T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, EKONOMİSİ VE PLANLAMASI

İLKOKUL VE ORTAOKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETSEL ETKİLİLİĞİ

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

SERAP ÖZDEMİR

KOCAELİ 2017

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, EKONOMİSİ VE PLANLAMASI

İLKOKUL VE ORTAOKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETSEL ETKİLİLİĞİ

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

SERAP ÖZDEMİR

Danışman: DOÇ. DR. NEJAT İRA

KOCAELİ 2017

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ,TEFTİŞİ,EKONOMİSİ VE PLANLAMASI

İLKOKUL VE ORTAOKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETSEL ETKİLİLİĞİ

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Tezi Hazırlayan: Serap ÖZDEMİR
Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 2017/16-41

Jüri Başkanı: DOÇ.DR.NEJAT İRA

Jüri Üyesi: PROF.DR.HASAN ARSLAN

Jüri Üyesi: DOÇ.DR.ŞÖHEYDA GÖKTÜRK

KOCAELİ 2017

ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR

Türk kadınının kültür seviyesini yükseltip sosyal hayatta ve çalışma sahasındaki gerçek yerlerini alması konusunda yaptığı çalışmalar ve kadınlara sunduğu haklar için Türkiye Cumhuriyeti kurucusu Mustafa Kemal ATATÜRK'e ,

Tez çalışmam sırasında kıymetli bilgi, birikim ve tecrübelerini benimle paylaşmaktan kaçınmayan ve her daim yol gösteren değerli danışman hocam sayın Doç.Dr. Nejat İRA'ya , bana olan inancını ve güvenini her daim ifade etmekten çekinmeyen , beni cesaretlendiren ve uluslararası platformlarda çalışmalarımı paylaşabilme fırsatı veren saygıdeğer hocam Prof. Dr. Hasan ARSLAN'a ve çalışmamın özellikle analiz aşaması olmak üzere her aşamasında her türlü desteğini benden esirgemeyen ve hep yanımda olduğunu hissettiren , sayın hocam Doç. Dr. Aynur GEÇER' e ,

Yüksek Lisans eğitimim süresince benim hiç bitmeyen sorularımı bıkmadan usanmadan cevaplayan ve her ihtiyacımda bana destek olan sayın hocam Ufuk SARIDEDE'ye ,

Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün en güzel yürekli insanı sayın Nilüfer SARI ve İlkay ÇİMEN'e ,

Sonsuz anlayışları ve sabırları ile her daim beni destekleyen il müdürüm sayın Fehmi Rasim ÇELİK'e , müdürüm Mustafa DOĞAN'a ve Semra BOZKURT'a , en zorda olduğum anda yardımıma koşan ve çalışmamı engin Türkçe bilgisiyle sorunsuzca bitirmemi sağlayan sevgili meslektaşım Metin ÇAKIR'a , ekip arkadaşlarım Emel Yavuz SAĞLAM'a ve Murat Arif METİN'e ve diğer ekip arkadaşlarıma, yardımlarını esirgemeyen sayın okul müdürlerime ve anketlerime destek olan tüm meslektaşlarıma,

Bugünlere gelmemi sağlayan aileme özellikle babama , anneme , kardeşlerime ve bir abiden öteye maddi manevi desteklerini hiçbir zaman benden esirgemeyen sevgili eniştem Mohamad EL ASMAR'a , bizim için ailemizin bir üyesi olan dosttan öte kardeşten yakın canım dostum NAZLIGÜL OPAK'a teşekkürlerimi borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR	I
İÇİNDEKİLER	II
ÖZET	VI
ABSTRACT	
KISALTMALAR	IX
TABLOLAR DİZİNİ	X

BÖLÜM I

GİRİŞ	1
1.1.Problem Durumu	2
1.2.Problem Cümlesi	3
1.3.Araştırmanın Amacı	4
1.4.Araştırmanın Önemi	4
1.5.Sınırlılıklar	4
1.6.Tanımlar	4

BÖLÜM II
İLGİLİ YAYINLAR VE ARAŞTIRMALAR

2.Genel Olarak Örgütsel Etkililik	6
2.1. Etkililik	6
2.2. Örgütsel Etkililik	7
3. Yönetsel Etkililik ve Okul Etkililiği	9
3.1. Yönetim	9
3.2. Yönetici	11
3.2.1.Temel Yönetici Özellikleri	12
3.2.2.Yönetsel Yeterlikler	13

3.3.Yönetsel Etkililik 14
3.3.1.Okul Yönetiminde Yönetsel Etkililik 16
3.3.2.Yönetim Süreçleri 18
3.3.2.1.Planlama 18
3.3.2.2.Örgütleme 19
3.3.2.3.Karar Verme 19
3.3.2.4.İnsan Kaynakları 20
3.3.2.5.Ekip Çalışması 20
3.3.2.6.İletişim 21
3.3.2.7.Liderlik 22
4.Okul Etkililiği ve Okul Etkililiği İle İlgili Değişkenler 23
4.1.Okul Etkililiği 24
4.2.Okul Etkililiği İle ilgili Değişkenler 24
4.2.1.Etkili Okulda Liderlik 24
4.2.2.Etkili Okulda Öğretmen 25
4.2.3.Etkili Okulda Öğrenci 26
4.2.3.1.Bireysel Faktörler 26
4.2.3.2.Okul Kültürü 26
4.2.3.3.Aile Faktörü 27
5. Yönetsel Etkililik Alanında Yapılan Araştırmalar 28
5.1.Yerel Çalışmalar 28
5.2.Yurtdışında Yapılan Çalışmalar 30

31

BÖLÜM III

YÖNTEM

3. Yöntem 33
3.1. Araştırmanın Modeli 33
3.2. Evren ve Örneklem 33
3.3. Örneklem 33
3.1. Örneklem Olarak Alınan Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı . 33

3.2. Örneklem Olarak Alınan Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Dağılımı 34
3.3. Örneklem Olarak Alınan Öğretmenlerin Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımı 34
3.4. Örneklem Olarak Alınan Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurum Türlerine Göre Dağılımı 34
3.5. Örneklem Olarak Alınan Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımı 35
3.6. Örneklem Olarak Alınan Öğretmenlerin Bulundukları Okuldaki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı 36
3.7. Örneklem Olarak Alınan Öğretmenlerin Çalıştığı Kurumun Bulunduğu İlçelere Göre Dağılımı 36
3.8. Örneklem Olarak Alınan Öğretmenlerin Yönetim Görevlerine Göre Dağılımı 36
3.9. Örneklem Olarak Alınan Öğretmenlerin Yönetim Görev Sürelerine Göre Dağılımı 37
3.4. Veri Toplama Aracı 37
3.5. Ölçme Aracının Uygulanması 38
3.11. Yönetsel Etkililik Ölçeğine Ait KMO Ve Bartlett Testi Sonuçları 39
3.12. Faktör Analizi Sonucu Çıkan Faktörlerin Özdeğer ve Açıklanan Varyans Oranları 39
3.13. Yönetsel Etkililik Ölçeği Ekip Çalışması Faktörü Altındaki Maddelerin Faktör Yükleri ve Madde Toplam Korelasyonları 40
3.14. Yönetsel Etkililik Ölçeği Planlama ve Karar Verme Faktörü Altındaki Maddelerin Faktör Yükleri ve Madde Toplam Korelasyonları 41
3.15. Yönetsel Etkililik Ölçeği Liderlik Faktörü Altındaki Maddelerin Faktör Yükleri ve Madde Toplam Korelasyonları 42
3.16. Yönetsel Etkililik Ölçeği Örgütleme Faktörü Altındaki Maddelerin Faktör Yükleri ve Madde Toplam Korelasyonları 42
3.17. Yönetsel Etkililik Ölçeği İnsan Kaynakları Faktörü Altındaki Maddelerin Faktör Yükleri ve Madde Toplam Korelasyonlar 43
3.6.Verilerin Analizi 43

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

4. Bulgular ve Yorumlar 45
4.1.Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum 45
4.2.İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum 46
4.3.Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum 46
4.4.Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum 48
4.5.Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum 49
4.6.Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum 49
4.7.Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum 50
4.8.Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum 52
4.9.Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum 53

BÖLÜM V

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5. Tartışma , Sonuç ve Öneriler 54
5.1. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin ilgili alt boyutlara göre yönetsel etkililik düzeyleri 54
5.2. Öğretmenlerin algılarının cinsiyetlere göre okul müdürlerinde ilgili alt boyutlarda yönetsel etkililik bulunma düzeyleri 55
5.3. Öğretmenlerin yaşlarına göre okul müdürlerinde ilgili alt boyutlarda yönetsel etkililik bulunma düzeyleri 56
5.4. Öğretmenlerin eğitim seviyelerine göre okul müdürlerinde ilgili alt boyutlarda yönetsel etkililik bulunma düzeyleri 56
5.5. Öğretmenlerin çalıştıkları kurum türlerine göre okul müdürlerinde ilgili alt boyutlarda yönetsel etkililik bulunma düzeyleri 56
5.6. Öğretmenlerin hizmet sürelerine göre okul müdürlerinde ilgili alt boyutlarda yönetsel etkililik bulunma düzeyleri 57

5.7. Öğretmenlerin çalıştıkları kurumların bulunduğu ilçelere göre okul müdürlerinde ilgili alt boyutlarda yönetsel etkililik bulunma düzeyleri 59
5.8. Öğretmenlerin yönetim görevlerine göre okul müdürlerinde ilgili alt boyutlarda yönetsel etkililik bulunma düzeyleri 60
5.9. Öğretmenlerin yönetim görevlerine göre okul müdürlerinde ilgili alt boyutlarda yönetsel etkililik bulunma düzeyleri 61
6.Öneriler 61
6.1.Yöneticilere Yönelik Öneriler 61
6.2.Araştırmacılara Yönelik Öneriler 61
KAYNAKÇA 62
EKLER 74
ÖZGEÇMİŞ 82

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, EKONOMİSİ VE PLANLAMASI

İLKOKUL VE ORTAOKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETSEL ETKİLİLİĞİ

ÖZET

Bu araştırmanın amacı ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin yönetsel etkililik düzeyinin ne olduğunu belirlemektir.

Araştırma 'betimsel tarama modeli'' ile yapılmıştır. Araştırmanın evrenini 2016-2017 öğretim yılında Kocaeli ili merkez ilçe ve diğer 3 ilçede bulunan 220 İlkokul ve 166 ortaokulda görev yapmakta olan 7504 öğretmen oluşturmaktadır.

Çalışma grubunu Kocaeli iline bağlı 4 ilçede amaçlı örnekleme yöntemi ile belirlenmiş ilkokul ve ortaokul öğretmeni 216 kişi oluşturmuştur. Araştırmada ilkokul ve ortaokullara uygulanmak üzere geliştirilmiş ''Yönetsel Etkililik Ölçeği''kullanılmış ve 10 alt probleme yanıtlar aranmıştır. Elde edilen veri analizinde SPSS 18.0 kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre "yönetsel etkililik" ölçeğinin alt faktörlerinden "liderlik"e ait ortalama, diğer alt faktörlere göre daha yüksektir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin ''liderlik'' alt faktöründe algıları yüksek düzeydedir. Öğretmenlerin "Örgütleme" ile "Ekip Çalışması " alt faktörlerine ait algı düzeyleri orta derecededir. "İnsan Kaynakları " ile "Planlama ve Karar Verme" alt faktörlerine ait ortalamalara göre ise öğretmen algıları alt düzeydedir.

Araştırmaya katılan ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre dördüncü alt faktör olan "örgütleme" alt faktöründe öğretmenlerin cinsiyetleri ile ilgili anlamlı bir farklılık görülmüştür. Kadın öğretmenlerin, örgütleme alt boyutunda yöneticilerin yönetsel etkililiklerine ilişkin algıları erkek öğretmenlerden daha yüksektir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarında eğitim seviyeleri ve kurum türü , hizmet sürelerine göre yönetsel etkililik düzeylerinin "ekip çalışması" ve "planlama ve karar

verme ” , ‘’ liderlik ‘’, ‘’örgütleme’’ ve ‘’insan kaynakları ‘’ alt faktörlerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Araştırma Kocaeli iline bağlı 4 ilçede (İzmit, Derince,Körfez ve Karamürsel) gerçekleştirilmiştir. Araştırmada tüm ilçelerde araştırmaya katılan öğretmenlerin yönetsel etkililik algısı yüksek bulunmuştur. Araştırma yapılan ilçeler arasında öğretmenlerin yöneticilere yönelik yönetsel etkililik algısının en yüksek olduğu ilçe Derince’dir.

Anahtar Kelimeler : etkililik, yönetim, yönetsel etkililik, etkili okul, yönetici etkililiği

ABSTRACT

This research investigates the level of managerial effectiveness of primary and secondary school principals according to the teachers' perceptions .

A descriptive survey research design was used to carry out this study. The population of the study consisted of 7504 teachers from all the primary and secondary schools in 4 districts under the responsibility of Kocaeli Provincial Directorate of National Education in 2016-2017 academic year. The work group consists of 216 primary ve secondary school teachers selected by simple random sampling method working in 4 different districts of Kocaeli. In this research , ''The Scale of Managerial Effectiveness'' was developed for primary and secondary schools and 10 sub-questions were used to answer. Resolving datas, SPSS 18.0 was used by the researcher.

With reference to effectiveness of principals concerning the sub-factors of 'Scale of Managerial Effectiveness '', the mean score of ''leadership'' sub-factor is higher than all the other sub-factors according to the perceptions of the primary and secondary school teachers participated in the research. Teachers participated in the research has a high level of perception on the " leadership " sub-factor. The perceptions of teachers on "Organizing" and "Team Work" sub-factors is on the middle-level. Teachers' perceptions according to ''Human Resoruces '' and ''Planning and Decision Making '' is at the lower level.

According to the perceptions of elementary and secondary school teachers participating in the study, there was a significant difference regarding the sex of the teachers in the sub-factor of "organizing" which is the fourth sub-factor. Perceptions of female teachers for the managerial effectiveness of their principals is higher than male teachers. Regarding the level of education, types of institutions , term of office, there is no significant difference according to the perceptions of teachers on the sub- factors ''team work '', ''planning and decision making '', ''leadership'', ''organizing'' and ''human resources '' . The research was carried out in 4 districts (Izmit, Derince, Körfez and Karamürsel) in Kocaeli province. In the study, the perception of managerial effectiveness was found to be high in all districts by the teachers who participated in the research . Among the districts surveyed, the perceptions of the teachers works in Derince district found the highest

level between all the districts.

Key Words : effectiveness, management , managerial effectiveness, effective school, principals' effectiveness

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 3.1. Örneklem Olarak Alınan Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı	33
Tablo 3. 2. Örneklem Olarak Alınan Öğretmenlerin Yaşa Göre Dağılımı	34
Tablo 3. 3. Örneklem Olarak Alınan Öğretmenlerin Eğitim Seviyesine Göre Dağılımı	34
Tablo 3.4. Örneklem Olarak Alınan Öğretmenlerin Çalıştığı Kurum Türüne Göre Dağılımı	34
Tablo 3.5. Örneklem Olarak Alınan Öğretmenlerin Branşına Göre Dağılımı	35
Tablo 3.6. Örneklem Olarak Alınan Öğretmenlerin Bulunduğu Okuldaki Hizmet Süresine Göre Dağılımı	35
Tablo 3.7. Örneklem Olarak Alınan Öğretmenlerin Çalıştığı Kurumun Bulunduğu İlçeye Göre Dağılımı	36
Tablo 3.8. Örneklem Olarak Alınan Öğretmenlerin Mesleki Kıdemine Göre Dağılımı	36
Tablo 3.9. Örneklem Olarak Alınan Öğretmenlerin Yönetim Görevlerine Göre Dağılımı	37
Tablo 3.10. Örneklem Olarak Alınan Öğretmenlerin Yönetim Görev Sürelerine Göre Dağılımı	37
Tablo-3.11. Yönetsel Etkililik Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett Testi Sonuçları	39
Tablo 3.12. Yönetsel Etkililik Ölçeği Planlama ve Karar Verme Faktörü Altındaki Maddelerin Faktör Yükleri ve Madde Toplam Korelasyonları	40
Tablo 3.13. Yönetsel Etkililik Ölçeği Liderlik Faktörü Altındaki Maddelerin Faktör Yükleri ve Madde Toplam Korelasyonları	41
Tablo 3.14. Yönetsel Etkililik Ölçeği Örgütleme Faktörü Altındaki Maddelerin Faktör Yükleri ve Madde Toplam Korelasyonları	42

Tablo 3.15. Yönetsel Etkililik Ölçeği İnsan Kaynakları Faktörü Altındaki Maddelerin Faktör Yükleri ve Madde Toplam Korelasyonları 42

Tablo 4.16. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin ilgili alt boyutlara göre yönetsel etkililik düzeyleri 45

Tablo 4.17. Öğretmenlerin algılarının cinsiyetlere göre okul müdürlerinde ilgili alt boyutlarda yönetsel etkililik bulunma düzeyleri ve t-testi Sonuçları 46

Tablo 4.18. Öğretmenlerin yaşlarına göre okul müdürlerinde ilgili alt boyutlarda yönetsel etkililik bulunma düzeyleri ve LSD Testi Sonuçları 47

Tablo 4.19. Öğretmenlerin eğitim seviyelerine göre okul müdürlerinde ilgili alt boyutlarda yönetsel etkililik bulunma düzeyleri ve LSD Testi Sonuçları 48

Tablo 4.20. Öğretmenlerin çalıştıkları kurum türlerine göre okul müdürlerinde ilgili alt boyutlarda yönetsel etkililik bulunma düzeyleri ve t-testi Sonuçları 49

Tablo 4.21. Öğretmenlerin hizmet sürelerine göre okul müdürlerinde ilgili alt boyutlarda yönetsel etkililik bulunma düzeyleri ve LSD Testi Sonuçları 50

Tablo 4.22. Öğretmenlerin çalıştıkları kurumların bulunduğu ilçelere göre okul müdürlerinde ilgili alt boyutlarda yönetsel etkililik bulunma düzeyleri" ve LSD Testi Sonuçları 51

Tablo 4.23. Öğretmenlerin yönetim görevlerine göre okul müdürlerinde ilgili alt boyutlarda yönetsel etkililik bulunma düzeyleri ve LSD Testi Sonuçları 52

Tablo 4.24. Öğretmenlerin yönetim görevlerine göre okul müdürlerinde ilgili alt boyutlarda yönetsel etkililik bulunma düzeyleri ve LSD Testi Sonuçları 53

BÖLÜM I

GİRİŞ

Toplumların zaman içerisinde yaşadığı siyasi, sosyal, kültürel, ekonomik ya da teknolojik değişimler, insanların ihtiyaçlarını karşılayabilmek için kurdukları örgütleri de değişime zorlamaktadır. İnsanların bilgiye zaman ve mekan tanımadan ulaşabildiği, bilim ve teknolojinin baş döndürücü bir hızla ilerlediği çağımızda örgütlerdeki değişimin çok daha hızlı olduğu ya da olması gerektiği açıktır. Örgütsel yapıların yaşanan gelişmelere ayak uydurması, etkili ve verimli bir şekilde faaliyet gösterebilmeleri için , bu örgütlerde görev alan yöneticilerin yönetsel etkililiklerinin en üst düzeye çıkarılması gerekmektedir. Bu da topluma insan kaynağı sağlayan eğitim örgütleri açısından oldukça önemlidir.

Örgüt için belirlenen amaçların gerçekleşebilmesi yönetim süreçlerini etkili şekilde kullanılabilmesi ile mümkündür (Pirson ve Lawrence,2010, s.53) . Bunu gerçekleştirmek yöneticinin görevidir. Etkili bir yönetim etkili yöneticilerle gerçekleşir. Birçok bileşenden meydana gelen örgütlenmenin başındaki kişinin etkili olabilmesi için liderlik niteliklerine sahip olması dışında kendini geliştirmeye ve yeniliklere açık olması gerekir (Mullins,2010,s. 475) .

Karslı'ya (2004,s.93) ;her şeyden önce örgütü üzerinde etkili olmak zorunda olan yönetici, doğru davranışlarla çalışanlar için iyi bir model de olmalıdır. Yöneticinin etkililik düzeyi, örgütteki varlığının örgüt için ne ifade ettiğidir. Etkili yöneticiyi yeri doldurulamayan kişi yapan diğer bir özellik de yöneticinin bir vizyona sahip olmasıdır. Yöneticinin vizyonu sayesinde ulaşılması gereken hedefin farkına varan kurum çalışanları daha üretken olacaktır.

Örgütün başarıya ulaşabilmesi için yöneticilerin denetleme, iletişim, etkileme , planlama ve karar verme gibi yönetsel işlevleri etkili kullanmaları gerekmektedir (Olum,2004,s.3).

1.1 . PROBLEM DURUMU

Toplum yaşantılarında okullar önemli bir yer teşkil eder. Belirlenen amaçlara ulaşabilmesi , kaliteli öğrenme çıktıları elde etmesi gereken okulların etkili bir şekilde yönetilmesi gerekir. Bu anlamda okul yöneticisinin problemlere etkili çözümler getirebilmesi önem arz etmektedir (Çelik ve Semerci,2002,s.205) .

Ülkemizde yönetici atamalarında yalnızca yüksek öğretimden mezun olmak ve öğretmen olma gibi şartlar dikkate alınmaktadır (http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/04/20170422-6.htm).Yöneticilerin seçilmesi ve atanması kapsamında hala gerekli model geliştirilememiş ve iyi öğretmenin etkili bir yönetici olacağı kanısından vazgeçilememiştir (Bush ve Jackson,2002, Akt. Arabacı ve diğ.,2015,s.167) . Oysa ki, okul yöneticilerinin seçim ve atama sürecinin çağa ayak uydurularak değişmesi gerektiği, liderlik yeterlikleri ve atamalarda belli standartların oluşturulması gerekliliği tüm araştırmalara konu olmuştur . Bu standartlar; program geliştirme, etkili planlama, karar verme, etkili iletişim, farklılıkların yönetimi, insan kaynaklarının geliştirilmesi, etkin teknoloji kullanımı, öğrenme ortamını yönetme, olumlu kurum kültürü oluşturma, organizasyon becerisi ve liderlik etme şeklinde sıralanabilir (Aslan,2015,s.6.)

Okul yöneticisi okulda var olan sorunları çözmek durumundadır. Bu durumda da yeterli bilgiye sahip olması, beceri düzeyine erişmiş olması önemlidir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerle ve diğer personelle kurduğu ilişkiler konusundaki yeterliliği önemlidir. Bunlara ek olarak tarihi, felsefeyi, politikayı ve eğitimin sosyal ve bireysel yönünü anlaması daha da önemlidir. Çünkü, okul yöneticisinin liderlik rolü vardır(Cemaloğlu,2005,s.263).

Etkili okul yöneticilerinin özelliklerine bakıldığında demokrat, olumlu okul ortamı yaratan, bilgi paylaşımı yapabilen, karar alma sürecine tüm çalışanları katabilen gibi özelliklere sahip olmaları gözlenmektedir. Bu yüzden okul yöneticisinden beklenen; yönetim süreçlerini etkili bir şekilde kullanarak çalıştıkları eğitim örgütlerini, örgütsel amaçlara ulaştırmalarıdır.

1.2. PROBLEM CÜMLESİ

İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin yönetsel etkililik düzeyleri nedir? Bu düzeyler öğretmenlerin demografik değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Problem cümlesine ait alt problemler şöyledir:

1. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin ilgili her bir alt boyutlar olan Ekip Çalışması, Planlama ve Karar Verme, Liderlik, Örgütleme ve İnsan Kaynaklarına göre yönetsel etkililik düzeyleri nedir ?

2. Yönetsel Etkililikle ilgili her bir alt boyut öğretmenlerin **cinsiyetlerine** göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3. Yönetsel Etkililikle ilgili her bir alt boyut öğretmenlerin **yaşlarına** göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

4. Yönetsel Etkililikle ilgili her bir alt boyut öğretmenlerin **eğitim seviyelerine** göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

5. Yönetsel Etkililikle ilgili her bir alt boyut öğretmenlerin **kurum türlerine** göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

6. Yönetsel Etkililikle ilgili her bir alt boyut öğretmenlerin **hizmet sürelerine** göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

7. Yönetsel Etkililikle ilgili her bir alt boyut öğretmenlerin **çalıştığı kurumun bulunduğu ilçelere** göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

8. Yönetsel Etkililikle ilgili her bir alt boyut öğretmenlerin **yönetim görevlerine** göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

9. Yönetsel Etkililikle ilgili her bir alt boyut öğretmenlerin **yönetim görev sürelerine** göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin yönetsel etkililik düzeylerinin ne olduğunu belirlemektir.

1.4.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin yönetsel etkililikleri konusunda bir literatür taraması yapıldığında, bu kavramların birçok kitaba, makaleye ve teze konu olduğu görülmektedir. İlköğretim ve ortaokul yöneticilerinin yönetsel etkililik düzeyinin ne olduğu belirlenmeye çalışılacaktır. Bunun için yönetsel süreçler olan ‘’ekip çalışması’’, ‘’planlama ve karar verme ‘’, ‘’liderlik’’, ‘’örgütleme’’ ve ‘’insan kaynakları ‘’nın eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerde bulunma düzeyleri araştırılacaktır. Alanyazına bakıldığında, çalışmaların ilkokul yöneticilerinin etkililik düzeyleri teknik,kavramsal ve insan ilişkileri becerileri kapsamında , üniversitelerde yapılan araştırmalar yönetsel etkililik ve örgütsel kültür kapsamında yapılmış olduğu gözlemlenmiştir. Bu anlamda ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin yönetsel etkililiği sağlamak amacıyla kullandıkları yönetsel süreçlerin araştırılması, alan yazına katkıda bulunabilir.

