzleşmiş ve eskimiştir. Diğer yandan etkili örgüt kendi örgütsel sorunlarını çözme yeteneğine sahiptir. Örgütün sorun çözme yeteneği onun etkililik düzeyini gösterir (Başaran, 1982).

Etkililiğin ilk adımı bir prosedürdür, zamanın nereye gittiğini kaydetmektedir. İkinci adım, prosedürden kavramsal düzeye, mekanikten analize, verimlilikten sonuçlarla uğraşmaya geçmedir. Üçüncü adım, gücün üretken kılınmasıdır. Bu ise temelde kişiye saygıdır. Son adım ise akılcı girişimdir. Etkililik öğrenilen, öğrenilmesi zor olan, ancak öğrenilmesi zorunlu olan bir kavramdır (Drucker, 1994).

Etkililik kavramıyla doğrudan ilişkili dört kavram vardır. Bunlar, verimlilik, edim, yararlılık ve etkenliktir. Etkililik kavramının iyi anlaşılabilmesi için bu kavramların da açıklanmasında yarar vardır (Karşlı, 2004).

- i. *Verimlilik*: Üretim gücünün bir ölçüğüdür ve amaçların başarılmasında sarf edilen çaba ve eylemlerle ilgilidir. Üretim miktarının o üretim miktarını üretmek için kullanılan üretim etmenlerine oranını belirler.
- ii. *Edim*: Amaçların gerçekleşmesindeki işleyiş ile ilgilidir ve bu uğurda harcanan çaba ve eylemlerin devamlılığını ifade eder.
- iii. *Yararlılık*: Fayda sağlayıcı bir kavram olup, etkenlik yargısı için ulaşılamayan bir başlangıç noktasıdır. Yalnızca ideal ortamlarda işleyebilen bir kavramdır.
- iv. *Etkenlik*: Bazen yeterlilik olarak da adlandırılan dolayısıyla kıt kaynakların en iyi kullanımını gerektiren ve otomasyonla tanımlanabilen, başka bir ifadeyle, yüksek teknolojik operasyon veya saat başına üretilen yüksek çıktı olarak görülen bir kavramdır. Etkenlik, zaman zaman etkinlik kavramı olarak kullanılsa da farklıdır. Etkinlik, bir eylemi gerçekleştirme veya bir eylemde bulunmadır ve etkenlik olarak kullanılmamalıdır.

O'Donnell (1986)'a göre etkililik, yeterliğe benzer anlamlar yüklenmektedir. Genellikle etkililik ve yeterlik kavramı karlılık, verimlilik, finansal oranlar, kalite ve sayısal anlamda çıktılarla ilgili olarak kullanılır (kaliteli öğrenciler, yeni deneyimler, yeni uygulamalar gibi). Ancak bu bakış açısı şimdilerde değişmiş ve iki farklı anlamı olduğu düşünülmektedir. Yeterlik, genellikle girdi ve çıktılardaki oranı gösterirken, etkililik ise amaçların başarılmasıyla ilişkilendirilmektedir (Akt:Farahbakhsh, 2007).

### 1.1.3. Yönetmel Etkililik

Bir örgütte, amaca ulaşmak için, insan gücü ve örgüt, etkin ve yeterli olmalıdır. Etkili olmada temel etken, örgütün etkili yönetilmesidir. Bunun için bir yönetici, hangi yolla yönetici olursa olsun yönetimde yeterli olmalıdır. Yönetim yeterliliği, yönetim kavram ve kuramlarında, yönetim teknolojisinde ve insan ilişkilerinde bilgili, becerili olmayı ve olumlu tutum göstermeyi gerektirir (Başaran, 1982 ve 1991). Yönetmel etkililiğe yönetici açısından baktığımızda, yönetmel etkililik, yönetici pozisyonu için tanımlanmış olan ve başarılması gereken çıktılar olarak görülmektedir. Bu anlamda yönetmel etkililik, girdilerden daha çok çıktılarla ilgilidir (Farahbakhsh, 2007).

Yöneticiler, örgütsel etkililiği sağlamak için, örgütün veya bağlı bulunduğu birimin başarısından sorumludur. Başarılı olmak için, büyük ölçüde başarıyı istemek; buna ulaşacak performansa ve yeteneğe sahip olmak; çıkacak fırsatları yakalamak ve özellikle doğru zamanda doğru yerde olmak gerekliliği üzerinde durulmaktadır (Artan, 1998). Yöneticinin yeterli olacağı konular, örgütün yapısını kurma ve yenileştirme, yönetim işlevleri ve yönetim sürecidir. Yönetici, alanın ve konunun gerektirdiği düzeyde yeterli olmalıdır. Yeterlik, tanıma-anlama düzeyinden, yapma-uygulama düzeyine kadar derece derecedir (Başaran, 1991).

Bir örgütün yönetmel etkililiği, yöneticilerinin elindedir. Örgütün yöneticileri ne kadar yeterli olursa, örgütün de o kadar yeterli olduğu söylenebilir. Bu anlamda yönetici, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için var olan örgüt yapısını ve prosedürünü kullanan kişidir (Yılmaz, 2006). Yöneticiler, kendi görev, yetki ve sorumluluk alanları

içinde, verimliliği arttırmaya, iş görenlerin işten doyumlarını sağlamaya; çalışanlar arasındaki çatışmaları çözmeye; onların görevlerindeki uyumsuzluklarını gidermeye; onlara yenilikleri benimsetmeye; gerektiğinde onların davranışlarını değiştirmeye çalışırlar (Başaran,1991).

Cammock, Niakant ve Dakin (1995)'e göre yönetsel etkililik, karmaşık ve iç içe ilişkiler dizisinin bir ürünü şeklinde tanımlanmaktadır. Bir yöneticinin problemleri önceden tahmin etme kapasitesi (geleceğe yönelme), personel ilişkilerinde ve danışma ölçülerinde gösterilen özellik ve davranışların bir sonucu olarak ortaya çıkar.

Etkili yönetim birçok boyut arasında bir yetenekler dengesini gerektirir (Karşlı, 2004). Copezio ve Morehouse (1995) örgütlerde yönetsel etkililiğin göstergesi olarak dokuz öğeden bahsetmektedir. Bu ilkeler şunlardır (Akt. Karatepe, 2005):

1. Haberleşme
2. Planlama ve organizasyon
3. Kişiler arası ilişkiler
4. Karar verme
5. Problem çözme
6. Personel ile ilgilenme
7. Yaratıcılık-yenilikçilik
8. Takım çalışması
9. Doğruluk ve dürüstlük

Bütün yöneticiler her türlü örgütte, geleneksel yönetim işlevleri olan planlama, örgütleme, denetleme, liderlik, personel yönetimi, iletişim ve karar vermenin içine dâhil edilir. Bu işlevler, örgütün ve bölümün amaçlarını hedeflerini ve planlarını başarmak için yöneticiler tarafından üstlenilir (Murry, 1993).

Yönetsel etkililik ya da yönetimin etkililiği, örgütsel etkililikten farklı bir kavramdır. Yönetimin etkililiği, yöneticilerin davranışı sonucu oluşan bir kavramdır ve ölçülmesinde davranışa yönelik değişkenler kullanılmaktadır (Özbaşar, 1976).



Reddin (1971)'e göre etkililik, yönetimin temel amacıdır. Yönetimsel etkililik, bir yöneticinin pozisyonunun gerektirdiği çıktı gereklerini (işleri) yerine getirme derecesidir. Yönetimsel etkililiğin girdiye göre değil, çıktıya göre tanımlanması gerektiğini savunmuştur. Başka bir ifadeyle, yönetici ne yaptığıyla değil, ne elde ettiğiyle veya neleri başardığıyla değerlendirilmelidir. Yönetimsel etkililik; yöneticilerin kendi kendini geliştirmesinde, örgütlerin gelişiminde ve sonuç olarak; modern toplumun gerçekleştirilmesi ve sürdürülmesinde hayati önem taşımaktadır.

## 1.2. ETKİLİ YÖNETİCİNİN TANIMI

Tüm etkili yöneticilerde ortak olarak bulunan özellik, sahip oldukları şeyleri etkin kılan pratiklerdir ve bu pratikler, etkili yöneticiler nerede çalışırlarsa çalışsın hep aynıdır. Başka bir deyişle, etkililik pratiklerin bütününden oluşan bir alışkanlıktır. Etkili yöneticinin beş zihni alışkanlığı şunlardır (Drucker,1994): *Etkili Yönetici*;

- 1- Zamanını nereye harcadığını bilir. Denetim altında tutabildiği en asgari zamanı dahi sistematik olarak kullanmaya çalışır.
- 2- Kendine somut hedefler koyar. Çalışmaktan çok sonuç elde etmek için çaba harcar. “Benden ne yapmam bekleniyor?” sorusuyla başlar.
- 3- Sahip olduğu güçlere dayalı olarak çalışır. Bunlar; kendi güçleri, amirlerinin güçleri, meslektaşlarının ve dostlarının güçleridir. Elinden geleni yapmaya çalışır, yapamayacağı işlere girişmez.
- 4- Daha yüksek bir performansın olağanüstü bir sonuç vereceği birkaç alan üzerinde yoğunlaşır. Öncelikle belirli ve bunlara ilişkin aldıkları kararları korur. Bunun alternatifinin hiçbir şey yapılamaması olduğunu bilir.
- 5- Etkili kararlar almak durumunda olan kişidir. Bunun, her şeyden önce bir sistem işi olduğunu bilir. Etkili bir kararın, olgular üzerinde bir konsensüsten ziyade birbiriyle çelişen düşüncelere dayanan bir yargıdan kaynaklandığını

bilir. Birçok kararı hızla almanın yanlış karar almak anlamına geldiğinin farkındadır. Gerekli olan stratejidir.

- 6- Etkili bir yönetici zamanın sınırlayıcı bir faktör olduğunu bilir. Yapılan her işteki verimin sınırları en kıt kaynak tarafından belirlenir, bu da yönetici için zamandır. Zaman arzı esneklikten tamamen uzaktır. Talep ne kadar yüksek olursa olsun, arz buna bağlı olarak artmayacaktır. Zamanla ikame edilebilecek başka bir kaynak da yoktur. İnsan zamanı yönlendirme konusunda güçsüz bir varlıktır. O halde etkili bir yönetici, vaktini denetim altında tutabilmek için, öncelikle onun nereye gittiğini bilmek zorundadır.

Etkili bir yönetici, katkı yapacağı konu üzerinde yoğunlaşır. Böylece yönetici kendi dar uzmanlık alanından çıkarak örgütün performansına yönelir. Bu durum yöneticinin yanında çalışanları yetiştirmesi açısından önemli bir faktördür. Katkı sağlamak üzere yoğunlaşmak kendi başına, etkin insan ilişkilerinin kurulması için dört temel koşulu sağlar. Bunlar: İletişim, Ekip çalışması, Kendini geliştirme ve Diğerlerini geliştirmedir (Drucker,1994) .

Neufeld (1992)'e göre, etkili okul yöneticisinin özellikleri şöyle sıralanmıştır:

- Bir öğretim lideridir,
- Öğretmenlerin karara katılmalarını sağlar,
- Açık kurallar koyar ve uygular,
- Başarıyı vurgular ve temel amaçları değerlendirir,
- Zamanını, gözlemleyerek ve öğreterek harcar,
- Temsil yeteneğine sahiptir,
- Öğretmenlerden yüksek beklentileri olup bunu açıkça kendilerine belirtir,
- Öğretim kadrosuna inanır ve güvenir,
- Duruma göre liderlik stili belirler,
- Öğrencileri okul çalışmalarına katar ve sorumluluk verir,
- Program geliştirme üzerinde yoğunlaşır,
- Üst yönetim desteğine sahiptir,

- Okul ve toplu yönetim kurulunun desteğine sahiptir,
- Öğretmenlerin zamanlarını mümkün olduğunca öğretime ayırmalarını sağlar,
- Okulun en önemli işlevinin öğrenmeyi sağlamak olduğunu herkese açıklar (Şişman, 1996).

Etkili yönetici davranışlarını belirlemeye yönelik araştırma bulgularının birbirlerine benzedikleri görülmektedir. Persell ve Cookson tarafından, 75 araştırma ve rapor taranarak elde edilen etkili müdürlerin sergiledikleri davranışlar aşağıdaki gibi belirlenmiştir (Tanrıöğen, 1988):

1. Akademik amaçlara bağlılık göstermek,
2. Yüksek beklentilerin bulunduğu bir örgüt iklimi oluşturmak,
3. Öğretimsel liderlik yapmak,

Etkili yönetici gücü üretken kılar. Zayıflığa dayanılarak bir şey yapılamayacağını bilir. Bunun için; etkin bir kadrolaşma, kendini etkinleştirme, konsantre olma, dünden kurtulma, öncelikleri belirleme konularında özen gösterir.

Yönetici niteliklerini ortaya koyan değişkenler bir araştırmada şu şekilde belirlenmiştir (Cammock, Nilakant and Dakin,1995): Zekâ, bilgi, değerler, mizaç, karakter ve kişilik. Aynı araştırmada, en iyi yönetici kişilik özelliği olarak iyimserlik ve mizah anlayışı gösterilmiştir. Bu araştırmada etkili ve çok az etkili (etkisiz) yöneticiler özetle aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

*Etkili yöneticiler* detaylara saptırmaktan kaçınırlar ve büyük betimlemeler (*big picture*) yaparlar. Objektif bir görüş elde etmek için çalışmalarından geri dururlar, örgütün farklı alanlarına ve ihtiyaçlarına ilişkin geniş bir vizyona sahiptirler. Yönetimleri altındaki tüm alanlar arasında uygun bir denge oluştururlar Diğer yöneticilerle ilişki kurarlar ve yalnızca kendi bölümleriyle değil örgütün tümü ile ilgilenirler. Esnetirler ve eğer işi daha iyi yapmak anlamına gelecekse kuralları esnetmeye ve hatta ihmal etmeye gönüllüdürler. İş ediminde çok az etkisi olan personel davranışının önemsiz yönlerinden daha çok personelin iş etkililiği ile etraflı ve ayrıntılı olarak ilgilenirler.

*Etkisiz yöneticiler* ayrıntılara boğulurlar ve genel bakışı kaybederler. Geniş bir vizyonları yoktur ve objektif olmak için çalışmaya da kapalıdır. Kararlarında dar ve

kısır bir hüküm gösterirler, diğer alanların zararına da olsa kendi yönetimleri altındaki bir alana çok fazla zaman harcarlar. Diğer yöneticilerle ilişki kurmaktan kaçınırlar ve kendi alanlarındaki geçmişi göremezler veya diğerlerinin ihtiyaçlarını anlayamazlar. Dar bir örgüt görüşleri olduğundan yalnızca kendi bölümleriyle ilgilenirler. Esnek değildirler, hatta izlemek kesin olarak etkisizliğe, başarısızlığa neden olsa bile kuralları esnek kılmayacaklardır. Daha büyük iş etkililiğine yoğunlaşmak yerine iş ediminde çok az etkisi olabilecek küçük şeylerle ilgilenirler.

Bunların yanı sıra yöneticinin içinde bulunduğu ortamda, üzerinde sürekli bir denetim kuramayacağı dört önemli gerçeklik bulunmaktadır. Bunların her biri, kuruluşun ve yöneticinin günlük çalışmasının tamamlayıcısı niteliğindedir. Çünkü yöneticinin kaçınılmaz olanla işbirliği yapmak dışında bir başka seçeneği yoktur. Oysa bu gerçekliklerin her biri yöneticinin sonuçsuzluğa ve performans yetersizliğine doğru sürüklenmesinde etkili olmaktadır. Bu gerçeklikler şunlardır (Drucker, 1994) .

1. Yöneticinin zamanına çoğunlukla başkaları el koyar. Eğer biri, yöneticiyi faaliyetleri açısından tanımlaya kalkışsa idi, herhalde onu o kuruluşun mahkûmu olarak tanımlardı. Çünkü herkes onun zamanını çalabilir ve nitekim çalar da. Yöneticinin bu konuda yapabileceği pek az şey vardır. Yarım saat kimseyle görüşmek istemiyorum diyemez. Çünkü tam o sırada telefonu çalar ve şirketin en önemli müşterilerinden biriyle kent yönetimindeki üst düzey bir görevliyle veya patronuyla konuşmak zorunda kalır. Yarım saati çoktan gitmiştir.
2. Yöneticiler, içinde yaşadıkları ve çalıştıkları gerçekliği değiştirmek için harekete geçmedikleri takdirde, normal işleyişi sürdürmeye zorlanırlar. Temel sorun, yöneticinin çevresindeki gerçekliktir. Onu kararlı bir davranışla değiştirmedeği takdirde, meşgul olduğu ve yaptığı şeyleri olayların akışı belirleyecektir. Ancak olayların akışı yöneticiye pek nadir olarak bir şeyler anlatır. Doktor için hastasının şikâyeti nasıl asıldır çünkü bu sorun hasta için önemlidir. Yönetici ise, çok daha karmaşık bir evrenle ilgilenmek durumundadır. Hangi olayların önemli ve konuyla bağlantılı, hangilerinin bunun dışında olduğunu yani olayları kendisi ortaya koymaz. Eğer yönetici

yaptığı işi, olayların akışının belirlenmesine izin verirse kendini boşu boşuna harcamış olacaktır. Çünkü yönetici gereksinim duyduğu şey, onu önemli gördüğü iş üzerinde çalışmaya yöneltecek bir ölçüttür. Bu tür bir ölçüt ise asla olayların akışı içerisinde bulunmaz.

