

## Okul Yöneticilerinin Etkililiği (Uşak İli Örneği)<sup>1</sup>

Fatma KOÇAK<sup>2</sup>, M. Akif HELVACI<sup>3</sup>

### ÖZET

Bu araştırma, öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin okullarda öğretim liderliği, insan kaynakları yönetimi, okulun kültürü-iklimi, okul çevresi-aile ve bütçe ve destek işleri boyutlarında etkililik düzeyini saptamayı amaçlamaktadır. Ayrıca katılımcıların her bir boyuttaki görüşlerinin cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı da saptanmaya çalışılmıştır. Araştırma tarama modelindedir. Araştırmanın örnekleminde, Uşak ilinde çalışan 300 öğretmen bulunmaktadır. Katılımcıların görüşlerine göre okul müdürlerinin beş boyuttaki etkililiklerinin kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemede tek yönlü varyans analizi (ANOVA), cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek içinde t-testi uygulanmıştır. Araştırma bulguları, ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin etkililiklerinin tüm boyutlarda “çok” düzeyinde olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra öğretmen görüşleri cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

*Anahtar Kelimeler:* Okul Müdürleri, Etkililik, Okul Müdürlerin Etkililiği

## The Effectiveness of Schools Principals (Uşak Case)

### ABSTRACT

This research aims to determine the effectiveness of school principals through educational leadership, human resource management, school culture and climate, school environment and parents, budget and support management according to the teachers' opinion. Moreover, the changes of the participant' opinion have been tried to be determine according to the gender and seniority variables. A survey research methodology was employed in the study. The sample included 466 secondary school teachers in Uşak. In order to determine the differentiation of the school principals effectiveness through the five dimensions according to the seniority factor, one way analysis of variance (ANOVA) has been used. Furthermore, in order to determine the differentiation of the school principals' effectiveness through five dimensions according to the gender factor, t-test has been used. Research findings show that the effectiveness of the school principals through five dimensions is on the “high” level. In addition to this result, teachers' opinion does not show the diversity according to the gender and seniority factors.

*Keywords:* School Principals, Effectiveness, Effectiveness of School Principals

<sup>1</sup> Bu çalışma M. Akif Helvacı danışmanlığında Fatma Koçak tarafından 2010 yılında hazırlanan “Okul Yöneticilerinin Etkililiği (Uşak İli Örneği)” adlı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>2</sup> MEB Sivaslı 31 Ağustos İlköğretim Okulu - fatmakocak83@hotmail.com

<sup>3</sup> Yrd. Doç. Dr. Uşak Üniversitesi Eğitim Fakültesi - mahelvaci@yahoo.com

## GİRİŞ

Çağımızda okullar, bir öğrenme yeri olarak tanımlanmaktadır. Okullardan beklenen ise söz konusu öğrenmenin etkili bir biçimde gerçekleştirilmesidir. Okullar, etkili öğrenmeyi gerçekleştiremediğinde statü ve güven kaybına uğramakta; varlık nedenini kaybetmiş olmaktadır. Diğer taraftan çağdaş okulların gerçekleştirmeleri beklenen bazı amaç ve işlevleri vardır. Okul ve eğitime yüklenen söz konusu amaç ve işlevler gerçekleştirilemediğinde de bunları başka kurumlar ve birimler üstlenmeye başlamaktadır. Okullar -özellikle resmi okullar- sosyal adalet ve eğitimde fırsat eşitliği ilkelerine bağlı olarak ülkenin her yerinde, herkese, eşit düzeyde eğitim ve öğrenme fırsatları sunmak durumundadır. Okullar bunu sağlayamadığında toplumda sosyal adalet, sosyal eşitlik ve sosyal hareketliliği gerçekleştirmeleri bir yana sosyal eşitsizliğin kaynaklarından biri olmaya başlar. Bu durumda söz konusu eşitsizlik, okullar aracılığıyla sürekli olarak yeniden üretilir ve meşrulaştırılır (Şişman, 2002). Okulların etkililiği ya da etkili okulla ilgili alan yazın incelendiğinde pek çok farklı tanımlar yapıldığı ve okul etkililiği ile okul etkinliği kavramlarının birbiri yerine kullanıldığı görülmektedir. Bu tanımlar ve aralarındaki farklar aşağıda açıklanmıştır.

### Etkili Okul ve Özellikleri

Temel anlamda okul etkililiği, parasal olmayan girdi ya da süreçlerin (ders kitabı sayısı, sınıf örgütü, öğretmenlerin profesyonel yetiştirilmesi, öğretim stratejisi, vb.) çıktılarla karşılaştırılmasıdır (Balcı, 2002). Tarih sürecinde etkililiğin farklı araştırmacılar tarafından farklı tanımları yapılmıştır. Etkililik, MacBeath'e göre (1998) çıktılarda sağlanan başarı; Hoy ve Miskel'e göre (1996) amacı gerçekleştirme düzeyi ve çevreye uyum sağlama yeteneği; Cyril'a göre (1998) gerekli kaynakları elde etme yeteneğidir.

Etkililik kavramıyla doğrudan ilgili olan dört kavram şöyle vurgulanmaktadır (Karlı, 2004): *Verimlilik*: Üretme gücünün bir ölçüğüdür. *Edim*: Amaçların gerçekleşmesi için harcanan performans demektir. *Yararlılık*: Faydası olmayan üretim metotlarını açıklar ve genişlemeyi gerektirir. *Etkenlik*: Kıt kaynakların en iyi şekilde kullanılmasını gerektiren ve otomasyonla tanımlanabilen, başka bir ifadeyle, yüksek teknolojik operasyon veya saat başına üretilen yüksek çıktı olarak görülen kavramdır.