1.5 SINIRLILIKLAR

Bu araştırma, 2016-2017 öğretim yılında Kocaeli iline bağlı İzmit, Karamürsel, Derince ve Körfez ilçe merkezlerinde bulunan resmi ilkokul ve ortaokullarda görev yapıp, araştırmaya katılan öğretmenlerden elde edilen görüşlerle sınırlıdır.

Bu araştırma , yalnızca Kocaeli iline bağlı İzmit, Karamürsel, Derince ve Körfez ilçe resmi ilkokul ve ortaokullarında görev yapıp araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticilerinin sahip olduğu yönetsel etkililik düzeyleri algıları ile sınırlıdır.

1.6. TANIMLAR

Okul: Her tür eğitimin topluca yapıldığı yer (tdk.gov.tr).

Yönetici: Yönetme işini elinde bulunduran kişi (tdk.gov.tr).

Etkililik : Kurumun amaçlarına ulaşma derecesidir (Daft , 2007,s.29 ; Chadha, 2015,s. 183).

Yönetsel Etkililik: Yönetsel etkililik, belirlenen hedefleri yerine getirmek için yapılan çaba ve eylemlerin idarî boyutudur(http://work.chron.com/meaning-managerial-effectiveness-6993.html) .

BÖLÜM II

İLGİLİ YAYINLAR VE ARAŞTIRMALAR

2. GENEL OLARAK ETKİLİLİK VE ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK

2.1.ETKİLİLİK

Sözlük anlamı *etkili olma durumu* olan etkililik, araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ifade edilmiştir. Etkililik, Hoy ve Miskel (1996) 'e göre *amacı gerçekleştirme düzeyi ve çevreye uyum sağlama yeteneği*; Grasso (1994) 'ya göre ise *çıktılarda sağlanan başarıdır* (Akt.Karslı , 2004,s.24) .

Papadimitriou ve Taylor(2000,s.25) ise etkililik kavramına daha geniş bir açıdan bakarak etkililiğin modern yönetimlerde asıl amaç olarak görülmesi gerektiğini belirtir. Kurumdaki insan gücünün yeterli olması yanında bu gücün yönetici tarafından etkili kullanılması da örgütün amaca ulaşmasında önemli bir etken olarak görülmelidir (Başaran,1982,s. 29; Chadha, 2015,s.181).

Geniş kapsamlı bir kavram olan etkililik bir başka tanımla, kurumun amaçlarına ulaşma derecesidir (Daft,2007,s.29;Chadha, 2015,s.183;David ,2011,s.17). Shekari vd.(2012,s.54.), etkililik kavramını aynı açıdan değerlendirerek etkililiğin ölçümünde, bir yöneticinin yaptıklarına ya da aldığı kararlara değil ortaya çıkan sonuca bakılması gerektiğini belirtir.

Örgütler amaçlarına ulaşabilmek için ellerindeki kaynakları verimli kullanmak zorundadır. Bu nedenle elindeki girdilerden doğru yöntem ve tekniklerle yüksek çıktılar elde etmek zorundadır. Girdiler ile çıktılar arasında oluşacak oran etkililiğin derecesini gösterecektir (Analoui vd.,2010,s.58 ; Abdul-Azeem ve Fatima, 2012,s. 20). Etkililik, amaca ulaşmak için yapılması gereken işleri doğru yöntemlerle yapabilmektir. Bir örgütteki girdi, sadece materyalleri değil bunun yanında insan ve maddi kaynakları da kapsamaktadır (Certo ve Certo, 2012,s.454; Abdul-Azeem ve Fatima, 2012,s. 22). Yönetici görevini yaparken etkili olmak zorundadır (Analoui vd.., 2010,s.58; Daft ve Marcic, 2009,s. 68, Maraouf , 2014,s.1).

Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesi için gerekli adımları atmak örgüt yönetiminin işidir. Etkili bir yönetim, örgütün kaynaklarını doğru ve verimli kullanarak örgütün yüksek çıktılara ulaşabilmesini sağlar. Etkililik kavramı sadece yönetsel açıdan değil örgütsel açıdan da kullanılan bir kavramdır (Başaran,1996,s. 162).

Örgütsel etkililiğin ve örgütsel etkililik ölçümünün bilinmesi etkililik kavramının daha anlaşılabilir olmasıyla mümkündür. Bu konu aşağıda ele alınmıştır .

2.2 ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK

Örgütsel etkililik, örgütlerin performansı ile ölçülür. Performans ise gerçekleştirilen faaliyetlerin sonucunda amaçlara ne kadar ulaşıldığı ile ilgilidir (Horngren, Foster ve Dater, 2000,s. 27 ; Karatepe , 2005,s.28). Örgüt aynı amaçla bir araya gelen insanların oluşturduğu bir yapıdır. Yönetim ise bu amaçları gerçekleştirmek için örgütün sahip olduğu kaynaklara yön veren, bunları kontrol eden ve bu yapıyı işleten güçtür. Bu yapının sağlıklı kurulabilmesi amaçların önceden kararlaştırılmasıyla ve iyi bir modele dayanmasıyla olanaklıdır. Yönetimin en önemli görevi örgütü amaçlarına göre yaşatabilmektir (Bursalıoğlu, l994,s. 14).

Örgütler farklı işlev ve görevleri olan birçok alt sistemden oluşur. Kendisi de bir alt sistem olan yönetim, diğer alt sistemlerin etkili çalışmasından sorumludur. Yönetim açısından örgüt alt sistemleri etkili değilse örgüt de etkili olamaz . Örgütlerin başarısından örgütün ya da ona bağlı birimin başındaki yönetici sorumludur. Örgütün başarıya ulaşabilmesi için örgüt yöneticilerinin yaptıkları işte istekli, yetenekli ve gelişime açık olmaları yanında doğru zaman ve doğru yerde olmayı, işiyle ilgili çıkan fırsatları değerlendirmeyi bilen kişiler olması önemlidir (Banerjee, 2012,s.557).

Heilman ve Kennedy (2011,s.30) ,örgütsel etkililiğin sağlanmasında yönetici performansını öne çıkartmaktadır. Etkili bir yönetici iletişim, etkileşim, liderlik, yönlendirme, adaptasyon ve çalışanlarına verimli çalışma ortamları sağlayabilme gibi konularda kendilerini geliştirebilmelidir. Amaçlara ulaşma düzeyi, kaynak sağlama ve kullanma şekli, çevresel beklentileri karşılama ve çevreye uyum düzeyi, yönetimsel

süreçlerdeki başarı düzeyi gibi ölçütler örgütlerin etkililik derecesini tespitte dikkate alınmalıdır (Zheng, 2010,s. 267).

Örgütte bireylerin motive edilmesi ve rollerini yerine getirirken onlara fırsatlar sunulması örgütsel etkililiğin önemli bir aşamasıdır (Nwadukwe&Timinepere ,2012,s.198). Örgütte etkililik sona ererse bireylerde ortak amaca katkı verme isteği de kaybolacaktır. Bu durum örgütü amacından uzaklaştırdığı gibi örgütün varlığını da tehlikeye sokacaktır. Bireylerin gösterdiği çaba sonunda elde ettikleri doyum, gösterdikleri özveriyi aşabilirse ortak amaca katkıda bulunma isteği de artacak ve örgütsel etkililik gerçekleşmiş olacaktır (Aydın, 1988, s. 6). Bireylerdeki ortak amaca katkı verme gibi olumlu davranış tarzları örgütün varlığını etkili bir şekilde sürdürebilmesinde önemlidir (Roble ve Rebollido,2015,s.2104) . Sonuç olarak örgütsel etkililik, bir örgütün var olma nedenine bağlı olarak belirlediği örgütsel amaçları ne kadar başardığı ile ilgilidir (Argon ve Eren, 2004,s.286; Meharg, 2009,s.1).

Örgütsel etkililik, araştırmacılarca farklı bakış açılarıyla ele alınmıştır. Bazı araştırmacılar, örgütsel etkililik için örgütte temel stratejilerin uygulanması gerektiğini ve örgütsel amaçlara ulaşabilmek için bunun şart olduğunu belirtmişlerdir (McCann,2004,s. 43) .

Etkili olmak, ana hatları belli iyi bir strateji ortaya koymak ve bunu uygulama yeterliliğine sahip olmak anlamına gelir (Radner, 1992,s.386). Örgütlerin etkili olabilmeleri için güvenilir olmaları önemlidir. Etkili bir örgüt; hedeflerini oluştururken hem örgütteki hem de performans çevresindeki kişilerde, örgüte karşı bir güven oluşturacak ilke ve kurallar belirleyebilmelidir (Marinho ve Facanha, 2001,s.6; Kusher ,2000,s.11).

Araştırmacılar tarafından farklı açılardan ele alınarak tanımlanan örgütsel etkililiğin hangi ölçütlere göre değerlendirilmesi gerektiği de tartışmalıdır. Bu konuda yapılan akademik çalışmalarda bile bir fikir birliği sağlanamamışken örgüt yöneticilerinin kendi örgütlerini tam ve doğru bir şekilde değerlendirmeleri olanaklı görülmemektedir. Bu nedenledir ki örgütsel etkililik konusunda örgütlerde yapılan

değerlendirmelerde etkililik için ölçüt konulamamaktadır (Hitt, 1988; Akt.Özkan, 2009,s.74). Örgütsel etkililik tespit edilirken hangi perspektif kullanılmalı, etkililik yargısı için örgütün hangi aktivitesine odaklanılmalı, etkililik analizleri hangi düzeyde yapılmalı, hangi tür veriler kullanılmalı, etkililik tespiti için doğru zaman dilimi ne olmalı hatta etkililik tespitinde amacın ne olması gerektiği gibi sorular, görüş birliği içinde net olarak cevaplanabilmiş değildir (Antalyalı, 2011,s. 288).

Subjektif değerlendirmelere açık olan örgütsel etkililiğin doğrudan ölçümü zordur. Bu nedenle örgütler, örgüt ekililiğini ölçebilmek için dolaylı ölçümlere başvururlar. Örgütün hangi sosyal çevreye hitap ettiği, hizmet verdiği kişi sayısı, verilen hizmetlerin çeşitliliği gibi dolaylı ölçümler de sadece hangi amaçlara ulaşıldığına ve tahmin edilen sorunların hangilerine çözüm bulunduğuna işaret eder (Kaplan ve Grossman, 2010,s.114). Bu anlamda örgütsel etkililiği belirlemede yönetsel etkililiğin önemli bir değişken olduğu söylenebilir .Bu amaçla aşağıda yönetsel etkililik ve bununla ilgili kavramlar tanımlanmıştır.

3. YÖNETSEL ETKİLİLİK VE OKUL ETKİLİLİĞİ

3.1.YÖNETİM

Yönetim, belirlenen amaçları gerçekleştirmek için gruplar halinde bir araya gelen bireyleri koordine etme sürecidir (Weihnch & Koontz,1994,s.25). Yönetimsel işlerin karmaşık bir hale gelmemesi için yönetimin yapması gerekenler ile insanları nasıl yöneteceği konusu, üzerinde önemle durulması gereken noktalardır. Formal bir örgüt amaçlarını; kaynaklarını doğru kullanarak, alt sistemleri için ilke ve kurallar geliştirerek ve tüm süreci denetleyip değerlendirerek gerçekleştirebilir. Bu eylemler bütünü de yönetimdir. Yönetimin temel görevi, amaç doğrultusunda insan kaynaklarını ve madde kaynaklarını koordine etmektir. (Hitt, Black ve Porter, 2012,s.4; Bowditch ve Buono akt. Khader, 2012,s.17).

Drucker (2000,s.21) yönetimi; modern dünya hakkındaki her şey olarak tanımlamıştır. Bu cümle ile örgütlerdeki yönetim anlayışlarının, modern dünyada görülen tüm değişimlerden etkilenerek, sürekli bir değişim yaşadığı ima edilmektedir. Örgüt; sosyal hayatın içinde işbirliği gerektiren konularda, yönetimsel süreçler yolu

ile aynı amaç doğrultusunda örgütlenen insanların oluşturduğu yapı olarak tanımlanır. Örgütlerin bazı ilke ve kurallara göre yönetilmesi diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de zorunludur (Eren, 1991,s.357).

Örgüt yönetimlerinin en önemli görevi, örgütlerini amaçlarına uygun yaşatabilmektir. Yönetim üzerine yapılan çok yönlü tanımlar, yöneticilere çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklendiğini gösterir. Okullar, eğitim sisteminin hatta diğer örgütlerin de stratejik bir parçasıdır. Bu nedenle okulların yönetimi büyük bir öneme sahiptir. Hammaddesi insan olan okul örgütlerinin başarısı, eğitim sisteminin değerlendirilmesinde bir araçtır. Okulun bu özelliği, halk ile sıkı bir ilişki içerisinde bulunan sosyal bir örgüt olmasından ileri gelmektedir. Sistemin ne ölçüde verimli olduğu okullardaki uygulamalarla görünür olduğuna göre okul yönetimi ile yöneticinin başarısı sistemin başarısında belirleyici olacaktır. Ayrıca, merkez örgütün okul yöneticilerini seçme şekli ile yöneticilere verdiği hizmet içi eğitimlerin niteliği örgütün etkililiğini doğrudan etkilediği açıktır. Bu noktadan bakıldığında, merkez örgütün eğitime bakışı ile okulun başarısı birbirine neden-sonuç ilişkisi ile bağlı görülmektedir (Kutlu ve Fırat,2014,s.2). Burada önemli olan okul yönetimi ile, eğitim yönetiminin karıştırılmaması gerektiğidir.

Erdoğan (2000,s. 27) , eğitim yönetimi ile okul yönetimini farklı değerlendirerek aslında bunların aynı örgütte farklı işler yapan ya da yapması gereken birimler olduğuna dikkat çeker. Eğitim yönetimi, örgütün eğitim sistemi ve başarısı ile ilgilenmelidir. Okul yönetiminin işi ise okulda verilen eğitim için gerekli olan fiziksel şartları sağlamak, geliştirmek ve bunlarla ilgili yaşanacak sorunlara çözüm bulmaktır. Sonuç olarak eğitim yönetimi eğitime maksimum seviyede, okul yönetimi ise minimum düzeyde bir görünge ile yaklaşmaktadır. Okul yönetimini doğru anlamak için yönetici kavramı doğru şekilde tanımlanmalıdır .

3.2. YÖNETİCİ

Yönetici, örgütün amaçları doğrultusunda ilkeler, kurallar, strateji ve politikalar belirleyerek kurumu yöneten kişidir. Yönetici, kurumu yönetirken emir, direktif, kararnameler doğrultusunda çalışır. Başka bir deyişle prosedürü kullanarak örgütü amaçlarına ulaştırmaya çalışan kişidir (Hitt , Black ve Porter ,2005 ,s.15) .

Yetenekli bir yönetici, örgüt ortamını bireylerin yaratıcılığını geliştirmesine ve bunu gösterebilmesine olanak verecek şekilde düzenlemelidir. Aynı amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen çalışanlarını destekleyen yönetici, aynı zamanda örgütte çıkan problemlere de hızlı ve uygun çözümler bulmalıdır (Meharg ,2009,s.1).

Bir örgütte yönetim tarzını etkileyen ve ona yön veren birçok faktör vardır. Örgütün yapısı ve amacı başta olmak üzere yöneticinin yönetim anlayışı, yapılan işin niteliği ve bireylerin kişilik özellikleri yönetim tarzını etkileyen faktörlerden bazılarıdır (Üstüner,2016,s.433) . Bir yönetici, örgütün amacı ile çalışanların amacını eşitleyebildiği ölçüde amacına ulaşır. Böylece çalışanların örgütüne olan bağlılığı artacak ve kendilerini örgütün bir parçası olarak göreceklerdir (Voon, Lu, Ngui, & Ayob, 2011,s.208) . Bütün bunlar yöneticilerin yönetim süreçlerini etkili bir şekilde kullanmaları ile sağlanır.

Yöneticiler; birlikte çalıştıkları ve etkileşim içinde oldukları insanlarla iyi ilişkiler kurmak durumundadırlar. Örgütteki insan ilişkilerinin geliştirilmesi için sadece yöneticilerin değil tüm çalışanların bazı ilkeleri göz önünde bulundurması gerekir (Balcı ve Aydın ,2003 ,s.128) . Bunlar ;

- İnsan ilişkileri güven ve samimiyet gerektirir.
- Yöneticilerin çalışanlar ile karşılıklı güvene dayanan ilişkiler kurabilmesi önemlidir ancak bu ilişkinin şekli ve düzeyi, örgütün hiyerarşik yapısına zarar vermemelidir.
- Yönetici ile çalışan arasındaki iletişim duygusal bir zeminden çok mantıksal bir zemin üzerinde gelişmelidir.

- Yönetici ve çalışanlar arasında geliştirilen ilişkide saygı tek taraflı olmamalıdır. Yöneticinin de çalışanlara saygı duyması ve değer vermesi çalışanların performansını olumlu etkileyecektir.
- Yöneticilerin astlarını, astların yöneticileri daha iyi anlamaları için empati kurmaları gereklidir

Eğitim örgütlerinde yönetici, bakanlığın eğitim politikası ve amaçları doğrultusunda çalışanlarını örgütleyen, çalışmaları koordine eden, süreci denetleyen kişidir. Eğitim yöneticileri, kurumlarını yaşatan ve kurumun etkili bir biçimde çalışmasını sağlayan kişilerdir (Gürsel, 2012,s. 35- 81).

Tüm örgütler gibi eğitim örgütleri de gelişime açık olmalıdır. Örgüt yapısının yeni fikirlere açık olması okulun gelişmesi için önemlidir. Çalışanların fikirlerini rahatça ifade edebilmeleri, okulda olumlu bir iklimin oluşmasını sağlayacaktır. Bu iklimin yaratılmasında ve kalıcı olabilmesinde yöneticilere büyük görev düşmektedir (Rajbhveari, 2016,s.1). Etkili bir yönetici görev dağılımı yaparken personelin kişisel özelliklerini, ilgi alanlarını ve yeteneklerini göz önünde tutar. Yöneticinin bunları yapabilmesi için personelini iyi tanıması gerekir (Yetim, 1992 ,s.51).

3.2.1. TEMEL YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ

Yönetici, bir amaç doğrultusunda bir araya gelen insanları o amaca ulaşmaları için organize eden kişidir. Yönetici bu işi yaparken etkili olmak, örgütte ahengi ve işbirliğini sağlamak zorundadır (Bedük, 2000,s.165) .

Etkili yöneticiler; değişime ve yeni fikirlere açık, denemekten korkmayan, iletişim yeteneği kuvvetli, sorunları soğukkanlılıkla çözebilen(Balcı,1993,s.24), çalışanlara ilham verebilen , destekleyen ve örgütün ulaşması gereken amaçların farkında olan insanlardır (Tatlah vd,.2012, s.794).

Tüm örgütlerde olduğu gibi ; eğitim örgütlerinde de yöneticilerde olması gereken belli özellikler vardır. Eğitim yöneticisi, okulun belirlenen örgütsel ve eğitsel amaçlarını gerçekleştirmekle yükümlüdür. Eğitim yöneticisinin bu amaçlara ulaşabilmek için etkili bir yönetim performansı göstermesi gerekir. Bununla birlikte

eğitim programlarının uygulanmasını sağlamak, kaynakları verimli kullanmak, okulla ilgili iş ve işlemleri planlamak, okulun amaçları doğrultusunda çalışmasını sağlamak ve tüm bu süreci denetlemek yönetimin yapması gereken işlerdir (Rajbhveari.,2016,s.3).Örgütün işleyişini sağlayan eğitim yöneticisi aynı zamanda okulun yenileştirilmesinden de sorumludur. Çelik ve Semerci (2002,s.205) ise, yöneticinin etkililik derecesinin, kurumdaki problemlere bakışı ve getirdiği çözümlerin kalitesiyle doğrudan ilişkili olduğunu ifade eder.

3.2.2. YÖNETSEL YETERLİKLER

Bilgi çağı olarak adlandırılan 21.yüzyılda, bilim ve teknolojide yaşanan hızlı gelişim sayesinde var olan bilgi birikimi ortalama dört yılda bir ikiye katlanmaktadır (Drucker, 1994,s. 4; Qiao & Wang, 2009,s.69). Toplumların yaşanan bu hızlı gelişim ve değişime uyum sağlayabilmesi, bireylerin kısa sürede ulaştıkları bilgilerden yeni bilgiler üretebilmesi ve ürettikleri bilgileri kullanabilmesine bağlıdır (Yeniçeri ve İnce,2005,s.3). Bu noktada bir toplumda sosyo-kültürel ve ekonomik dönüşümün temel aracı olan okullar öne çıkmaktadır. Sayılan özelliklere sahip bireylerin yetişebilmesi için okulların da günün değişen koşullarına göre yapılarını, hedeflerini ve işleyişlerini değiştirerek gelişmeleri bir sorumluluk hatta zorunluluktur (Balcı, 2001,s.136). Eğitimden beklenen değişim ve gelişimleri, sorumlusu oldukları okullardan başlayarak gerçekleştirecek olan yöneticilerin de değişen çağın koşullarına uyum gösterebilen yetkin kişiler olmaları beklenmektedir.

Günümüzde değişen yönetim anlayışıyla birlikte okulların yasal liderleri olan yöneticilerde aranan nitelikler de değişmiştir (Güçlüol, 1985,s.49). 1960'lı yıllarda program yöneticisi olarak görülen okul yöneticileri, 1980'li yıllarda eğitimsel lidere, 1990'larda ise transformasyonel liderlere dönüşmüştür (Vveenberghe, 1995. Akt. Uslu,2013,s.174). Modern yönetim bilgisi, liderlik, etkili yönetim becerisi gibi yeterliliklerin temel alındığı günümüz okul yöneticileri için ise vizyoner, kültürel, etik, karizmatik gibi farklı tanımlamalar yapılmaktadır (Branch, Hanushek, & Rivkin, 2012,s.4 ; Başaran,2000,s.80). Tüm bunlar bir yana, bir okul yöneticisi kimi zaman yaşadığı anın bunu gerektirdiğini düşünerek doğru bildiklerinin dışında davranışlar sergileyebilir ki bu onun yaşadığı ikilemi gösterir. Örneğin, geleceğe odaklanması gerekirken bugüne takılıp kalması, büyük resmi kaçırıp ayrıntılarda boğulması ya da

yetkilerinin bir kısmını başkalarına devretmesi gerekirken tüm yetki ve gücü üzerine almaya çalışması gibi. Yöneticilerin buna benzer ikilemlerin üstesinden gelebilmesi için onlardan istenen temel yeterliliklerin yanı sıra çok farklı kişisel özelik ve yeterliliklere sahip olmaları gerektiği de açıktır (Christie, Thompson, & Whitely, 2009,s.4)

Okul yöneticilerinden beklenen yeterlilikler geçmişten günümüze birçok çalışmanın temelini oluşturmuştur. Yönetici yeterlilikleri alanları; iletişim becerisi, etkili bir yönetim sergilemesi, okul binası ve çevresinin fizikî yeterliliğini sağlayabilmesi, mesleğe hizmet, eğitim programının ve ortamının yönetimi şeklindedir (Ağaoğlu, Gültekin ve Çubukçu :2002,s.162). Peker vd. (2011,s. 901) tarafından yapılan "Okul Müdürlerinin Yeterliklerinin Eğitim Öğretim Sürecine Etkisi" adlı çalışmada yönetici yeterlik alanları; müfredat sunuluş yönetimi, çalışan yönetimi, düzenli mesleki eğitim, madde kaynakları yönetimi, çevre ilişkileri, öğrencilerin yönetimi, okulun değerler sistemi ve idari yönetim olarak belirtilmiştir.

Yöneticinin çeşitli konularda yeterliliklerinin olması, yönetsel etkililiği sağlamak açısından önem arz etmektedir. Yönetsel etkililik konusu aşağıda ele alınmıştır.

3.3. YÖNETSEL ETKİLİLİK

Örgütsel etkililiğin yapı statüsünden bir kavram haline dönüşmesi 1980'lerde mümkün olmuştur (Henry, 2011,s.25). Bu kavram, örgüt için gerekli olan kaynaklara erişilmesi, bunların absorbe edilmesi ve sonuç olarak amaçların gerçekleştirilmesi gibi konular ile ilişkilidir. (Federman, 2006; Akt. Ashraf ve Kadir, 2012,s.80). Yöneticinin etkililik düzeyi, bir örgütün etkili olabilmesini sağlayan birçok değişken içerisinde diğerlerine göre daha çok öne çıkmaktadır. Etkili bir yönetime sahip olmayan bir örgütte, örgütsel etkililikten söz etmek mümkün değildir (Madan ve Jain, 2015,s.47).Çünkü örgüt yöneticileri örgütün tüm işleyişinden ve örgüte ait kaynakların örgütün amaçları doğrultusunda etkili ve verimli kullanılmasından birinci derecede sorumludur (Govender ve Parumasur, 2010,s.1).