3. Yönetici bir örgüt içinde yer almaktadır. Bu ise, yöneticinin ancak, diğer insanlar onun yaptığı katkıdan yararlandığı zaman etkili olabileceği anlamına gelir. Çünkü örgüt, bir kişinin gücünün artırılması aracıdır. Genellikle bir yöneticinin etkililiği için en önemli kişiler onun doğrudan denetiminde olanlar değildir. Daha ziyade, diğer alanlarda, bir kuruluş aracılığı ile benzer işleri yapan kişiler en önemli kişilerdir. Yönetici bu kişilere ulaşamadığı kendi katkısını onlar için faydalı kılamadığı takdirde hiçbir etkililiği kalmaz.
4. Her yönetici, nerede çalışırsa çalışsın nihayetinde bir örgütün içinde yer alır ve örgütü yakından dolaysız bir gerçeklik olarak içerden görür. Dışarıda ne olup bittiği genellikle birinci elden dahi öğrenilemez. Yönetici için en görünür olan bölüm kuruluşun içidir. İlişkiler ve temaslar, sorunlar ve çatışmalar, karşıtlıklar ve dedikodular her an ona ulaşmakta, ona dokunmaktadır. Yönetici dış gerçekliğe ilişkin doğrudan bir yaklaşımda bulanma çabasına girmez ise, giderek artan bir ölçüde içsel odaklı biri olacaktır. Oysa bir toplumsal ürün olan örgüt, biyolojik bir organizmadan oldukça farklıdır. Bir kuruluş, bir canlı gibidir kendi kendine yeterli değildir ve canlı gibi tek bir hareketle kendi türünün devamını sağlayamaz. Bir örgüt toplumsal bir organdır ve dış çevreye yaptığı katkı ile kendini gerçekleştirir.

İnsan ögesinin ağır bastığı eğitim sistemlerinde yönetimin, genellikle araç niteliğinde olan problemler ile uğraşmak zorunda kaldığı görülmekte, bu da sistemin verimini düşürmektedir. Bu zorunluluğun azalması için yöneticilerin, örgütün sosyolojisi ve sosyal psikolojisi konularında bilgili ve hünerli olmaları gerekmektedir (Bursalıoğlu, 2003).

### 1.2.1.Etkili Yöneticinin Yeterlilikleri

Yönetsel etkililiği değerlendirmede, bir diğer yaklaşım ise yöneticilerin sahip olması gereken nitelikler yoluyla yapılan değerlendirmedir. Bunlar teknik beceriler, insana ilişkileri beceriler ve kavramsal beceriler olarak belirlenmektedir (Açıkgöz,1994).

1. Teknik beceriler
2. İnsan ilişkileri beceriler
3. Kavramsal beceriler

### 1.2.2. Teknik Becerilere İlişkin Yönetici Davranışları

Öğretim yöntem ve teknikleri, süreçleri ve işlemleri konusunda uzmanlığı gerektirir. Kişinin çalışma alanına göre, somut olarak yapabileceği, uzmanlık bilgisine bağlı bir beceridir. Yöneticinin muhasebe, inşaat, finansman gibi alanlardaki becerileri teknik becerilerdir. Bu beceriler bir müdürün personelini uzmanlık gerektiren eylemler için eğitmesi ve onları yönlendirmesi için gereklidir. Teknik becerilere ilişkin yönetici davranışları şu şekilde sıralanabilir:

1. Velilerin, okul personelinin ve öğrencilerin okuldaki etkinliklere ilişkin görüşlerini bildirebilmeleri için gerekli olanakları sağlamak.
2. Okul çevresindeki sosyal ve kültürel etkinliklere katılabilmeleri için okul personeline kolaylıklar göstermek.
3. Okuldaki etkinliklerin öğretmenler tarafından desteklenmesini istemek ve bunu gerçekleştirme doğrultusunda çeşitli yollar geliştirmek.
4. Okulda yapılan bütün işlerde otorite ve sorumluluğun kime ait olduğunun bilinmesine özen göstermek.
5. Okul içerisinde etkili bir iletişim ağı oluşturmak.
6. Öğretmenlerin zamanlarını iyi bir biçimde değerlendirebilecekleri bir okul çevresi hazırlamak ve düzenlemek.

7. Okul personelinin kendi formal görevlerine ilişkin bilgi sahibi olmalarına yardım etmek.
8. Okul yönetiminin günlük işlerini başarılı bir biçimde yerine getirmek.
9. Okul personeline, araç-gereçlere çeşitli kaynaklara ilişkin etkili bir kayıt tutma sistemi geliştirmek.
10. Çeşitli etkinlikler düzenleyerek, öğretmen-veli etkileşimini güçlendirmek.
11. Okul hakkında çevreye bilgi vermek için çeşitli programlar hazırlamak.
12. Okul personelinin gereksinimlerine ve görevlerini belirlemek için pratik yollar geliştirmek.
13. Hizmet-içi eğitim programlarına katılmaları doğrultusunda okuldaki öğretmenleri güdülemek.
14. Okul çevresinin bilgi kaynaklarından öğretmenlerin yararlanabilmesi için yollar bulmak.
15. Personel, malzeme ve kaynak gereksinimlerini belirlemek için etkili yollar geliştirmek.
16. Okuldaki araç-gereç ve donanımın etkili bir biçimde kullanılmasını sağlamak.
17. Okul ile çevre arasında etkili bir iletişim ağı oluşturmak.

### **1.2.3.İnsana İlişkileri Becerilerine Yönelik Yönetici Davranışları**

Yöneticinin gerek bire bir, gerek grup olarak insanlarla çalışabilme yeteneğidir. Bu beceri kişinin kendisi hakkındaki anlayışı ile ve başkalarına ilişkin düşünceleriyle yakından ilgilidir. Bu beceri yöneticinin yetişkinleri güdüleme, tutum geliştirme, grup dinamiği, insan gereksinimleri, moral ve insan kaynağını geliştirme hakkında bilgi sahibi olmasını gerektirir (Açıkgöz, 1994). İnsana ilişkileri becerileri, astlarla, üstlerle ve örgüt dışındaki insanlarla okuldaki öğretimi olumlu yönde etkileyebilecek ilişkiler kurmak için gereklidir. İnsana ilişkileri becerilerine yönelik yönetici davranışları şu şekilde sıralanabilir:

1. Okul personeline işten bir saygı göstermek ve onların takdirini kazanmak.

2. Okul personeli, başkanlık ve bağlı kuruluşlar ve okul çevresindeki kişilerle kolayca anlaşılabilir şekilde haberleşmek.
3. Öğretmenleri, mesleklerinde geliştirmek ve ilerlemek doğrultusunda teşvik etmek.
4. Eğitim konusunda etkili olan, çevredeki söz sahibi kişilerle ilişkiler kurmak.
5. Okul personeline görevlerini ve sorumluluklarını anlamalarına yardımcı olmak.
6. Okuldaki eğitim-öğretim etkinliklerinin tartışılacağı toplantılara okul personelinin hepsini çağırmak ve herkesin görüşlerini almaya özen göstermek.
7. Okulun mevcut programına ilişkin bilgileri öğretmenlere ve diğer personele iletme.
8. Öğrencilere ilişkin kişisel kayıtları ve bilgileri anlamaları ve kullanmaları için öğretmenlere yardım etmek.
9. Öğrencilerin disiplin sorunlarının çözümüne yardım etmek.
10. Okuldaki personelin istedikleri zaman kendisine başvurulmasını sağlamak.
11. Personel ve sistemdeki düzenli değişimlere yardım etmek.
12. Okulda çalışan personele, onların yeteneklerine uygun görevler vermek.
13. Okulun işleyişi ile ilgili günlük faaliyetleri öğretmenlere en az yük getirecek biçimde yürütmek.
14. Okul çevresinde bilgi verme programına katılmaları için öğretmenleri ve öğrencileri teşvik etmek.
15. Okuldaki öğretmenlerle hem formal, hem de informal ortamlarda iyi ilişkiler kurmak.
16. Görevlerini yerine getirirken okulun politikasına uymaya özen göstermek.
17. Çevredeki derneklerle ve etkinliklerle sorumluluk taşıyan bir yurttaş olarak katılmak ve söz konusu demeklerin etkinliklerine yardım etmek.
18. Okulda çalışan her kişinin okulun başarısına olan katkısını bilmek ve layık olanları takdir etmek.
19. Okul çevresinin yapısını ve özelliklerini tüm öğretmenlere açık olarak anlatmak.



20. Öğrenciler arasında arkadaşlık ve dostluğa dayalı bir havanın gelişmesine önem vermek.

#### **1.2.4. Kavramsal Becerilere İlişkin Yönetici Davranışları**

Okul yöneticisinin okulu bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içinde ve evrensel ölçüler içinde görebilme; okulu bütünleyen tüm parçaları karşılıklı etkileşim içinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı özgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir. Bu yetenek, başta yönetim kuramı, örgüt, insan davranışı ve eğitim felsefesi olmak üzere eğitim alanına kuramsal bakış yeteneği kazandıracak bilim dallarının bilgi birikimine sahip olmayı gerektirir (Açıkgöz,1994).

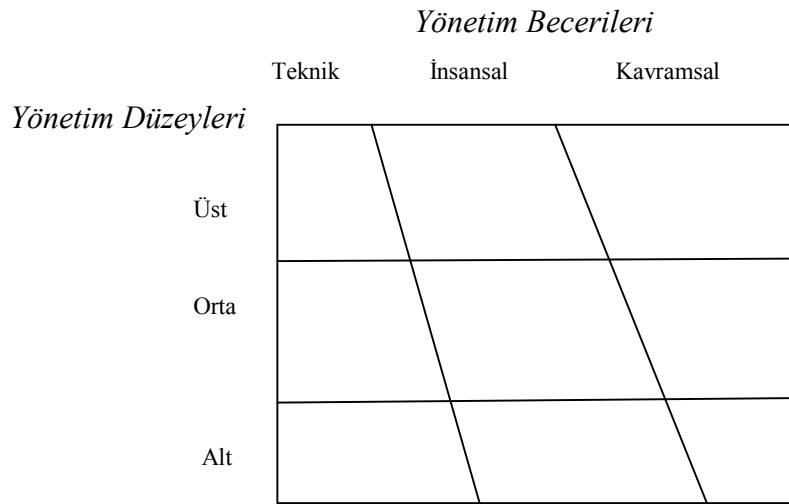
Okul yöneticisinin bu görevi gereği gibi yapabilmesi, sistemin bütününe görece bir formasyona sahip olmasını gerektirir. Uluçay (2005) okul müdürünü, kürek çeken değil, dümeni tutan kişi olarak tanımlamıştır. Kavramsal beceriye sahip olmayan okul müdürü, ayrıntılarla gereğinden fazla uğraşmakta; bu da hedefleri gözden kaçırmaya ve bürokratik işlemlere öncelik vermesine neden olmaktadır. Kavramsal becerilere ilişkin yönetici davranışları şu şekilde sıralanabilir:

1. Okuldaki eğitim-öğretim programının uygulanmasını, okul müdürünün görevinin tamamı değil, sadece bir kısmı olarak kabul etmek.
2. Disiplini sadece ceza değil, eğitici bir önlem olarak da görmek.
3. Okul personeli arasındaki arkadaşlık ilişkilerinin olumlu olması için, personel arasında iyi bir iş ilişkisinin gerekli olduğunu kabul etmek.
4. Kayıt tutmayı ve kırtasiyeciliği asgari düzeyde tutulması gereken işler olarak görmek.
5. Okul çevresindeki eğitsel etkinliklerde, yöneticinin etkili bir rol oynaması gerektiğine inanmak.

6. Okulun görevini başarılı bir biçimde yerine getirebilmesi için, personelin geliştirilmesinin ve yönlendirilmesinin zorunlu olduğuna inanmak.
7. Çevre tarafından "iyi" olarak bilinen okulun, çevrenin desteğini kazanabileceğine inanmak.
8. Personele bir görev verirken, onların okula ve okulun amaçlarına yaklaşım biçimlerine dikkat etmek.
9. Milli eğitimin merkez ve taşra teşkilatlarının aynı amaç doğrultusunda çalışmaları gerektiğine inanmak.
10. Öğrencilerin okuldaki sosyal etkinliklere katılmalarını olumlu bulmak ve öğrencileri bu doğrultuda teşvik etmek.
11. Okul müdürünün, öğretmenleri, okulun işleyişine ilişkin görüşlerini söyleyebilmeleri için özendirilmesi ve desteklemesi gerektiğine inanmak.
12. Okulun başarılı olabilmesi için, öğretmenler arasındaki ilişkilerin uyumlu olması gerektiğine inanmak.
13. Öğretime ayrılan sürede konu dışı etkinliklerin yapılmasının öğrenmeyi tehlikeye atacağına inanmak.
14. Her durumu kendi bütünlüğü içinde ele almayı, okul müdürünün en önemli fonksiyonlarından biri olarak kabul etmek.
15. Okuldaki öğrenci yaşantılarının tümünü müfredat olarak algılamak.
16. Personel arasında iyi bir işbölümü gerçekleştirmek.
17. Okul ile okul çevresi arasındaki ilişkilerde okulun işlevini ve önemini kavramak.
18. Okulun amaçları için iyi bir iletişim sisteminin gerekli olduğuna inanmak.
19. Eğitim-öğretim programının öğrenciler okul ve çevresi üzerindeki etkilerini anlamak.
20. Okul çevresini ve onun eğitime olan katkısını anlamak.
21. Okulun işleyişini geliştirmek ve amaçları gerçekleştirmek için atılması gereken adımları önceden görebilmek.
22. Öğretmeni toplumun hizmetinde çalışan bir görevli olarak kabul etmek.

Yönetim becerilerini bu üç boyutuyla değerlendirdiğimizde, yönetimde bulunan yönetsel konum yükseldikçe, yönetici becerileri içindeki teknik boyutun ağırlığının azaldığını, buna karşılık kavramsal becerilerin öneminin arttığını görüyoruz.. Örneğin bir okuldaki Bölüm Başkanının Bölümünde okutulmakta olan derslerde kullanılan öğretim teknikleri, araç gereçler, ders içerikleri hakkında ayrıntılı teknik bilgi ve becerilere sahip olması gerekirken eğitimin daha üst basamaklarında görev yapan bir yöneticinin bu teknik becerilere daha az sahip olması buna karşılık eğitim sistemini bir bütün olarak çözümlenebilme, sistemin başka sistemlerle ilişkilerini görebilme gibi kavramsal becerilere daha çok sahip olması söz konusudur (Açıkgöz,1994). Yöneticinin bulunduğu yönetsel düzey ile taşıması gereken yönetim becerileri ilişkisi Şekil 1’de gösterilmiştir (Stoner,1982;Akt: Açıkgöz,1994 ).

Şekil 1. Yönetim Düzeyleri ve Yönetim Becerileri



Stoner, J.A.F.(1982). Management Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.ss.10-18’den uyarlanmıştır.

Sonuç olarak, okuldaki eğitim-öğretim sürecinin hedeflerine ulaşmasından sorumlu olan müdürlerin, bu sorumluluklarını etkili bir biçimde yerine getirebilmeleri birtakım özelliklere ve becerilere sahip olmaları ile olanaklı görülmektedir. Etkili müdürlere ilişkin olarak yapılan çalışmalardan, etkili bir müdürün bir yandan okulun işletmeye ilişkin ihtiyaçlarını karşılarken, bir yandan da akademik gereksinimlerini karşıladıkları anlaşılmaktadır (Tanrıoğen,1988).

### 1.3. ETKİLİ OKUL VE ETKİLİ OKUL YÖNETİCİSİ

Etkili okulu oluşturmada okul yöneticisi boyutu önemli bir yere sahiptir. Başka bir deyişle, etkili okula ulaşmada atılacak en önemli adımlardan birisi okul yöneticisinin etkililik özelliğidir. Etkili okulu oluşturma, yönetme ve sürdürmede, okul yöneticisinin bir lider olarak önemli bir yeri olduğu, birçok araştırmacının üzerinde birleştiği bir konudur. Etkili okul çalışmalarında, okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin bulunması gerektiği ve sınıfta aktif olarak bulunmalarının daha iyi okullar yaratacağı vurgulanmaktadır. Okul yöneticisinin, öğrenci ve öğretmenlerle kurduğu iyi ilişkiler öğretmen ve öğrencinin performansını artırmaktadır. Etkili okul yöneticisi ile ilgili yapılan bazı araştırma sonuçlarına ilişkin görüşler şunlardır;

Bursalıoğlu (1975) “Eğitim Yöneticilerinin Yeterlilikleri” konulu araştırmasında, ilköğretim okulu müdürlerinin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterlilikler üzerinde durmuş ve Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişlerini, okul müdürlerini ve öğretmenleri araştırma kapsamına almıştır. Araştırmada okul müdürlerinin yüksek derecede göstermeleri gereken yeterliliklerden bütün deneklerin görüş birliği ile destekledikleri şunlar olmuştur;

- Okul içi ve dışında uygulanan eğitim ve öğretim çalışmalarının başarı derecesini ölçmede, amaçlar bakımından tarafsız değerlendirme yapabilme.
- Okul ve çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının örgütlenmesinde okul ve çevre güçlerinden yararlanabilme.
- Liderlik davranışları bakımından okul topluluğunu bir bütün olarak ele alma ve bölünmesini önleyebilme.
- Okulun yönetimine ilişkin kararları verirken gruplar veya bireyler arası karar çözümlerinde tarafsız kalmayı başarabilme.
- Öğrenci rehberliği ve danışma hizmetlerini öğrencilerin eğitsel, mesleki ve sosyal gereksinimlerine dayayabilme.
- Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, korunma ve bakımında gerekli önlemleri alma ve ilgili makamlarla işbirliği yapabilme.

- Okulunda olumlu bir hava yaratabilmek için, ortak kararların uygulanmasına ortak olabilme.
- Okul içi ve dışı eğitim ve öğretim çalışmalarının planlanmasında yönetimin karar, haberleşme, eşgüdümleme gibi diğer süreçleri ile kaynaştırılmasını sağlayabilme.
- Disiplin ve devamın sağlanmasında, bu kavramlar bakımından ortak bir görüş ve uygulamaya örnek olabilme.
- Eğitsel kolların kurulma, çalışma ve değerlendirilmesinde, öğrenci örgütünü okul amaçlarının gerçekleşmesine yöneltebilme.
- Okul içi ve dışı haberleşme etkinliklerinde makamlar kadar, bireyler veya gruplar arası haberleşmenin de önemini kavrayabilme.
- Okul personelinin yönetiminde görev, rol ve statüleri tanımlayabilme.
- Yardımcı hizmetlerin sağlanmasında, öğrenci grubunun yönetimini kolaylaştıracak liderlik davranışları gösterebilme.
- Araştırma, geliştirme ve yenileme alanlarında, çalışanlarının araştırma ve geliştirme çalışmalarına yönelmesinde rehberlik ve öğreticilik yapabilme.
- Okul ve çevre ilişkilerinde, basınla olan ilişkilerinde tarafsız ve olumlu davranış gösterebilme (Bursalıoğlu, 1975).