Yönetsel etkililik, yöneticilerin kendilerini geliştirmesine, kendini geliştiren etkili yöneticiler de örgütlerin gelişimine etki ederken gelişmiş örgütler de modern

toplumun gerçekleştirilmesi ve sürdürülmesini sağlayacaktır. Bu açıdan yönetsel etkililik hayati bir öneme sahiptir (Mahajan, Bishop ve Scott, 2012,s.181;Karatepe, 2005,s.307). Yönetsel etkililik, iletişim , etkileme, planlama, karar verme ve denetleme gibi yönetsel işlevlerle sağlanmaktadır (McDonald,2010,s.630, Leung ve Kleiner ,2004,s.74).

Kowalski (2003,s.288), eğitsel açıdan ele aldığı eğitim yöneticilerini; kurumlarını temsil etme, örgütleme, liderlik, yöneticilik, arabuluculuk, iletişim ve denetim gibi başlıklarla değerlendirmeye tabi tutmaktadır. Yönetici etkililiğinin gelişmesi doğal olarak kuruluşun hedeflerini gözden geçirmesini ve yeni hedefler belirleyebilmesini sağlayacaktır. Kurumların iyi yetişmiş personellere sahip olması önemlidir. Ancak çalışanlarınızı kurumunuzun amaçlarına yönelik olarak motive edemiyorsanız çalışanlarınızın nitelikleri kâğıt üzerinde kalacaktır. Tüm bunlar şunu gösteriyor ki yöneticilerin ya da yönetici olmak isteyenlerin sürekli bir gelişim içerisinde kendilerini yetiştirmeleri ve geliştirmeleri gerekmektedir (Drucker, 1994,s. 203). Etkili yönetici, örgüt çalışanlarını değerlendirdiği gibi kendisini de değerlendirebilen ve kendisini yetersiz gördüğü noktalarda iyileştirmeler yapabilen kişidir (Barutçugil, 2006,s.153).

Yönetsel etkililik, belirlenen hedefleri yerine getirmek için yapılan çaba ve eylemlerin idarî boyutudur. Yönetimin karar ve tercihleri okulun başarısında belirleyicidir. İdarî başarı; huzurlu, üretken ve verimli bir çalışma ortamı sağlayacağı gibi belirlenen hedeflere ulaşmak için öğretmen ve öğrencilerin motivasyonunu da artıracaktır (Mullins,2010,s.373). Öğretim programlarını uygulama ve eğitim vermek üzere örgütlenmiş olan okulların amaçlarını gerçekleştirme derecesini, yöneticinin etkililik düzeyi belirleyecektir (Göksoy, Sağır, Yenipınar. 2013,s.20).

Etkili bir yönetici deneme ve risk alma konusunda isteklidir. Risk alabilen, standart yönetim sürecinin dışına çıkabilen bir yönetici, gerektiğinde çalışanların da risk alabilmelerine olanak sağlar. Yönetici, bu sayede çalışanların kendilerini geliştirmelerine ve yeni şeyler öğrenmelerine fırsat vermiş olacaktır (Kouzes&Posner,1993; Akt. Abu-Tineh, 2009,s.266). Özellikle eğitim örgütlerinden beklenen bu tür bir yönetim anlayışı, öğretmenler için güvenli ve verimli bir çalışma

iklimi yaratacaktır .Düşüncesine değer verilen ve yapmak istedikleri için desteklenen bir öğretmen kendisini işe daha fazla adayacaktır. Çalışanların motive edilmesi ve yönderilmesinde en önemli görev yöneticilere aittir. Tüm bunlar örgütte bir rekabet ortamı yaratacak, çalışanların yüksek performansla çalışmasını sağlayacaktır (Amjad ve Patnaik,2014,s. 47).

Yönetsel etkililik, insanî ilişkilerin oldukça yoğun ve önemli olduğu eğitim örgütlerinin etkililiğinde büyük önem göstermektedir. Okul yönetiminde yönetsel etkililik konusuna aşağıda değinilmiştir.

3.3.1. OKUL YÖNETİMİNDE YÖNETSEL ETKİLİLİK

Diğer örgütler gibi okullar da varlıklarını sürdürebilmek için "etkili" ve "verimli" olmak zorundadırlar (Aydın, 1994,s.15). Okul etkililiğini belirleyen tek etken yönetsel etkililik değildir. Okulun bulunduğu sosyal çevre, öğrenci profili, öğrenci ve ailesinin okuldan beklentileri, öğrencinin okula başlarken kendisine koyduğu hedef ve sosyal çıktılar gibi etkenler de okul etkililiğinde önemlidir (Edmonds, 1979,s.17; Mortimore,1991,s.217) çünkü okul; öğretme, öğrenme, yönetim, öğrenci motivasyonu ve topluluk katılımı gibi birçok bağlamsal değişken içerir (Scheerens, 2004,s.11).

Etkili okulda, eğitim-öğretim süreci ve ortamının temel amacı; etkili öğretim metotları ile etkili öğrenmeyi gerçekleştirebilmektir. Öğrencinin aktif olduğu, öğrenme düzeyini geliştirebildiği ve öğrendiklerini davranışa dönüştürme imkânı bulduğu bir eğitim anlayışı ancak etkili eğitim-öğretim süreç ve ortamlarında gerçekleşebilmektedir. Bu noktadan bakıldığında, etkili bir okulun oluşumunda ve bu okuldaki öğrencilerin başarılı olabilmesinde etkili eğitim-öğretim süreci belirleyici olmaktadır (Baştepe, 2009 ,s. 80) .

Etkili bir okulun örgüt yapısı, etkililik düzeyi ve sahip olduğu nitelikler diğer okullardan farklıdır (Sammons ve Bakkum,2011,s.13). Bu tür okulların farkını sadece eğitimsel amaçlarıyla açıklamak mümkün değildir (Baştepe, 2009,s.77). Okulların etkili olarak yönetilmesi, eldeki kaynakların amaçlar doğrultusunda okul yöneticileri tarafından etkili kullanılması ile sağlanabilir. Bu konuda yapılan araştırmalar,

yöneticilerin okul etkililiğinde kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Birer eğitim örgütü olan okullar, öğrencilerinin öğrenme düzeylerinde bir fark yaratırken (Opdenakker & Van Damme, 2000,s.194; Thomas, 2001,s.286), yöneticiler de performanslarıyla okullarını diğer okulların arasından öne çıkarabilmektedir (Balcı, 2002,s.137; Tanrıöğen, 1988,s.5).

Okullar için etkililik tespiti yapılırken belirleyici olacak temel faktör, etkili okul yönetimi dolayısıyla etkili okul yöneticisidir (Everard ve Morris, 1999,s.143; Arslantaş ve Özkan, 2014,s.183). Okul etkililiğinin artırılmasında okullardaki eğitimsel ve yönetsel sorunlara hızlı, etkili ve yerinde çözümlerin üretilmesi de büyük önem kazanmaktadır (Çelik ve Semerci ,2002,s.205).

Okul yöneticisinin kişilik özellikleri okuldaki eğitim sürecinin sağlıklı olarak devam etmesinde önemlidir. Yöneticinin çalışanların isteklerine kulak vermesi, kurumun hedefleri belirlerken onların da görüşlerini alması, pozitif bir tutum ile çalışanlarla iyi ilişkiler kurabilmesi gibi özellikler etkili bir yöneticiden beklenen davranışlardır (Lal „Arya", 2014,s.1).

Yöneticiyi etkili kılan özelliklerden biri de çalışanlarıyla arasındaki iletişimin kalitesidir. Karşılıklı güvene dayanması gereken yönetici - öğretmen ilişkisinin sağlıklı ve verimli bir zeminde sürdürülebilmesi iyi bir iletişimle mümkündür. Özellikle yöneticinin bu ilişkide samimi olması ve iletişim becerilerini geliştirmeye çalışması, okul kültürü açısından önemlidir (Wahslstrom, 2008,s.467; Şahin, 2010,s.73) .

Yönetici işini yaparken sık sık birçok problemle karşı karşıya kalması bunun yanında yaşadığı stres ve iş yoğunluğu yöneticinin etkililiğini azaltabilmektedir. Bu tür durumlarda, yöneticiyi duygusal anlamda güçlü ve sakin kılan şeylerden biri de çalıştığı insanlarla kurduğu özgüvenli ilişkilerdir. Yöneticilerin krizleri yönetme şekli, bu konuda yapılan araştırmalarda, etkili yöneticinin en önemli özelliklerinden biri olarak nitelendirilmektedir (Lal Arya", 2014,s.1).

Etkili bir okul yönetiminde yönetici, öğretmen ve velilerin katıldığı ortak çalışmaların önemi birçok araştırmacı tarafından vurgulanmaktadır. Yönetici okulun orkestra şefidir. Onun görevi, yetkilerini paylaştığı takım arkadaşları ile öğretmenleri bir maestro gibi yönetmek ve bu sayede verimli bir çalışma ortamı yaratmaktır (Clifford, Behrstock-Sherratt, ve Fetters, 2012,s.13).

Okulu, odasında oturarak yönetmeye kalkan bir yöneticinin etkili olması beklenemez. Okul yöneticisi aynı zamanda güçlü bir eğitim lideridir. Gerektiğinde öğretmenlerini, eğitimdeki yenilikçi yaklaşımlar konusunda bilgilendiren, motive eden ve öğrencilerin anlama ve öğrenme becerilerini geliştirmeleri için onlarla işbirliği yapan bir başöğretmendir (Wahlstrom ve Louis, 2008,s.460; Hintz, 2014,s.16) .

Yöneticilerin başarılı olmaları yönetsel süreçleri etkin şekilde kullanabilmeleriyle yakından ilgilidir. Bu süreçler aşağıda ele alınmıştır.

3.3.2. YÖNETİM SÜREÇLERİ

3.3.2.1. Planlama:

Planlama; örgüt çalışanlarının neyi, ne zaman ve nasıl yapacaklarını bilmesidir ve yönetim süreçlerindeki en önemli ve işlevsel fonksiyondur. Örgütün vizyonuna yönelik eylemlerden oluşan planlama aşağıda verilen aşamaları içerir (Agarwal, 1982,s.6).

a. Kısa ve uzun vadeli hedefleri belirleme

b. Belirlenen hedeflere ulaşabilmek için rotayı belirleyip strateji geliştirme

c. Stratejik planları uygulayabilmek için politika, prosedür ve kuralları belirleme

Planlama, genel olarak hedeflerin geliştirilmesi de dâhil olmak üzere çeşitli faaliyetler yoluyla örgütün yönünü belirleme sürecidir. Yönetim planlama işlevini kullanarak bu süreç boyunca birçok yeni karar alır (Leung ve Kleiner, 2004,s.74). Bu

noktada çalışanların farklı deneyim ve becerilere sahip olması, planın kalitesi ve alınan kararların uygulamaya geçmesi açısından önemlidir (Mahajan vd, 2012,s.175).

Çalışanların planlama sürecine katılmaları, çalışan girdisini artıracağı gibi organizasyona daha aktif dâhil olmalarını da sağlayacaktır (Schraeder,2014,s.59). Bursalıoğlu (1994,s.81)'na göre; alınan yeni kararları sahada uygulayacak olan unsurların karar alma sürecine katılmaları, planlanan hedeflere ulaşmayı kolaylaştıracaktır**.**

3.3.2.2.Örgütleme:

Örgütleme; örgüte ait tüm kaynakları, örgütün amaçları doğrultusunda koordine etme işidir. Bu noktada birimler arası uyum ve etkili bir iletişim öne çıkmaktadır. Örgütlerde koordinasyonun sağlanması ile birimler arasında etkili bir iletişim kurulacak ve örgütsel işler uyum içinde yürütülecektir (Çetintaş,2016,s.177, Ergun vc Polatoğlu, 1992,s.95).

Örgütleme süreci, örgütün amacına ulaşabilmesi için sahip olduğu tüm kaynakların tespit edilerek yapılacak işlerin organize edilmesidir (Schermerhon,2010,s.235).

Bir yöneticinin belirlediği hedefe ulaşmak için uygulanabilir bir plan geliştirdikten sonraki yönetim işlevi, çalışanlarını organize etmek ve planını gerçekleştirmek için örgüt yapısını hedefe yönelik düzenlemektir. Yönetici, örgütü amaçlarına ulaştırabilmek için alt birimler arasında uygun işbölümü yapmalıdır. İşbölümü yapılan alt birimlerin de amaca uygun yapılandırılması ve donatılması gerekir. Bunun yanında işe uygun, nitelikli personelin işe alınması da amaçlara ulaşılma düzeyi konusunda belirleyici olacaktır (Griffin,2013,s.7; Rana, Rastogi ve Garg,2013,s.106).

3.3.2.3.Karar Verme:

Eğitim yöneticilerinin verdikleri kararlarda bireysel değil örgütsel düşünebilmeleri gerekir. Kendisi de bir örgüt çalışanı olan yöneticinin işini yaparken kararlı olması önemlidir ancak verdiği kararların da hem zamanında hem de etik olarak

kabul edilebilir olması gerekir (Owens & Valesky, 2007,s.221; Gülcan, Kılınç, Çepni,2012,s.125).

Birçok paydaştan oluşan eğitim örgütlerinde alınan kararların başta öğretmen, öğrenci, veli olmak üzere tüm paydaşları ve eğitsel süreci etkileyeceği açıktır. Bu nedenle öğretmenler başta olmak üzere okulun tüm paydaşlarının olabildiğince karar verme sürecine dâhil edilmesi gerekir. Karardan etkilenen unsurların kararın uygulama aşamasına verdikleri destek, karar alma sürecine ne kadar dâhil oldukları ile ilgilidir (Wadesango ve Bayaga, 2012,s.1689; Somech, 2002,s.342;Bursalıoğlu,1994,s.81).

3.3.2.4. İnsan Kaynakları :

1970'lerdeki ekonomik durgunlukta, örgütlerin en çok zorlandığı şey sınırlı kaynaklarla piyasada rekabet etmeye çalışmaktı. Bu nedenle hem yeni kaynaklara ulaşmak hem de var olan kaynakları en etkin biçimde kullanabilmek çok önemliydi. Aynı sıkıntıyı işgücünde de yaşayan örgütler ellerindeki işgücünden en etkili şekilde faydalanmanın yollarını aramışlardır. İnsan kaynakları yönetimi - son yıllarda ortaya çıkan yeni yaklaşım ve ilkeler bir yana - kurum çalışanları arasında oluşan ilişkilerin nasıl gerçekleştiğini çözümlemeye ve bunların nasıl olması gerektiğini belirlemeye çalışan stratejik bir yaklaşımdır (Shapiro vd., 2013,s.13; Fındıkçı, 2001,s.14)

Bu stratejik yaklaşım, diğer örgütlerde olduğu gibi okullarda da uygulanabilir. Ancak insan kaynakları yönetimi konusunda yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri bunun yanında lider yönetici özelliğine sahip olmaları gerekmektedir. Okul yöneticilerinin en önemli görevi okula ait tüm kaynakları verimli kullanarak kurumunu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Yöneticilerin bu görevi başarması birlikte çalıştığı insanların rol ve beklentilerini göz önünde tutarak örgütsel ilişkileri sağlam bir zemine oturtabilmesine bağlıdır (Morrison,1993,s.174).

3.3.2.5. Ekip Çalışması

Takım; işbirliği içinde, ortak amaçları en üst düzeyde gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlardan oluşur (Mamzoor vd., 2011,s.112; Kocabaş ve Gökbaş, 2003,s.8) . Ekip çalışmalarında çalışanlar, belirlenen ortak hedefe varmak için güçlü bir takımdaşlık ruhuyla yoğun bir şekilde çalışırlar (Whetten vd., 2016, s.508).

Ekip çalışmalarında yeni fikirlerin ortaya çıkma ihtimali ya da var olan bilginin paylaşılması, bireysel çalışmaya göre çok daha fazladır (Totterdill, Dhondt ve Milesome, 2002,s. 63).

3.3.2.6. İletişim

Bütün toplumsal etkileşimler iletişim içerir. Etkileşimin olmadığı yerde örgütten ya da gruplardan söz edilemez. Çünkü etkileşim ve iletişim örgütlerin can damarıdır (Mbiti,2000; Akt. Muraina, 2014,s.52) .

Sağlıklı bir iletişime sahip olmayan örgütlerde, çalışanlara ait ihtiyaçların doğru tespit edilmesi ve karşılanması beklenemez. Örgütteki iletişim kalitesinin artması, yönetim sürecini de olumlu yönde etkileyecektir (Muraina, 2014,s.52) ; çünkü yöneticinin iletişim gücü ve becerisi aynı zamanda çalışanlarını örgüt amaçları doğrultusunda daha çok çalıştırma becerisi olarak da tanımlanabilmektedir (Hargie, 2011; Akt. Şanlı, Altun, Karaca, 2014,s.2). Bu nedenle, örgüt içi iletişimde kaynak durumunda olan yönetim ile alıcı durumundaki çalışanlar arasındaki engellerin ortadan kaldırılması gerekir. Kaynak ile alıcı arasındaki engellerin artması, gönderilen iletinin ya anlaşılmasını zorlaştıracak ya da yanlış anlaşılmasına neden olacaktır. Gönderilmek istenen ileti ile algılanan ileti arasındaki fark büyüdükçe iletişimin etkililiği de azalacaktır (Şimşek, 2003,s.24; Mbiti,2000; Akt. Muraina, 2014,s.52).

Örgüt paydaşları arasında iletişim kanallarının açık olması, örgütün işleyişinde ve amaçlarını gerçekleştirebilmesinde önemlidir. Bu nedenle bu ortamı sağlaması beklenen yöneticilerin de yeterli iletişim becerilerine sahip olmaları gerekir. Bu durum toplumun eğitim-öğretim ihtiyacını karşılamak için kurulan okullar için de geçerlidir. Okul yöneticilerinin iletişim becerisi okulların amaçlarına ulaşabilmesinde oldukça etkilidir (Şanlı, Altun, Karaca, 2014,s. 9).

Örgüt içi iletişimin güçlenmesi için okul yöneticilerinin çeşitli engellere (kalıplaşmış düşünceler, algı, duygu, cinsiyet, tutumlar vb.) karşı dikkatli olması gerekir. Bunları sağlayabilmesi için de yöneticilerin kendilerini iyi yetiştirmeleri

bunun yanında yüksek iletişim becerilerine sahip olmaları da gerekir (Yıldırım vd. 1996,s.179). Sonuç olarak okul yöneticisi ile özellikle öğretmenler arasındaki iletişimin kalitesi okulun performansı ile direkt ilişkilidir (Wahed,2012,s.5) .

3.3. 2.7. Liderlik

Lider; kurum çalışanlarının tutum ve davranışlarına etki eden, onlara yol gösteren, öngörüsü yüksek kişidir (Yılmaz ve Karahan, 2010,s.146). Lider aynı zamanda örgütünün rekabet gücünü artırabilmek için gerekli olan değişimlere yön veren ve bu yenilikleri örgüte entegre etmeyi bilen kişidir. Bir örgütün misyon ve vizyonunu gerçekleştirebilmesi, örgüt liderinin elindeki insan gücünü verimli ve etkin kullanabilmesi ile mümkündür. Bir liderin etkililiğini etkileyen unsurlardan biri de çalışanlarına karşı davranışlarıdır. Liderin takım çalışmasına önem vermesi, gerektiğinde onlara rehberlik etmesi, karar verme aşamasında çalışanların da fikrini alması gibi unsurlar yönetimi etkili ve başarılı kılacaktır(Bhowmik ve Pol, 2017,s. 29). Çalışanların sürece katılımını sağlamak, öneri ve düşüncelerine önem vermek ve örgüt içinde ortak değerler oluşturabilmek çalışanlardaki örgüte bağlılık duygusunu artırdığı gibi örgütün amaçlarına ulaşmasını da kolaylaştıracaktır (İşcan ve Naktiyok, 2004,s.185).

Yöneticilerin etkililiği aynı zamanda çalışanların kendisini nasıl gördüğüne de bağlıdır. Yönetici, çalışanları tarafından sadece yetkili kişi olarak algılanıyorsa bu tutum yöneticinin lider olarak görülmediğini gösterir. Lider olamayan bir yöneticiye duyulan itaatin tek kaynağı yetkidir. Ancak çalışanlar için yönetici aynı zamanda lider ise çalışanların üzerindeki etkisi çok daha yüksek olacaktır. Bu durumda yöneticinin değerlendirilmesi bir çeşit liderlik değerlendirmesidir (Smutny, Prochazka ve Vaculik, 2016,s.11) .

4. OKUL ETKİLİLİĞİ ve OKUL ETKİLİLİĞİ İLE İLGİLİ DEĞİŞKENLER

Okul, finansal harcamaların ve yatırımların yapıldığı bir örgütten çok daha fazlasıdır. Öğrenci, öğretmen, yönetici ve yardımcı personelin belirli amaç doğrultusunda bir araya geldiği ve bir ülkenin ilerlemesinde yaşamsal bir öneme sahip okulların girdisi de çıktısı da insandır (Karakuş ve Töremen, 2006,s.33).

Sosyal bir örgüt olan okulların etkili olabilmesi; belirlenen hedefler, yönetim anlayışı, örgüt kimliği, kurumsal kültür, çalışma ortamı, bulunduğu çevre, aile katılımı, akademik başarı gibi birçok faktöre bağlıdır (Ostroff& Scmitt,1993,s.346).

4. 1. OKUL ETKİLİLİĞİ

Araştırmacılar (Hoy ve Miskel, 1982; Campbell, 1977; Goodman&Pennings,1977) tarafından birbirinden farklı birçok tanımı yapılan okul etkililiği, kavramsal bir netliğe ulaşmış değildir. Okul etkililiğini ‘’kara kutu’’ olarak ifade eden Bollen (1997,s. 2), okullarda sadece çıktıların değil, girdilerin de ölçülmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu sayede girdi ile çıktıların karşılaştırması ile elde edilen sonuçlar hedefler konulurken belirleyici olacaktır.

Okulların etkili olmaları için neler yapması gerektiği konusunda ortak fikirler olsa da okul etkililiğini belirlemek oldukça güçtür. Bunun temelinde okulun örgüt yapısını etkileyen faktörlerin çok farklı, değişken hatta karmaşık olması yatmaktadır. Özellikle veliler ve diğer paydaşların okulla ilgili beklentilerinin birbirinden farklı olması, okulun beslendiği sosyo-kültürel ve ekonomik çevrenin çeşitliliği gibi etkenler okul etkililiğini belirlemeyi güçleştirmektedir(Arslantaş ve Özkan, 2014,s. 183).

Okullarda uygulanan öğretim programları, okul donanımı ve fiziksel yeterliği, tercih edilen öğretim yöntemleri (Reynolds vd.,2011,s.2), öğretim kadrosunun kalitesi, ailelerin eğitime verdiği önem ve okulla ilişkileri, okul iklimi, okul kültürü, çalışanların kararlara ne kadar katıldığı ve yönetim anlayışı gibi etkenler okul etkililiği ölçümünde belirleyicidir (Şişman, 2002,s.224).

4.2. OKUL ETKİLİLİĞİ İLE İLGİLİ DEĞİŞKENLER

Okul etkililiği üzerinde yapılan araştırmalar gösteriyor ki her öğrencinin öğrenebileceğini kabul eden ve öğrenme ortamını bu anlayışa göre düzenleyen okullar, etkili okullardır (Arslan vd.,2006,s.16). Etkili okullar aynı zamanda öğretim süreci, eğitim- okul kültürü ve iklimi, veli, öğretmen, program ,yönetim, öğrenci, okul çevresi gibi boyutlar yönünden belli özelliklere sahiptirler (Şişman, 2002,s.19).

4.2.1. ETKİLİ OKULDA LİDERLİK

Okul etkililiğini sağlamak isteyen bir yönetici sadece mevzuatı uygulayan kişi olmaktan çıkıp okuluna liderlik etmesi de gerekir (Kaya, 1991,s.139). Çünkü o; süreci yöneten, yetkileri dağıtan, kaynaklara yön veren ve vizyonu belirleyen kişi olarak okul etkililiğinde kilit bir role sahiptir (Arslantaş ve Özkan, 2014,s.183).

Okullar; alanlarında profesyonel kişilerce işbirliğine dayalı olarak yönetilmesi gereken yapılardır. Ancak okullar genellikle hedefe yönelik çalışan profesyonel gruplar yerine, öğretmenler arasından, çeşitli kriterlere göre seçilen kişiler tarafından hiyerarşik bir düzen içerisinde yönetilmektedir (Cibulka ve Nakayama, 2000,s.4). Bu hiyerarşide her makamdan beklenen birtakım davranışlar vardır ve yöneticilerin de bu davranışları yerine getirmesi beklenir (Katz, 1977,s.189).

Okul yöneticilerinden beklenen ilk şey, kaynaklarını verimli ve etkin kullanarak kurum imkânlarını daha iyi duruma getirmesidir. Aynı zamanda lider olması da beklenen okul yöneticisi, öğrenciler için tüm çalışanlar ile tespit edilen hedefler doğrultusunda öğrenim süreçlerini belirlemelidir (Koontz,1968,s.7) .

Yöneticiler iki farklı liderlik rolü oynayabilirler :

1. Hiyerarşiye önem veren ve çalışanlara emirler veren

2. Öğretmenleri ve diğer çalışanları da çerçeveye alan , onlara önem veren ve kapsayıcı yönetimsel davranışlar gösteren (Riley&Louis , 2000,s.216) .