Etkili müdürlerin kişisel özellikleri ile ilgili olarak Greenfield (1982; Akt, Töremen ve Kolay) tarafından yapılan bir araştırmada etkili müdürlerin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır;

- Çok fazla enerjiye sahip,
- Saatlerce çalışan,
- İyi bir dinleyici ve gözleyici,
- Yetenekli bir bilgi aktarıcı,
- İnsanlar arası ilişkilerde başarılı,
- Strese karşı hoşgörülü.

Leithwood ve Montgomery (1982; Akt. Töremen ve Kolay) “The Role of The Elementary Principal in Program Improvement” adlı çalışmalarında çeşitli araştırmaları gözden geçirdikten sonra, etkili müdürlere ilişkin olarak şu noktaları vurgulamışlardır:

- Yenilikçi okul projelerine kimlerin katılacağına karar verirler.
- Karar verme yetkisini astlarına dağıtırlar ve kullanımını teşvik ederler.
- Önemli konularda personelin görüşlerine başvururlar.
- Personelini program geliştirme eylemlerine katarak deneyim kazanmalarını sağlarlar.
- Öğretmenleri kendi mesleki yeteneklerini değerlendirmeleri ve kendi gelişmeleri için hedefler koymaları doğrultusunda güdülerler.
- Öğretmenlerin sorunlarını ve görüşlerini dinlerler.
- Program geliştirme ile ilgili yeni görüşleri desteklediklerini ifade ederler.
- Etkili mesleki gelişme etkinlikleri düzenlerler.
- Öğrencilerin gelişmelerini yakından izlerler.
- Umut verici yeni uygulamalar hakkında mesleki yayınlardan ve diğer müdürlerden bilgi alırlar.
- Rutin yönetsel konuları etkili bir biçimde ele alırken amaca yönelik diğer çalışmalar için de zaman yaratırlar.

Binbaşoğlu (1983) iyi bir okul ve eğitim yöneticiliği ile ilgili, iyi bir okul için yöneticisinin iyi bir lider olması gerektiğini belirterek, iyi bir eğitim yöneticisinde bulunması gereken nitelikleri sıralamaya çalışmıştır. Binbaşoğlu’na göre iyi bir eğitim yöneticisi;

- Konumun verdiği güç yerine, geniş bilgi ve yeterli coşkuya sahiptir.
- Yetkilerini bilgece kullanmasını bilir.
- Herkese karşı anlayışlı ve eşit davranır.
- Örgütünü ve amaçlarını iyi tanır.
- Çevresindekilerle iyi ilişkiler kurar.
- Sorunların kendisine gelmesini beklemez, sorunları kendisi arar.
- Yürekli, üzerine aldığı işleri sorumluluk duygusuyla sonuçlandırır.

- Önerilerini ve programlarını dikkatle planlar, uygular ve uygulatır.
- Bir öneriyi savunabilir ya da bir öneriye yapılacak karşı koymaları dikkatle yanıtlayabilir.
- Okul yöneticiliğinde demokrasiye inanır ve onu uygular.
- Bütün tartışma ve kararlarında içten, tarafsız ve dürüsttür, iş arkadaşlarını da öyle olmaya özendirir.
- Çalıştığı örgütün amaçları, başarıları ve kullandıkları araçlar hakkında doğru bilgi verir.
- Eğitime inanır ve öğrencinin yararlarını her şeyin üstünde tutar.
- Tutum ve giyimine özen gösterir.
- Düşünerek konuşur ve görüşlerini inandırıcı bir biçimde düzgün bir dille açıklar.
- Her fırsatta iş arkadaşlarının morallerini yükseltmeye çalışır, onları övmekten çekinmez.
- Arkadaşlarının çabalarını düzene koymayı (eşgüdüm sağlamayı) bilir.
- Okulla toplumun işbirliği yapmasını sağlar, okulu topluma, toplumu da okula yaklaştırmaya çalışır.
- Yetki ve görevlerini başkalarına bırakmayı bilir.
- Olayları, adları ve çehreleri anımsayabilir.

Tanrıögen (1988), “Okul Müdürlerinin Etkililiği ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler” konulu doktora çalışmasında, okul müdürlerinin etkililiği ile öğretmen morali arasındaki ilişkileri belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular şunlardır;

- 1) Okul müdürünün etkililiği ile öğretmen morali arasında olumlu ve doğrusal bir ilişki vardır.
- 2) Okul müdürünün teknik becerileri ile öğretmen moralinin boyutları arasında olumlu ve doğrusal bir ilişki vardır.
- 3) Okul müdürünün insan ilişkileri becerileri ile öğretmen moralinin boyutları arasında olumlu ve doğrusal bir ilişki vardır.

- 4) Okul müdürünün kavramsal becerileri ile öğretmen moralinin boyutları arasında olumlu ve doğrusal bir ilişki vardır.
- 5) Okul müdürünün teknik, insan ilişkileri ve kavramsal becerileri ile öğretmen moralinin “toplumsal baskı” boyutu arasındaki ilişki anlamsız bulunmuştur.

Scheerens (1988), etkili okullardaki yönetici davranışıyla ilgili araştırmasında şu sonuçlara ulaşmıştır:

- Başarıyı vurgular,
- Öğretim stratejileri oluşturur,
- Düzgün bir okul atmosferi hazırlar,
- Sıklıkla öğrenci gelişmelerini izler ve değerlendirir,
- Eğitim ve öğretimi koordine eder ve öğretmenleri destekler.

Leithwood’a göre (1992; Akt. Cyril, 1999) okul müdürlerinin okulu iyileştirebilmesi ve değişimi gerçekleştirebilmesi otoriter güçleriyle değil, işbirlikçi çalışmayı desteklemeleriyle mümkündür. Leithwood müdürlerin bunu gerçekleştirebilmesinin şu koşullarla mümkün olabileceğini savunur;

- Okul personelini geliştirmesi,
- Öğretmenin gelişimini güçlendirerek desteklemesi,
- Okul personelinin problemi daha etkili bir şekilde çözümlemesine yardımcı olması.

Penny Taylor, etkili okul yöneticisini, personeli okul vizyonu açısından bilinçlendiren ve personeli okul vizyonuna göre motive edip, bu amaçta yol almalarını sağlayan, risk alan kişi olarak tanımlamaktadır (AASA, 1992).

Balcı (1993) “Etkili Okul” adlı araştırmasında öğretmenlerin, etkili okuldaki yöneticilere ilişkin algılarını belirlemeye çalışmış ve etkili okuldaki yöneticilerin davranışları olarak şunları belirlemiştir;



- Eğitim ve öğretim etkinliklerini önem sırasına dizer, planlar ve uygulamaya koyar.
- Öğrenci başarısına ayrı bir önem verilmesini ve başarının ödüllendirilmesini sağlar.
- Öğretim programlarını koordine eder.
- Öğretmen ve öğrencilerden eğitim ve öğretime ilişkin yüksek beklentileri vardır ve bunları onlara ulaştırır.
- Personelin okula bağlanmasını sağlar.
- Öğretmenlerin ilgilerine eğilir, onlara destek verir.
- Sınıflarda olup bitenleri; sınıfları bizzat ziyaret ederek bilir.
- Sıkça okulun her tarafında görülür.
- Sürekli öğrenci ile temas halindedir.
- Okulda kuralları korumada katı, ancak adildir.
- Öğrencilere daha çok zaman ayırabilmek için günlük bazı işlerini astlarına devreder.
- Başkalarına eşit şekilde ve bireyler olarak ilgi gösterir.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin algılamalarına göre, gerçekleşme düzeyi bakımından ilk beş sıraya giren etkili yöneticinin davranışları ise şunlardır;

- Öğrenci başarısına önem verilmesi.
- Eğitim ve öğretim etkinliklerinin önem sırasına dizilmesi, planlanıp uygulamaya konması.
- Öğretim programlarının koordinasyonu.
- Personelin okula bağlanmasını sağlama.
- Öğretmenlerin ilgilerine eğilme (Balcı, 1993).

Açıkalın (1994) “Teknik ve Toplumsal Yanlarıyla Okul Yöneticiliği” adlı çalışmasında eğitim yöneticiliği ile okul yöneticiliği üzerinde durarak, okul yöneticiliğinin eğitim yöneticiliğinden ayrı bir meslek alanı olduğunu belirtmektedir. Yazar çağdaş bir okul yöneticisinin özelliklerini şöyle sıralamıştır;

- Kapsamlı insan bilgisine ulaşmış,

- Etkili iletişim becerisine sahip,
- Liderlik özellikleri baskın,
- Ana dilini doğru ve güzel kullanabilen,
- Felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş,
- Yabancı dil bilen,
- İletişim teknolojisine hâkim, bilgiyi yöneten,
- Beden ve ruh yönünden sağlıklı,
- Eğitime inanmış yöneticidir.

Açıkgöz (1994) “Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları” adlı çalışmasında yönetim becerilerini teknik, insansal ve kavramsal olarak sınıflandırmakta ve okul yöneticisinin önemli sorumlulukları olarak şunları ifade etmektedir;

- Amaçlara ulaşma.
- Örgütsel sistemi yaşatma.
- Örgütün dış çevresine uyumunu sağlama.
- Kültürel örüntüleri yaşatma.

Aksu (1994) “Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Okul İklimi” adlı araştırmasında Malatya İli merkez ilçesindeki ortaöğretim okul müdürlerinin etkililiği ve okul iklimine ilişkin öğretmen algılarını incelemiş ve okul iklimi ile etkililik arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular şunlardır;

- Okul müdürlerinin etkililikleri kavramsal, insan ilişkileri ve teknik beceriler boyutunda anlamlı farklılık göstermektedir.
- Okul müdürlerinin etkililikleri ile örgüt ikliminin boyutları arasında anlamlı ilişki vardır.
- Okul müdürlerinin etkililiği, öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- Okul müdürlerinin etkililikleri ile okulların iklim tipi arasında anlamlı ilişki vardır.

Drucker (1994), “Etkin Yöneticilik” adlı çalışmasında, etkili bir yönetici olabilmek için elde edilmesi gereken beş zihin alışkanlığını şöyle sıralar:

- 1- Etkin yöneticiler, zamanlarının nereye harcandığını bilirler. Denetimleri altında tutabildikleri en asgari zamanı bile sistematik olarak kullanmaya çalışırlar.
- 2- Etkin yöneticiler, kendilerine somut hedefler koyarlar. Çalışmaktan çok, sonuç elde etmek için çaba harcarlar. İşe, “benden ne yapmam bekleniyor?” sorusuyla başlarlar.
- 3- Etkin yöneticiler, sahip oldukları güçlere dayalı olarak çalışırlar, yani elinden gelen şeylere yönelirler, yapamayacakları şeylere işe girişmezler.
- 4- Etkin yöneticiler daha yüksek bir performansın olağanüstü sonuçlar vereceği birkaç büyük alan üzerinde konsantre olurlar. Kendilerine öncelikler koyar ve önceliğe ilişkin aldıkları kararları korurlar.
- 5- Etkin yöneticiler, nihayetinde etkili kararlar almak durumunda olan kişilerdir. Bunun her şeyden önce bir sistem işi olduğunu bilirler. Etkili bir kararın olgular üzerinde uzlaşmadan çok, birbiriyle çelişen düşüncelere dayanan bir yargıdan kaynaklandığını bilirler.

Çalık’a göre etkili bir eğitim yöneticisinin özelliklerinden belirgin olanlar şunlardır:

- İnsan ilişkileri
- Mantıklı iş yapma
- Kararlı davranış
- Moral gücü
- İletişim yeterliliği (Çalık,1997).

Jack Dunham’a göre (2002) etkili okul yöneticilerinin davranışları şu şekilde olmalıdır: Etkili okul yöneticisi;

- Karar verir ve bunu duyurur,
- Aldığı kararları çalışanlarıyla paylaşır,
- Çalışanlarına fikirlerini söyler ve onlardan sorgulamalarını bekler,
- Kararlarını değiştirmeye açıktır,

- Problem ortaya koyulur ve yönetici çalışanlarından aldığı fikirlerle son kararı verir,
- Problemi açıklar çalışanlarından çözüm bulmalarını ister,
- Probleme karşı kendi fikirleriyle çalışanların görüşlerini sentezleyerek ortak karara varır.

Bolem (Akt: Çubukçu ve Girmen, 2006), etkili okullardaki yönetici özelliklerini şöyle sıralamıştır:

- Mükemmel liderlik özelliklerine sahip olan, okulu ile ilgili görüşlerini açıkça ortaya koyan,
- Okulda değer ve inançlar sistemi oluşturan, okulun kültürünü şekillendiren,
- Stratejik bir şekilde düşünüp plan yapan, kaliteyi ve başarı konusundaki beklentileri yükseltmeyi özendiren,
- Etkili dinlemeyi bilen, öğretmen ve öğrencilerin düşüncelerine önem veren ve onlara her konuda yardımcı olan,
- Çalışanlarını motive eden, her zaman coşkulu ve iyimser olan, her türlü başarıyı destekleyen ve ödüllendiren,
- Çalışanlarına güvenen, personelini olumsuz dış etkenlerden koruyan, personeli tarafından desteklenen, sorumluluk sahibi, davranışlarıyla örnek oluşturan,
- Okuldaki her türlü olayla ilgilenen, öğretmenlerini gelecek gelişmelere hazırlayan,
- Öğrencilerle birebir iletişim kuran, okul içinde her yerde sıkça görünen kişidir.

Kasapoğlu (2009) “Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Yönetimsel Etkililik Açısından Okul Yöneticilerinin Kendilerini Geliştirme Düzeyinin Değerlendirilmesi” adlı araştırmasında Ankara İli merkez ilçeler resmi ilköğretim okulu yöneticileri ve öğretmenlerinin görüşlerine göre, yöneticilerin kendilerini geliştirme düzeyleri ile yönetimsel etkililikleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular şunlardır;

- Okul yöneticileri, kendilerini geliştirme ve yönetsel etkililik işlevlerini oldukça yüksek düzeyde yerine getirdiklerini düşünürken, öğretmenler ise bu iki alanda yöneticilerin çok iyi düzeyde olmadıkları görüşündedir.
- Okul yöneticileri, eğitim durumları arttıkça yönetsel etkililik açısından daha etkin davranışlar gösterdiklerini düşünmektedir.
- Okul yöneticileri mesleki kıdemleri arttıkça, yönetsel etkililik işlevlerinde belirgin oranda bir artış meydana geldiğini düşünmektedir.
- Okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerine göre, yöneticilerin kendini geliştirmesi ile yönetsel etkililik arasında ilişki bulunmaktadır.

Koçak (2010) “Okul Yöneticilerinin Etkililiğinin Değerlendirilmesi” adlı araştırmasında Uşak İli resmi ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin okullarda öğretim liderliği, insan kaynakları yönetimi, okulun kültürü – iklimi, okul çevresi – aile ve bütçe ve destek işleri boyutlarında ne kadar etkili olduklarını öğretmenlerin görüşlerine göre saptamayı amaçlamıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular şunlardır;

- Okul müdürlerinin okullarda etkililik düzeyi açısından en yüksek düzeyde etkili olduğu boyutun bütçe ve destek işleri olduğu saptanmıştır. Bunun yanı sıra etkililik düzeyine göre etkililik boyutları sırasıyla okul kültürü ve iklimi, insan kaynakları yönetimi, okul çevresi ve aile öğretim liderliği şeklinde sıralanmaktadır.
- Okul müdürlerinin öğretim liderliği boyutunda sahip oldukları etkililik düzeyinin “çok” düzeyinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Okul müdürlerinin okul kültürü ve iklimi boyutunda etkililiklerinin “çok” düzeyinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Okul müdürlerinin okul çevresi ve aile boyutunda etkililiklerinin “çok” düzeyinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Okul müdürlerinin bütçe ve destek işleri boyutunda etkililiklerinin “çok” düzeyinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yukarıdaki ifadelerin belirttiği gibi etkili okula kavuşabilmenin en önemli koşulu personelin etkili okul anlayışı doğrultusunda eğitilmesidir. Etkili okullarda kritik etkenlerden biri olan okul yöneticisinin, etkili yönetici özellik ve yeterliliklerini kazanması bu konudaki en önemli adımdır (Balcı, 1993).

#### **1.4. PROBLEM DURUMU**

Kuşkusuz, anaokulundan üniversiteye kadar öğretimin her aşaması önemlidir. Bu nedenle eğitimin her aşamasında yürütülmekte olan etkinliklerin nitelikli olması beklenir. Özellikle bilgi ve becerilerin temelini atıldığı, daha karmaşık öğrenmelerin alt yapısının oluşturulduğu ilköğretimin, herkesi kapsamaması nedeniyle ayrı bir önemi vardır. Bugün Türkiye’de yaklaşık, dört yüz bine yakın öğretmenin görev yaptığı otuz beş bin ilköğretim okulunda on bir milyona yakın öğrenci öğrenimini sürdürmektedir (Milli eğitim istatistikleri Örgün Eğitim, 2013 ). Eğitime yapılan yatırımın pahalı olduğu göz önünde bulundurulduğunda; yapılan işin belirlenen hedefler doğrultusunda istenilen niteliklere uygun olması gerekir. Toplumun gelişiminde ve ilerlemesinde kritik bir öneme sahip olan temel eğitimin başarısı ilköğretim okullarının etkililiğine bağlı olduğundan okulların etkililiği son derece önemlidir. Okulların etkili olmasında büyük bir öneme sahip olan yönetsel etkililiğin doğru bir şekilde uygulanması önem arz etmektedir. Yönetsel olarak etkili olan okullar da eğitim ve öğretimin çıktısı daha sağlam olacaktır.