Yöneticilerin, okuldaki yönetim sürecini sağlıklı bir şekilde yürütebilmesini doğrudan etkileyen amaç belirleme, planlama, organizasyon, değerlendirme, problem çözme, kriz yönetimi, sosyal ilişkiler, iletişim, yerinde ve zamanında karar verme, kararlı olma gibi konularda yetkin ve beceri sahibi olmaları beklenir (Kolamaz ve Şama, 2011,s.316; Kirk ve Jones, 2004,s.3) .

Etkili bir okulda yönetici, öğretmenlerin gelişmelerine katkıda bulunarak etkililiklerini artırabilecek yeterliklere ve etkiye sahip olmalıdır (Day vd., 2000: 160). Eğitim yöneticilerinin hızla değişen ve gelişen çağa ayak uydurabilecek kavramsal, teknik yeterlikler yanında sosyal ilişkiler ve iletişim becerisi açısından güçlü olmaları

beklenmektedir (Özdemir vd.,2013,s.152). Özdemir, Bozkurt ve Aydın'ın (2013,s.2) ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin insancıl yeterlikleri ile ilgili yaptıkları çalışmada, yöneticilerin insancıl yeterlik konusunda kendileri hakkında yaptıkları değerlendirmeler ile öğretmenlerin onlar hakkında yaptıkları değerlendirmeler arasında kısmen de olsa farklılıklar görülmüş ancak bu farklılığın daha çok yöneticinin kendisini ifade ediş şeklinden kaynaklandığı ortaya konulmuştur. Çalışma sonunda okul yöneticilerinin çalışanlara yönelik olarak iletişim, motivasyonu artırma, istek ve beklentileri önemseme, objektif değerlendirme, ekip çalışmasına önem verme, karar verme sürecine katma gibi konularda insancıl yeterlik göstergeleri ile genel anlamda uyumlu oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Danimarka, İskoçya, İngiltere ve Avustralya 'da okul yöneticilerinin etkililiği üzerine araştırma yapan MacBeath (1998,s.63)'e göre etkili yönetici; öğretmenlerin yanında olan, onlara saygı duyan, öngörü sahibi, değişime açık ve çalışanlarını da bu değişime motive edebilen kişidir.

Öğrenci başarısı, okul ve yönetici etkililiği çalışmalarında öncelikli ölçüt olması nedeniyle bağımlı değişken olarak kullanılır (Hallinger ve Heck, 1998,s.183). Balyer (2013), öğretmen görüşlerine dayalı olarak yaptığı araştırmada öğrenci başarısının yüksek olduğu okullardaki yöneticilerin gösterdikleri davranışları tespit etmeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda başarılı okullardaki yöneticilerin öğretim kalitesini artırmak için öğretmenlerle iletişime geçme, öğretmenlere model olup geri bildirimler verme, öğretmenlerin meslekî gelişimini teşvik etme, işbirliğine açık ve yüksek akademik standartlar geliştirme gibi davranışlara sahip oldukları görülmüştür.

4.2.2. ETKİLİ OKULDA ÖĞRETMEN

Etkili öğretmen, eğitim ve öğretim çıktıları açısından bakıldığında yüksek öğrenci başarısı ve kalıcı öğrenmeyi sağlayabilen kişidir (Cruickshank ve Haefele, 2001,s.27). Etkili öğretmen; sınıf performansı, öğrencilere yaklaşımı, hayatı anlamlandırma şekli, düşünce yapısı ile öğrencilerini olumlu yönde etkiler ki bu sayede öğrenci daha başarılı hatta daha iyi biri olmak için daha çok çaba gösterecektir (Can,2014,s.104).

Öğretmenin özgüven sahibi olması etkili olabilmesinde önemlidir. Özgüven, öğretmenin öğretme yeteneklerine ve bilgisine güvendiğini gösterir. Özgüveni olan öğretmenin sınıf içinde de etkili olması beklenir. Sonuç olarak öğretmen öğrenme kalitesini ve öğrenci başarısını yükseltecek derece davranış farklılıkları gösterecektir (Guskey ve Passaro, 1994,s.4). Özgüveni olan öğretmen, öğrenciler için aynı zamanda iyi bir modeldir ve öğretim anlayışı, yeni fikirlere açık oluşu ve sınıf içi performansıyla farklılık yaratır (Tschannen-Moran, Hoy & Hoy, 2001,s.215). Tüm bunlar öğrencinin öğrenmeye karşı isteğini dolayısıyla başarısını artıracaktır.

Jensen ve Kıley (2000,s.85)'e göre, etkili öğretmenler üç özelliğe sahiptir. Bunlar;

1-Etkili öğretmenler neyi nasıl öğreteceklerini bilirler

2-Etkili öğretmenler etkili bir öğretim yeteneğine ve bu yeteneklerini ne zaman ve ne şekilde kullanacaklarını bilme becerisine sahiptirler.

3-Etkili öğretmenler öğrenmeyi zorlaştıran bir tutum sergilemezler. Sınıflarında oluşturdukları olumlu öğrenme ortamı dikkat çeker.

Etkili öğrenme, etkili öğretimin sonucudur. Etkili öğretmede dikkat edilmesi gereken noktalar; içerik, bilginin kalitesi ve işlevselliği, sınıf iklimi, sınıf yönetimi, öğretmen tutum ve davranışlarıdır (Coe, Aloisi, Higgins ve Major,2014,s.21). Delaney, Johnson ve Treslan (2010) 17.000 öğrenciye uyguladıkları araştırmada etkili öğretmenlerin; öğrenciye saygılı, işbirliği içinde olan, iletişim becerisi yüksek, programlı, sorumluluk sahibi ve insancıl kişiler oldukları sonucuna varmışıtr.

4.2.3. ETKİLİ OKULDA ÖĞRENCİ

Birbirinden farklı birçok tanımı yapılan eğitim kavramının temelinde, bireyin davranışlarını olumlu yönde değiştirebilmek yatar. Öğrencilerin olumlu davranışlar göstermesi yanı sıra akademik olarak da başarılı olmaları beklenir. Öğrenci için başarı, belirlenen amaca ulaşma derecesidir. Akademik başarı, öğrenciyi hem bir üst eğitim kurumuna hem de geleceğe hazırlayacaktır (Sarıer,2016,s.610). Sonuç olarak öğrencinin okul sürecinde bilişsel ve sosyal yönden gösterdiği gelişim ve kazanımların hiçbiri feda edilebilir değildir (Kutlu, Doğan ve Karakaya, 2010,s. 6) .

4.2.3.1.Bireysel Faktörler:

Öğrencilerin başarılı olmak için motivasyona, özgüvene, öz-disiplin anlayışına ve bir çalışma sistemine sahip olmaları gerekir. Öğrencinin derse devamı yoksa ya da kendini yeterli ve hazır hissetmiyorsa öğrenciden başarı beklemek yanlış olacaktır (Dane vd., 2009,s. 20; Kadı, 2000,s. 88) .

4.2.3.2.Okul Kültürü:

Öğrenci başarısında etkili olan diğer bir faktör de okul kültürüdür. Okulun; öğrencileri için belirlediği başarı ölçütleri, öğretmen becerisi, öğrenciye karşı tutumu, öğrencinin gelişimine verdiği katkı ve yönetim anlayışı gibi etkenler okul kültürünün oluşumunda belirleyicidir.

4.2.3.3.Aile Faktörü:

Çevresel faktörlerden biri olan aile, bireyin gelişimini ve okuldaki başarısını etkileyen önemli faktörlerden biridir (Bveura, 2002,s. 272; Fonteboa, 2012,s. 18).

Ailenin eğitime bakışı, çocuğuna verdiği destek ve okulla yaptığı işbirliği öğrenci başarısını etkileyen önemli unsurlardır (Aslanargun, 2007,s.120).

Çelenk (2003)'in öğrencinin okul başarısında aile faktörünü konu aldığı ve ''Okul Başarısının Ön Koşulu - Okul Aile Dayanışması'' adını verdiği çalışmasında ulaştığı sonuçları şu şekilde özetlemek mümkündür:

1. Eğitime önem veren ve bu süreci destekleyen ailelerden gelen çocukların okul başarısı daha yüksektir.

2. Aile bakım, şefkat ve korumasının öğrencinin okul başarısının yükselmesinde önemli bir faktör olduğu anlaşılmaktadır. Koruyucu aile yanında kalan çocukların ise gerekli ilgi ve şefkati gördükleri takdirde başarılarının yükseldiği görülmüştür.

3. Okulla sağlıklı bir iletişim kurabilen ve ortak bir program üzerinde okulla birlikte hareket edebilen ailelerin çocukları okulda daha başarılı olmaktadır.

Öğrencilerin akademik başarısını etkileyen faktörlerin kaynağı olarak sırayla öğrenci, aile ve okul gösterilmektedir. Sarıer (2016) yılında "Türkiye'de Öğrencilerin Akademik Başarısını Etkileyen Faktörler" adıyla yaptığı meta-analiz çalışmasında derse yönelik tutum, okul kültürü, öğretmen davranışları, okul müdürünün liderliği gibi okula ilişkin faktörlerin akademik başarıdaki etkileriyle öğrenci ve aileden kayanaklı faktörlerin etkilerini biribirine yakın bulmuştur.

5.YÖNETSEL ETKİLİLİK ALANINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

5.1.YEREL ÇALIŞMALAR

Dalkıran (2014) tarafından Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğretim Elemanlarında Örgütsel Bağlılık ve Yönetsel Etkililik İlişkisini belirlemek amacıyla devlet üniversitelerine bağlı 52 Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu ve 3 Spor Bilimleri ve Teknolojisi Yüksekokulu'nda çalışan 232 öğretim elemanına yönelik yaptığı araştırmaların sonucunda, öğretim elemanlarının kurumlarına en çok duygusal bağlılık gösterdikleri, daha sonra devam bağlılık gösterdikleri ve en az normatif bağlılık gösterdikleri belirlenmiştir. Öğretim elemanlarının örgütsel bağlılık ölçeği duygusal bağlılık boyutunu cinsiyet, yaş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre; devam bağlılık boyutu yaş, unvan ve mesleki kıdem değişkenine göre; normatif bağlılık boyutu ise görev yaptıkları bölümlere, mesleki kıdemlerine ve idari görevli olup-olmama değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermiştir. Yönetici olarak görev yapan öğretim elemanlarının, insan kaynakları, iletişim, ekip çalışması ,planlama ve karar verme, örgütleme ve yönetimi ve liderlik gibi yönetsel yeterlilik düzeylerinin orta derecede olduğu belirlenmiştir. Öğretim elemanlarının yönetsel etkililik ölçeğinin planlama ve karar verme boyutunda cinsiyet, unvan, mesleki kıdem ve idari görevli olup olmama değişkenine göre; örgütleme ve insan kaynakları yönetimi boyutunda cinsiyet, yaş, mesleki kıdem ve idari görevli olup-olmama değişkenine göre; ekip çalışması boyutunda yaş ve mesleki kıdem değişkenine göre; iletişim boyutunda yaş, görev yaptığı bölüm, mesleki kıdem ve idari görevli olup-olmama değişkenine göre; liderlik boyutunda yaş, görev yaptığı bölüm ve mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Öğretim elemanlarının örgütsel bağlılık ölçeği duygusal bağlılık boyutu ile yönetsel etkililiğin alt boyutları arasında orta düzeyde pozitif yönlü,

örgütsel bağlılığın devam boyutu ile yönetsel etkililiğin ekip çalışması ve iletişim boyutları arasında düşük düzeyde pozitif yönlü, örgütsel bağlılığın normatif boyutu ile yönetsel etkililiğin tüm alt arasında orta düzeyde pozitif yönlü, genel örgütsel bağlılık düzeyleri ile yönetsel etkililiğin tüm alt boyutları arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Koçak ve Helvacı (2011) tarafından ilk ve ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin etkililiklerini belirlemek amacıyla Uşak ilinde yapılan araştırmada, okul yöneticilerinin tüm boyutlarda ‘’çok’’ düzeyde etkili oldukları ve değerlendirmelerde cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre aralarında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

Göksoy, Sağır ve Yenipınar (2013) tarafından İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Yönetsel Etkililik Düzeylerini belirlemek amacıyla Konya ilinde yapılan çalışmada, öğretmenlerin ilk ve ortaokul yöneticilerini ‘’Teknik Beceriler ‘’, ‘’İnsan İlişkileri Becerileri ‘’ ve ‘’Kavramsal Beceriler ‘’ boyutlarının tümünde ‘’her zaman’’ düzeyinde etkili buldukları sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuçlara göre öğretmenler tarafından okul yöneticileri insan ilişkilerinde en çok etkili bulurken, teknik beceriler konusunda en az etkili bulmuşlardır.

Işık ve Gümüş (2016) tarafından Yönetici Öz-Yeterliği ve Okul Etkililiği Arasındaki İlişki düzeyini belirlemek amacıyla 199 okul yöneticisine yönelik yaptıkları çalışma sonucunda, yönetici öz-yeterliğinin bireysel ve okul ile ilgili değişkenlerden yalnızca öğrencilerin genelinin sosyo- ekonomik düzeyi ile ilişkili olduğu görülmüştür. Ayrıca yönetici öz – yeterliğinin okul etkililiğinin anlamılı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Karatepe (2005) tarafından Malatya İl Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı merkez ilçe İlköğretim ve Ortaöğretim kurumlarında müdür ve müdür yardımcısı olarak çalışanlara yönelik yaptığı ‘’Yönetsel Etkililik: Okul Yönetiminde Yönetsel Etkililiğin Astlarla İlişkiler Boyutu ‘’ adlı yaptığı çalışmada; ilköğretim ver ortaokul okul yöneticilerinin; iletişim kurabilme, yeni düşünce ve yaklaşımlara önem verme, astlarına karşı açık sözlü olma ve onları dinlemeye açık olma gibi yöneticilikte oldukça önemli olan kişisel özelliklere sahip olmaları, onların astı konumundaki personelini

yönlendirme, yetki ve sorumluluk verme ve duyarlılık hissini geliştirme gibi yönetsel özelliklerini de doğrudan etkileyerek, okul yönetiminde yönetsel etkililiğin istenen düzeyde olmasına katkıda bulunmaktadır sonucuna varmıştır.

Kaya, Balay ve Tınaz (2014) tarafından ilkokul ve ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve yönetsel etkililik algıları arasındaki ilişki düzeyini belirlemek için Şanlıurfa il merkezinde görev yapan 277 kişiden oluşan çalışma grubu üzerinde yaptıkları çalışima sonunda yönetici ve öğretmenlerin yönetsel etkililikleri ile genel örgütsel bağlılık algıları yeterli düzeyde bulunmuştur. Sonuçlara göre, ayrıca yönetici ve öğretmenlerin yönetsel etkililikleri, örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde, yüksek düzeyde ve anlamlı şekilde yordamaktadır.

Şahin (2003) tarafından Kocaeli ili İzmit merkez ilçede resmi ilköğretim okulu ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerine yönelik yapmış olduğu ‘’İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetsel Etkililik Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri(İzmit İlçesi Örneği)’’ adlı araştırmasında; 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.

Balay, Kaya ve Melik (2013) tarafından Şanlıurfa merkezindeki ortaokullarda görev yapan 330 öğretmenin ‘’Örgütsel yaratıcılık ile yönetsel etkililik algıları arasındaki ilişki’’yi inceleme amacıyla yaptıkları araştırma sonucunda; öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık ve yönetsel etkililik algılarının genel olarak orta düzeyde olduğu, örgütsel yaratıcılık ve yönetsel etkililik arasında pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki olduğu ve örgütsel yaratıcılığın yönetsel etkililiğin anlamlı bir yordayıcı olduğu belirlenmiştir.

3.2.YURT DIŞINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

Marouf (2014) tarafından Filistin /Gazze Polis Teşkilatında çalışan 249 üst düzey yöneticiye yönelik yaptığı ‘’ Üst Düzey Yöneticilerin Yönetsel Etkililiği ‘’ adlı çalışma sonunda şu sonuçlara ulaşmıştır:

1. Yöneticiler, kendi etkililiklerinin farkındadır ve kendilerinden beklenenlerin bilincindedir

2. Aşağıdaki parametlerin yönetsel etkililik üzerinde olumlu etkisi bulunmuştur:

a.Üst düzey yöneticilerin, etkililikleri hakkındaki farkındalıkları

b.Yönetsel becerileri

c. Etkililik anlamındaki örgütsel kriterler

d. Motivasyon

e. Talep dereceleri ve kısıtlar

f. Seçimler ve fırsatlar

g. Örgüt içi ve örgütlerarası ilişkiler

h. Baskın yönetimsel felsefe

Anzengruber, Goetz, Nold ve Woelfe (2017) tarafından Almanya-Herrenberg’de İleri Teknoloji Endüstrisi’nde çalışan 2307 yöneticiye yönelik Farklı Hiyerarşik Seviyelerde Yönetsel Yeteneklerin Etkililiğini ölçme amaçlı yapmış oldukları çalışmada, yöneticilerin görevlerini yerine getirme, çalışanlarla sağlıklı ilişki kurma ve değişime açık olma faktörleri açısından yönetsel etkililik düzeylerinde önemli farklılıklar gözlemlenmiştir. Üst düzey yöneticilerinin değişime açık olma özeliklerine sahip olmalarının, alt seviye yöneticilerinin bu özelliklere sahip olmalarından daha fazla önemli olduğu belirlenmiştir. Üst düzey yöneticilerin yönetici görevlerini yerine getirme becerilerine sahip olmaları, daha az önemlidir. Çalışanlarla sağlıklı ilişki kurma becerileri ise her seviyede önemlidir.

Madan ve Jain (2015) tarafından Hindistan’da 100 Özel ve Kamu Sektörü Yöneticilerine yönelik ‘’Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Değişkenlerinin Yönetsel Etkililik Üzerine Etkisi ‘’ adlı çalışmalarında örgüt kültürünün özel teşebbüslerde

çalışan yöneticiler üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre; özel teşebbüslerde çalışan yöneticilerin yönetsel etkililik düzeyleri örgüt kültürü ve örgütsel iklimden pozitif etkilenirken, kamu teşebbüslerinde çalışan yöneticilerin yönetsel etkililikleri üzerinde bu değişkenlerin etkisi negatif yönde sonuç vermiştir. Sonuç olarak; özel teşebbüslerde çalışan yöneticilerin yönetsel etkililik düzeyleri daha iyi bir örgütsel iklim ve daha olumlu bir örgüt kültürü oluşmasına pozitif yönde etki etmiştir.

Trivellas ve Reklitis (2014) tarafından Yunanistan'da 132 kadın ve erkek yöneticilere yönelik yaptıkları '' Lidelik Becerileri ve Yönetsel Etkililik '' adlı çalışma sonucunda liderlik becerilerini kullanan yöneticilerin, yüksek düzeyde iş performansı sergiledikleri belirlenmiştir. Cinsiyet farklılığının herhangi bir etkisi bulunmamıştır. Yeniliğe açık, yönlendirici ve danışman rolü ile ilişkili liderlik özellikleri gösteren yöneticilerin yönetsel etkililik düzeyinde pozitif etki gözlemlenmiştir.

Jamil, Ramzan, Atta, Younis, Kareem ve Jan (2012) tarafından Pakistan Dera Ismail Khan bölgesinde kadın ve erkek yöneticilerin etkililiği üzerine toplamda 120 kadın ve erkek öğretmene yönelik yapmış oldukları araştırma sonucunda; kadın yöneticilerin gözle görülür şekilde etkililik düzeyinin yüksek olduğu, kadın yöneticilerin, ekip çalışmasına erkek yöneticilerden daha fazla önem verdikleri, ekiplerini daha fazla motive ettikleri, ekipleriyle ve öğrenci velileriyle daha fazla işbirliği halinde oldukları, yönetsel ve liderlik becerilerinin de daha fazla olduğu belirlenmiştir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracı ve istatistiki çözümleme teknikleri açıklanmaktadır.

3.1.ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırma temel araştırma türlerinden Betimsel Tarama Modelinde yürütülmüştür. Tarama modeli gözlem, kayıt, olaylar arası ilişkiler tespiti ile genellemeye varmadır (Karasar,1984,S.79).

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini 2016-2017 öğretim yılında Kocaeli ili merkez ilçe ve diğer 3 ilçede bulunan 220 İlkokul ve 166 ortaokulda görev yapmakta olan 7504 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini 2016-2017 eğitim öğretim yılında Kocaeli ili merkez ilçe, Karamürsel, Derince ve Körfez İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri'ne bağlı ilkokul ve ortaokullarda görev yapmakta olan 216 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem, ''Amaçlı Örnekleme Yöntemi '' yöntemi ile seçilmiştir. İlçelerde bulunan tüm okullara ulaşılmış ve milli eğitim projeler biriminde mail adresleri bulunan 4210 öğretmene elektronik posta ile anketler gönderilmiştir. Anketlere 216 kişi tarafından dönüş yapılmıştır.

Örneklem olarak alınan öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımı Tablo 3.1'de verilmiştir.

Tablo 3.1. Örneklem Olarak Alınan Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	n	%
Kadın	113	52,3
Erkek	103	47,7
Toplam	216	100,0

Tablo 3.1'e bakıldığında, örneklem olarak alınan öğretmenlerin % 52,3 'ünün kadın, % 47,7'sinin erkek olduğu görülmektedir. Örneklem olarak alınan öğretmenlerin yaşlarına göre dağılımı Tablo 3. 2'deki gibidir.

Tablo 3. 2. Örneklem Olarak Alınan Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş	n	%
20-24 Yaş	19	8,8
25-29 Yaş	23	10,6
30-34 Yaş	49	22,7
35-39 Yaş	55	25,5
40 ve üzeri Yaş	70	32,4
Toplam	216	100,0

Tablo 3.2'ye bakıldığında, örneklem olarak alınan öğretmenlerin %8,8'inin 20-24 yaş, % 10,6'sının 25-29 yaş , % 49'unun 35-39 yaş ve % 70'inin 40 ve üzeri yaş aralıklarında olduğu görülmektedir. Örneklem olarak alınan öğretmenlerin yaş grupları mesleğe başlama yaşı olarak değerlendirmeye alınmıştır. Örneklem olarak alınan öğretmenlerin **eğitim** seviyelerine göre dağılımı Tablo 3.3 'teki gibidir.

Tablo 3. 3. Örneklem Olarak Alınan Öğretmenlerin Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımı

Eğitim Seviyesi	n	%
Öğretmen Lisesi	3	1,4
Ön Lisans	4	1,9
Lisans	186	86,1
Yüksek Lisans	21	9,7
Doktora	2	,9
Toplam	216	100,0

Tablo 3.3'e bakıldığında, örneklem olarak alınan öğretmenlerin %1,4'ü öğretmen lisesi, % 1,9'u ön lisans , % 86,1'i lisans , %9,7'sini yüksek lisans ve 9'u doktora mezunudur. Örneklem olarak alınan öğretmenlerin çalıştığı kurum türlerine göre dağılımı Tablo 4.4'teki gibidir.

Tablo 3.4. Örneklem Olarak Alınan Öğretmenlerin Çalıştığı Kurum Türlerine Göre Dağılımı

Kurum Türü	n	%
İlkokul	108	50,0
Ortaokul	108	50,0
Toplam	216	100,0

Tablo 3.4'e bakıldığında, örneklem olarak alınan öğretmenlerin %50'si ilkokulda, % 50'si ortaokulda görev yapmaktadır. Örneklem olarak alınan öğretmenlerin branşlarına göre dağılımı Tablo 3. 5'teki gibidir.

Tablo 3.5. Örneklem Olarak Alınan Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımı

Branş	n	%
Yabancı Dil	32	14,8
Türkçe	17	7,9
Sosyal Bilimler	15	6,9
Matematik	10	4,6
Sınıf Öğretmenliği	71	32,9
Rehberlik	9	4,2
Fen Bilimleri	17	7,9
Müzik	5	2,3
Teknoloji ve Tasarım	6	2,8
Görsel Sanatlar	2	,9
Din Kültürü	9	4,2
Okul Öncesi	6	2,8
Beden Eğitimi	12	5,6
Zihinsel Engelliler	2	,9
Tarih	1	,5
Çocuk Gelişimi	1	,5
Bilgisayar	1	,5
Toplam	216	100,0

Tablo 3.5'e bakıldığında, örneklem olarak alınan öğretmenlerin %14,8'i yabancı dil, %7,9'u Türkçe, %6,9'u sosyal bilimler , %4,6'sı matematik, %32,9'u sınıf öğretmenliği, %4,2'si rehberlik, %7,9'u fen bilimleri, %2,3'ü müzik, %2,8'i teknoloji ve tasarım, % 0,9'u görsel sanatlar, %4,2'si din kültürü , %2,8'i okul öncesi, %5,6'sı beden eğitimi, % 0, 9'u zihinsel engelliler, %0,5'i tarih, % 0,5'i çocuk gelişimi ve % 0,5'inin bilgisayar branşlarında oldukları görülmektedir. Örneklem olarak alınan öğretmenlerin görev yaptıkları okula göre dağılımı Tablo 3. 6'daki gibidir.