#### **1.5. PROBLEM CÜMLESİ VE ALT PROBLEMLER**

Belirtilen amaçlar çerçevesinde, çalışmanın problem cümlesi şu şekildedir:

Resmi ve özel ilköğretim okulu müdürlerinin yönetsel etkililik düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?

Problem cümlesine ait alt problemler ise şunlardır:

1) Resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin,

- a) insan ilişkileri becerileri,
- b) kavramsal beceriler,
- c) teknik beceriler,

boyutlarındaki yönetsel etkililik düzeyleri nedir?

2) Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetsel etkililik düzeyleri;

- a) öğretmenlerin meslekteki kıdemlerine,
- b) cinsiyetlerine,
- c) okulun statüsüne (resmi ya da özel) göre farklılık göstermekte midir?

3) İlköğretim Okulu öğretmenlerinin, müdürlerinin ‘insan ilişkileri becerileri’ alt boyutunda yönetsel etkililik düzeylerine ilişkin görüşleri,

- a) öğretmenlerin meslekteki kıdemlerine,
- b) cinsiyetlerine,
- c) okulun statüsüne (resmi ya da özel) göre farklılık göstermekte midir?

4) İlköğretim Okulu öğretmenlerinin, müdürlerinin ‘kavramsal beceriler’ alt boyutunda yönetsel etkililik düzeylerine ilişkin görüşleri,

- a) öğretmenlerin meslekteki kıdemlerine,
- b) cinsiyetlerine,
- c) okulun statüsüne (resmi ya da özel) göre farklılık göstermekte midir?

5) İlköğretim Okulu öğretmenlerinin, müdürlerinin ‘teknik beceriler’ alt boyutunda yönetsel etkililik düzeylerine ilişkin görüşleri,

- a) öğretmenlerin meslekteki kıdemlerine,
- b) cinsiyetlerine,
- c) okulun statüsüne (resmi ya da özel) göre farklılık göstermekte midir?

## 1.6. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Eğitim, insanlığın ve toplumların vazgeçilmez bir unsurudur. Eğitimin yürütücüsü olan okullar da bu işin en önemli kısmını yürütmektedir. Bir okul ne kadar etkili olursa

topluma liderlik etmesi o ölçüde kolay olabilir. Eğitim kurumlarının etkililiğinin de, o kurumun yöneticilerinin etkililiğine bağlı olduğu söylenebilir. Bu araştırma ile okul yöneticilerinin etkililik düzeyi değerlendirilecektir.

Okullarımızın çağdaş eğitim-öğretim seviyesine çıkartılması için, yöneticiler rollerini etkin olarak gerçekleştirmelidir. Etkililik yasalarda ve yönetmeliklerde belirlenen görevlerin iyi bilinmesine bağlıdır. Yöneticilerin rollerini gerçekleştirmesi ile okullarımız gerçek anlamıyla gelişmeye başlayacaktır. İlköğretim okullarında okuldaki sorumlu kişi müdürlerdir. Bu araştırma sonuçlarına göre, ilköğretim okulu müdürlerinin çeşitli boyutlardaki etkililikleri tespit edilebilecektir. Yapılacak bu tespit ile olumsuzluk yaratan durumların düzeltilmesi için gerekli tedbirler alınabilecektir. Alınacak tedbirler ile ilköğretim okullarındaki eğitim-öğretimin kalitesinde de bir artış olması beklenmektedir.

## 1.7. SINIRLILIKLAR

Bu araştırma, 2011–2012 öğretim yılında Kocaeli ilinde resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan ve aynı müdürle en az bir yıl aynı okulda çalışmış olan öğretmenlerden elde edilen görüşlerle sınırlıdır.

Bu araştırmada yönetsel etkililik, ‘insan ilişkileri becerileri’, ‘kavramsal beceriler’ ve ‘teknik beceriler’ alt boyutları ile sınırlandırılmıştır.

## 1.8. TANIMLAR

**Yönetici** : Resmi ve özel ilköğretim okulu müdürüdür.

**Öğretmen** : İlköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenleridir.

**Etkililik** : Çıktılarda sağlanan başarı, amacı gerçekleştirme düzeyi, gerekli kaynakları elde etme yeteneği, çevreye uyum sağlama yeteneği olarak tanımlanmıştır.



**Yönetmel Etkililik** : Yöneticinin yönetmel işlerdeki etkililiğine ilişkin niteliğidir. Örgütsel düzeylerin her birinde ve genel olarak örgütte, belirlenen amaçları gerçekleştirmek, çevreye uyum sağlamak, entegrasyonu sağlamak, örgütsel değerleri yaratmak ve yaşatmak için örgütün sahip olduğu insan ve madde kaynaklarının en uygun düzeyde (optimal) kullanımını sağlamak (Karşlı, 2004).

**Kendini Geliştirme** : Bireyin kendi gizil güçlerini tanınması ve kendi yaşamını daha anlamlı, etkili ve verimli kılmak için her alandaki bilgi ve beceri düzeyini geliştirme, bu güçleri var olanın daha ötesine yükseltme, kendini aşma çabasıdır (Fındıkçı, 1996).

## BÖLÜM II

### YÖNTEM

#### 2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırma temel araştırma türlerinden tarama modelinde yürütülmüştür. Araştırma tarama modelinde betimsel bir çalışma olarak planlanmıştır.

#### 2.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Bu çalışmanın evrenini, 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Kocaeli ili merkez ilçedeki resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan toplam 1901 öğretmen oluşturmaktadır. Kocaeli İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan kayıtlara göre, özel ilköğretim okullarında 167, resmi ilköğretim okullarında 1734 öğretmen görev yapmaktadır. İki ayrı alt evren üzerinde çalışılacağından araştırmanın örnekleme küme örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Örnekleme girecek olan öğretmenlerin sayısı, buldukları alt evrenin, evren içindeki oranları dikkate alınarak belirlenmiştir. Araştırma örnekleme %95'lik güven seviyesinde ( $\alpha = 0,05$ ),  $\pm 0,05$  örnekleme hatasıyla, Cochran'ın formülü ile hesaplanmıştır. Bu değerlerde alınabilecek en büyük örneklem sayısı 320 olarak bulunmuştur (Balcı, 2005, s.95). Asgari örneklem sayısı temele alındığında resmi ilköğretim okullarından en az 292, özel ilköğretim okullarından en az 30 öğretmenin örnekleme yer alması gerekmektedir.

Bu bağlamda bu araştırmanın örnekleme; 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Kocaeli ilindeki resmî ve özel ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 321 öğretmenden oluşmaktadır. Örneklemin 'okul türü', 'cinsiyet' ve 'kıdem' değişkenlerine göre dağılımları Tablo 1'de verilmektedir.

Tablo 1. Örneklemin Okul Türü, Cinsiyet ve Kıdem Değişkenlerine Göre Dağılımı

Okul Türü	Kıdem	Cinsiyet						Toplam	
		Kadın		Erkek		Kayıp Veri		n	%
		n	%	n	%	N	%		
Resmî	5 yıl ve altı	22	6.9	5	1.6	0	0.0	27	8.4
	6 ile 10 yıl arası	34	10.6	23	7.2	0	0.0	57	17.8
	11 ile 15 yıl arası	40	12.5	14	4.4	1	0.3	55	17.1
	16 ile 20 yıl arası	35	10.9	19	5.9	1	0.3	55	17.1
	21 ile 25 yıl arası	23	7.2	20	6.2	0	0.0	43	13.4
	26 ile 30 yıl arası	12	3.7	11	3.4	0	0.0	23	7.2
	31 yıl ve üzeri	8	2.5	17	5.3	0	0.0	25	7.8
Ara Toplam		174	54.2	109	34.0	2	0.6	285	88.8
Özel	5 yıl ve altı	5	1.6	1	0.3	0	0.0	6	1.9
	6 ile 10 yıl arası	8	2.5	2	0.6	0	0.0	10	3.1
	11 ile 15 yıl arası	2	0.6	1	0.3	0	0.0	3	0.9
	16 ile 20 yıl arası	2	0.6	0	0.0	1	0.3	3	0.9
	21 ile 25 yıl arası	3	0.9	0	0.0	0	0.0	3	0.9
	26 ile 30 yıl arası	1	0.3	0	0.0	0	0.0	1	0.3
	31 yıl ve üzeri	6	1.9	0	0.0	0	0.0	6	1.9
Ara Toplam		27	8.4	4	1.2	1	0.3	32	10.0
Kayıp Veri		2	0.6	2	0.6	0	0.0	4	1.2
Toplam		203	63.2	115	35.8	3	0.9	321	100.0

Örnekleme oluşturan katılımcıların yarısından fazlasının (%63.2) kadın olduğu görülmektedir. Katılımcıların oldukça büyük çoğunluğu (%88.2), resmî ilköğretim okulları öğretmenlerinden oluşmaktadır. Katılımcıların ortalama kıdem süresi yaklaşık 16 yıldır. Bununla birlikte katılımcıların büyük çoğunluğu (%20.9), 6 ile 10 yıl arası kıdeme sahiptir.

### 2.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak, orijinali 1967 yılında Richard L.Andrews tarafından “*Washington Principal Evaluation Inventory*” adıyla geliştirilmiş ve 1994 yılında Aksu tarafından Türkçeye uyarlanmış olan “Okul Müdürlerinin Etkililiği Anketi” kullanılmıştır. Anket maddeleri, etkililiğin üç alt boyutu dikkate alınarak hazırlanmıştır. Bu alt boyutlar; (i) insan ilişkileri becerileri, (ii) kavramsal beceriler ve (iii) teknik beceriler olarak yapılandırılmış ve tanımlanmıştır(Aksu,1994).

Anket, ‘her zaman’ ve ‘hiçbir zaman’ arasında 5’li Likert tipi derecelemeye sahip toplam 60 madde içermektedir. Bu maddelerden 21’i (1, 2, 3, 4, 8, 10, 12, 14, 16, 22, 26, 28, 30, 36, 37, 45, 46, 51, 53, 57, 58’nci maddeler) insan ilişkileri becerileri alt boyutuna, 20’si (6, 9, 15, 19, 21, 24, 25, 31, 32, 33, 34, 40, 43, 44, 48, 49, 50, 52, 55, 56’nci maddeler) kavramsal beceriler alt boyutuna, 19’u (5, 7, 11, 13, 17, 18, 20, 23, 27, 29, 35, 38, 39, 41, 42, 47, 54, 59, 60’nci maddeler) ise teknik beceriler alt boyutuna yöneliktir (Aksu,1994).

Anketin orijinalinin geliştirilme sürecinde, güvenilirlik çalışmaları Andrews tarafından yapılmıştır. İç tutarlılık anlamında güvenilirlik katsayısı olarak Cronbach Alpha katsayıları, her bir alt boyut düzeyinde hesaplanmıştır. Buna göre insan ilişkileri becerileri alt boyutunda güvenilirlik katsayısı 0.91, kavramsal beceriler alt boyutunda güvenilirlik katsayısı 0.85 ve teknik beceriler alt boyutunda güvenilirlik katsayısı 0.91 olarak hesaplanmıştır (Aksu,1994).

Anketin Türkçe’ye uyarlanması sürecinde uzman görüşlerine başvurulmuş, güvenilirlik çalışmaları yanı sıra faktör analizi ile yapı geçerliğine yönelik incelemeler de yapılmıştır. Güvenirlik çalışmalarında iç tutarlık katsayıları ve madde-test korelasyonları hesaplanmıştır. Hesaplanan madde-test korelasyonları, testle düşük korelasyona sahip madde olmadığını göstermiştir. İç tutarlık anlamında güvenilirlik katsayısı olarak Cronbach Alpha katsayıları ise insan ilişkileri becerileri alt boyutunda 0.95, kavramsal beceriler alt boyutunda 0.94 ve teknik beceriler alt boyutunda 0.94 olarak hesaplanmıştır (Aksu,1994).

## **2.4. VERİ TOPLAMA ARACININ UYGULANMASI**

Veri toplama aracı olarak belirlenen anket,5 Mart-5 Nisan tarihleri arasında, örneklem dâhilinde, araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Anket uygulamasında, 301 resmî ilköğretim okulu öğretmeni ve 35 özel ilköğretim okulu öğretmeni olmak üzere toplam 336 katılımcıya ulaşılmıştır. Katılımcılar tarafından doldurulan anketler kontrol edilerek, 15 anketin geçersiz olduğuna karar verilmiştir. Söz konusu bu 15 anket,

yanıtlanmayan madde sayısının miktarı, fotokopi ile çoğaltma, yanıtlardaki tutarsızlıklar ve benzeri durumlar dikkate alınarak geçersiz sayılmıştır. Geçersiz sayılan anketlerden 13'ü resmî ilköğretim okulu öğretmenleri, diğer 2'si ise özel ilköğretim okulu öğretmenleri tarafından yanıtlanmıştır. Yanıtları geçerli sayılan 321 katılımcı, araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Bu katılımcılardan elde edilen veriler, araştırma problemlerinin yanıtlanması amacıyla analiz edilmiştir.

## **2.5. KAYIP VERİLER**

Veri setindeki kayıpların, hata miktarını artırarak istatistiksel analizlerin kestirim gücünü azaltması ya da yanlılığa yol açması olasılığına karşılık, veri seti üzerinde herhangi bir istatistiksel analiz uygulanmadan önce anket maddeleri düzeyinde kayıp veri oranları incelenmiştir. Kayıp verilerin tesadüfi olarak oluştuğu kararına varılmış olup maddeler düzeyinde kayıp veri oranlarının %5'in altında olduğu görülmüştür. Bu durum veri setindeki kayıp verilerin 'ihmal edilebilir (ignorable)' olduğunu göstermektedir. Yapılan incelemelere bağlı olarak bu çalışmada kayıp veri yöntemlerinden 'liste düzeyinde silme (listwise deletion)' yönteminin kullanılması uygun görülmüştür.

## **2.6. GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK ÇALIŞMALARI**

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılan 'Okul Müdürlerinin Etkililiği Anketi'nin iç tutarlık anlamında güvenilirliğine yönelik kanıt, Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanarak elde edilmiştir. Yapı geçerliğine yönelik kanıtlar ise doğrulayıcı faktör analizi ile elde edilmiştir. Söz konusu hesaplamalarda SPSS 15.0 ve LISREL 8.7 istatistik yazılımlarından yararlanılmıştır.

### 2.6.1. Güvenirlilik Çalışmaları

Anket maddelerinin tamamı olumlu ve pozitif yönlü önermelerden oluşmaktadır. Bu nedenle herhangi bir yeniden kodlama işlemine ihtiyaç duyulmamıştır. Anketin bütününe yönelik (60 madde) standardize edilmiş Cronbach's Alpha katsayısı  $\alpha=0.992$ , düzeltilmiş madde-toplam puan korelasyonları ise 10. madde dışında 0.75'in üzerinde elde edilmiştir. 10. maddede ise madde-toplam puan korelasyonu 0.39 olarak hesaplanmış olup bu değer kabul edilebilir sınırlar içerisinde.

Anketin alt boyutlarından;

i. 'İnsan ilişkileri becerileri' kapsamında (21 madde) standardize edilmiş Cronbach's Alpha katsayısı  $\alpha=0.972$ , düzeltilmiş madde-toplam puan korelasyonları ise 10. madde dışında 0.70'in üzerinde elde edilmiştir. 10. maddede ise madde-toplam puan korelasyonu, anket genelinde olduğu gibi 0.39 olarak hesaplanmış olup bu değer kabul edilebilir sınırlar içerisinde.

ii. 'Kavramsal beceriler' kapsamında (20 madde) standardize edilmiş Cronbach's Alpha katsayısı  $\alpha=0.977$ , düzeltilmiş madde-toplam puan korelasyonları ise 0.70'in üzerinde elde edilmiştir.

iii. 'Teknik beceriler' kapsamında (19 madde) standardize edilmiş Cronbach's Alpha katsayısı  $\alpha=0.975$ , düzeltilmiş madde-toplam puan korelasyonları ise 0.75'in üzerinde elde edilmiştir.

Standardize edilmiş Cronbach's Alpha katsayılarının ve madde-toplam puan korelasyonlarının, gerek anketin bütününde gerekse alt boyutlar düzeyinde, mükemmele yakın ve oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum anketin iç tutarlılık anlamında güvenirlilik düzeyinin yüksek olduğunu da göstermektedir.

### 2.6.2. Geçerlik Çalışmaları

Bu araştırmada kullanılan anket, bir başka araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Anketin geliştirilmesi sürecinde, anketi geliştiren araştırmacı tarafından yürütülen yapı geçerliğine yönelik çalışmalar, 'Veri Toplama Aracı' başlığı altında özet olarak

açıklanmıştır. Bu çalışmada ise yapı geçerliğine yönelik kanıt elde etmek amacıyla ‘doğrulayıcı faktör analizi (DFA)’ uygulanmıştır. Anket maddelerinin tamamı olumlu ve pozitif yönlü önermelerden oluşmaktadır. Bu nedenle herhangi bir yeniden kodlama işlemine ihtiyaç duyulmamıştır.

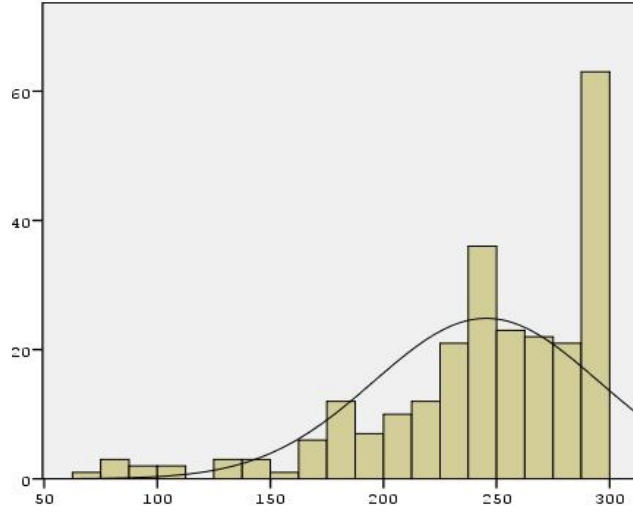
DFA, esas itibariyle çoklu regresyon ve modellemeye dayalı bir çok değişkenli analiz tekniğidir. Tüm diğer çok değişkenli analizler gibi DFA da kayıp verilere fazlasıyla duyarlıdır. Bu nedenle kayıp verilerin tesadüfi olduğu varsayımı ve kayıp veri oranının %5’in altında olmasına bağlı olarak, yapı geçerliğine yönelik DFA kapsamında kayıp veri yöntemlerinden ‘liste düzeyinde silme (listwise deletion)’ kullanılmıştır.