Tablo 3.6. Örneklem Olarak Alınan Öğretmenlerin Bulunduğu Okullardaki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı

Hizmet Süresi	n	%
1-5 Yıl	132	61,1
6-10 Yıl	50	23,1
11-15 Yıl	17	7,9
16-20 Yıl	17	7,9
Toplam	216	100,0

Tablo 3. 6'ya bakıldığında, örneklem olarak alınan öğretmenlerin % 61,1'i 1-5yıl , % 23,1'i 6-10 yıl, %7,9'u 11-15 yıl , % 7,9'u 16-20 yıl arasında hizmet süresine sahip olduğu görülmektedir. Örneklem olarak alınan öğretmenlerin çalıştıkları kurumun ilçelere göre dağılımı Tablo 3.7'deki gibidir.

Tablo 3.7. Örneklem Olarak Alınan Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurumun Bulunduğu İlçelere Göre Dağılımı

İlçe	n	%
İzmit	46	21,3
Karamürsel	65	30,1
Körfez	46	21,3
Derince	59	27,3
Toplam	216	100,0

Tablo 3.7'ye bakıldığında, örneklem olarak alınan öğretmenlerin %21,3'ü İzmit , %30,1' i Karamürsel, %21,3'ü Körfez ve % 27,3'ünün Derince ilçelerinde görev yaptığı görülmektedir. Örneklem olarak alınan ilçeler en çok göç alan ve almayan , ayrıca farklı bölgelerden gelen öğretmenlerin olduğu bölgeler olarak belirlenmiştir. Örneklem olarak alınan öğretmenlerin yönetim görevlerine göre dağılımı Tablo 3.8'deki gibidir.

Tablo 3.8. Örneklem Olarak Alınan Öğretmenlerin Yönetim Görevlerine Göre Dağılımı

Yönetim Görevi	n	%
Yönetim Görevi Yok	171	79,2
Okul Müdürü	19	8,8
Müdür Yardımcısı	26	12,0
Toplam	216	100,0

Tablo 3.8 ’e bakıldığında, örneklem olarak alınan öğretmenlerin % 79,2’sinin yönetim görevi olmadığı görülmektedir. % 8,8’inin okul müdürü, % 12,0’ın müdür yardımcısı olduğu görülmektedir. Örneklem olarak alınan öğretmenlerin yönetim görev sürelerine göre dağılımı Tablo 3.10’daki gibidir.

Tablo 3.9. Örneklem Olarak Alınan Öğretmenlerin Yönetim Görev Sürelerine Göre Dağılımı

Yönetim Görev Süresi	n	%
1-5 Yıl	30	13,9
6-10 Yıl	9	4,2
11-15 Yıl	9	4,2
Toplam	216	100,0

Tablo 3.9 ’a bakıldığında, örneklem olarak alınan öğretmenlerin % 13,9’unun 1-5 yıl, % 4,2’sinin 6-10 yıl , % 4,2’sinin 11-15 yıldır yönetim görevinde oldukları görülmektedir.

3.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Murry tarafından geliştirilen ve İra ve Şahin(2011) tarafından üniversitelere uyarlanan ölçek, ilkokul ve ortaokullara uyarlanmıştır. “Yönetsel Etkililik Ölçeği”nin geçerliğini sağlamak için alan uzmanlarından iki profesör ve iki doçentten kapsam geçerliği için fikir alınmış ve olumlu geri dönüş olmuştur.

Yönetsel Etkililik Ölçeği geçerlik ve güvenirlik çalışması, araştırma evreni dışında kalan Kocaeli ili genelindeki 137 İlkokul ve 144 Ortaokulda yapıldı. Öğretmenlere ulaşma yöntemi olarak Tesadüfi Örnekleme kullanılarak 281 kişiye elektronik posta yoluyla ulaşıldı.

Ölçeğin yapı geçerliği ve alt ölçekleri belirlemek amacıyla açımlayıcı (keşfedici) faktör analizi yapılmış, veriler analiz edilirken ise SPSS 18.0 programı tercih edilmiştir. KMO, Aritmetik ortalama, yüzde, Barlett testi, güvenirlik analizleri ve faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin faktör yapısı açımlayıcı faktör analizi ile incelenmiş , faktör analizi sonucunda toplam varyansın %73,104’ünü açıklayan ve özdeğeri(eigenvalue) 1,00’ın üzerinde 5 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Ölçeğin boyutlarının Cronbah Alfa iç tutarlılık katsayıları ,’’ekip çalışması ‘’.96, ’’planlama

ve karar verme ‘’. .96 , ‘’liderlik ‘’ .96, ‘’örgütleme’’ .96 ve ‘’insan kaynakları ‘’.96’dır.

“Yönetsel Etkililik Ölçeği” iki bölüme ayrılmıştır . Birinci bölümde, araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, hizmet süresi, çalışılan okul düzeyi gibi bireysel özelliklerine yönelik sorular bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise, “Yönetsel Etkililik Bölümü” bulunmaktadır.

3.4. ÖLÇME ARACININ UYGULANMASI

Ölçme aracının uygulanabilmesi için Kocaeli İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve Kocaeli Valiliği’nden gerekli izinler alınmış ve araç Kocaeli iline bağlı 4 ilçede (İzmit, Karamürsel, Derince ve Körfez) uygulanmıştır. Geçerlik güvenirlik çalışmasında anket uygulanan okullar kapsam dışı bırakılmıştır. Anket uygulamasında , 108 ilkokul ve 108 ortaokul öğretmenleri olmak üzere toplam 216 katılımcıya ulaşılmıştır. Katılımcılara elektronik posta aracılığıyla yollanan anketler incelenmiş ve geçersiz hiçbir ankete rastlanmamıştır.

Araştırmada Likert tipi ölçek kullanılmıştır. İfadeler ; 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kısmen katılıyorum, 4-Katılıyorum, 5-Tamamen katılıyorum biçiminde derecelendirilmiştir.

Örneklemin uygun olup olmamasını belirleme amaçlı hesaplanan Kaiser Mayer Olkin (KMO) katsayısı “.954” bulunmuştur. Faktör analizi yapılması için tavsiye edilen değere uygundur. Barlett Testi sonucunda Ki-Kare değeri: 6426,284, df:351, p:.000 anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçlar örneklem üstünde faktör analizi yapmak için maddeler arasında gerekli olan yeterli korelasyonlar bulunduğunu gösterir.

Tablo 3.10’da Yönetsel Etkililik Ölçeğine ait KMO ve Bartlett Testi sonuçları verilmektedir.

Tablo-3.10: Yönetsel Etkililik Ölçeğine Ait KMO ve Bartlett Testi sonuçları

KMO		,954
Bartlett Testi	Chi-Square	6426,284
	df	351
	p	,000

Yönetsel Etkililik ölçeğinin yapı geçerliğini belirlemek için temel bileşenler analizi ve varimax dik döndürme yapılmıştır . Yapılan faktör analizi sonucunda toplam varyansın %73,104'ünü açıklayan ve özdeğeri (eigenvalue) 1,00'ın üzerinde 5 faktörlü bir yapı elde edilmiştir.

Tablo 3.11'de Faktör Analizi Sonucu Çıkan Faktörlerin Özdeğer ve Açıklanan Varyans Oranları sonuçları verilmektedir.

Tablo-3.11: Faktör Analizi Sonucu Çıkan Faktörlerin Özdeğer ve Açıklanan Varyans Oranları

Faktörler	Özdeğer(Eigenvalue)	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans
1.	14,578	25,849	25,849
2.	2,122	16,684	42,533
3.	1,221	14,535	57,068
4.	,967	8,287	65,355
5.	,850	7,749	73,104

Yapılan Varimax döndürme sonunda, faktör yük değerleri ve diğer faktör yük değerleri ".10"un altında olan 10 madde ölçekten çıkarılmıştır. Bu maddeler ölçekten çıkarıldıktan sonra tekrar döndürme yapılmış, 2 madde daha ölçekten çıkarılmıştır. Bu maddeler ölçekten çıkarıldıktan sonra 3.faktör analizi yapılarak tekrar döndürme yapılmış, 1 madde daha ölçekten çıkarılmıştır. Tekrar faktör analizine devam edilmiş ve 4. Analizde 4 madde daha düşük faktör yükü ve maddelerdeki faktör yükünün binişikliği nedeniyle 5 madde daha çıkarılarak analizlere devam edilmiştir. Son analizde ölçek faktör yükleri yüksek ve son formuna kavuşmuştur. Benzer istatistiksel

analiz teknikleri ve uygulamalar Atik, Yılmaz ve Aslan (2013) ; Demir ve Çetin(2010) tarafından da yaptıkları ölçek uyarlama çalışmalarında kullanılmıştır.

Faktör analiz sonuçları değerlendirilirken, faktör yükleri göz önünde bulundurulmuştur. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yükleri ".814" ile ".521" arasında değişmektedir.

Tablo 3.12'de Yönetsel Etkililik Ölçeği "Ekip Çalışması" Faktörü Altındaki Maddelerin Faktör Yükleri ve Madde Toplam Korelasyonları sonuçları verilmektedir.

Tablo 3.12: Yönetsel Etkililik Ölçeği Ekip Çalışması Faktörü Altındaki Maddelerin Faktör Yükleri ve Madde Toplam Korelasyonları

Maddeler	Faktör Yükü	Madde-Toplam Korelasyonları
Öğretmenler, hem okulun hem de kendi alanlarının başarısı için çalışmaktadırlar	,814	,965
Öğretmenler, alanlarının amaçlarına bağlılık göstermektedirler	,805	,965
Öğretmenler, görevlerindeki performanslarında kalite ve mükemmellik için çabalarlar	,793	,964
Öğretmenler işbirliği içinde çalışmaktadır	,777	,964
Öğretmenler, birbirlerinin uzmanlık alanlarındaki mesleki yeterliliklerine saygı duymaktadırlar	,752	,965
Öğretmenler, birlikte çalışmaktan hoşlanmaktadırlar	,752	,964
Öğretmenler, alanlarını etkileyen problemlerin çözümünde yer almaktadırlar	,724	,964
Öğretmenler, iş arkadaşlarının performansına katkı sağlayacaklarını bilirler	,693	,964
Okulun amaçlarıyla okul öğretmenlerinin amaçları arasında bir denge vardır	,613	,964
Öğretmenler açık şekilde tanımlanmış sorumluluklara sahiptirler	,587	,965

Birinci faktördeki maddelerin faktör yük değerleri .814 ile .587 arasındadır. Çokluk, Şekercioğlu ve Öztürk(2010) ölçekte yer alan her bir değişkenin yük değerinin .32 ve üzerinde olması gerektiğini ifade etmektedirler.İlk faktörde yer alan maddelerin "ekip çalışması" başlığı altında toplandığı görülmüştür. "Ekip çalışması" alt ölçeğinden elde edilen puanlar için hesaplanan alfa iç tutarlılık katsayısı .96'dır.

Tablo 3.13'te "planlama ve karar verme" faktörü maddelerinin faktör yükleri ve madde toplam korelasyonları sonuçları verilmektedir.

Tablo 3.13: Yönetsel Etkililik Ölçeği Planlama ve Karar Verme Faktörü Altındaki Maddelerin Faktör Yükleri ve Madde Toplam Korelasyonları

Maddeler	Faktör Yükü	Madde-Toplam Korelasyonları
Okulda bütçe fonlarının dağıtımı adil bir şekilde yapılmaktadır	,792	,965
Okul, eylemlerine yol gösterecek politika ve düzenlemelere sahiptir	,770	,965
Alınan bütçe kararları okulun amaçlarını gerçekleştirecek yeterliliktedir	,716	,965
Okul öğretmenleri okul bütçesinin hazırlanması sürecine katılmaktadırlar	,714	,965
Okul öğretmenleri bütçe konusunda yeterli şekilde bilgilendirilmektedir	,669	,965
Okulda yeterli sayıda öğretmenler çalıştırılmaktadır	,521	,966

İkinci faktördeki maddelerin faktör yük değerleri .792 ile .521 arasındadır. İkinci faktörde yer alan maddelerin "planlama ve karar verme" başlığı altında yer aldığı görülmüştür. "Planlama ve karar verme" alt ölçeğinden elde edilen puanlar için hesaplanan alfa iç tutarlılık katsayısı .96'dir.

Tablo 3.14'te Yönetsel etkililik ölçeği "liderlik" faktörü maddelerinin faktör yükleri ve madde toplam korelasyonları sonuçları verilmektedir.

Tablo 3.14: Yönetsel Etkililik Ölçeği Liderlik Faktörü Altındaki Maddelerin Faktör Yükleri ve Madde Toplam Korelasyonları

Maddeler	Faktör Yükü	Madde-Toplam Korelasyonları
Okulun müdürü, alınmış olan kararları, gerekli durumlarda değiştirmeye gönüllüdür	,794	,964
Okulun müdürü, alınmış olan kararları, gerekli durumlarda geliştirmeye gönüllüdür	,794	,964
Okulda, müdüre güvenilmektedir	,732	,964
Öğretmenler, okul müdürüne, fikir alış verişinde bulunmak için kolayca ulaşabilmektedirler.	,691	,965
Okul müdürü, bireyin ve alanların çalışma performansının etkili olması için, olumlu bir çalışma ortamı yaratmaktadır	,544	,964

Üçüncü faktördeki yük değerleri .794 ile .544 arasındadır. Üçüncü faktörde yer alan maddelerin "liderlik" başlığı altında toplandığı gözlenmiştir. "Liderlik" alt ölçeğinden elde edilen puanlar için hesaplanan alfa iç tutarlılık katsayısı .96'dır.

Tablo 3.15'te Yönetsel etkililik ölçeği "örgütleme" faktörü maddelerinin faktör yükleri ve madde toplam korelasyonları sonuçları verilmektedir.

Tablo 3.15: Yönetsel Etkililik Ölçeği Örgütleme Faktörü Altındaki Maddelerin Faktör Yükleri ve Madde Toplam Korelasyonları

Maddeler	Faktör Yükü	Madde-Toplam Korelasyonları
Okul, öğretmenlerinin performansını en az yılda bir kez değerlendirmektedir	,566	,965
Okulun politika ve düzenlemeleri, Bakanlığın politika ve düzenlemeleri ile uyumludur	,770	,965
Okulun, okul amaçlarını gerçekleştirmek için bir planı vardır	,543	,964

Dördüncü faktördeki maddelerin faktör yük değerleri .770 ile .543 arasında değişmektedir. Dördüncü faktörde yer alan maddelerin "örgütleme" başlığı altında toplandığı gözlenmiştir. "Örgütleme" alt ölçeğinden elde edilen puanlar için hesaplanan alfa iç tutarlılık katsayısı .96'dır.

Tablo 3.16'de yönetsel etkililik ölçeği "insan kaynakları" faktörü maddelerinin faktör yükleri ve madde toplam korelasyonları sonuçları verilmektedir.

Tablo 3.16: Yönetsel Etkililik Ölçeği İnsan Kaynakları Faktörü Altındaki Maddelerin Faktör Yükleri ve Madde Toplam Korelasyonları

Maddeler	Faktör Yükü	Madde-Toplam Korelasyonları
Okula yeni öğretmen alınması sürecine, ilgili öğretmenlerin katılımı sağlanmaktadır-	,798	,965
Okula yeni katılan öğretmenlere, okul ve alanları tanıtıcı etkinlikler yapılmaktadır	,527	,964
Okul içindeki destek hizmetleri yeterlidir	,473	,964

Beşinci faktördeki maddelerin faktör yük değerleri .798 ile .473 arasında değişmektedir. Beşinci faktörde yer alan maddelerin "insan kaynakları" başlığı altında toplandığı gözlenmiştir. "insan kaynakları" alt ölçeğinden elde edilen puanlar için hesaplanan alfa iç tutarlılık katsayısı .96'dır.yapılan çalışma sonucunda elde edilen 5 faktörlü geçerliği ve güvenirliği yüksek bir ölçek elde edildiği söylenebilir.

Katılımcılardan elde edilen veriler, araştırma alt problemlerine yönelik analizler için kullanılmıştır.

3.5.VERİLERİN ANALİZİ

Ölçme sonucu elde edilen veriler, araştırmanın amacına uygun olarak işlenmiş ve analizler bu kapsamda yapılmıştır. Verilerin analizinde SPSS 18.0 programı kullanılmıştır. Bu program aracılığıyla öğretmenlerin, okul müdürlerinin yönetsel

etkililik düzeylerine ilişkin algıları aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile belirlenmiştir.

Çalıştıkları kurum türleri ve cinsiyet değişkenliklerine göre öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirleme amacıyla bağımsız gruplar için t-testi ,çoklu grupların algıları arasındaki farkların tespiti için ise ‘’lsd önemlilik testi’’ kullanıldı. Üç veya daha fazla grubun ölçümleri arasındaki farkın test edilmesinde ‘’tek yönlü varyans çözümlemesi’’ yapıldı.

BÖLÜM IV

4.BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde yapılan araştırmanın alt problemleriyle ilgili ulaşılan bulgular, tablolar ve tablo yorumları yer almaktadır.

4.1.Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın problemi "Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin ilgili her bir alt boyutlar olan Ekip Çalışması, Planlama ve Karar Verme, Liderlik, Örgütleme ve İnsan Kaynaklarına göre yönetsel etkililik düzeyleri nedir ? ''şeklinde ifade edilmiştir.

Birinci alt probleme ilişkin dağılımı gösteren ortalama ve standart sapma sonuçları Tablo 4.17' de gösterilmektedir.

Tablo 4.17. Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin ilgili alt boyutlara göre yönetsel etkililik düzeyleri

Yönetsel Etkililik Alt Boyutları	$\overline{X}$	**Ss**
Ekip Çalışması	3.78	0.81
Planlama ve Karar Verme	2,93	0.80
Liderlik	4.84	1.28
Örgütleme	3.96	0.86
İnsan Kaynakları	3.11	1.00

Tablo 4.17 incelendiğinde, bu araştırmaya katılan ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre "yönetsel etkililik" ölçeğinin alt faktörlerinden "liderlik"e ait ortalama ($\overline{X}$ = 4.84) diğer alt faktörlere göre daha yüksektir. Bu alt faktörde yer alan görüşleri araştırmaya katılan öğretmenler "tamamen katılıyorum" aralığında algıladıkları görülmektedir. "Örgütleme" ($\overline{X}$ = 3.96) ile "Ekip Çalışması " ($\overline{X}$ = 3.78) alt faktörüne ait ortalamalar ikinci sırada yüksek değerlere sahiptir. Bu alt faktörlerdeki maddeleri araştırmaya katılan öğretmenlerin "katılıyorum" aralığında algıladıkları görülmüştür. "İnsan Kaynakları " ($\overline{X}$ = 3.11) ile "Planlama ve Karar Verme " ($\overline{X}$ = 2.93) alt faktörlerine ait ortalamalara göre öğretmenler bu görüşlere "kısmen katılıyorum" şeklinde cevap vermişlerdir.

4.2.İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt problemi "Yönetsel Etkililikle ilgili her bir alt boyut öğretmenlerin **cinsiyetlerine** göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir? '' şeklinde ifade edilmişti. Bu alt probleme ilişkin t-testi sonuçları Tablo 5.20'de sunulmaktadır.

Tablo 4.18. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul müdürlerinde ilgili alt boyutlarda yönetsel etkililik bulunma düzeyleri ve t-testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	$\overline{X}$	SS	SD	t	p	Anlam Denetimi
Ekip Çalışması	Kadın	113	3.87	0.77	214	0.16	.091	Fark Anlamsız
	Erkek	103	3.69	0.85				
Planlama ve Karar Verme	Kadın	113	3.48	0.95	214	0.18	.256	Fark Anlamsız
	Erkek	103	3.34	0.91				
Liderlik	Kadın	113	3.98	0.92	214	0.32	.104	Fark Anlamsız
	Erkek	103	3.75	1.13				
Örgütleme	Kadın	113	4.08	0.72	214	0.67	.044	Fark Anlamlı
	Erkek	103	3.84	0.98				
İnsan Kaynakları	Kadın	113	3.20	1.01	214	0.46	.160	Fark Anlamsız
	Erkek	103	3.01	1.00				

Tablo 4.18'de, öğretmenlerin algılarında, "ekip çalışması", "planlama ve karar verme", "liderlik" , "insan kaynakları", düzeyleri ve "yönetsel etkililik (genel)"de, cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Dördüncü alt faktör olan "örgütleme" alt faktöründe önemli bir farklılık görülmüştür [$t(216)=0.67$; $p<.05$]. Kadınların, yöneticilerin örgütleme ile ilgili yönetsel etkililiklerine ilişkin puanları erkek yöneticilerden daha yüksektir.

4.3.Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın üçüncü alt problemi "Yönetsel Etkililikle ilgili her bir alt boyut öğretmenlerin **yaşlarına** göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir? '' şeklinde ifade edilmişti. Bu alt probleme ilişkin LSD-testi sonuçları Tablo 4.19'da sunulmaktadır.

Tablo 4. 19. Öğretmenlerin yaşlarına göre okul müdürlerinde ilgili alt boyutlarda yönetsel etkililik bulunma düzeyleri ve LSD Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Yaş	n	Aritmetik Ort.	Ss	F	p	Anlam Denetimi	Gruplararası fark
Ekip Çalışması	20-24	19	3.37		1.680	.156	Fark Anlamsız	
	25-29	23	4.00					
	30-34	49	3.84					
	35-39	55	3.80					
	40 ve üzeri	70	3.78					
Planlama ve Karar Verme	20-24	19	2.93		1.976	.099	Fark Anlamsız	
	25-29	23	3.70					
	30-34	49	3.51					
	35-39	55	3.41					
	40 ve üzeri	70	3.36					
Liderlik	20-24	19	3.06		3.585	.007	Fark Anlamlı	1-2; 1-3; 1-4; 1-5
	25-29	23	4.08					
	30-34	49	3.96					
	35-39	55	3.84					
	40 ve üzeri	70	3.96					
Örgütleme	20-24	19	3,26		3,847	.005	Fark Anlamlı	1-2; 1-3; 1-4; 1-5
	25-29	23	4.16					
	30-34	49	3.96					
	35-39	55	4.00					
	40 ve üzeri	70	4.03					
İnsan Kaynakları	20-24	19	2.68		1.099	.358	Fark Anlamsız	
	25-29	23	3.30					
	30-34	49	3.14					
	35-39	55	3.12					
	40 ve üzeri	70	3.14					

Tablo 4.19'da görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşlarına göre yönetsel etkililik düzeylerinin "liderlik" [$t_{(216)}$=3.585; p<.05]. ve "örgütleme" [$t_{(216)}$=3.847; p<.05]. alt faktörlerinde .001 düzeyinde önemli bir farklılık görülmüştür. Diğer alt faktörlerde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Farklılık bulunmayan alt faktörlerde farklılık olmadığından gruplararası karşılaştırmalara bulgularda yer verilmemiştir.

4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dördüncü alt problemi "Yönetsel Etkililikle ilgili her bir alt boyut öğretmenlerin **eğitim seviyelerine** göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir? '' şeklinde ifade edilmişti. Bu alt probleme ilişkin LSD -testi sonuçları Tablo 4.20'de sunulmaktadır.

Tablo 4.20. Öğretmenlerin eğitim seviyelerine göre okul müdürlerinde ilgili alt boyutlarda yönetsel etkililik bulunma düzeyleri ve LSD Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Eğitim Seviyeleri	n	Aritmetik Ort.	Ss	F	p	Anlam Denetimi	Gruplararası fark
Ekip Çalışması	Öğretmen Lisesi	3	4.00		1,000	.409	Fark Anlamsız	
	Önlisans	4	3.95					
	Lisans	186	3.80					
	Yüksek Lisans	21	3.50					
	Doktora	2	4.40					
Planlama ve Karar Verme	Öğretmen Lisesi	3	2.43		1.766	.137	Fark Anlamsız	
	Önlisans	4	3.61					
	Lisans	186	3.45					
	Yüksek Lisans	21	3.15					
	Doktora	2	4.25					
Liderlik	Öğretmen Lisesi	3	2.92		1,500	.203	Fark Anlamsız	
	Önlisans	4	4.40					
	Lisans	186	3.90					
	Yüksek Lisans	21	3.56					
	Doktora	2	4.20					
Örgütleme	Öğretmen Lisesi	3	2.55		2,220	.068	Fark Anlamsız	
	Önlisans	4	4.16					
	Lisans	186	3.96					
	Yüksek Lisans	21	3.86					
	Doktora	2	4.16					
İnsan Kaynakları	Öğretmen Lisesi	3	2.30		1,583	.180	Fark Anlamsız	
	Önlisans	4	3.25					
	Lisans	186	3.16					
	Yüksek Lisans	21	2.71					
	Doktora	2	3.66					

Tablo 4.20'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim seviyelerine göre yönetsel etkililik düzeylerinin "ekip çalışması" ve "planlama ve karar verme " , '' liderlik '', ''örgütleme'' ve ''insan kaynakları '' alt faktörlerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

4.5.Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın beşinci alt problemi "Yönetsel Etkililikle ilgili her bir alt boyut öğretmenlerin **çalıştıkları kurum türlerine** göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir? '' şeklinde ifade edilmişti. Bu alt probleme ilişkin t-testi sonuçları Tablo 5.22'de sunulmaktadır.

Tablo 4.21. Öğretmenlerin çalıştıkları kurum türlerine göre okul müdürlerinde ilgili alt boyutlarda yönetsel etkililik bulunma düzeyleri ve t-testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Kurum	n	$\bar{x}$	SS	SD	t	p	Anlam Denetimi
Ekip Çalışması	İlkokul	108	3.83	0.74	214	.813	.417	Fark Anlamsız
	Ortaokul	108	3.74	0.88				
Planlama ve Karar Verme	İlkokul	108	3.48	0.87	214	1.029	.304	Fark Anlamsız
	Ortaokul	108	3.35	0.99				
Liderlik	İlkokul	108	3.88	1.03	214	.118	.906	Fark Anlamsız
	Ortaokul	108	3.87	1.02				
Örgütleme	İlkokul	108	4.01	0.84	214	.782	.435	Fark Anlamsız
	Ortaokul	108	3.92	0.89				
İnsan Kaynakları	İlkokul	108	3.17	0.97	214	.898	.370	Fark Anlamsız
	Ortaokul	108	3.92	1.03				

Tablo 4.21'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları kurum türlerine göre yönetsel etkililik düzeylerinin "ekip çalışması" ve "planlama ve karar verme " , '' liderlik '', ''örgütleme'' ve ''insan kaynakları '' alt faktörlerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu yüzden gruplararası karşılaştırma bulgularına yer verilmemiştir.

4.6.Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın altıncı alt problemi "Yönetsel Etkililikle ilgili her bir alt boyut öğretmenlerin **hizmet sürelerine** göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?'' şeklinde ifade edilmişti. Bu alt probleme ilişkin LSD -testi sonuçları Tablo 4.22'de sunulmaktadır.

Tablo 4.22. Öğretmenlerin hizmet sürelerine göre okul müdürlerinde ilgili alt boyutlarda yönetsel etkililik bulunma düzeyleri ve LSD Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Hizmet Süresi	n	Aritmetik Ort.	Ss	F	p	Anlam Denetimi	Gruplararası fark
Ekip Çalışması	1-5 yıl	132	3.83		.553	.647	Fark Anlamsız	
	6-10 yıl	50	3.66					
	11-15 yıl	17	3.74					
	16-20 yıl	17	3.84					
Planlama ve Karar Verme	1-5 yıl	132	3.45		.800	.495	Fark Anlamsız	
	6-10 yıl	50	3.26					
	11-15 yıl	17	3.36					
	16-20 yıl	17	3.63					
Liderlik	1-5 yıl	132	3.90		.345	.792	Fark Anlamsız	
	6-10 yıl	50	3.82					
	11-15 yıl	17	3.68					
	16-20 yıl	17	4.00					
Örgütleme	1-5 yıl	132	3.96		1,098	.351	Fark Anlamsız	
	6-10 yıl	50	3.86					
	11-15 yıl	17	3.73					
	16-20 yıl	17	4.23					
İnsan Kaynakları	1-5 yıl	132	3.16		1,761	.156	Fark Anlamsız	
	6-10 yıl							
	11-15 yıl	50	2.91					
	16-20 yıl	17	2.94					
		17	3.46					

Tablo 4.22'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin hizmet sürelerine göre yönetsel etkililik düzeylerinin "ekip çalışması" ve "planlama ve karar verme " , '' liderlik '', ''örgütleme'' ve ''insan kaynakları '' alt faktörlerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu yüzden gruplararası karşılaştırma bulgularına yer verilmemiştir.

4.7.Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın yedinci alt problemi "Yönetsel Etkililikle ilgili her bir alt boyut öğretmenlerin çalıştıkları kurumların bulunduğu ilçelere göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?'' şeklinde ifade edilmişti. Bu alt probleme ilişkin LSD testi sonuçları Tablo 4.23'te sunulmaktadır.

Tablo 4.23. Öğretmenlerin çalıştıkları kurumların bulunduğu ilçelere göre okul müdürlerinde ilgili alt boyutlarda yönetsel etkililik bulunma düzeyleri ve LSD Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	İlçe	n	Aritmetik Ort.	Ss	F	p	Anlam Denetimi	Gruplararası fark
Ekip Çalışması	İzmit	46	3.88		11,775	.000	Fark Anlamlı	1-2; 1-3; 1-4; 1-5
	Karamürsel	65	3.36					
	Körfez	46	3.79					
	Derince	59	4.17					
Planlama ve Karar Verme	İzmit	46	3.50		11,391	.000	Fark Anlamlı	1-2; 1-3; 1-4; 1-5
	Karamürsel	65	2.91					
	Körfez	46	3.48					
	Derince	59	3.81					
Liderlik	İzmit	46	4.08		19,815	.000	Fark Anlamlı	1-2; 1-3; 1-4; 1-5
	Karamürsel	65	3.16					
	Körfez	46	4.02					
	Derince	59	4.36					
Örgütleme	İzmit	46	4.20		15,328	.000	Fark Anlamlı	1-2; 1-3; 1-4; 1-5
	Karamürsel	65	3.40					
	Körfez	46	4.03					
	Derince	59	4.26					
İnsan Kaynakları	İzmit	46	3.10		12,082	.000	Fark Anlamlı	1-2; 1-3; 1-4; 1-5
	Karamürsel	65	2.58					
	Körfez	46	3.27					
	Derince	59	3.56					

Tablo 4.23'te görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları kurumun bulunduğu ilçelere göre yönetsel etkililik düzeylerinin "ekip çalışması" [$t_{(216)}$=11.775; p<.05]. ve "planlama ve karar verme " [$t_{(216)}$=11.391; p<.05]. , '' liderlik '' [$t_{(216)}$=19.815; p<.05]., ''örgütleme'' [$t_{(216)}$=15.328; p<.05]. ve ''insan kaynakları '' [$t_{(216)}$=12.082; p<.05]. alt faktörlerinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

4.8.Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın sekizinci alt problemi "Yönetsel Etkililikle ilgili her bir alt boyut öğretmenlerin yönetim görevlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?'' şeklinde ifade edilmişti. Bu alt probleme ilişkin LSD -testi sonuçları Tablo 4.24'te sunulmaktadır.

Tablo 4.24. Öğretmenlerin yönetim görevlerine göre okul müdürlerinde ilgili alt boyutlarda yönetsel etkililik bulunma düzeyleri ve LSD Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Yönetim Görevi	n	Aritmetik Ort.	Ss	F	p	Anlam Denetimi	Gruplararası fark
Ekip Çalışması	Hayır	171	3.80		.127	.881	Fark Anlamsız	
	Okul Müdürü	19	3.75					
	Müdür Yard.	26	3.72					
Planlama ve Karar Verme	Hayır	171	3.45		.793	.454	Fark Anlamsız	
	Okul Müdürü	19	3.40					
	Müdür Yard.	26	3.20					
Liderlik	Hayır	171	3.86		1.763	.174	Fark Anlamsız	
	Okul Müdürü	19	4.22					
	Müdür Yard.	26	3.62					
Örgütleme	Hayır	171	3.90		3.425	.034	Fark anlamlı	1-2; 1-3; 1-4; 1-5
	Okul Müdürü	19	4.40					
	Müdür Yard.	26	4.06					
İnsan Kaynakları	Hayır	171	3.19		1.761	.156	Fark Anlamsız	
	Okul Müdürü	19	2.94					
	Müdür Yard.	26	2.73					

Tablo 4.24'te görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin yönetim görevlerine göre yönetsel etkililik düzeylerinin "örgütleme" [$t_{(216)}$=3.425; p<.05] alt faktöründe .001 düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmüştür. Diğer alt faktörlerde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Diğer alt faktörlerde farklılık olmadığından gruplararası karşılaştırmalara bulgularda yer verilmemiştir.

4.9.Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dokuzuncu alt problemi "Öğretmenlerin yönetim görev sürelerine göre okul müdürlerinde ilgili alt boyutlarda yönetsel etkililik bulunma düzeyleri" şeklinde ifade edilmişti. Bu alt probleme ilişkin LSD -testi sonuçları Tablo 4.25'te sunulmaktadır.

Tablo 4.25. Öğretmenlerin yönetim görev sürelerine göre okul müdürlerinde ilgili alt boyutlarda yönetsel etkililik bulunma düzeyleri ve LSD Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Yönetim Görev Süresi	n	Aritmetik Ort.	Ss	F	p	Anlamlı Denetimi	Gruplararası fark
Ekip Çalışması	1-5	171	3.76		1.234	.301	Fark Anlamsız	
	6-10	19	3.90					
	11-15	26	3.51					
Planlama ve Karar Verme	1-5	171	3.36		3.481	.039	Fark Anlamlı	1-2; 1-3; 1-4; 1-5
	6-10	19	3.56					
	11-15	26	2.73					
Liderlik	1-5	171	3.9		.080	.923	Fark Anlamsız	
	6-10	19	3.82					
	11-15	26	3.80					
Örgütleme	1-5	171	4.23		.378	.687	Fark Anlamsız	
	6-10	19	4.06					
	11-15	26	4.06					
İnsan Kaynakları	1-5	171	2.82		.016	.984	Fark Anlamsız	
	6-10	19	2.77					
	11-15	26	2.85					

Tablo 4.25'te görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin yönetim görev sürelerine göre yönetsel etkililik düzeylerinin "planlama ve karar verme " [$t_{(216)}$=3.481; p<.05] alt faktöründe .001 düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmüştür. Diğer alt faktörlerde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Diğer alt faktörlerde farklılık olmadığından gruplararası karşılaştırmalara bulgularda yer verilmemiştir

BÖLÜM V

5.TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde , sonuçlar ve bulgular bölümler halinde tartışılmış ve sonuçlara göre önerilerde bulunulmuştur.

5.1. Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin İlgili Alt Boyutlara Göre Yönetsel Etkililik Düzeyleri

Araştırmaya katılan ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre "yönetsel etkililik" ölçeğinin alt faktörlerinden "liderlik"e ait ortalama ($\overline{X}$ = 4.84) diğer alt faktörlere göre daha yüksektir. Bu alt faktörde yer alan görüşleri araştırmaya katılan öğretmenlerin "tamamen katılıyorum" aralığında algıladıkları görülmektedir. "Örgütleme" ($\overline{X}$ = 3.96) ile "Ekip Çalışması " ($\overline{X}$ = 3.78) alt faktörüne ait ortalamalar ikinci sırada yüksek değerlere sahiptir. Bu alt faktörlerdeki maddeleri araştırmaya katılan öğretmenlerin "kısmen katılıyorum" aralığında algıladıkları görülmüştür. "İnsan Kaynakları " ($\overline{X}$ = 3.11) ile "Planlama ve Karar Verme " ($\overline{X}$ = 2.93) alt faktörlerine ait ortalamalara göre öğretmenler bu görüşlere "kararsızım" şeklinde cevap vermişlerdir.

Araştırma kapsamında bulunan ''Liderlik'' alt boyutu okul müdürünün olumlu çalışma ortamı yaratması, öğretmenin müdürle rahat bir şekilde fikir alışverişi yapabilmesi, müdüre güvenilmesi, müdürün alınan kararların geliştirilmeye ve değiştirmeye gönüllü olmasını içermektedir. Bu durumda öğretmenlerin, yöneticilerinin yönetsel etkililik düzeylerini olumlu algıladığı söylenebilir. Bir örgütte yönetim tarzını etkileyen ve ona yön veren birçok faktör vardır. Örgütün yapısı ve amacı başta olmak üzere yöneticinin yönetim anlayışı, yapılan işin niteliği, bireylerin kişilik özellikleri yönetim tarzını etkileyen faktörlerin bazılarıdır (Üstüner vd.2010,s.25). Yöneticiler, birlikte çalıştıkları ve etkileşim içinde oldukları insanlarla iyi ilişkiler kurmak durumundadırlar(Balcı ve Aydın, 2003,s.128).

Aydoğan ve Helvacı (2011) tarafından yapılmış olan araştırmada öğretmenlerin algılarına göre etkili okul müdürünü tanımlayabilen ifadelerin en çok

liderlik özellikleri başlığı altında topladığı bulunmuştur. Bu sonuçlar yapılan araştırmayı desteklemektedir.

Araştırmayı destekleyen diğer bir çalışma da İra ve Şahin (2011) tarafından yapılmış olan araştırmadır. Eğitim seviyesi bakımından en yüksek kurumlar olan üniversitelerde yapmış olduğu araştırma sonucunda da , akademisyenlerin yönetsel etkililik tüm alt boyutları içinde en yüksek olarak algılanana boyutun ‘’Liderlik’’ olduğu bulunmuştur.

5.2. Öğretmenlerin Algılarının Cinsiyetlere Göre Okul Müdürlerinde İlgili Alt Boyutlarda Yönetsel Etkililik Bulunma Düzeyleri

Yapılan bu araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarında, yönetsel etkililik ölçeği ile ilgili “ekip çalışması”, “planlama ve karar verme”, “liderlik” , “insan kaynakları”, alt faktörlerinde araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Diğer yandan dördüncü alt faktör olan “örgütleme” alt faktöründe öğretmenlerin cinsiyetleri ile ilgili anlamlı bir farklılık görülmüştür [$t(216)=0.67$; $p<.05$]. Kadınların, yöneticilerin örgütleme ile ilgili yönetsel etkililiklerine ilişkin puanları erkek öğretmenlerden daha yüksektir. Bu durumda kadınların, yöneticilerini erkek öğretmenlerden daha etkili görmelerinin sebebinin yöneticilerin davranışlarına kadın öğretmenlerin daha önyargısız yaklaştıkları olduğu söylenebilir.

Dalkıran (2014) yaptığı araştırma sonucunda yönetsel etkililik boyutlarından ‘’Örgütleme ve İnsan Kaynakları ‘’ alt boyutlarında kadın akademisyenlerin yöneticilerin yönetsel etkililik düzeylerini anlamlı bir seviyede yüksek bulduğu sonucuna varmıştır. Bu sonuç araştırmayı desteklemektedir.

Araştırma bulgularının tam aksine Göksoy, Sağır ve Yenipınar (2013) tarafından yapılmış olan araştırma sonucunda , müdürlerin yönetsel etkililik derecesi ile ilgili olarak kadın öğretmenlerin algılarının erkek öğretmenlerin algılarına göre daha düşük olduğu görülmüştür. Ortaya çıkan bu farklılıklar nedeniyle bu konuda gelecekte yapılacak araştırmalarla var olan durumun net bir şekilde ortaya konulması önemlidir.

5.3. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Okul Müdürlerinde İlgili Alt Boyutlarda Yönetsel Etkililik Bulunma Düzeyleri

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşlarına göre yönetsel etkililik düzeylerinin "liderlik" [t(216)=3.585; p<.05]. ve "örgütleme" [t(216)=3.847; p<.05]. alt faktörlerinde .001 düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmüştür. Diğer alt faktörlerde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Yönetsel Etkililik alt boyutlarından ''Liderlik''ve ''Örgütleme'' her yaş düzeyinde yüksek algılılık düzeyinde bulunmuştur. ''Liderlik'' alt boyutunda , 25-29 yaş aralığındaki öğretmenler müdürlerin etkililik düzeyini yüksek seviyede algılamaktadır. Müdürlerin yönetsel etkililik seviyesini en düşük bulan yaş grubu 20-24 yaş aralığıdır . Bunun sebebinin ise mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin yöneticileri değerlendirebilecek kadar tanıyamamış olmaları olarak yorumlanabilir .

Yaman ve Ezer (2015) tarafından yapılan araştırmada yaşları "21-30" aralığında olan öğretmenlerin, yaşları "41 ve üzeri" olan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin "Öğretim Süreci ve Öğrencilerin Değerlendirilmesi" ve "Düzenli Öğrenme-Öğretme Çevresi ve İklimi Oluşturma" liderlik boyutlarındaki davranışları hakkındaki görüşleri daha olumsuzdur. Bu da araştırma sonuçlarını desteklemektedir.

Araştırma sonuçlarının aksine , Işıkgöz (2016) tarafından farklı kurumda yapılan araştırma sonucuna göre , GHSİM(Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü) personelinin yaşa göre, GHSİM'nin yönetsel etkililik düzeyleri hakkındaki algıları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

5.4. Öğretmenlerin Eğitim Seviyeleri Ve Çalıştıkları Kurum Türlerine Göre Okul Müdürlerinde İlgili Alt Boyutlarda Yönetsel Etkililik Bulunma Düzeyleri

Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim seviyeleri ve kurum türüne göre yönetsel etkililik düzeylerinin "ekip çalışması" ve "planlama ve karar verme " , '' liderlik '', ''örgütleme'' ve ''insan kaynakları '' alt faktörlerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu durumda , öğretmenlerin eğitim seviyelerinin ve çalışılan kurumların türüne göre , öğretmenlerin yönetici tutumlarını, bir yöneticide olması gereken tutumlar olarak algılıyor olabilecekleri söylenebilir.

Ertuğrul (2014) tarafından yapılan araştırmada ise ; eğitim enstitüsü mezunu katılımcıların algıladıkları yönetici etkililiği düzeyi , lisansüstü eğitim mezunlarının algıladıkları yönetici etkililiği düzeyinden daha yüksektir.

5.5. Öğretmenlerin Hizmet Sürelerine Göre Okul Müdürlerinde İlgili Alt Boyutlarda Yönetsel Etkililik Bulunma Düzeyleri

Araştırmaya katılan öğretmenlerin hizmet sürelerine göre yönetsel etkililik düzeylerinin "ekip çalışması" ve "planlama ve karar verme " , '' liderlik '', ''örgütleme'' ve ''insan kaynakları '' alt faktörlerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Kaya, Balay, Tınaz (2014) tarafından yapılan araştırmada öğretmenler ve yöneticilerin yönetsel etkililik ile kurumda çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Araştırma sonucuna göre, 16 yıl ve üstünde çalışan yönetici ve öğretmenlerin yönetsel etkililik algıları, 0-5 yıl arasında çalışan yönetici ve öğretmenlerden daha yüksektir.

5.6. Öğretmenlerin Çalıştıkları Kurumların Bulunduğu İlçelere Göre Okul Müdürlerinde İlgili Alt Boyutlarda Yönetsel Etkililik Bulunma Düzeyleri

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları kurumun bulunduğu ilçelere göre yönetsel etkililik düzeylerinin "ekip çalışması" [$t(216)=11.775$; $p<.05$]. ve "planlama ve karar verme " [$t(216)=11.391$; $p<.05$]. , '' liderlik '' [$t(216)=19.815$; $p<.05$]., ''örgütleme'' [$t(216)=15.328$; $p<.05$]. ve ''insan kaynakları '' [$t(216)=12.082$; $p<.05$]. alt faktörlerinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Araştırma Kocaeli iline bağlı 4 ilçede (İzmit,Derince,Körfez ve Karamürsel) gerçekleştirilmiştir.Araştırmada tüm ilçelerde öğretmenlerin yönetsel etkililik algısı yüksek bulunmuştur. Araştırma yapılan ilçeler arasında öğretmenlerin yöneticilere yönelik yönetsel etkililik algısının en yüksek olduğu ilçe Derince'dir. Literatür taramasında , ilçe bazında yöneticilerin yönetsel etkililik düzeyi ile ilgili yapılan araştırmalara ulaşılamamıştır. Ancak , İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün 2015-2019 Yılı Stratejik Planı'na bakıldığında, müdürlüğün ilçeye bağlı okullarda yapılan anketlerle durum değerlendirmesi yapılmış ve ;

1. Yönetici kurumun amaca yönelik görev ve arzulanan gelecekteki durum oluşturmada çalışanların ve hizmet alanların görüşleri dikkate alınmaktadır.

2. Yöneticiler kurumun idari yapısının geliştirilmesi ve görevlerin etkili yürütülmesini, çeşitli görüşlerden yararlanarak ihtiyaç ve günün şartlarına uygun gerçekleştirmektedirler.

3. Yöneticiler kurumun daha iyi hizmet verebilmesi için çalışmaların geliştirilmesi ve desteklenmesine aktif olarak katılmaktadır.

4. Kurum çağın gerektiği değişimlere açık bir yönetim biçimini benimsemiştir.

5. Kurumun bilgi ve teknolojik birikiminden tüm çalışanların yararlanabilmesinde süreklilik sağlanmıştır.

6. Kurumun hedeflerinin, çalışanlar tarafından anlaşılması sağlanmaktadır

7. Yöneticiler işbirliği yapılan kişi ve kurumlarla etkili iletişim içindedir.

8. Kurum çalışanlarının yaptıkları işin gerektirdiği donanımdan yararlanması sağlanmaktadır.

9. Kurumda çalışanlara ve bölümlere yapılan araç-gereç dağıtımında, fırsat eşitliği ilkesi uygulanmaktadır.

10. Çalışma ortamının teknik araç, gereç ve büro ortamı yönünden yeterliliği sağlanmıştır sonuçlarına ulaşılmıştır.

Bu anket çalışmasından da görüldüğü üzere yöneticiler kurum çalışanlarının fikirlerini önemsemekte ve onlara kaynakların dağıtımında, verdikleri görevlerde objektif davranmakta, onlarla etkili bir iletişim kurmaktadır. Bunun sonucunda yöneticilerle ilgili çalışanların yönetsel algısının yüksek çıkması doğaldır.

Yapılan araştırmada yöneticilerin etkililik alt boyutları olan ekip çalışması, planlama ve karar verme, liderlik, örgütleme ve insan kaynakları alt boyutlarının bu

ilçede belirgin bir şekilde hem üst yönetim hem de kurum yöneticileri tarafından kullanıldığı sonucuna varılabilir. Bu çalışma araştırmayı desteklemektedir.

Yönetsel etkililik algısının yüksek olduğu 2.ilçe İzmit'dir. Şahin (2013) tarafından İzmit ilçe'de çalışan resmi ve özel okul yöneticilerinin yönetsel etkililik düzeyi ile ilgili yapmış olduğu araştırmada resmi ilkokul öğretmenlerinin algısına göre yöneticilerin yönetsel ekililik düzeyleri, özel okulda çalışan öğretmenlerin algısına göre daha düşük çıkmıştır. Ortaya çıkan bu farklı durumun nedenleri nitel bir çalışma yapılarak araştırılabilir.

Yönetsel etkililik algısının yüksek olduğu 3. İlçe Körfez'dir. Bu ilçede de yöneticilerin yönetim alt boyutlarını etkili bir şekilde kullveıkları söylenebilir; ancak literatürde bunu destekleyecek herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Yönetsel etkililik boyutlarını kapsayan planlama ve karar verme ve insan kaynakları boyutlarında yönetsel etkililik düzeyi en düşük olan ilçe Karamürsel'dir. Bu ilçelerde gerçekleştirilen uygulamalardan yola çıkarak , her iki boyut incelendiğinde; öğretmenlerin okulda bütçe fonlarının dağıtımının adil şekilde yapılması, okulun eylemlerine yol gösterecek politika ve düzenlemelere sahip olması , öğretmenlerin bütçe hazırlanırken sürece katılması, okulda yeterli sayıda öğretmen çalışması, öğretmen performansının en az yılda bir kez değerlendirilmesi , okulun amaçlarını gerçekleştirmek için bir planının olması konularında insan kaynakları alt boyutunda müdürlerin yönetsel etkililik düzeylerinin düşük , planlama ve karar verme alt boyutunda ise orta derecede oldukları sonucuna varılmıştır. Literatür taramasında araştırma sonucunu destekleyecek bir çalışmaya rastlanmamıştır.

5.7. Öğretmenlerin Yönetim Görevlerine Göre Okul Müdürlerinde İlgili Alt Boyutlarda Yönetsel Etkililik Bulunma Düzeyleri

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yönetim görevlerine göre yönetsel etkililik düzeylerinin "örgütleme" [$t(216)=3.425$; $p<.05$] alt faktöründe .001 düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmüştür. Diğer alt faktörlerde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Bu durum , yöneticilerin yöneticilik süreçlerinde iletişim, işbirliği, ortak amaçlara ulaşma , olumlu okul ortamı yaratma konularında kendilerini ne kadar geliştirirse, o kadar etkili olur düşüncesine sahip oldukları söylenebilir.

Kaya, Balay ve Tınaz (2014) tarafından yapılan araştırmaya göre, yöneticilerin yönetsel etkililik algıları öğretmenlere oranla daha yüksek çıkmasının sebebinin yöneticide bulunması gereken en önemli özelliğin , ortak bir amacın olmasını sağlamak olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgu araştırmada yer alan ‘’Örgütleme ‘’ maddeleriyle de örtüşmekte olduğundan araştırmayı desteklemektedir.

5.8. Öğretmenlerin Yönetim Görev Sürelerine Göre Okul Müdürlerinde İlgili Alt Boyutlarda Yönetsel Etkililik Bulunma Düzeyleri

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yönetim görev sürelerine göre yönetsel etkililik düzeylerinin “planlama ve karar verme ” [$t(216)=3.481$; $p<.05$] alt faktöründe .001 düzeyinde anlamlı bir farklılık görülmüştür.

Bu durumda yöneticilerin, görev süreleri uzadıkça, edindikleri tecrübelerden faydalandıkları ve etkililik düzeylerini arttıcı davranışlar geliştirdikleri söylenebilir.

Polat ve Küçük (2012) tarafından yapılan araştırmada , yönetim süreçleri alt boyutlarından en düşük ortalama karar verme sürecine aittir.