DFA analizi sonucunda ki-kare istatistiği ( $\chi^2 = 4913.53$ ;  $p=0.000$ ) manidar, ki-kare istatistiğinin serbestlik derecesine ( $sd=1707$ ) oranı  $2.88 < 5$  olarak elde edilmiştir. Ayrıca uyum iyiliği indekslerinden RMSEA değeri 0.077 olarak elde edilmiş olup bu değer 0’a oldukça yakındır. Elde edilen çıktılar kurulan DFA modelinde, veri-model uyumunun yüksek düzeyde ve manidar olduğunu göstermektedir.

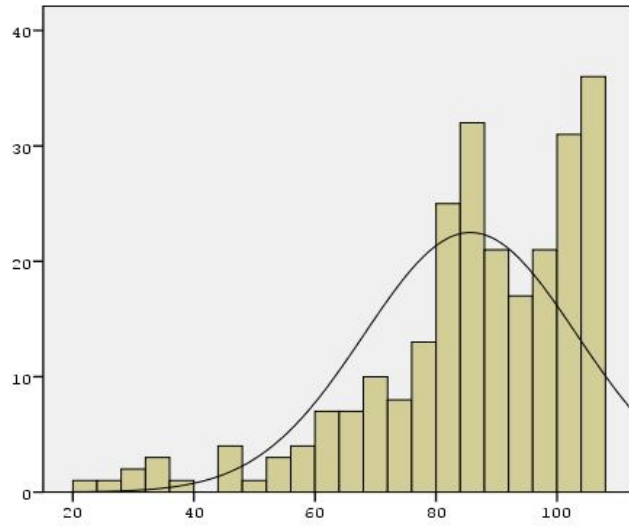
## 2.7. TOPLAM PUANLARIN DAĞILIMI

Geçerlik ve güvenilirlik analizleri ile ulaşılan bulgular, bu araştırmada kullanılan veri toplama aracı ile elde edilen verilerin istenen düzeyde geçerli ve güvenilir olduğunu kanıtlamıştır. Diğer taraftan söz konusu bu çalışmalar, anket bütününde ve alt boyutlar düzeyinde toplam puanların manidar olduğunu da göstermektedir.

Standart istatistiksel yöntemler, veri setinde yer alan değişkenlerin evrende normal dağılım gösterdiği varsayımı üzerine kuruludur. Örneklemin evreni temsil edebilirliği açısından, örneklem üzerinden elde edilen verilerin de normal dağılım göstermesi beklenir. Bu nedenle bu araştırmada, ileri istatistiksel işlemlere başlamadan önce, anket puanlarının dağılımlarının incelenmesi gerekli görülmüştür. Maddelerin bütünü ve alt boyutlar düzeyinde, anket toplam puanlarının dağılımı aşağıdaki grafiklerde gösterilmektedir.

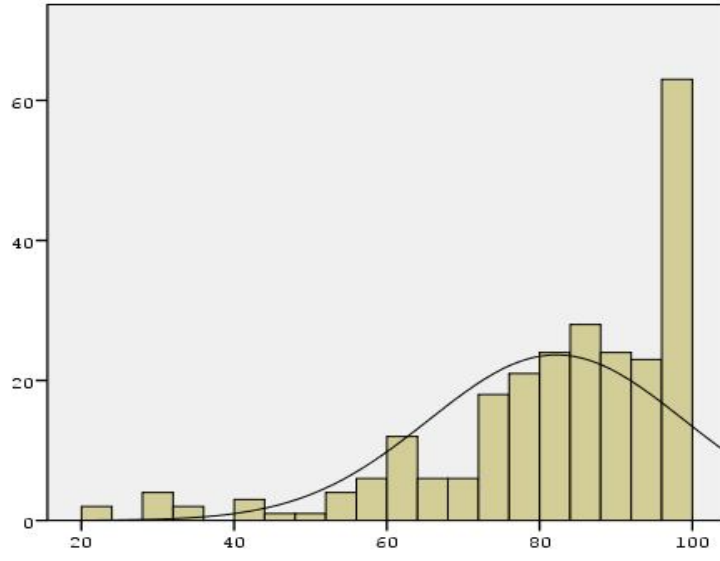


Grafik 1. Anket Toplam Puanlarının Dağılımı

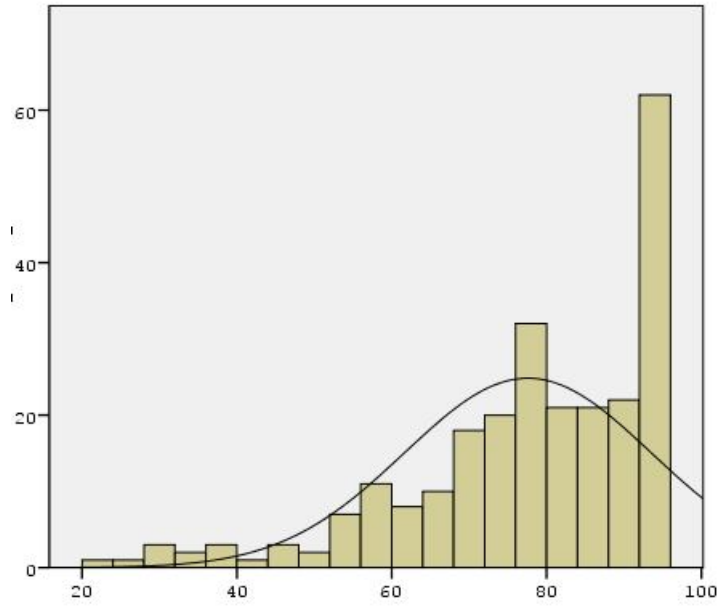


Grafik 2. İnsan İlişkileri Becerileri Alt Boyutunda Anket Toplam Puanlarının Dağılımı





Grafik 3. Kavramsal Beceriler Alt Boyutunda Anket Toplam Puanlarının Dağılımı



Grafik 4. Teknik Beceriler Alt Boyutunda Anket Toplam Puanlarının Dağılımı

Toplam puanların dağılımları genel olarak sola çarpıktır. Dağılımların normal dağılımdan sapma gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu sapmanın kabul edilebilir sınırlar içerisinde olup olmadığı, diğer bir deyişle toplam puanların normal dağılım gösterip göstermediği, Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk normallik testleri ile incelenmiştir. Elde edilen analiz çıktıları Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2. Anket Toplam Puanlarının Normallik Testleri

Alt Boyutlar	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	sd	p	İstatistik	sd	p
İnsan İlişkileri Becerileri	.132	248	.000	.890	248	.000
Kavramsal Beceriler	.144	248	.000	.879	248	.000
Teknik Beceriler	.137	248	.000	.895	248	.000
GENEL	.137	248	.000	.888	248	.000

Örneklemin 50’den az olması durumunda Shapiro-Wilk, diğer durumlarda Kolmogorov-Smirnov testinin daha titiz kestirimler ürettiği bilinmektedir. Elde edilen normallik testleri çıktıları ( $p < 0.05$ ), gerek anket bütünü gerekse alt boyutlar düzeyinde toplam puanların dağılımlarının normal dağılımdan manidar düzeyde farklılaştığını göstermektedir. Bu nedenle araştırma problemlerine yönelik ileri istatistiklerde, normallik varsayımını ön koşul olarak kabul eden (parametrik) testler yerine, normal dağılım varsayımı gerektirmeyen (parametrik olmayan) testlerin kullanımının uygun olacağı görülmektedir.

## 2.8. VERİLERİN ANALİZİ

Bu araştırmada, belirlenen araştırma problemleri çerçevesinde, betimsel ve yordamsal istatistiksel yöntemlerden yararlanılmıştır. Birinci alt problem çerçevesinde anket alt boyutlarında toplam puan ortalamaları üzerinden çıkarımlar yapılmıştır. Anket, 5’li Likert tipi maddelerden oluştuğu için ortalama puanların yorumlanmasında aşağıdaki puan aralıkları ve yorumlar dikkate alınmıştır.

1.00 ile 1.79 arası.....	Çok düşük düzeyde yeterlilik
1.80 ile 2.59 arası.....	Düşük düzeyde yeterlilik
2.60 ile 3.39 arası.....	Orta düzey yeterlilik
3.40 ile 4.19 arası.....	Üst düzey yeterlilik
4.20 ile 5.00 arası.....	Mükemmel düzeyde yeterlilik

İki, üç, dört ve beşinci alt problemler, araştırma kapsamında belirlenen bağımsız değişkenler düzeyinde, hipotez testleri ile analiz edilmiştir. Anket bütünü ve alt boyutlar düzeyinde toplam puanların dağılımları, normal dağılımdan manidar düzeyde farklılaştığından dolayı, bu problemlere yönelik hipotez testlerinde, ‘bağımsız örneklem t testi (independent samples t test)’ yanı sıra ‘Mann Whitney U testi’, ‘tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA)’ yanı sıra ‘Kruskal-Wallis H testi’ kullanılmıştır. Söz konusu bu analizlerde SPSS 15.0 istatistik yazılımdan yararlanılmıştır.

## BÖLÜM III

### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, her bir araştırma problemi çerçevesinde elde edilen bulgular ve bulgulara bağlı betimsel çıkarımlar yer almaktadır.

#### 3.1. BİRİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR

**Birinci alt problem:** Resmî ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin; a) insan ilişkileri becerileri b) kavramsal beceriler ve c) teknik beceriler alt boyutlarındaki yönetsel etkililik düzeyleri nedir?

Okul müdürlerinin yönetsel etkililik düzeylerine yönelik öğretmen görüşleri, resmî-özel ayrımına göre ve alt boyutlar düzeyinde anket ortalama puanları ve standart sapmalar dikkate alınarak Tablo 3’de gösterilmektedir.

Tablo 3. Okul Müdürlerinin Yeterlik Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Alt Boyutlar	Okul Türü	N	Ortalama Puan	Standart Sapma	Yetkinlik Düzeyi
İnsan İlişkileri Becerileri	Resmî	253	3.98	17.30	Üst düzey
	Özel	30	4.65	10.95	Mükemmel
Kavramsal Beceriler	Resmî	248	4.01	16.55	Üst düzey
	Özel	31	4.70	9.35	Mükemmel
Teknik Beceriler	Resmî	257	3.99	15.78	Üst düzey
	Özel	31	4.71	7.42	Mükemmel
Toplam	Resmî	220	4.01	50.04	Üst düzey
	Özel	28	4.70	27.74	Mükemmel

\*Kayıp verilere yönelik olarak liste düzeyinde silme yöntemi kullanılmıştır.

Resmî ilköğretim okulu öğretmenleri, toplamda olduğu gibi her üç alt boyutta da müdürlerinin, üst düzeyde yönetsel etkililiğe sahip olduklarını düşünmektedirler. Özel ilköğretim okulu öğretmenleri ise toplamda olduğu gibi her üç alt boyutta da müdürlerinin, mükemmel düzeyde yönetsel etkililiğe sahip olduklarını düşünmektedir.

Kasapoğlu'nun 2009 yılında Ankara merkez ilçesinde resmi ilköğretim okullarında yaptığı “*Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Yönetimsel Etkililik Açısından Okul Yöneticilerinin Kendilerini Geliştirme Düzeyinin Değerlendirilmesi*” adlı araştırmasında benzer bir bulguya rastlamıştır. Yapılan araştırmada okul yöneticileri, kendilerini geliştirme ve yönetimsel etkililik işlevlerini oldukça yüksek düzeyde yerine getirdiklerini düşünürken, öğretmenler ise bu iki alanda yöneticilerin çok iyi düzeyde olmadıkları görüşündedir.

### 3.2. İKİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR

**İkinci alt problem:** Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetimsel etkililik düzeyleri a) öğretmenlerin kıdemlerine, b) cinsiyetlerine ve c) okul türüne göre farklılık göstermekte midir?

Cinsiyete ve okul türüne göre yürütülen analizlerde , ‘bağımsız örneklem t testi’ ve ‘Mann-Whitney U testi’, kıdeme göre yürütülen analizlerde ise ‘tek yönlü varyans analizi’ ve ‘Kruskal-Wallis H testi’ ile test edilmiştir. Elde edilen çıktı ve bulgular aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 4. Kıdem Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Kıdem	N	Ortalama	Standart Sapma	Levene Varyansların Homojenliği Testi		F	p
				İstatistik	p		
5 yıl ve aşağı	25	4.15	52.00				
6 ile 10 yıl arası	54	4.12	45.10				
11 ile 15 yıl arası	40	4.19	39.43				
16 ile 20 yıl arası	46	4.28	39.42	5.320	0.000	4.176	0.001
21 ile 25 yıl arası	36	3.85	57.53				
26 ile 30 yıl arası	20	3.37	73.82				
31 yıl ve üzeri	23	4.32	33.49				
Toplam	244	4.08	49.90				

\*Kayıp verilere yönelik olarak liste düzeyinde silme yöntemi kullanılmıştır.

Varyans analiz çıktılarına göre (Levene istatistiği 5.32,  $p < 0.05$ ) kıdem değişkeninin kategorileri düzeyinde varyanslar homojen değildir. Bu durum F istatistiğinin manidar

olmadığını göstermektedir. Toplam anket puanlarının dağılımının normal dağılımdan manidar düzeyde farklılaştığı bulgusu da dikkate alınarak parametrik olmayan istatistiklerden Kruskal-Wallis H testinin kullanılması uygun görülmektedir. Kıdem değişkenine göre Kruskal-Wallis H testi çıktıları Tablo 5’de gösterilmektedir.

Tablo 5. Kıdem Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Kıdem	N	Sıra Ortalaması	$\chi^2$	p
5 yıl ve aşağı	25	129.92		
6 ile 10 yıl arası	54	123.68		
11 ile 15 yıl arası	40	126.79		
16 ile 20 yıl arası	46	136.89	13.009	0.043
21 ile 25 yıl arası	36	105.85		
26 ile 30 yıl arası	20	79.55		
31 yıl ve üzeri	23	138.85		
Toplam	244			

\*Kayıp verilere yönelik olarak liste düzeyinde silme yöntemi kullanılmıştır.

Kruskal-Wallis H testi çıktılarına ( $\chi^2=13.009$ ,  $p<0.05$ ) göre, okul müdürlerinin yönetsel etkililik düzeylerine yönelik öğretmen görüşleri, öğretmenlerin kıdemlerine göre 0.05 düzeyinde manidar şekilde farklılaşmaktadır. Bu farklılığın kaynağının belirlenebilmesi için çoklu karşılaştırma testlerinden ‘Tamhane testi’ kullanılmış, söz konusu farklılığın, 26 ile 30 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerden kaynaklandığı görülmüştür. Buna göre 26 ile 30 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler, diğer öğretmenlerden farklı olarak, müdürlerinin orta düzeyde yönetsel etkililiğe sahip olduklarını düşünmektedirler.

Tablo 6. Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Levene Varyansların Homojenliği Testi		t	p
				F	p		
Kadın	154	4.06	0.84				
Erkek	91	4.12	0.83	0.003	0.954	-0.558	0.577
Toplam	245						

\*Kayıp verilere yönelik olarak liste düzeyinde silme yöntemi kullanılmıştır.

Levene varyansların homojenliği testi çıktılarına göre (Levene istatistiği 0.003,  $p>0.05$ ) cinsiyet değişkeninin kategorileri düzeyinde varyanslar homojendir. Diğer bir deyişle okul müdürlerinin yönetsel etkililik düzeylerine yönelik öğretmen görüşleri, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre 0.05 düzeyinde manidar farklılık göstermemektedir.

Toplam anket puanlarının normal dağılım göstermemesine bağlı olarak, t testi ile ulaşılan bulguyu teyit etmek amacıyla, normallik varsayımı gerektirmeyen testlerden Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Elde edilen çıktılar Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7. Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Mann-Whitney U	p
Kadın	154	120.56		
Erkek	91	127.13	6631.00	0.483
Toplam	245			

\*Kayıp verilere yönelik olarak liste düzeyinde silme yöntemi kullanılmıştır.

Bağımsız örneklem t testine benzer şekilde Mann-Whitney U testi çıktılarına göre (Mann-Whitney U=6631.00,  $p>0.05$ ) de okul müdürlerinin yönetsel etkililik düzeylerine yönelik öğretmen görüşleri, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre 0.05 düzeyinde manidar farklılık göstermemektedir.

Koçak 2010 yılında “ *Okul Yöneticilerinin Etkililiğinin Değerlendirilmesi*” adlı çalışmada benzer bulgulara ulaşmıştır. Uşak ili resmi ilköğretim okullarında yaptığı okul müdürlerinin yönetsel etkililiğine ilişkin araştırmada cinsiyet açısından öğretmen görüşleri arasında manidar bir fark bulunmamıştır.

Yenipınar’ın 1998 yılında Bolu’daki ilköğretim okullarında yaptığı “*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etkililik Düzeyleri*” adlı çalışmada yine benzer bir bulguya rastlanmış ve okul müdürlerinin yönetsel etkililiğine ilişkin, cinsiyet açısından öğretmen görüşleri arasında manidar bir fark bulunmamıştır.

Fakat 1994 yılındaki Aksu'nun “Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Okul İklimi” çalışmasında, okul müdürlerinin yönetsel etkililiğine ilişkin, cinsiyet açısından öğretmen görüşleri arasında manidar bir fark bulunmuştur. Aksu bu farklılığın nedeninin bayanların daha duyarlı olması ve kendilerine gereken zamanın ayrılmamasından kaynaklanabileceğini savunmuştur.