Karatepe (2005) tarafından yapılan araştırmada , yöneticilerin astlarını karar alma aşamalarında , öğretmenlerin sürece katılımlarını cesaretlendirme noktasında orta düzeyde etkiye sahip olduğu bulgusu elde edilmiştir. Bu sonuca göre Karatepe (2015) , öğretmenlerin karara katılma aşamasında fikir paylaşımı, öngörüleri değerlendirme ve işbirliği aşamalarının eksik olması, okul adına da etkililiği olumsuz yönde etkileyen bir etken olduğu sonucuna varmıştır.

Örgüt yönetimlerinin en önemli görevi, örgütlerini amaçlarına uygun yaşatabilmektir. Yönetim üzerine yapılan çok yönlü tanımlar, yöneticilere çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklendiğini gösterir. Okullar, eğitim sisteminin hatta diğer örgütlerin de stratejik bir parçasıdır. Bu nedenle okulların etkili yönetimi büyük bir öneme sahiptir.

Ortaya çıkan sonuçlar ve alanyazında bu araştırmayla ilişkilendirilen bulgular ışığında araştırmacı ve uygulamacılara bazı önerilerde bulunulabilir. Bunlar:

6.ÖNERİLER

6.1.YÖNETİCİLERE YÖNELİK ÖNERİLER :

1. Okul müdürlerinin gerekli tüm bilgi ve becerilere sahip olması herkes gibi mümkün değildir. Eğitim kurumlarını etkili şekilde yönetebilmeleri ve kurumun amaçlarına daha etkili yollara ulaşılabilmesi için eğitim yöneticilerinin yönetsel etkililik düzeylerini arttırıcı okul düzeyinde hizmetiçi eğitimler açılmalıdır.

2.Okul müdürlerinin okullarının zayıf yönlerini belirlemek, gerekli kaynakları sağlamak ve bunları en iyi şekilde kullanabilmek , okulun ihtiyaçlarını değerlendirmek ve bunları en aza indirgeyebilme becerilerine sahip olmalıdır.

3. Okul müdürleri yönetim süreçleri alt boyutlarını daha etkili kullanmalı, kurum amaçlarını daha iyi belirlemeli ve amacı gerçekleştirmek için çalışanlarla işbirliği halinde olmalıdır.

6.2.ARAŞTIRMACILARA YÖNELİK ÖNERİLER :

1. Yapılan araştırma , farklı eğitim kademelerinde yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli bağlamında gerçekleştirilerek konu ile ilgili karşılaştırmalar yapılabilir.

2. Araştırma, Milli Eğitim Bakanlığı'ndan başlayarak dikey örgütlenme bağlamında il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri düzeyine kadar her kademede yapılabilir.

3.Araştırma , nitel araştırma yoluyla zenginleştirilebilir.

4. Araştırma, kadın ve erkek yöneticilerin etkililiğine yönelik yapılarak karşılaştırma yapılabilir.

5.Araştırma, özel öğretim kurumları ve resmi kurumlarda çalışan yöneticilerine yönelik yapılarak, karşılaştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

Abdul-Azeem, M., Fatima, S., (2012). Factors Favoring Managerial Effectiveness: A Study Of Select Public & Private Sector Organizations. *International Journal Of Business Economics & Management Research,* 2(1), s..1-27.

Abu-Tineh, A. (2003). Exploring The Relationship Between The Perceived Leadership Style Of Principals And Their Teacher's Practice Of The Five Disciplines Of Learning Schools. *Unpublished Doctoral Dissertation*. Florida State University.

Agarwal, J.C.(1982). Educational Research: An Introduction. Arya Book Depot, New Delhi.

Ağaoğlu, E., Gültekin, M., Çubukçu, Z.(2002) . "Okul Yöneticisi Yeterliklerine Dayalı Eğitim Programı Önerisi (Hizmet Öncesi - Hizmetiçi Eğitim)", *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Yayın No:191. s.* 145-161

Amjad,A.&Patnaik,B.(2014).InfluenceOf Organizational Climate And Organizational Culture On Managerial Effectiveness: An Inquisitive Study. *The Carrington Rve Journal Of Social Sciences*, ISSN 2203-2967, June 2014, Vol. 1, No. 2. s.001-020.

Analoui, F., Ahmed, A. A. & Kakabadse, N.(2010). Parameters Of Managerial Effectiveness: The Case Of Senior Managers İn The Muscat Municipality, Oman. *Journal Of Management Development.* 29(1). s.56-78.

Antalyalı ,Ö.(2011). Türkiye Üniversitelerinin Örgütsel Etkililik Boyutları .*Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* .C.16, s.3, s.285-309.

Anzengruber, J. , Goetz, M. A. , Nold, H. , Woelfle, M. (2017). "Effectiveness Of Managerial Capabilities At Different Hierarchical Levels". *Journal Of Managerial Psychology*, Vol. 32 Issue: 2, s.134-148.

Arıkan, R. (2004). Araştırma Teknikleri Ve Rapor Hazırlama. Ankara: Asil Yayın.

Argon, T. ve Eren, A. (2004).İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Nobel Yayınları Etkili Okul, Pegema Yayıncılık, Ankara

Arslan, H.; Satıcı, A. Ve Kuru, M. (2006). Devlet Ve Özel İlköğretim Okullarının Etkililiinin Araştırılması, Eğitim Ve Bilim Dergisi, S. 31(42), S 15-25. A

Arslantaş, H. İ., & Özkan, M. (2014). Defining Qualities Of School Administrators İn Effective Schools From Teachers And Administrators Point Of View. *International Journal Of Social Science*, 26, s. 181-193.

Aslan,H.(2015).Türkiye'de Okul Yöneticisi Yetiştirmenin Tarihi Süreci. ttp://portal.uzem.omu.edu.tr/dersler/2015.EYTPII/ebut617/ebut617_unite5/ebut617_unite5-6.pdf

Aslanargun, E.(2007). Okul - Aile İşbirliği Ve Öğrenci Başarısı Üzerine Bir Tarama Çalışma. *Sosyal Bilimler Dergisi Sayı*: 18

Ashraf, G; Kadir, Suhaida B. A.(2012) . A Review On The Models Of Organizational Effectiveness: A Look At Cameron's Model İn Higher Education . *International Education Studies.* Vol.5, No: 2.

A. Atik, B. Yılmaz, F. Aslan. (2014) "A Study on the Determination of Factors Effective on Fibre Chip Wood in State Forest Managements: The Sample of Bartın-Günye Forest Management," E-Journal of New World Sciences Academy-Ecological Life Sciences, 9(1):1- 14, DOI: 10.12739/NWSA.2014.9.1.5A0074, 2014.

Aydın, M., (1994). Eğitim Yönetimi, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara

Aydoğan,İ. , Helvacı,M.(2011). "Etkili Okul ve Etkili Okul Mudurune İlişkin Öğretmen Görüşleri", Uşak Universitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.4, ss.42-61.

Balay, R; Kaya, A ve Melik, G. (2015). Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Yaratıcılık ile Yönetsel Etkililik Algıları Arasındaki İlişki. K. Ü. Kastamonu Eğitim Fakültesi Dergisi,23(2), 439-466.

Balcı, A. (2001). Etkili Okul Ve Okul Geliştirme. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Balcı, A. (2002) Etkili okul geliştirme kuram uygulama ve araştırma [Theory, practice and research of effective school development], 3. Baskı, Ankara: PegemA.

Balcı, A., Aydın, İ. (2003). Anadolu Öğretmen Liseleri İçin Eğitim Yönetimi. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.

Balyer ,A.(2016). Öğretmen Liderler: Öğretmen Algıları Üzerine Nitel Bir Araştırma. Elementary Education Online,; 15(2). s 391-407

Bandura, A. (2002). Social Cognitive Theory İn Cultural Context. Applied Psychology: An International Review, 51, s.269-290.

Banerjee, J. D.(2012). Managerial Effectiveness: A Function Of Personality Type Ve Organizational Components. *International Journal Of Business and Management Research,* 2(11), s.555-558.

Barutçugil, İ.(2006). Manager's Management (İn Turkish). Kariyer Yay. İstanbul.

Başaran,İ.E.(1982).Örgütsel Davranışın Yönetimi.AÜEBF.Ankara-

Başaran, İ.E. (1996). Örgütsel Davranışın Yönetimi, Ankara: *A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.*

Başaran, İ. E.(2000). Eğitim yönetimi: Nitelikli okul. Feryal Matbaası,

Baştepe, İ.(2009). Etkili Okulun Eğitim-Öğretim Süreci Ve Ortamı Boyutlarının Nitelikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi.* C.8 S.29 (076-083)

Bedük ,A. (2000). Başarılı Bir Yöneticinin Özellikleri Ve Başarıya Giderken Üzerinde DurulmasıGerekenHususlar. http://Dergipark.Ulakbim.Gov.Tr/Selcuksbmyd/Article/Viewfile/5000084374/5000078469

Bhowmik,J; Pol , H.G. (2017). Performance Management For Effectıve Leadershıp.*National Journal Of Management And Technology* . Volume 7.

Blumberg,A and Grenfield,W. The Effective Principal: Perspectives on School Leadership,Boston: Allyn and Bacon.1980

Branch GF, Hanushek EA, Rivkin SG. (2012). Estimating The Effect Of Leaders On Public Sector Productivity: The Case Of School Principals. *NBER Work. Pap.* W17803.

Bursalıoğlu,Z. (1994).Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış.Pegem.Ankara

Can, H. (2002). "Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi". Eğitim Yönetimi Dergisi. Sayı 155-156.

Certo, S. & Certo, T. (2012). Modern Management: Concepts And Skills (12th Ed.). Upper Saddleriver: *Pearson/Prentice Hall*. ISBN-13#: 9780132176316

Chadha, N. (2015). Mapping The Relation Between Emotional Intelligence And Managerial Effectiveness At Workplace: An Overview. *The International Journal Of Indian Psychology* ISSN 2348-5396 (E) | ISSN: 2349-3429 (P) Volume 3, Issue 1, No.4, DIP: C00371V3I12015 Http://Www.İjip.İn | October – December, 2015.

Christie, K., Thompson, B., & Whiteley, G. (2009). Strong Leaders, Strong Achievement: Model Policy For Producing The Leaders To Drive Student Success. Retrieved From Education Commission Of The States Website: Www.Ecs.Org/Clearinghouse/79/23/7923.Pdf

Cibulka, J., & Nakayama, M. (2000). The Creation Of High Performance Schools Through Organizational And İndividual Learning: A Practitioner's Guide To Learning Communities. National Partnership For Excellence And Accountability İn Teaching. RFP-97-0101, Project 4.4.1, Deliverable Number 2530. Retrieved January 28, 2004, From Http://Www.Ericsp.Org/Pages/Digests/Guide.Htm

Clifford, M., Behrstock-Sherratt, E., & Fetters, J. (2012). The Ripple Effect: A Synthesis Of Research On Principal Influence To Inform Performance Evaluation Design. A Quality School Leadership Issue Brief. *American Institutes For Research*, *May 2012*, 1-24. Retrieved July 10, 2012, From Http://Www.Citeulike.Org/User/Meramos/Article/10883200

Coe, R., Aloisi, C., Higgins, S., & Elliot Major, L. (2014). What Makes Great Teaching? Review Of The Underpinning Research. London: Sutton Trust. Retrieved November 1, 2014 From Http://Www.Suttontrust.Com/Wp-Content/Uploads/2014/10/What-Makes-Great-Teaching-REPORT.Pdf

Cruickshank,D.R.& Haefele,D.(2001). Good Teachers,Plural.Educational Leadership,58(5), s. 26-30

Çelenk, S. (2003). Okul-Aile İşbirliği İle Okuduğunu Anlama Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24, s. 3-39.

Çelik, V. ve Semerci, N. (2002). İlköğretimde Problemler Ve Çözüm Yolları. Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 30, s. 205-218.

Cemaloğlu,N.(2005). Türkiye'de Okul Yöneticisi Yetiştirme ve İstihdamı: Varolan Durum, Gelecekteki Olası Gelişmeler ve Sorunlar.*Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 25, Sayı 2 (2005) 249-274

Çetintaş, H.B. (2016).Yönetim Yaklaşımlarında Örgütsel İletişim Olgusunun Değerlendirilmesi . *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi.* Cilt:4. Sayı: 1. Mart 2016

Çokluk Ö, Şekercioğlu G, Büyüköztürk Ş. Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları. Ankara: Pegem.Net; 2010. p.275-85.

Dalkıran, E. (2014). *Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu Öğretim Elemanlarında Örgütsel Bağlılık Ve Yönetsel Etkililik İlişkisi*. Diss. Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü,.

Dane, A., Kudu, M. Ve Balkı, N. (2009). Lise Öğrencilerinin Algılarına Göre, Matematik Başarısını Olumsuz Yönde Etkileyen Faktörler. *EÜFBED - Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 2(1),s. 17-34.

Daft, R. L.,(2007). Organization Theory And Design, 9th Ed. Mason, OH: Thomson South-Western.

Daft, R.L., Marcic, D. (2009). Management: The New Workplace, South Western, *International Student Edition.*

David, F. R., (2011). *Strategic Management: Concepts And Cases*. 13th Ed. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.

Day, C., Harris, A., Hadfield, M., Tolley, H., & Beresford, J. (2000). Leading Schools İn Times Of Change. Buckingham: *Open University Press.*

Delaney, J., Johnson, A., Johnson. T., & Treslan, D. (2010). Students' Perceptions Of Effective Teaching İn Higher Education. Retrieved From Http://Www.Uwex.Edu/Disted/Conference/Resource_Library/Hveouts/28251_10H.Pdf

Drucker, P (1994). Theory Of The Business, Harvard Business Review. September-October, s. 95- 106, Boston, Mass, USA.

Drucker, P. (2000). 21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları. (Çev. İrfan Bahçıvangil, Gülenay Gorbon), İstanbul: Epsilson Yayınları, 2000.

Edmonds, R. (1979). Effective Schools For The Urban Poor. Educational Leadership, 37, s. 15-27.

Eren, E., (1991), Yönetim Ve Organizasyon, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.

Erdoğan, İ. (2000). Okul Yönetimi Ve Öğretim Liderliği. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Ergun, T., Polatoğlu, A. (1992). Kamu Yönetimine Giriş. Ankara.

Ertuğrul,E.(2014). İlköğretim Okullarında Görev yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Yöneticilerin Teknoloji Liderlik Düzeyi ile Yönetici Etkililiği Arasındaki İlişki .Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak

Everard, K., & Morris, G. (1999). Effective School Management. [Αποτελεσματική Εκπαιδευτική Διοίκηση. Πάτρα: Πελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.] English Language Edition Published By Paul Chapman Publishing Ltd.

Fındıkçı, İ. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. 2.Baskı. Alfa Yayınları. İstanbul,

Fonteboa ,M. B. (2012). *The Effects Of The Famıly On Student Achıevement: A Comparatıve Study Of Tradıtıonal And Nontradıtıonal Famılıes*. A Dissertation Presented İn Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Doctor Of Education. Liberty University, Lynchburg, VA November 2012

Govender P, Parumasur ,S. (2010). Evaluating The Roles And Competencies That Are Critical Considerations For Management Development. *SA. J. Ind. Psychol*., 36(1).

Göksoy ,S. , Sağır, M. ,Yenipınar, Ş. (2013). Yapısal Degisimin Orgutsel Etkiliğe Ve Bireysel Yeterliliğe Etkisi .*Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* Cilt 2, Sayı 1, S. 18 – 31, Yaz 2013, Bartın

Griffin,R.(2013).Management.Mason,OH: South – Western Centage Learning

Güçlüol, K. (1985). Eğitim Yönetiminde Karar Ve Örnek Olaylar.Kadıoğlu Matbaası, Ankara.

Guskey, T. R., & Passaro, P. D. (1994). Teacher Efficacy: A Study Of Construct Dimensions. *American Educational Research Journal,* 31, s.627-643.

Gülcan,M.G., Kılınç, A.Ç., Çepni,O. (2012) .İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları Gösterme Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi.Kış,10(1), s.123-142.

Gürsel, M. (2012). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi (9.Baskı).Konya: Eğitim

Hallinger, P., & Heck, R. (1999). Can Leadership Enhance School Effectiveness? In T. Bush, L. Bell, R. Bolam, R. Glatter, & P. Ribbins (Eds.), Educational Management: Redefining Theory, Policy, And Practice (Pp. 178-190). London: *Paul Chapman Publishin*

Heilman S., and Kennedy-Phillips L. (2011). Making Assessment Easier With The Organizational Effectiveness Model Describe A Comprehensive, Step-By-Step, Mixed-Methods Assessment Model. *Published Online By American College Personnel Association* And Wiley Periodicals, Inc. Volume 15, Issue 6, s. 29–32, DOI: 10.1002/Abc.20046.

Henry, E. A. (2011). Is The İnfluence Of Organizational Culture On Organizational Effectiveness Universal? An Examination Of The Relationship In The Electronic Media (Radio) Service Sector In The English Speaking Caribbean.

Hintz, C. M. (2014). Principal Effectiveness. (Master's Thesis), Available Online Through The Martin Luther College Library Website. Retrieved From https://Mlc-Wels.Edu/Library/Search-Find-2/Specialcollections/Pdf-Files/Principal-Effectiveness-By-Christopher-M-Hintz

Hitt, M. A.,Black,J.S.,Porter,W.L.(2005). **Management** . http://Www.Proz-X.Com/Stephanlangdon/Library/CESACORE/N_Hitt.Management.Pdf

Horngren, Charles T. & Foster, George & Datar, Srikant M. (2000) .Cost Accounting: A Managerial Emphasis (Prentice Hall İnternational Editions). Published By *Pearson Education* (US) .ISBN 10: 0135712173 ISBN 13: 9780135712177

Işık, A.N. , Gümüş, E. (2017). Yönetici Öz-Yeterliği Ve Okul Etkililiği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Cilt:25 No:1 *Kastamonu Eğitim Dergisi* . s.419-434

Işıkgöz, E. (2016). Gençlik Hizmetleri Spor İl Müdürlerinin Yönetsel Etkililik Düzeyleri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi,* Yıl:4, Sayı:31, Ekim,2016,s.79-90

İra, N. ve Şahin S. (2010). Yönetsel Etkililik Ölçeğinin Turkçeye Uyarlanması. Buca Eğitim Fakultesi Dergisi,28,16-29

İra, N. (2011). Eğitim fakültelerinde örgütsel kültür ve yönetsel etkililik. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

İşcan,Ö.F. , Naktiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımlarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Adalet Algıları. *Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi*, 59,1.

Jamil, A. , Ramzan, A., Atta, M.A., Younis, M., Kareem,U., Jan,T. (2012). Gender Comparison of the Performance of Secondary Level Institutional Heads in DIK, Khyber Pakhtunkhwa. *International Journal of Human Resource Studies.* Vol 2, No 3

Jensen,R.A.& Kıley,T.J. (2000). Teaching,Leading And Learning: Becoming Caring Professionals.Boston:Houghton Mifflin Company.

Kadı, Z. (2000). *Adana İli Merkezindeki İlköğretim Okulu Öğrencilerinin Sürekli Devamsızlık Nedenleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Malatya: *Đnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*

Kaplan,R.S.,& Grossman,A.S.(2010). The Emerging Capital Market For Nonprofits. Harward Business Review,s.111-118

Karasar,N.(1984). Bilimsel Araştırma Metodu. Ankara: Hacetepe Taş Kitapçılık.

Karatepe, S. (2005). "Yönetsel Etkililik: Okul Yönetiminde Yönetsel Etkililiğin Astlarla İlişkiler Boyutu". Süleyman Demirel Üniversitesi. *İİBF Dergisi*. C:10.S:2.S:307-326.

Karakuş, M. Töremen F. (2006). Denetçi Gözüyle Yönetici Yeterlikleri: İlköğretim Okulu Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi* Yıl:2006 Sayı:13

Karip , E.; Koksal , K . (1996) .Etkili Eğitim Sistemlerinin Geliştirilmesi. Eğitim Yönetimi Yıl 2, Sayı 2, Bahar 1996

Karslı, M. D.(2004). Yönetsel Etkililik. (İkinci Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.

Katz, D Ve R.L. Kahn., (1977) . Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi (Çev. Can,H., Bayar,Y.) Ankara : *TODAİE Yayınları*

Kaya, Y. K. (1991). Eğitim Yönetimi: Kuram Ve Türkiye'deki Uygulama. Bilim Yayınları. Ankara

Kaya, A. , Balay, R. , Tınaz ,S. (2014). Yönetici Ve Öğretmenlerin Yönetsel Etkililik Ve Örgütsel Bağlılık Algılrı Arasındaki İlişki.Ahi Evran Üniversitesi.Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi. 15(2),S.79-97

Khader, M. (2012). Impact Of Manager Skill Profile On His Managerial Behavior: A Case Study Jordan Kuwait Bank (MBA Thesis, Middle East University). Kirk,

Kirk,D. J. & Jones, L. T. (2004). Effective Schools Assessment Report. San Antonio, TX: *Pearson Education.*

Kocabaş ,İ. ve Gökbaş,(2003). M., Eğitimde Takım Çalışması. *Eğitim ve Bilim.* 2003, Cilt 28, Sayı 130(8-15)

Koçak, F., Helvacı,M.A. (2011). Okul Yöneticilerinin Etkililiği (Uşak İli Örneği). *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. Cilt:1 Sayı:1.Haziran 2011

Kolamaz,C., Şama, E. Destekleyici Ve Geliştirici Liderlik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi* Bahar 2011, 9(2), 313-342

Koontz,H. And O'Donnel, C. (1968). Essentials Of Management. London: Mcgraw-Hill

Kowalski,T.J.(2003). Contemporary School Administration: An Introduction(2nd Ed.).Boston. Allyn And Bacon

Kushner, R.J. (2000). Facilitators Guide For Assessing Organizational Effectiveness İn National Societies: A Resource For Organizational Development Facilitators İn The İnternational Red Cross. Red Crescent Movement. International Services Department: Technical Assistance, Planning And Evaluation Unit. Washington, DC.

Kutlu M.O., Fırat H. (2014)."Adana İl Merkezindeki İlkokullarda Görevli Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri", VI. Uluslar Arası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi, İstanbul, Türkıye, 18-20 Haziran 2014, s.1-2

Kutlu, Ö., Doğan, C. D. ,Karakaya, İ. (2010). Öğrenci Başarısının Belirlenmesi: Performansa Ve Portfolyoya Dayalı Durum Belirleme. (3. Baskı), Ankara: Pegema Yayıncılık.

Lal „Arya‟. (2014). M. Teacher‟S Perception Of Principal‟S Administrative Effectiveness İn Government and Public Secondary Schools İn Moradabad District. *International Journal Of Education and Science Research*. Volume-1, Issue-5.

Leung,J.,Kleiner,B.H.(2004) "Effective Management İn The Food İndustry", *Management Research News*, Vol. 27 Issue: 4/5, Pp.72-81, Doi: 10.1108/01409170410784491

Macbeth ,A. (1989) Involving Parents, Effective Parent-Teacher Relations; Heinemann Educational Books Ltd., Halley Court Jordan Hill, Oxford OX2 8EJ.

Madan ,M., Jain ,E.(2015).Impact Of Organızatıonal Culture & Clımate On Managerıal Effectıveness. *Delhi Business Review* Ξ Vol. 16, No. 2 (July - December 2015)

Mahajan, A., Bishop, J. W., & Scott, D. (2012). Does Trust İn Top Management Mediate Top Management Communication, Employee İnvolvement And Organizational Commitment Relationships*?. Journal Of Managerial Issues*, 24(2), 173-190.

Mamzoor,S.R., Ullah, H., Hussain, M. And Ahmad, Z.M. (2011); ‘’Effect Of Teamwork On Employees Performance. *International Journal Of Learning And Development*’’. Vol. 1, No. 1 (110-126).

Marinho, A., Façanha, L.O. (2001). Programas Sociais: Efetividade, Eficiência E Eficácia Como Dimensões Operacionais Da Avaliação (Social Programs: Efficiency And Effectiveness And Operational Dimensions Of The Evaluation), Texto Para Discussão (Text For Discussion), N. 787, IPEA – Instituto De Pesquisa Econômica Aplicada, Rio De Janeiro.

Marouf ,T (2014). Managerial Effectiveness Of Senior Managers. The Islamic University – Gaza,

McCann, J. (2004). Organizational Effectiveness: Changing Concepts For Changing Environments. *Human Resource Planning*, 27, 42-50.

McDonald, P. (2010). Teaching the concept of management: Perspectives from ‘six honest serving men.’ Journal of Management and Organization, 16(5), 626-640

Meharg, S. J.(2009). Measuring Effectiveness In Complex Operations: What Is Good Enough?Canadian Defence& Foreign Affairs Institute, Calgary, Canada.

Morrison, K. R. B. (2002). School Leadership And Complexity Theory. London: Routledgefalmer.

Mortimore, P. (1991) ` Effective Schools From A British Perspective: Research And Practice ` , İn Blis, J. and Firestone, W. (Eds), Creating Effective Schools, London: Prentice Hall.

Moss, J.Jr Et Al., (1994). "Leader Attributes İnventory" Manual. Berkeley, CA: National Center For Research İn Vocational Education

Mullins, L. J., & Christy, G. (2010). Management & organisational behaviour. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Muraina, M. (2014). An Administration And Management .*Global Journal Of Management And Business Research* .Volume 14 Issue 3 Version 1.0 Year 2014

Nwadukwe, Uche .C And Court Ogele Timinepere. (2012). Management Styles And Organizational Effectiveness: An Appraisal Of Private Enterprises İn East Nigeria. *American International Journal Of Contemporary Research,* 198-203.