Tablo 8. Okul Türü Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

Okul Türü	N	Ortalama	Standart Sapma	Levene Varyansların Homojenliği Testi		t	p
				F	p		
Resmî	220	4.01	0.83				
Özel	28	4.70	0.46	8.158	0.005	-6.661	0.000
Toplam	248						

\*Kayıp verilere yönelik olarak liste düzeyinde silme yöntemi kullanılmıştır.

Levene varyansların homojenliği testi çıktılarına göre (Levene istatistiği 8.158,  $p < 0.05$ ) resmî ve özel okullar düzeyinde öğretmen görüşlerine yönelik varyanslar homojen değildir. Diğer bir deyişle okul müdürlerinin yönetsel etkililik düzeylerine yönelik öğretmen görüşleri, öğretmenlerin görev yaptıkları okul türlerine göre 0.05 düzeyinde manidar şekilde farklılaşmaktadır.

Toplam anket puanlarının normal dağılım göstermemesine bağlı olarak, t testi ile ulaşılan bulguyu teyit etmek amacıyla, normallik varsayımı gerektirmeyen testlerden Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Elde edilen çıktılar Tablo 9’de gösterilmektedir.

Tablo 9. Okul Türü Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Okul Türü	N	Sıra Ortalaması	Mann-Whitney U	p
Resmî	220	116.45		
Özel	28	187.71	1310.00	0.000
Toplam	248			

\*Kayıp verilere yönelik olarak liste düzeyinde silme yöntemi kullanılmıştır.



Bağımsız örneklem t testine benzer şekilde Mann-Whitney U testi çıktılarına göre (Mann-Whitney  $U=1310.00$ ,  $p<0.05$ ) de okul müdürlerinin yönetsel etkililik düzeylerine yönelik öğretmen görüşleri, öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre 0.05 düzeyinde manidar şekilde farklılaşmaktadır.

Okul türü değişkenine göre yapılan analizler göstermektedir ki; resmî ilköğretim okulu öğretmenleri, özel ilköğretim okulu öğretmenlerine göre müdürlerinin yönetsel etkililik düzeylerinin daha düşük olduğunu düşünmektedirler.

### 3.3. ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR

**Üçüncü alt problem:** İlköğretim okulu öğretmenlerinin, müdürlerinin ‘insan ilişkileri becerileri’ alt boyutunda yönetsel etkililik düzeylerine ilişkin görüşleri, a) öğretmenlerin kıdemlerine, b) cinsiyetlerine ve c) okul türüne göre farklılık göstermekte midir?

Cinsiyete ve okul türüne göre yürütülen analizlerde ‘bağımsız örneklem t testi’ ve ‘Mann-Whitney U testi’, kıdemine göre yürütülen analizlerde ise ‘tek yönlü varyans analizi’ ve ‘Kruskal-Wallis H testi’ ile test edilmiştir. Elde edilen çıktı ve bulgular aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 10. İnsan İlişkileri Becerileri Alt Boyutunda Kıdem Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Kıdem	N	Ortalama	Standart Sapma	Levene Varyansların Homojenliği Testi		F	p
				İstatistik	p		
5 yıl ve aşağı	30	4.04	17.76				
6 ile 10 yıl arası	61	4.08	16.02				
11 ile 15 yıl arası	47	4.14	14.48				
16 ile 20 yıl arası	50	4.23	14.48	4.299	0.000	3.448	0.003
21 ile 25 yıl arası	43	3.86	19.01				
26 ile 30 yıl arası	22	3.44	25.56				
31 yıl ve üzeri	26	4.27	12.69				
Toplam	279	4.05	17.31				

\*Kayıp verilere yönelik olarak liste düzeyinde silme yöntemi kullanılmıştır.

Varyans analiz çıktılarına göre (Levene istatistiği 4.299,  $p < 0.05$ ) insan ilişkileri becerileri alt boyutunda, kıdem değişkeninin kategorileri düzeyinde varyanslar homojen değildir. Bu durum F istatistiğinin manidar olmadığını göstermektedir. Anket alt boyutları düzeyinde toplam puanların dağılımının normal dağılımdan manidar düzeyde farklılaştığı bulgusu da dikkate alınarak parametrik olmayan istatistiklerden Kruskal-Wallis H testinin kullanılması uygun görülmektedir. Kruskal-Wallis H testi çıktıları Tablo 11’de gösterilmektedir.

Tablo 11. İnsan İlişkileri Becerileri Alt Boyutunda Kıdem Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Kıdem	N	Ortalama Rank	$\chi^2$	p
5 yıl ve aşağı	30	139.02		
6 ile 10 yıl arası	61	141.31		
11 ile 15 yıl arası	47	144.15		
16 ile 20 yıl arası	50	157.79	11.598	0.072
21 ile 25 yıl arası	43	123.67		
26 ile 30 yıl arası	22	98.34		
31 yıl ve üzeri	26	158.60		
Toplam	279			

\*Kayıp verilere yönelik olarak liste düzeyinde silme yöntemi kullanılmıştır.

Kruskal-Wallis H testi çıktılarına ( $\chi^2=11.598$ ,  $p > 0.05$ ) göre, okul müdürlerinin insan ilişkileri becerileri alt boyutunda yönetsel etkililik düzeylerine yönelik öğretmen görüşleri, öğretmenlerin kıdemlerine göre 0.05 düzeyinde manidar şekilde farklılaşmamaktadır.

Tablo 12. İnsan İlişkileri Becerileri Alt Boyutunda Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Levene Varyansların Homojenliği Testi		t	p
				F	p		
Kadın	178	4.03	0.82				
Erkek	102	4.08	0.83	0.003	0.955	-0.477	0.633
Toplam	280						

\*Kayıp verilere yönelik olarak liste düzeyinde silme yöntemi kullanılmıştır.

Levene varyansların homojenliği testi çıktılarına göre (Levene istatistiği 0.003,  $p>0.05$ ) insan ilişkileri becerileri alt boyutunda cinsiyet değişkeninin kategorileri düzeyinde varyanslar homojendir. Diğer bir deyişle okul müdürlerinin insan ilişkileri becerileri alt boyutunda yönetsel etkililik düzeylerine yönelik öğretmen görüşleri, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre 0.05 düzeyinde manidar farklılık göstermemektedir. Anket alt boyutları düzeyinde toplam puanların normal dağılım göstermemesine bağlı olarak, t testi ile ulaşılan bulguyu teyit etmek amacıyla, normallik varsayımı gerektirmeyen testlerden Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Elde edilen çıktılar Tablo 13’de gösterilmektedir.

Tablo 13. İnsan İlişkileri Becerileri Alt Boyutunda Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Mann-Whitney U	p
Kadın	178	137.92		
Erkek	102	145.01	8618.00	0.480
Toplam	280			

\*Kayıp verilere yönelik olarak liste düzeyinde silme yöntemi kullanılmıştır.

Bağımsız örneklem t testine benzer şekilde Mann-Whitney U testi çıktılarına göre (Mann-Whitney U=8618.00,  $p>0.05$ ) de okul müdürlerinin insan ilişkileri becerileri alt boyutunda yönetsel etkililik düzeylerine yönelik öğretmen görüşleri, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre 0.05 düzeyinde manidar farklılık göstermemektedir.

Tablo 14. İnsan İlişkileri Becerileri Alt Boyutunda Okul Türü Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

Okul Türü	N	Ortalama	Standart Sapma	Levene Varyansların Homojenliği Testi		t	p
				F	p		
Resmî	253	3.98	0.82				
Özel	30	4.65	0.52	6.822	0.009	-6.123	0.000
Toplam	283						

\*Kayıp verilere yönelik olarak liste düzeyinde silme yöntemi kullanılmıştır.

Levene varyansların homojenliği testi çıktılarına göre (Levene istatistiği 6.882,  $p < 0.05$ ) resmî ve özel okullar düzeyinde insan ilişkileri becerileri alt boyutunda öğretmen görüşlerine yönelik varyanslar homojen değildir. Diğer bir deyişle okul müdürlerinin insan ilişkileri becerileri alt boyutunda yönetsel etkililik düzeylerine yönelik öğretmen görüşleri, öğretmenlerin görev yaptıkları okul türlerine göre 0.05 düzeyinde manidar şekilde farklılaşmaktadır.

Anket alt boyutları düzeyinde toplam puanların normal dağılım göstermemesine bağlı olarak, t testi ile ulaşılan bulguyu teyit etmek amacıyla, normallik varsayımı gerektirmeyen testlerden Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Elde edilen çıktılar Tablo 15’de gösterilmektedir.

Tablo 15. İnsan İlişkileri Becerileri Alt Boyutunda Okul Türü Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Okul Türü	N	Sıra Ortalaması	Mann-Whitney U	p
Resmî	253	133.77		
Özel	30	211.42	1712.50	0.000
Toplam	283			

\*Kayıp verilere yönelik olarak liste düzeyinde silme yöntemi kullanılmıştır.

Bağımsız örneklem t testine benzer şekilde Mann-Whitney U testi çıktılarına göre (Mann-Whitney  $U=1712,50$ ,  $p < 0.05$ ) de okul müdürlerinin insan ilişkileri becerileri alt boyutunda yönetsel etkililik düzeylerine yönelik öğretmen görüşleri, öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre 0.05 düzeyinde manidar şekilde farklılaşmaktadır.

Okul türü değişkenine göre yapılan analizler göstermektedir ki; resmî ilköğretim okulu öğretmenleri, özel ilköğretim okulu öğretmenlerine göre müdürlerinin insan ilişkileri becerileri alt boyutunda yönetsel etkililik düzeylerinin daha düşük olduğunu düşünmektedirler.

### 3.4. DÖRDÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR

**Dördüncü alt problem:** İlköğretim okulu öğretmenlerinin, müdürlerinin ‘kavramsal beceriler’ alt boyutunda yönetsel etkililik düzeylerine ilişkin görüşleri, a) öğretmenlerin kıdemlerine, b) cinsiyetlerine ve c) okul türüne göre farklılık göstermekte midir?

Cinsiyete ve okul türüne göre yürütülen analizlerde, ‘bağımsız örneklem t testi’ ve ‘Mann-Whitney U testi’, kıdemine göre yürütülen analizlerde ise ‘tek yönlü varyans analizi’ ve ‘Kruskal-Wallis H testi’ ile test edilmiştir. Elde edilen çıktı ve bulgular aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 16. Kavramsal Beceriler Alt Boyutunda Kıdem Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Kıdem	N	Ortalama	Standart Sapma	Levene Varyansların Homojenliği Testi		F	p
				İstatistik	p		
5 yıl ve aşağı	30	4.18	16.01				
6 ile 10 yıl arası	60	4.08	15.18				
11 ile 15 yıl arası	43	4.16	13.81				
16 ile 20 yıl arası	50	4.30	12.71				
21 ile 25 yıl arası	42	3.85	19.48	6.328	0.000	3.735	0.001
26 ile 30 yıl arası	22	3.46	25.02				
31 yıl ve üzeri	28	4.26	10.93				
Toplam	275	4.08	16.51				

\*Kayıp verilere yönelik olarak liste düzeyinde silme yöntemi kullanılmıştır.

Varyans analiz çıktılarına göre (Levene istatistiği 6.328,  $p < 0.05$ ) kavramsal beceriler alt boyutunda, kıdem değişkeninin kategorileri düzeyinde varyanslar homojen değildir. Bu durum F istatistiğinin manidar olmadığını göstermektedir. Anket alt boyutları düzeyinde toplam puanların dağılımının normal dağılımdan manidar düzeyde farklılaştığı bulgusu da dikkate alınarak parametrik olmayan istatistiklerden Kruskal-Wallis H testinin kullanılması uygun görülmektedir. Kruskal-Wallis H testi çıktıları Tablo 18’de gösterilmektedir.

Tablo 17. Kavramsal Beceriler Alt Boyutunda Kıdem Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Kıdem	N	Sıra Ortalaması	$\chi^2$	p
5 yıl ve aşağı	30	147.33		
6 ile 10 yıl arası	60	135.35		
11 ile 15 yıl arası	43	141.50		
16 ile 20 yıl arası	50	157.62	11.192	0.083
21 ile 25 yıl arası	42	121.21		
26 ile 30 yıl arası	22	99.43		
31 yıl ve üzeri	28	148.75		
Toplam	275			

\*Kayıp verilere yönelik olarak liste düzeyinde silme yöntemi kullanılmıştır.

Kruskal-Wallis H testi çıktılarına ( $\chi^2=11.192$ ,  $p>0.05$ ) göre, okul müdürlerinin kavramsal beceriler alt boyutunda yönetsel etkililik düzeylerine yönelik öğretmen görüşleri, öğretmenlerin kıdemlerine göre 0.05 düzeyinde manidar şekilde farklılaşmamaktadır.

Tablo 18. Kavramsal Beceriler Alt Boyutunda Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Levene Varyansların Homojenliği Testi		t	p
				F	p		
Kadın	173	4.06	0.83				
Erkek	103	4.12	0.82	0.010	0.920	-0.544	0.587
Toplam	276						

\*Kayıp verilere yönelik olarak liste düzeyinde silme yöntemi kullanılmıştır.

Levene varyansların homojenliği testi çıktılarına göre (Levene istatistiği 0.010,  $p>0.05$ ) kavramsal beceriler alt boyutunda cinsiyet değişkeninin kategorileri düzeyinde varyanslar homojendir. Diğer bir deyişle okul müdürlerinin kavramsal beceriler alt boyutunda yönetsel etkililik düzeylerine yönelik öğretmen görüşleri, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre 0.05 düzeyinde manidar farklılık göstermemektedir.

Anket alt boyutları düzeyinde toplam puanların normal dağılım göstermemesine bağlı olarak, t testi ile ulaşılan bulguyu teyit etmek amacıyla, normallik varsayımı

gerektirmeyen testlerden Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Elde edilen çıktılar Tablo 19’de gösterilmektedir.

Tablo 19. Kavramsal Beceriler Alt Boyutunda Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Mann-Whitney U	p
Kadın	173	136.05		
Erkek	103	142.62	8485.00	0.507
Toplam	276			

\*Kayıp verilere yönelik olarak liste düzeyinde silme yöntemi kullanılmıştır.

Bağımsız örneklem t testine benzer şekilde Mann-Whitney U testi çıktılarına göre (Mann-Whitney U=8485.00,  $p>0.05$ ) de okul müdürlerinin kavramsal beceriler alt boyutunda yönetsel etkililik düzeylerine yönelik öğretmen görüşleri, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre 0.05 düzeyinde manidar farklılık göstermemektedir.

Tablo 20. Kavramsal Beceriler Alt Boyutunda Okul Türü Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

Okul Türü	N	Ortalama	Standart Sapma	Levene Varyansların Homojenliği Testi		t	p
				F	p		
Resmî	248	4.01	0.83				
Özel	31	4.70	0.47	7.377	0.007	-6.916	0.000
Toplam	279						

\*Kayıp verilere yönelik olarak liste düzeyinde silme yöntemi kullanılmıştır.

Levene varyansların homojenliği testi çıktılarına göre (Levene istatistiği 7.377,  $p<0.05$ ) resmî ve özel okullar düzeyinde kavramsal beceriler alt boyutunda öğretmen görüşlerine yönelik varyanslar homojen değildir.. Diğer bir deyişle okul müdürlerinin kavramsal beceriler alt boyutunda yönetsel etkililik düzeylerine yönelik öğretmen görüşleri, öğretmenlerin görev yaptıkları okul türlerine göre 0.05 düzeyinde manidar şekilde farklılaşmaktadır.

Anket alt boyutları düzeyinde toplam puanların normal dağılım göstermemesine bağlı olarak, t testi ile ulaşılan bulguyu teyit etmek amacıyla, normallik varsayımı

gerektirmeyen testlerden Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Elde edilen çıktılar Tablo 21’de gösterilmektedir.

Tablo 21. Kavramsal Beceriler Alt Boyutunda Okul Türü Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Okul Türü	N	Sıra Ortalaması	Mann-Whitney U	p
Resmî	248	131.00		
Özel	31	211.98	1612.50	0.000
Toplam	279			

\*Kayıp verilere yönelik olarak liste düzeyinde silme yöntemi kullanılmıştır.

Bağımsız örneklem t testine benzer şekilde Mann-Whitney U testi çıktılarına göre (Mann-Whitney U=1612,50,  $p<0.05$ ) de okul müdürlerinin kavramsal beceriler alt boyutunda yönetsel etkililik düzeylerine yönelik öğretmen görüşleri, öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre 0.05 düzeyinde manidar şekilde farklılaşmaktadır.

Okul türü değişkenine göre yapılan analizler göstermektedir ki; resmî ilköğretim okulu öğretmenleri, özel ilköğretim okulu öğretmenlerine göre müdürlerinin kavramsal beceriler alt boyutunda yönetsel etkililik düzeylerinin daha düşük olduğunu düşünmektedirler.

### 3.5. BEŞİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR

**Beşinci alt problem:** İlköğretim okulu öğretmenlerinin, müdürlerinin ‘teknik beceriler’ alt boyutunda yönetsel etkililik düzeylerine ilişkin görüşleri, a) öğretmenlerin kıdemlerine, b) cinsiyetlerine ve c) okul türüne göre farklılık göstermekte midir?

Cinsiyete ve okul türüne göre yürütülen analizlerde, ‘bağımsız örneklem t testi’ ve ‘Mann-Whitney U testi’, kıdeme göre yürütülen analizlerde ise ‘tek yönlü varyans



analizi' ve 'Kruskal-Wallis H testi' ile test edilmiştir. Elde edilen çıktı ve bulgular aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 22. Teknik Beceriler Alt Boyutunda Kıdem Değişkenine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Kıdem	N	Ortalama	Standart Sapma	Levene Varyansların Homojenliği Testi		F	p
				İstatistik	p		
5 yıl ve aşağı	29	4.02	0.89				
6 ile 10 yıl arası	63	4.07	0.76				
11 ile 15 yıl arası	48	4.15	0.73				
16 ile 20 yıl arası	54	4.24	0.69	4.141	0.001	2.720	0.014
21 ile 25 yıl arası	40	3.86	0.93				
26 ile 30 yıl arası	23	3.57	1.22				
31 yıl ve üzeri	27	4.27	0.57				
Toplam	284	4.06	0.83				

\*Kayıp verilere yönelik olarak liste düzeyinde silme yöntemi kullanılmıştır.

Varyans analiz çıktılarına göre (Levene istatistiği 4.141,  $p < 0.05$ ) teknik beceriler alt boyutunda, kıdem değişkeninin kategorileri düzeyinde varyanslar homojen değildir. Bu durum F istatistiğinin manidar olmadığını göstermektedir. Anket alt boyutları düzeyinde toplam puanların dağılımının normal dağılımdan manidar düzeyde farklılaştığı bulgusu da dikkate alınarak parametrik olmayan istatistiklerden Kruskal-Wallis H testinin kullanılması uygun görülmektedir. Kruskal-Wallis H testi çıktıları Tablo 23'de gösterilmektedir.

Tablo 23. Teknik Beceriler Alt Boyutunda Kıdem Değişkenine Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Kıdem	N	Sıra Ortalaması	$\chi^2$	p
5 yıl ve aşağı	29	139.05		
6 ile 10 yıl arası	63	140.13		
11 ile 15 yıl arası	48	148.75		
16 ile 20 yıl arası	54	159.56	8.538	0.201
21 ile 25 yıl arası	40	124.45		
26 ile 30 yıl arası	23	113.33		
31 yıl ve üzeri	27	158.09		
Toplam	284			

\*Kayıp verilere yönelik olarak liste düzeyinde silme yöntemi kullanılmıştır.

Kruskal-Wallis H testi çıktılarına ( $\chi^2=8.538$ ,  $p<0.05$ ) göre, okul müdürlerinin teknik beceriler alt boyutunda yönetsel etkililik düzeylerine yönelik öğretmen görüşleri, öğretmenlerin kıdemlerine göre 0.05 düzeyinde manidar şekilde farklılaşmaktadır. Söz konusu farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla parametrik olmayan çoklu karşılaştırma testlerinden ‘Tamhane testi’ kullanılmıştır. Tamhane testi sonuçlarına göre teknik beceriler alt boyutunda öğretmen görüşleri arasındaki fark, 26 ile 30 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerden kaynaklanmaktadır. Bu kıdem grubundaki öğretmenler diğer öğretmenlere göre, müdürlerinin teknik beceriler alt boyutunda yönetsel etkililik düzeylerinin daha düşük olduğunu düşünmektedir.

Yenipınarın 1998 yılında Bolu ilindeki resmi ilköğretim okullarında yaptığı “*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etkililik Düzeyleri*” adlı çalışmasında farklı bir bulguya ulaşmıştır. Yenipınar, okul müdürlerinin teknik beceriler alt boyutunda yönetsel etkililik düzeylerinin yüksek olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Yine 1994 yılında Malatya ilinde Aksu tarafından yapılan “*Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Okul İklimi*” adlı çalışmada tam tersi bir bulguya rastlanmıştır. İlköğretim okullarında yapılan çalışmada, yöneticilerin etkililiği konusunda, öğretmenler kendi kıdemleri arttıkça, yöneticilerinin daha etkili olduklarını düşünmektedirler. Aksu bu sonucun, yöneticiler ve öğretmenlerin aynı okullardan mezun olmasına bağlı olabileceğini söylemiştir.

Tablo 24. Teknik Beceriler Alt Boyutunda Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Levene Varyansların Homojenliği Testi		t	p
				F	p		
Kadın	182	4.03	0.84				
Erkek	103	4.13	0.80	0.114	0.735	-0.979	0.329
Toplam	285						

\*Kayıp verilere yönelik olarak liste düzeyinde silme yöntemi kullanılmıştır.

Levene varyansların homojenliği testi çıktılarına göre (Levene istatistiği 0.114,  $p>0.05$ ) teknik beceriler alt boyutunda cinsiyet değişkenininin kategorileri düzeyinde

varyanslar homojendir. Diğer bir deyişle okul müdürlerinin teknik beceriler alt boyutunda yönetsel etkililik düzeylerine yönelik öğretmen görüşleri, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre 0.05 düzeyinde manidar farklılık göstermemektedir.

Anket alt boyutları düzeyinde toplam puanların normal dağılım göstermemesine bağlı olarak, t testi ile ulaşılan bulguyu teyit etmek amacıyla, normallik varsayımı gerektirmeyen testlerden Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Elde edilen çıktılar Tablo 25’de gösterilmektedir.

Tablo 25. Teknik Beceriler Alt Boyutunda Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Ortalama Rank	Mann-Whitney U	p
Kadın	182	139.23		
Erkek	103	149.66	8687.00	0.304
Toplam	285			

\*Kayıp verilere yönelik olarak liste düzeyinde silme yöntemi kullanılmıştır.

Bağımsız örneklem t testine benzer şekilde Mann-Whitney U testi çıktılarına göre (Mann-Whitney U=8687.00,  $p>0.05$ ) de okul müdürlerinin teknik beceriler alt boyutunda yönetsel etkililik düzeylerine yönelik öğretmen görüşleri, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre 0.05 düzeyinde manidar farklılık göstermemektedir.

Tablo 26. Teknik Beceriler Alt Boyutunda Okul Türü Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

Okul Türü	N	Ortalama	Standart Sapma	Levene Varyansların Homojenliği Testi		t	p
				F	p		
Resmî	257	3.99	0.83				
Özel	31	4.71	0.39	11.605	0.001	-8.248	0.000
Toplam	288						

\*Kayıp verilere yönelik olarak liste düzeyinde silme yöntemi kullanılmıştır.

Levene varyansların homojenliği testi çıktılarına göre (Levene istatistiği 11.605,  $p<0.05$ ) resmî ve özel okullar düzeyinde teknik beceriler alt boyutunda öğretmen

görüşlerine yönelik varyanslar homojen değildir. Diğer bir deyişle okul müdürlerinin teknik beceriler alt boyutunda yönetsel etkililik düzeylerine yönelik öğretmen görüşleri, öğretmenlerin görev yaptıkları okul türlerine göre 0.05 düzeyinde manidar şekilde farklılaşmaktadır.

Anket alt boyutları düzeyinde toplam puanların normal dağılım göstermemesine bağlı olarak, t testi ile ulaşılan bulguyu teyit etmek amacıyla, normallik varsayımı gerektirmeyen testlerden Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Elde edilen çıktılar Tablo 27’de gösterilmektedir.

Tablo 27. Teknik Beceriler Alt Boyutunda Okul Türü Değişkenine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Okul Türü	N	Ortalama Rank	Mann-Whitney U	p
Resmî	257	135.55		
Özel	31	218.69	1683.50	0.000
Toplam	288			

\*Kayıp verilere yönelik olarak liste düzeyinde silme yöntemi kullanılmıştır.

Bağımsız örneklem t testine benzer şekilde Mann-Whitney U testi çıktılarına göre (Mann-Whitney U=1683.50,  $p<0.05$ ) de okul müdürlerinin teknik beceriler alt boyutunda yönetsel etkililik düzeylerine yönelik öğretmen görüşleri, öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre 0.05 düzeyinde manidar şekilde farklılaşmaktadır.

Okul türü değişkenine göre yapılan analizler göstermektedir ki; resmî ilköğretim okulu öğretmenleri, özel ilköğretim okulu öğretmenlerine göre müdürlerinin teknik beceriler alt boyutunda yönetsel etkililik düzeylerinin daha düşük olduğunu düşünmektedirler.

## **BÖLÜM IV**

### **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Araştırmanın bu bölümünde, amaç bölümünde yer alan soruların çözümlenmesi sonucu elde edilen bulgular ile bu bulgulardan ulaşılan sonuçlar ve sonuçlara dayalı olarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

#### **SONUÇ**

Bu araştırma, ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetsel etkililik düzeylerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Okulların kendini geliştirebilmesi, eğitim-öğretim çalışmalarının gerçekleşmesi, okulda çalışan personelin görevini verimli bir biçimde yerine getirebilmesi açısından eğitimde önemli olan yönetsel etkililik; kavramsal beceriler, teknik beceriler ve insana ilişkin becerileri alt boyutları dikkate alınarak, öğretmen görüşleri üzerinden değerlendirilmiştir. Ayrıca ilköğretim okulu müdürlerinin yönetsel etkililiği değerlendirilirken, öğretmenlerin cinsiyeti, kıdemi ve okul türü gibi değişkenleri arasında farklılık olup olmadığı da araştırılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda ulaşılan sonuçlar şu şekildedir:

Betimsel düzeyde resmî ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin, müdürlerinin yönetsel etkililik düzeylerine ilişkin görüşlerinin farklılaştığı görülmektedir. Resmî ilköğretim okulu öğretmenleri, genel olarak yönetsel etkililiğin her üç alt boyutunda da müdürlerinin, üst düzeyde yönetsel etkililiğe sahip olduklarını düşünmektedirler. Özel ilköğretim okulu öğretmenleri ise yönetsel etkililiğin her üç alt boyutunda da müdürlerinin, mükemmel düzeyde yönetsel etkililiğe sahip olduklarını düşünmektedir.

Bu araştırmada ulaşılan bir diğer sonuç olarak; kıdem değişkeni dikkate alındığında görülmektedir ki; 26 ile 30 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler, diğer öğretmenlerden farklı olarak, müdürlerinin orta düzeyde yönetsel etkililiğe sahip olduklarını

düşünmektedirler. Bu farklılık ‘insan ilişkileri becerileri’ ve ‘kavramsal beceriler’ alt boyutlarında manidar değilken ‘teknik beceriler’ alt boyutunda manidardır. 26 ile 30 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler, diğer öğretmenlere göre, müdürlerinin teknik beceriler alt boyutunda yönetsel etkililik düzeylerinin daha düşük olduğunu düşünmektedir.

Bu araştırmada ulaşılan bir diğer sonuç olarak; cinsiyet değişkeni dikkate alındığında görülmektedir ki; gerek yönetsel etkililik ve gerekse yönetsel etkililiğin alt boyutlarında, cinsiyet açısından öğretmen görüşleri arasında manidar bir fark bulunmamaktadır. Bu durum kadın ve erkek öğretmenlerin, okul müdürlerinin yönetsel etkililik düzeyleri hakkında benzer görüşlere sahip olduğunu göstermektedir.

Bu araştırmada ulaşılan bir diğer sonuç olarak; okul türü değişkeni dikkate alındığında görülmektedir ki; resmî ilköğretim okulu öğretmenleri, özel ilköğretim okulu öğretmenlerine göre müdürlerinin yönetsel etkililik düzeylerinin gerek genelde ve gerekse alt boyutlar düzeyinde daha düşük olduğunu düşünmektedirler. Özel ilköğretim okulu müdürleri çalışma koşulları gereği okulun ve öğrencilerin çıkarlarını gözetmek durumundadırlar. Bu nedenle sürekli değişen ve gelişen çevre koşullarına uyum sağlamak, gelişen teknolojik çalışmaları takip etmek ve içinde bulunduğumuz bilgi çağına ayak uydurmak zorundadırlar. Bu nedenle özel ilköğretim okulu müdürlerinin yönetsel etkililiği, resmi ilköğretim okulu müdürlerine göre daha iyi olabileceği savunulabilir.

## ÖNERİLER

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlara dayalı olarak, aşağdaki öneriler getirilmiştir.

- 1- İlköğretim okullarının hedeflerini en yüksek düzeyde gerçekleştirebilmeleri için bu okulları hedefe götüreceklenden biri olan yöneticilerin, hem hizmet öncesinde, hem de hizmet içinde, yönetim biliminin teknik, insana ilişkin ve kavramsal beceriler boyutları doğrultusunda sürekli eğitilmeleri sağlanmalıdır.
- 2- Yönetici ve öğretmenler arasında, öğretmenler lehine olan eğitim seviyesi yöneticiler lehine hızla denkleştirilmeli, hatta yöneticilerin eğitim seviyeleri, öğretmenlerden daha yüksek düzeye getirilmelidir.
- 3- İlköğretim okullarında görev alacakların seçiminde yöneticilik eğitimi almış olan genç öğretmenlere de yönetici olma imkân ve fırsat sağlanmalıdır.
- 4- İlköğretim okulu yöneticilerinin etkililiği konusunda yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilerin beklentilerinin neler olduğunu belirleyen araştırmaların sayıları artırılarak, okul yöneticilerinin eğitiminde bu araştırmaların sonuçları dikkate alınmalıdır.

## KAYNAKÇA

AASA (1992). *An Effective School Primer*. Arlington, AASA Publications.

Açıkalin, Aytaç, (1998), *Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Açıkgöz, Kemal, (1994). *Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları*. İzmir.

Akın, M. A. (2002). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etkililik Durumlarının Sosyal Değerlendirilmesi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Malatya İnönü Üniversitesi, Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı. No:116950

Aksu, A. (1994). *Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Okul İklimi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Malatya İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı. No:36951.

Aksu, Ali - Gemici Yusuf - İşler Haluk, (2006), *İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderliklerine İlişkin Görüşler*, Milli Eğitim Dergisi (172), s.55–70.

Artan, İ. ve Tevruz, S.(Ed.). (1998). *Yönetimsel Başarının Kaynağı: İnsan*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Aydın, M. (1994). *Eğitim Yönetimi*. (Dördüncü Baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınevi

Aydın, Mustafa, (1993), *Çağdaş Eğitim Denetimi*, Ankara, Pegem A Yayıncılık.

Balcı, Ali. (1993), *Etkili Okul: Kural, Uygulama, Araştırma*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.



Balcı, Ali. (2001). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem Teknik ve İlkeler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Başar, H. (2000). *Eğitim Denetçisi*. (Beşinci Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Başaran, İ.E. (1982). *Örgütsel Davranış Yönetimi*. (Birinci Baskı). Ankara, A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları. No:111

Başaran, İ.Ethem, (1992), *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.

Başaran, İ. E. (1982). *Temel Eğitim ve Yönetimi*. (Birinci Baskı). Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayın No:112

Bursalıoğlu, Z. (2003). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. (Onbirinci Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Bursalıoğlu, Ziya. (2003), *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*, 7.Baskı, Ankara: Pegem A Yayınevi.

Bursalıoğlu, Z. (1991). “*Eğitimde Yenileşme ve Demokratik Liderlik*”.Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi. Cilt:24, Sayı:2, Ankara.

Büyüköztürk,Şener. (2009), *Sosyal Bilimler İçin İstatistik*, Ankara: Pegem A

Cammock, P. , Nilakat.V, and Dakin, S. (1995). “*Developing A Lay Model Of Managerial Effectiveness: A Social Constructionst Perspective*”. Journal Of Management Studies 32 (4).

Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.

- Can, Niyazi ve Mustafa Çelikten, (2000), *Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Süreci*, *Milli Eğitim Dergisi*, (148), s.50–55.
- Celep, Cevat, (2004), *Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Önderlik*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Covey, S. (2001). *Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı*. (Onbeşinci Basım). İngilizceden Çeviren: Gönül Suveren ve Osman Deniztekin. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Cyril, P. (1999). *Restructuring The Key To Effective School Management*, Routledge, USA, Canada.
- Çalık, Temel. *Etkili Eğitim Yöneticisi*. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı: 134, Sayfa:45, 1997.
- Çelik, Vehbi ,(2012). *Eğitimsel Liderlik*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, Vehbi, (2002), *Okul Kültürü ve Yönetimi*, Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- Dağlı A. (2000). “*İlköğretim Öğretmenlerinin Algularına Göre İlköğretim Müdürlerinin Etkili Müdürlük Davranışları*”, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, sayı: 23, s.431-442.
- Deniz, Avni, (2004), *Eğitim Yöneticilerine Öneriler*, İstanbul: Zambak Yayınevi.
- Dilber, M. (1976). *Yönetimsel ve Örgütsel Etkililiğe Davranışsal Yaklaşım*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.
- Drucker, P. F. *Etkin Yöneticilik*. 2. Baskı (Çevirenler: Ahmet Özden ve Nuray Tunalı), İstanbul: Eti Kitapları, 1994.
- Drucker, P (2000). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*. (İkinci Baskı), İngilizceden Çevirenler: İrfan Bahçivangil ve Gülenay Gorbun. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

- Dunham, J.(2002).*Developing Effective School Management*, Digital Printing, Routledge, USA, Canada: 22-23.
- Erçetin, Ş.Ş (1993). “*Öğretmenlerin Okul Müdürlerini Etkileme Güçleri*”, H.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi. Ankara: Sayı 9, s.183-192.
- Erçetin, Ş.Ş (1993). *Ast-Üst İlişkileri (Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Birbirlerini Etkilemekte Kullandıkları Güçler)* (Birinci Baskı). Ankara: Şafak Matbaacılık.
- Farahbakhsh, S. (2007). “*Managerial Effectiveness in Educational Administration: Concepts and Perspectives*”. Management in Education.; C: 21. S:33.
- Fındıkçı, İ.(A). (1996). *Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme*. (Birinci Baskı). İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları.
- Güçlü, N. (1995). *Yönetim ve Liderlik*. Milli Eğitim Dergisi, Sayı:128, Ankara: M.E. B.Yayınevi, s.25-29.
- Güçlü, Nezahat, (2000), *Okula Dayalı Yönetim*, Milli Eğitim Dergisi (148) s.1–4.
- Helvacı, M. A.(2010). *Etkili Okul ve Okul Müdürüne İlişkin Öğretmen Algıları Üzerine Bir İnceleme*. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:2.
- Hill, A.Linda.(2008).*Yöneticiliğe Giden Yol*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Işıkgöz, Enes, (1999), *Demokrasi Eğitiminde İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etkililiği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- İra, Nejat, (2011), *Eğitim Fakültelerinde Örgütsel Kültür ve Yönetimsel Etkililik*,

Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İzmir.

Ömürgönülşen, Ö., Sevim, L. (2005). “*Reddinin Üç Boyutlu Liderlik Teorisinin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma*”. Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi. C:12 S: 2.

Özbaşar, S. (1976). *Organizasyonlarda Etkinlik Kavramına Yaklaşımlar ve Bir Öneri*. İstanbul: Organizasyon Dergisi/1.

Kaptan, S. (1998). *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri*. Ankara: Tekışık Web Ofset.