Olum, Y. (2004). Modern Management Theories And Practices. Retrieved From http://Theory1.Net/Modern-Management-Theories-And-Practices-Download-W1.Pdf. On17/06/2014.

Opdenakker, M.-C., & Van Damme, J. (2000). Effects Of Schools, Teaching Staff And Classes On Achievement And Well-Being İn Secondary Education: Similarities And Differences Between School Outcomes. School Effectiveness And School Improvement, 11,s. 165-19

Ostroff,C, C. and Schmitt, N.(1993).Configurations of Organizational Effectiveness and Efficacy. Academy Management Journal,36(6).

Owens, R. G., & Valensky, T. C. (2007). Organizational Behavior İn Education: Adaptive Leadership And School Reform (9th Ed.). Boston: Pearson.

Özbek ,B. (2016).Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi.Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi. Yıl 2016 ,Sayı 27, 59-70

Özdemir ,G., Bozkurt ,A. T., Aydın. (2015) .,T.Humanistic Qualifications Of School Principals .*Elementary Education Online,* 14(1), 151-163,

Özkan, D. (2009). *Yönetici, Öğretmen, Veli Ve Öğrenci Görüşlerine Göre Bilim Ve Sanat Merkezlerinin Örgütsel Etkililiği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi.

Papadimitriou, D., & Taylor, P. (2000). Organizational effectiveness of Hellenic National Sport Organizations: A multiple constituency approach. Sport Management Review, 3, 23-46

Pirson, M.A., & Lawrence, P.R. (2010). Humanism in business-towards a paradigm shift?. *Journal of Business Ethics, 93*, 553-565.

Polat,S. ,Küçük, Z.(2012) . Sınıf Öğretmenlerinin İlköğretim Okul Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yönetici Davranışlarını Demokratik Olarak Algılama Düzeylerinin Değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. Mayıs 2012. Cilt: 20.No:2. 437-450

Prasad, S. B. (2017). Effective Leadership in Democracy. Open Journal of Political Science, 7, 345- 352

Qiao, J., Wang, W., (2009). Managerial Competencies For Middle Managers: Some Empirical Findings From China. *Journal Of European Industrial Training* 33 (1), 69–80

Rajbhveari ,M. M. S. (2016). Why Do Educational Leaders Need Maintenance? *Int J Edu Sci*, 12(1): 1-6

Rana,G.Rastogi,R.(2015) .Organizational Justice Enhancing Managerial Effectiveness İn Terms Of Activity Of His Position, Achieving Results And Developing Further Potential . Research On Humanities And Social Sciences Www.İiste.Org ISSN (Paper)2224-5766 ISSN (Online)2225-0484 (Online) Vol.5, No.1.

Reddın, W. J. (1971). Managerial Effectiveness 3-D, USA: Mc Graw-Hill.

Reynolds, D. (2011). Educational Effectiveness Research (EER): A State Of The Art Review. London: Routledge.

Riley, K., & Louis, K. S. Eds. (2000). Leadership For Change: International Perspectives İn Relational Leadership. Falmer Pressrobbins, S. P. & Coulter M., 2012. Management. 11th Ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Roble,D.B. and Rebellido,S.M.(2015) . Development of School Management and Instructional Innovation Plan Based on School Heads Level of Leadership Traits and Work Effectiveness. *International Journal of Science and Research (IJSR).* Volume 6 Issue 1, January 2017

Sammons,P and Bakkum L. (2011). Effective Schoola, Equity And Teacher Effectiveness : A Review To The Literature. Profesorado Revista De Curriculum Y Formacion Del Profesorado . Vol.15. No: 3.,

Sarıer, Y. (2016). Türkiye'de Öğrencilerin Akademik Başarısını Etkileyen Faktörler: Bir Meta-Analiz Çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* (H. U. Journal Of Education) 31(3): 609-627 [2016]

Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., & Osborn, R. (2004).Core Concepts Of Organizational Behavior: John Wiley & Sons Inc

Scheerens, J., & Visscher, A.J. (2004). School Factors Related To Quality And Equity. PISA Thematic Report. Paris: OECD (İn Press).

Schraeder ,M. ,Dennis R. (2014). The Functions Of Management As Mechanisms For Fostering Interpersonal Trust. *Advances In Busıness Research* ., Volume 5, Pages 50-62

Selçuk,G., Peker, S .(2011). *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* Cilt No: 9, Sayı:2. S.472-480, 2011

Shapiro, J.C, K. Hoque, I. K, Pepper ,A., Richardson, R. and Walker, L. . *Human Resource Management*. Undergraduate Study İn Economics, Management, Finance And The Social Sciences. University Of London . MN3075 . 2013.

Shekari,H.,Nikooparvar,M.Z.(2012). Promoting Leadership Effectiveness in Organizations: A Case Study on The Involved Factors of Servant Leadership. *International Journal of Business Administration*.Vol.3,No:1; January,2012

Smutny,P., Prochazka, J., Vaculik,M.(2016). The Relationship Between Managerial Skills And Managerial Effectiveness In A Managerial Simulation Game .Innovar .Vol.26 No.62 Bogotá Oct./Dec. 2016

Somech, A. (2002). Explicating The Complexity Of Participative Management: An İnvestigation Of Multiple Dimensions. *Educational Administration Quarterly*, 38(3): 341-371.

Şahin,A.(2010).*Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi Ve Yönetsel Etkinlik*. https://Dergiler.Sgb.Gov.Tr/Calismalar/Maliye_Dergisi/Yayinlar/Md/159/Ali%C5%9EAH%C4%B0N.Pdf

Şahin, S. (2013). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetsel Etkililik Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri (İzmit İlçesi Örneği)* .Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.Ankara,

Şanlı, Ö. , Altun ,M. , Karaca , R. (2014 *).''Okul Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Öğretmen Ve Öğrenci Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi''* İnönü Üniversitesi Eğitim Bilümleri Enstitüsü Dergisi. Yıl:2014 Cilt:1 Sayı:2

Şimşek, Y. (2003). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki*

İlişki. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir, Türkiye.

Şişman, M.(2002). Eğitimde Mükemmellik Arayışı. Ankara: Pegema Yayıncılık

Tabancalı, E. (2003). Örgütsel Değişme Ve Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar. Ankara: Anı Yayıncılık.

Tanrıöğen, A. (1988).*Okul Müdürlerinin Etkililiği İle Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Tatlah, I . A. ; Iqbal., M.Z (2012). *Leadership Styles and School Effectiveness*. Social and Behavioral Sciences . 69 s.790 – 797.

Thomas, S. (2001). Dimensions Of Secondary School Effectiveness: Comparative Analyses Across Regions. School Effectiveness and School Improvement, 12, 285-322.

Totterdill, P., Dhotti, S. & Milsome, S.(2002). Partners At Work?. A Report To Europe's Policymakers and Social Partners; Report Of The European Commission, DG Research Hi-Res Project.

Trivellas ,P. , Reklitis, P. (2014). Leadershıp Competencıes Profıles And Managerıal Effectıandness In Greece. Procedia Economics And Finance (2014) s.380 – 390.

Tschannen-Moran, M. & Hoy, A.W. (2001). Teacher Efficacy: Capturing An Elusive Construct. Teaching And Teacher Education, 17, s.783-805.

Uslu, B. (2013). Eğitim Yönetimi Alanındaki Akademisyenlerin Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Görüşleri .*Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi.*Yıl: 2013, Sayı : 37 , 172-188.

Üstüner, M., Demirtaş, H. ve Cömert, M.(2009). The attitudes of prospective teachers towards the profession of teaching (The case of inonu, faculty of education). *Eğitim ve Bilim Dergisi*, Cilt: 34, No: 151.

Üstüner, M. (2016). Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeğinin Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 22(3), 429-457. Doi: 10.14527/Kuey.2016.017.

Voon, M.L., Lu, M.C., Ngui K.S., & Ayob N.B. (2011). The İnfluence Of Leadership Styles On Employees' Job Satisfaction İn Public Sector Organization İn Malaysia. *International Journal Of Business*, Management And Social Sciences, 2(1), 24-32

Wadesango, N., Bayaga,A.(2012). Management Of Schools: Teachers' İnvolvement İn Decision Making Processes . *Academic Journals*.Vol.7/17).s.1689-1694.May,2013.

Wahed, Mohammed El Sayed A. (2012). *Effectıve Communıcatıon Of Urban And Rural School Leaders.* A Thesis Submitted To Graduate School Of Education. The American University İn Cairo

Wahlstrom,K.L. , Louis, K.S.(2008). How Teachers Experience Principal Leadership: The Roles Of Professional Community ,Trust, Effficacy, And Shared Responsibility. Educational Administration Quarterly Vol.44.No.4(October 2008) 458-495

Weihrich, H., Koontz, H. (1994). Menedžment, Mate, ISBN 953-6070- 08-1 , Zagreb

Whetten, D.A. & Cameron, K.S. (2016). Developing Management Skills (9th ed.). New York: Prentice-Hall Project

Yaman,E., Ezer Ö.(2015). Öğretmen Algılarına Göre Ortaokul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.2015.Cilt:X ,Sayı:1

Yeniçeri, Ö., İnce,M. (2005). Bilgi Yönetim Stratejileri Ve Girişimcilik, Iq Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.

Yetim, A. (1992) .''Yönetimde Başarı İçin Yönetici Ve Özellikleri '' *Eğitim Dergisi.* Sayı : 2. 1992 .

Yıldırım, B.(1996). *Halk Eğitiminde Denetimin Etkililiği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bolu.

Yılmaz,H. , Karahan,A. (2010) . Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık Ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma. *Yönetim Ve Ekonomi* .Yıl:2010 Cilt:17 Sayı:2 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa

Zheng W., Yang B., Mclean G. (2010). Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role Of Knowledge Management. *Journal Of Business Research*, Volume 63, Issue 7, Pages 763–771 Http://Dx.Doi.Org/10.1016/J.Jbusres.2009.06.005

EKLER

Ek 1. Kocaeli İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzni

Ek.2. Kocaeli Valiliği Araştırma İzni

Ek.3. IASSR International Conference Acceptance Letter

Ek.4. IASSR International Conference Certification Of Participation

Ek.5. Öğretmen Kişisel Bilgi Ve Yönetsel Etkililik Ölçeği

Ek 1. Kocaeli İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzni

T.C.
KOCAELİ VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 99332089/605.01/6280294 04/05/2017
Konu: Araştırma İzni
(Serap ÖZDEMİR)

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi :12/04/2017 tarihli ve 7455 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Yüksek Lisans öğrencisi Serap ÖZDEMİR ' in " İlkokul ve Ortaokullarda Yönetsel Etkililik (Kocaeli Örneği) " konulu araştırma çalışmasını İlimiz ilkokul ve Ortaokullarında uygulama talebinin uygun görüldüğüne ilişkin, 03/05/2017 tarih ve 6137608 6 sayılı Valilik Onayı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Ahmet BÜYÜKÇELİK
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:Valilik Makam Oluru

Körfez Mah. Ankara Kavşağı Cad. No:129 Valilik Binası B Blok Kat:2
Elektronik Ağ: www.kocaeli.meb.gov.tr
e-posta: ahmetcelikfirma41@meb.gov.tr
Bilgi için: SAĞLAM YAVUZ
Tel: (0 262) 3035871
Faks: (262) 32 15 84

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. http://evraksorgu.vasat.gov.tr adresinde b7f4-a126-3c17-b53e-1153 kodu ile teyit edilebilir.

Ek.2. Kocaeli Valiliği Araştırma İzni

T.C.
KOCAELİ VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 99332089/605.01/6137608 03/05/2017
Konu: Araştırma İzni
(Serap ÖZDEMİR)

VALİLİK MAKAMINA
KOCAELİ

Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Yüksek Lisans öğrencisi Serap ÖZDEMİR ' in " İlkokul ve Ortaokullarda Yönetsel Etkililik (Kocaeli Örneği) " konulu araştırma çalışmasını İlimiz ilkokul ve Ortaokullarında uygulama talebi, ilgili Üniversitenin 12/04/2017 tarih ve 7455 sayılı yazıları ile bildirilmektedir.

Adı geçenin söz konusu çalışmasına esas olmak üzere, ekte sunulan çalışmayı İlimiz Ortaokullarında uygulama talebi komisyonumuzca uygun görülmüş olup, İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri ve okul müdürlüklerinin denetim ve gözetiminde çalışmayı yapmaları Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir. Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Fehmi Rasim ÇELİK
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
..../05/2017

Ahmet BÜYÜKÇELİK
Vali a.
Vali Yardımcısı

Körfez Mah. Ankara Karayolu Cad.No:129 Valilik Binası B Blok Kat:3 KOCAELİ
Elektronik Ağ: www..kocaelimem.meb.gov.tr
E-posta: stratejigelistirme41@meb.gov.tr
Bilgi için: E. SAĞLAM YAVUZ
Tel: (0262) 3005871

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. http://evraksorgu.meb.gov.tr adresinden 09b9-7546-3b6d-8774-bf4e kodu ile teyit edilebilir.

Ek.3. IASSR International Conference Acceptance Letter

IASSR INTERNATIONAL ASSOCIATION OF SOCIAL SCIENCE RESEARCH

XIII. European Conference on Social and Behavioral Sciences
Sofia, Bulgaria – May 19-22, 2017

Acceptance Letter for Oral Presentation

Date: May 04, 2017
Paper ID: 8145

Dear Serap ÖZDEMİR

I am pleased to inform you that your abstract entitled **"Validity and Reliability Of The Scale Of Managerial Effectiveness"** has been accepted for oral presentation at XIII. European Conference on Social and Behavioral Science after peer review. Your presentation will last 15 minutes with questions and answers. Please note that at least one author must register for the presentation and publication at the conference. Please visit the following web address to register and also find the detailed information about XIII. European Conference on Social and Behavioral Science: http://iassr.org/

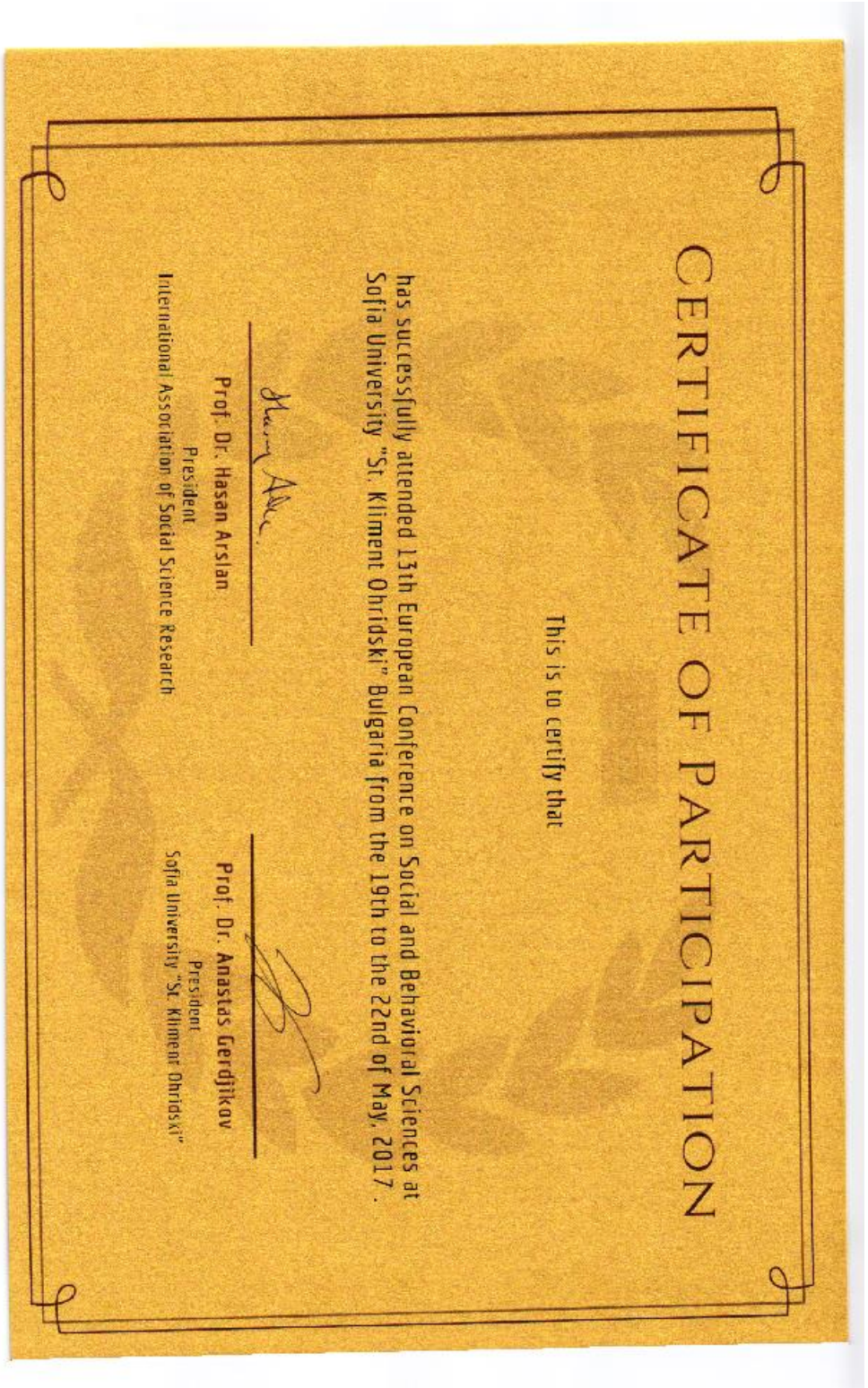
If you have any questions, please do not hesitate to contact us at conference@iassr.org.

Sincerely,

Prof. Hasan Arslan
IASSR President



Ek.4. IASSR International Conference Certification Of Participation



CERTIFICATE OF PARTICIPATION

This is to certify that

has successfully attended 13th European Conference on Social and Behavioral Sciences at Sofia University "St. Kliment Ohridski" Bulgaria from the 19th to the 22nd of May, 2017.

Prof. Dr. Hasan Arslan
President
International Association of Social Science Research

Prof. Dr. Anastas Gerdjikov
President
Sofia University "St. Kliment Ohridski"

Ek.5. Öğretmen Kişisel Bilgi Ve Yönetsel Etkililik Ölçeği

Sayın Öğretmenim; Yapmakta olduğumuz bu araştırmayla yöneticilerin yönetsel etkililik düzeylerine ilişkin bilgilere ulaşılmak amaçlanmıştır. Buradaki bilgiler kesinlikle gizli tutulacak ve elde edilecek veriler bilimsel araştırmada kullanılacaktır. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için hiçbir soruyu boş bırakmamanızı önemle rica ederim. Yardımlarınız için sizlere şimdiden teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim. Serap ÖZDEMİR

1 BİREYSEL BİLGİLER

Lütfen, kendiniz hakkında sorulacak bilgileri uygun yerlere işaretleyerek veya yazarak cevap veriniz.

1. Cinsiyetiniz: ( ) kadın ( ) erkek

2. Yaş grubunuz: ( ) 20-24 ( ) 25-29 ( ) 30-34 ( ) 35-39 ( ) 40 ve üzeri

3. Eğitim Seviyeniz: ( ) öğretmen lisesi ( ) önlisans ( ) lisans ( ) yüksek lisans ( ) doktora

4. Çalıştığınız Kurum : ( ) ilkokul (ortaokul)

5. Okul Adı :

6. Çalıştığınız Kurumdaki

7. Hizmet Süresi : ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 20 ve üzeri

8. Kurumunuzun Bulunduğu İlçe : ( ) İzmit ( ) Karamürsel ( ) Körfez ( ) Derince

9. Kıdeminiz : ( ) 1-5 ( ) 6-10 ( ) 11-15 ( ) 16-20 ( ) 21 ve üzeri

10. Yönetim Göreviniz Var mı? ( ) hayır ( ) okul müdürü müdür başyardımcısı ( ) müdür yrd.

11. Yönetici iseniz kaç yıldır bu görevde bulunmaktasınız? ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 15 ve üzeri

YÖNETSEL ETKİLİLİK ÖLÇEĞİ

Madde No		Kesinlikle Ktılmıyorum	Katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Okulun amaçlarıyla okul öğretmenlerinin amaçları arasında bir denge vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
2	Öğretmenler, iş arkadaşlarının performansına katkı sağlayacaklarını bilirler.	( )	( )	( )	( )	( )
3	Öğretmenler işbirliği içinde çalışmaktadır	( )	( )	( )	( )	( )
4	Öğretmenler, hem okulun hem de kendi alanlarının başarısı için çalışmaktadırlar	( )	( )	( )	( )	( )
5	Öğretmenler, birbirlerinin uzmanlık alanlarındaki mesleki yeterliliklerine saygı duymaktadırlar	( )	( )	( )	( )	( )
6	Öğretmenler, birlikte çalışmaktan hoşlanmaktadırlar	( )	( )	( )	( )	( )
7	Öğretmenler, görevlerindeki performanslarında kalite ve mükemmellik için çabalarlar	( )	( )	( )	( )	( )
8	Öğretmenler, alanlarını etkileyen problemlerin çözümünde yer almaktadırlar	( )	( )	( )	( )	( )
9	Öğretmenler, alanlarının amaçlarına bağlılık göstermektedirler	( )	( )	( )	( )	( )
10	Öğretmenler açık şekilde tanımlanmış sorumluluklara sahiptirler	( )	( )	( )	( )	( )
11	Okulda bütçe fonlarının dağıtımı adil bir şekilde yapılmaktadır	( )	( )	( )	( )	( )
12	Okul, eylemlerine yol gösterecek politika ve düzenlemelere sahiptir	( )	( )	( )	( )	( )
13	Alınan bütçe kararları okulun amaçlarını gerçekleştirecek yeterliliktedir.	( )	( )	( )	( )	( )
14	Okul öğretmenleri okul bütçesinin hazırlanması sürecine katılmaktadırlar	( )	( )	( )	( )	( )
15	Okul öğretmenleri bütçe konusunda yeterli şekilde bilgilendirilmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
16	Okulda, yeterli sayıda öğretmenler çalıştırılmaktadır	( )	( )	( )	( )	( )
17	Okul müdürü, bireyin ve alanların çalışma performansının etkili olması için, olumlu bir çalışma ortamı yaratmaktadır	( )	( )	( )	( )	( )
18	Öğretmenler , okul müdürüne , fikir alış verişinde bulunmak için kolayca ulaşabilmektedirler.	( )	( )	( )	( )	( )
19	Okulda, müdüre güvenilmektedir	( )	( )	( )	( )	( )
20	Okulun müdürü, alınmış olan kararları, gerekli durumlarda geliştirmeye gönüllüdür	( )	( )	( )	( )	( )
21	Okulun müdürü, alınmış olan kararları, gerekli durumlarda değiştirmeye gönüllüdür	( )	( )	( )	( )	( )
22	Okul, öğretmenlerinin performansını en az yılda bir kez değerlendirmektedir	( )	( )	( )	( )	( )
23	Okulun politika ve düzenlemeleri, bakanlığın politika ve düzenlemeleri ile uyumludur	( )	( )	( )	( )	( )
24	Okulun, okul amaçlarını gerçekleştirmek için bir planı vardır	( )	( )	( )	( )	( )
25	Okul içindeki destek hizmetleri yeterlidir	( )	( )	( )	( )	( )
26	Okula yeni öğretmen alınması sürecine, ilgili öğretmenlerin katılımı sağlanmaktadır	( )	( )	( )	( )	( )
27	Okula yeni katılan öğretmenlere , okul ve alanları tanıtıcı etkinlikler yapılmaktadır	( )	( )	( )	( )	( )

europass Curriculum Vitae

PERSONAL INFORMATION

SERAP ÖZDEMİR

Kocaeli İl Milli Eğitim Müdürlüğü Projeler Ekibi Ulugazi İlkokulu Yerleşkesi 2. kat Karabaş mh. Hürriyet cd. No 153, 41040 Kocaeli (Turkey)
+905336161949
serap1913@windowslive.com
Skype serap19131

WORK EXPERIENCE

01/10/1999–Present

Higher education teaching professional

Milli Eğitim Bakanlığı, Kocaeli (Turkey)

İngilizce Öğretmenliği

AB Proje Uzmanı

EDUCATION AND TRAINING

01/09/1995–10/02/1999

İngilizce Öğretmeni / Filolog

Yakındoğu Üniversitesi, Lefkoşa (kuzey kıbrıs türk cumhuriyeti)

İngilizce Öğretmenliği / Tercümanlık

01/09/1993–01/09/1995

English Preparatory School

EQF level 8

Bilkent University, Ankara (Turkey)

Speaking, Writing , Listening and Reading Skills

01/07/1995–01/09/1995

English Course

EQF level 1

Florida International University, Miami (U.S.A)

English

PERSONAL SKILLS

Mother tongue(s): Türkçe

Other language(s)

	UNDERSTANDING		SPEAKING		WRITING
	Listening	Reading	Spoken Interaction	Spoken production	
English	C2	C2	C2	C2	C2
German	B2	C1	C1	C1	C1

Levels: A1/A2: Basic user - B1/B2: Independent user - C1/C2: Proficient user
Common European Framework of Reference for Languages

Communication skills

Sınıf Yönetimi
Etkili iletişim
Çatışma Yönetimi
Problem Çözme Becerisi

Organisational / managerial skills: Liderlik