Karasar, N. (1999). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Karatepe, S. (2005). “*Yönetimsel Etkililik: Okul Yönetiminde Yönetimsel Etkililiğin Astarlarla İlişkiler Boyutu*”. Süleyman Demirel Üniversitesi. İİBF Dergisi. C:10.S:2.s:307-326.

Karslı, Mehmet. D.(2004). *Yönetimsel Etkililik*. (İkinci Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.

Kasapoğlu, Hülya,(2009), *Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Yönetimsel Etkililik Açısından Okul Yöneticilerinin Kendilerini Geliştirme Düzeyinin Değerlendirilmesi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Kaya, Y. K. (1991). *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye’deki Uygulama*. (Dördüncü Baskı). Ankara: Bilim Yayınları.

Milli eğitim istatistikleri(örgün Eğitim): 2011-2012<http://sgb.meb.gov.tr/www/milli->

*eğitim-istatistikleri-orgun-eğitim-2011-2012/iğerik/68.*

Koğel, T. (1976). “*Yönetmel Etkinlik ve Yönetim Labirendi*” İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi. 5/2 Kasım.

Marşap, A. (1999). *Yaratıcı Liderlik* (Birinci Baskı). Ankara: Öncü Limited.

Murry, J. (1993). “*Development Of Assessment Criteria to Determine The Managrial Effectiveness of Comunnity and Technical College Administrators*”. Unpublished Doctoral Dissertasion. University of Arkansas

Scheerens, J.(2000).*Improving School Effecetiveness*, Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

Stoner, J.A.F.(1982).*Management*(Second Ed.) Englewwod Cliffs, NJ:Prentice-Hall,Inc.

Şahin, A. E. (2000). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Yeterlikleri. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık, Sayı: 22, 254-259

Şekerci, Murat, (2006), *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Becerileri ile Grup Etkililiği Arasındaki İlişki*, Çanakkale, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şimşek, Yücel, (2005), *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları; No:1620.

Şişman, Mehmet, (2010), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Şişman, Mehmet, (2002), *Eğitimde Mükemmellik Arayışı, Etkili Okullar*, Ankara:

Pegem A Yayıncılık.

Şişman, Mehmet ve Selahattin Turan, (2004), *Eğitim ve Okul Yönetimi, Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Şişman, Mehmet ve Selahattin Turan, (2004), *Dünyada Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesine İlişkin Başlıca Yönelimler ve Türkiye İçin Çıkarılabilecek Bazı Sonuçlar*, Gazi Üniversitesi Dergisi, (2) 1, s.1–13.

Tanrıöğen, Abdurrahman, (1988). *Okul Müdürlerinin Etkililiği ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Taymaz, Haydar, (1995), *Uygulamalı Okul Yönetimi*, Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No.180.

Taymaz, Haydar, (2009), *Okul Yönetimi*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Terzi, Ali Rıza ve Türker Kurt, (2005). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi*, Milli Eğitim Dergisi, (166), s.98–111.

Tınmaz, Mehmet, (2000). *Kamu ve Özel Sektör İlköğretim Okulu Yöneticilerinin. Etkililiği*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya

Tosun, Mustafa, (1981), *Örgütsel Etkililik*, Ankara: TODAİE

Töremen F.,Kolay Y.(2003). *İlköğretim Okul yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlilikler*,Milli Eğitim Dergisi, Sayı:160.

Tuna, Zafer, (1996), *Okul Müdürlerinin Yönetimsel Davranışlarının örgüt İklimine*

*Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Türk, Ercan, (1999), *Türk Eğitim Sistemi*, Ankara: Nobel Yayın.

Türkmen, Şükrü, (2003), *Okullarda Yönetim Etkinlikleri*, Ankara, Alp Yayınları.

Ömürgönülşen, Ö. Sevim, L. (2005). “*Reddinin Üç Boyutlu Liderlik Teorisinin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma*”. Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi. C:12 S: 2.

Uluçay, Mehmet Rebi, (2005), *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Tanımlanan Tezi, Görevlerinin Okul Vizyonu Oluşturmadaki Etki Düzeyi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yenipınar, Şenyurt, (1998), *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etkililik Düzeyleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu, Abant İzzet Baysal Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yeniçeri, Ö. (1998). *İşletme Yönetimi*. (İkinci Baskı). Ankara: Tutibak Yayınları.

Yetim, A. (1992). *Yönetimde Başarı İçin Yönetici ve Özellikleri*. Eğitim Dergisi. Nisan-Mayıs-Haziran, Sayı:2, Ankara: M.E. B. Yayınevi, s.74.

Yılmaz, K. Taşdan, M. (2006). “*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Etkililik Hakkındaki Görüşleri ile İlgili Nitel Bir Araştırma*”. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt: 39, Sayı: 2,125-150.

## Ek.1. Uygulama İzni



T.C.  
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Sayı : B.30.2.HAC.0.41.00.00/200/812  
Konu : Sinem ERYÜREK Hk.

15/02/2012

Eğitim Bilimleri  
Anabilim Dalı Başkanlığı'na

İlgi : 28.12.2011 tarih ve 411 sayılı yazınız.

Anabilim Dalınız Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden **Sinem ERYÜREK**'in; "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetsel Etkinlik Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri" konulu tezi ile ilgili çalışmalarını gereği anket uygulama izni isteğine ilişkin Kocaeli Valiliği İl Millî Eğitim Müdürlüğünden alınan 30.01.2012 tarih ve 02557 sayılı yazı ve eki ilişikte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve adı geçene tebliğini rica ederim.

Saygılarımla,

Prof.Dr. S. ARMAĞAN TARIM  
Enstitü Müdürü

EKLER :  
1 Adet Yazı (2 sayfa)

Enstitü Sekreteri : S. MERCANOĞLU (Paraf)

EPÖ	
FDR	
EYTP	✓
EÖD	
TÜM	
DİĞER	
TARİH	16.02.12

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 06800 Beytepe-ANKARA E-ağ: www.sosyalbilimler.hacettepe.edu.tr  
Telefon: (0 312) 297 68 60-61 Faks: (0 312) 299 21 47 E-posta: sosyalbilimler@hacettepe.edu.tr



1085374581



## Ek.2 Ölçek Kullanımı İçin İzin Belgesi

Kimden: sinem eryurek (sinemeryurek@hotmail.com)

Gönderme tarihi:23 Aralık 2011 Cuma 15:58:32

Kime: [ali.aksu@deu.edu.tr](mailto:ali.aksu@deu.edu.tr)

Sayın Hocam,

Ben Hacettepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi alanında yüksek Lisans yapmakta olan bir öğrenciyim. Aynı zamanda resmi bir ilköğretim okulunda Fen ve Teknoloji Öğretmeni olarak görev yapmaktayım. Kocaeli ilinde bulunan resmi ilköğretim okullarında, müdür etkililiğini konu alan bir tez çalışması hazırlıyorum. Çalışmamda izniniz olursa "Okul Müdürlerinin Etkililiği" anketinizi kullanmak istiyorum.

Saygılarımla.

Sinem ERYÜREK

Kimden: [ali.aksu@deu.edu.tr](mailto:ali.aksu@deu.edu.tr)

Gönderme tarihi:23 Aralık 2011 Cuma 19:55:00

Kime: sinemeryurek@hotmail.com

Sinem Öğretmenim,

Ölçeğin geçerlik ve güvenirlik çalışmalarını yapmıştım. Tabi ki kullanabilirsin.

Kolay gelsin.

A.Aksu

### Ek. 3 Veri Toplama Aracı

Saygıdeğer Meslektaşım;

Bu anket, ilköğretim okul müdürlerinin etkililiğini araştırmak amacıyla hazırlanmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde öğretmenlere ilişkin kişisel bilgiler ve ikinci bölümde öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin etkililiğine ilişkin görüşleri istenmektedir.

Bu anket ve toplanacak bilgiler yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacaktır. Bilgiler, bilimsel amaç dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. Ankete adınızı soyadınızı belirtecek herhangi bir şey yazmanız gerekmemektedir.

Anketleri tam ve içtenlikle doldurmanız araştırmanın sağlıklı ve güvenilir sonuçlara ulaşmasını önemli ölçüde etkileyecektir.

Yardımlarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

Sinem ERYÜREK  
Hacettepe Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
EYTPE Yüksek Lisans Öğrencisi

<b>BÖLÜM 1</b>		
Cinsiyetiniz :	Bay	Bayan
Meslek kıdeminiz :	.....Yıl	
Bulduğunuz okulda kaç yıldır öğretmenlik yapmaktasınız?	.....Yıl	
Branşınız :	.....	
En son bitirdiğiniz okul :	.....	

## Okul Müdürlerinin Etkililiği Anketi

Bu bölümde okul müdürünüzün etkililiği hakkında sizin görüşlerinizi almak amaçlanmaktadır. Aşağıda, okul müdürünüzde gözlenebilecek bazı davranışlar verilmiştir. Verilen bu davranışların okul müdürünüzün hangi sıklıkta gösterdiğini karar vererek, kararınıza uygun olan beş seçenekten birini işaretleyiniz.

Okul Müdürümüz;

		Her zaman	Çoğunlukla	Ara sıra	Seyrek	Hiçbir zaman
1	Okul personeline içten bir saygı göstererek onların takdirini kazanmaktadır.	A	B	C	D	E
2	Öğretmenler, büro personeli ve çevre ile anlaşılır bir iletişim kurmaktadır.	A	B	C	D	E
3	Mesleki gelişme etkinliklerine sürekli ve etkin olarak katılmaları için personeli özendirilmektedir.	A	B	C	D	E
4	Çevrede eğitim üzerinde etkisi olan ileri gelen kişilerle iyi iletişim kurmaktadır.	A	B	C	D	E
5	Okuldaki eğitim etkinliklerine değerlendirmeleri için velilere, personele, öğrencilere olanak hazırlanmıştır.	A	B	C	D	E
6	Disiplini sadece cezalandırıcı değil, eğitici bir önlem olarak görmektedir.	A	B	C	D	E
7	Okul personelinin okul çevresindeki sosyal ve kültürel faaliyetlere katılmalarını kolaylaştırmaktadır.	A	B	C	D	E
8	Okul personeline görevlerini ve sorumluluklarını anlamada yardımcı olmaktadır.	A	B	C	D	E
9	Okul personelinin iyi örgütlenmesini, iyi insan ilişkilerini doğuracağını düşünmektedir.	A	B	C	D	E
10	Okulun değerlendirilmesinde kullanılacak ölçütlerin geliştirilmesinde geniş bir katılımı özendirilmektedir.	A	B	C	D	E
11	Öğretmenlerin okuldaki çalışmalarını yürütmeleri için iyi yollar saptamaktadır.	A	B	C	D	E
12	Okulun mevcut programına ilişkin bilgileri öğretmenlere ve diğer personele iletmektedir.	A	B	C	D	E
13	Öğrencilere ait kişisel kayıtları ve bilgileri anlamada ve kullanmada öğretmenlere yardım etmektedir.	A	B	C	D	E
14	Okul dışındaki eğitsel etkinliklerce yöneticinin etkili bir rol oynaması gerektiğini inanmaktadır.	A	B	C	D	E
15	Öğrencilerin disiplin sorunlarının çözümünde etkili olmaktadır.	A	B	C	D	E
16	Okul içerisinde yeterli bir iletişim ağı oluşturmaktadır.	A	B	C	D	E

		Her zaman	Çoğunlukla	Ara sıra	Seyrek	Hiçbir zaman
17	Öğretmenlerinin zamanlarını iyi kullanabilecekleri bir okul çevresi sağlamaktadır.	A	B	C	D	E
18	Okulun varlığını etkili bir örgüt olarak sürdürmesi için öğretmenlerin geliştirilmesi ve yönlendirilmesi gerekli görülmektedir.	A	B	C	D	E
19	Okuldaki personelin kendi resmi görevlerini ilişkin bilgi edinmesine yardım etmektedir.	A	B	C	D	E
20	Çevre tarafından iyi olarak bilinen okulun çevrenin desteğini kazanacağına inanmaktadır.	A	B	C	D	E
21	Personeli ile iletişim kanallarını açık tutmaktadır.	A	B	C	D	E
22	Okul yönetiminin günlük görevlerini yeterli biçimde yerine getirmektedir.	A	B	C	D	E
23	Personelin okula ve okul amaçlarına erişmesini ilişkin yaklaşım biçimlerine göre görevlendirilmeleri gereğine inanmaktadır.	A	B	C	D	E
24	Eğitimde yerel ve merkezi birimleri birbirine tamamlayıcı olarak düşünmektedir.	A	B	C	D	E
25	Personelin ve sistemin düzenli olarak değişmesine katkıda bulunmaktadır.	A	B	C	D	E
26	Okulun personel araç gereçler ve çeşitli kaynakları hakkında yeterli bir kayıt tutma sistemi geliştirmektedir.	A	B	C	D	E
27	Okuldaki çalışan personele görev verirken verilen görevin onların yeterliliklerine uygun olmasına dikkat etmektedir.	A	B	C	D	E
28	Program çalışması yapmaları için personele araç ve gereç sağlamaktadır.	A	B	C	D	E
29	Konferans, ziyaret ve benzeri yollarla öğretmen-veli etkileşimini güçlendirmek için yöntemler geliştirmektedir.	A	B	C	D	E
30	Personelle çalışmalarına okul planındaki günlük etkinlikleri herkese en az yük getirecek biçimde düzenlenmektedir.	A	B	C	D	E
31	Öğrencilerin okul etkinliklerine katılımını iyi bir öğrenme ortamının geliştirilmesi için yararlı bulmaktadır.	A	B	C	D	E
32	Okul yöneticisinin programı değerlendirilmeyi özendirme ve kolaylaştırması gerektiğine inanmaktadır.	A	B	C	D	E
33	Kişisel ilişkilerin iyiliği ile personelin veriminin yüksekliği arasında olumlu bir ilişki olduğunu düşünmektedir.	A	B	C	D	E
34	Çevreyi okul hakkında bilgilendirmek için açıklayıcı çalışmalar yapmaktadır.	A	B	C	D	E
35	Okul çevresine bilgi verme çalışmalarına katılmaları için öğretmen ve öğrencileri özendirilmektedir.	A	B	C	D	E
36	Öğretmenlerle hem resmi hem de resmi olmayan ortamlarda iyi ilişkiler kurmaktadır.	A	B	C	D	E
37	Okuldaki görevini yerine getirirken var olan okul düzenine uymaya özen göstermektedir.	A	B	C	D	E

		Her zaman	Çoğunlukla	Ara sıra	Seyrek	Hiç bir
38	Personelin ihtiyaçlarını ve görevlerini belirlemek için işe yarar yollar geliştirmektedir.	A	B	C	D	E
39	Yeniliklerin uygulanmasında kendi rolünün önemli olduğunun farkındadır.	A	B	C	D	E
40	Okul programlarının öğretmenler tarafından düzenli olarak değerlendirilmesi için gerekli hazırlıkları yapmaktadır.	A	B	C	D	E
41	Personelin hizmet içi eğitim etkinliklerinin planlanmasına katılması için olanak sağlamaktadır.	A	B	C	D	E
42	Her kurumu kendi bütünlüğü içinde ele almaya okul müdürünün en önemli işlevlerinden olarak kabul etmektedir.	A	B	C	D	E
43	Okuldaki öğrenci yaşantılarının tümünün eğitiminin bir parçası olduğunu düşünmektedir.	A	B	C	D	E
44	Çevredeki derneklere ve faaliyetlere sorumluluk taşıyan bir vatandaş olarak katılmaktadır.	A	B	C	D	E
45	Personel değerlendirmede nesnel davranmakta ve tüm grubun görüşünü almaktadır.	A	B	C	D	E
46	Okul çevresinin bilgi kaynaklarından yararlanabilmesi için olanaklar sağlamaktadır.	A	B	C	D	E
47	Personel için iyi bir iş düzeni geliştirmenin önemli bir yönetim işlevi olduğuna inanmaktadır.	A	B	C	D	E
48	Okulun işlevini çevreyle bağlantılı düşünmektedir.	A	B	C	D	E
49	İyi iletişimin okulun işleyişi için gerekli bir etken olduğuna inanmaktadır.	A	B	C	D	E
50	Öğretmenlerin eğitim programları üzerinde çalışmalarını özendirir.	A	B	C	D	E
51	Program değişikliğinin öğrenciler, okul ve çevre üzerindeki etkilerini dikkate almaktadır.	A	B	C	D	E
52	Her bireyin okulun başarısına olan katkısını takdir etmektedir.	A	B	C	D	E
53	Personelin malzeme ve kaynak gereksinimlerini uygun yöntemlerle saptamaktadır.	A	B	C	D	E
54	Okul çevresini ve onun eğitimi olan katkısının anlamaktadır.	A	B	C	D	E
55	Okulun işlevlerini geliştirmek için yapılması gerekenleri önceden görmektedir.	A	B	C	D	E
56	İzlenen eğitim politikalarını okul personeline açık olarak anlatmaktadır.	A	B	C	D	E
57	Öğrencilerin kültürel kökenlerine göre ayırım yapmadan sağlıklı bir okul iklimi yaratmaktadır.	A	B	C	D	E
58	Öğretmeni toplumun hizmetinde çalışan bir görevli olarak kabul etmektedir.	A	B	C	D	E
59	Okuldaki araç gereç ve donatımın yeterli bir şekilde kullanılması sağlanmaktadır.	A	B	C	D	E
60	Okul çevresi arasında yeterli bir iletişim ağı oluşturulmaktadır.	A	B	C	D	E

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Sinem Şahin  
Doğum Yeri : Kdz. Ereğli  
Doğum Tarihi : 30.12.1984

### Eğitim Durumu

Lisans : Kocaeli Üniversitesi – Fen Bilgisi Öğretmenliği  
Yüksek Lisans : Hacettepe Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı  
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

### İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar : Özel Körfezim İlköğretim Okulu (2008- 2009)  
Sapanca Bilgin Özkaynak İÖO (2010- 2012)  
İzmit Ulugazi İlkokulu (2012 -

### İletişim

E- posta Adresi : sinemeryurek@hotmail.com  
Telefon : 0 506 328 19 84  
Tarih : 06.06.2013