1970'li yıllarda başlayan etkili okul araştırmaları, 1990'lı yıllarda ortak çıkarımlar yapılabilecek seviyeye gelmiştir. Bu araştırmalara bakılınca, Owens'a (1998) göre etkili okulun temelinde beş varsayım vardır. Bunlar;

1. *Okul ne yapmak zorunda olursa olsun ilk amacı öğretmek olmalıdır.* Bu öğretim sürecinin ölçülmesi öğrencilerin bilgi, beceri ve davranışlarındaki ilerlemenin ölçülmesi ile gerçekleşir.
2. *Okul, öğretme ve öğrenmenin var olduğu bir çevre oluşturmakla sorumludur.*
3. *Okul doğal şekilde, sürekli geliştirilmeye çalışılmalıdır.* Bazı ihtiyaçları gidermek için parça parça sarf edilen çabalar en sonunda başarısızlığa mahkûmdur.
4. *Okulun en önemli karakteristikleri fiziksel ortam ya da kütüphane zenginliği gibi kavramlar değil, öğretmenlerin ve diğer personelin davranış ve okula, eğitime olan bakış açılarıdır.*
5. *Okul, öğrencinin akademik performansındaki başarı ya da başarısızlık sorumluluğunu üstlenir.* Aynı zamanda okulda öğrencinin her nereden gelirse gelsin başarılı olacağına dair mutlak bir inanç vardır. Tüm bunlarla anlaşılıyor ki etkili okullar başarı ya da başarısızlığı öğrenciye yükleyen geleneksel eğitim düşüncesinden 180 derece ayrılarak bunun sorumluluğunu üzerine alır.

Etkili okullar daha önce yazılan varsayımlarla birlikte Owens'ın (1998) çalışmasında beş özelliği şöyle vurgular: Yöneticinin sahip olduğu güçlü liderlik; öğretmenlerin ve diğer

kurum çalışanlarının öğrencilerden yüksek beklentisi; temel becerilere odaklılık; düzenli çevre; düzenli ve sıklıkla yapılan ölçme değerlendirme; öğretme ve öğrenmeye ayrılan zamanın fazlalığı. Okul etkililiği araştırmaları 1960'ların sonlarında Amerika'da başlamış ve 1970'lerin başında tamamlanmıştır; Coleman ve Jencks'in dediği gibi aile öğrenci başarısında okuldan daha önemlidir düşüncesi bu araştırmalarda savunulmamıştır (Fidler, 1996).

### **Etkili Okul Müdürü**

Etkili müdürlerin kişisel özellikleri ile ilgili olarak yapılan bir araştırmada etkili müdürlerin; çok fazla enerjiye sahip, saatlerce çalışan, iyi bir dinleyici ve gözleyici, yetenekli bir bilgi aktarıcı, insanlar arası ilişkilerde başarılı ve strese karşı hoşgörülü, bireyler oldukları belirlenmiştir (Tanrıöğen, 1998).

Etkili müdürlere ilişkin olarak yapılan bir çalışmada şu noktalar vurgulanmıştır; 1) Yenilikçi okul projelerine kimlerin katılacağına karar verirler. 2) Karar verme yetkisini astlarına dağıtırlar ve kullanımını teşvik ederler. 3) Önemli konularda personelin görüşlerine başvururlar. 4) Personelini program geliştirme eylemlerine katarak deneyim kazanmalarını sağlarlar. 5) Öğretmenleri kendi mesleki yeteneklerini değerlendirmeleri ve kendi gelişmeleri için hedefler koymaları doğrultusunda güdülerler. 6) Öğretmenlerin sorunlarını ve görüşlerini dinlerler. 7) Program geliştirme ile ilgili yeni görüşleri desteklediklerini ifade ederler. 8) Etkili mesleki gelişme etkinlikleri düzenlerler. 9) Öğrencilerin gelişmelerini yakından izlerler. 10) Umut verici yeni uygulamalar hakkında mesleki yayınlardan ve diğer müdürlerden bilgi alırlar. 11) Rutin yönetsel konuları etkili bir biçimde ele alırken amaca yönelik diğer çalışmalar için de zaman yaratırlar (Tanrıöğen, 1998).

Binbaşıoğlu (1983) "Eğitim Yöneticiliği" adlı çalışmasında; iyi bir okul ve eğitim yöneticiliği ile ilgili araştırmaların, iyi bir okul ve eğitim yöneticisinin iyi bir lider olması gerektiği üzerinde durduklarını belirterek iyi bir eğitim yöneticisinde bulunması gereken nitelikleri sıralamaya çalışmıştır. Bu nitelikler; 1) Konumun verdiği güç yerine, geniş bilgi ve yeterli coşkuya sahiptir. 2) Yetkilerini bilgece kullanmasını bilir. 3) Herkese karşı anlayışlı ve eşit davranır. 4) Örgütünü ve amaçlarını iyi tanır. 5) Çevresindekilerle iyi ilişkiler kurar. 6) Sorunların kendisine gelmesini beklemeyi, sorunları kendisi arar. 7) Yürekli olarak üzerine aldığı işleri sorumluluk duygusuyla sonuçlandırır. 8) Önerilerini ve programlarını dikkatle planlar, uygular ve uygulatır. 9) Bir öneriyi savunabilir ya da bir öneriyi yapılacak karşı koymaları dikkatle yanıtlayabilir. 10) Okul yöneticiliğinde demokrasiye inanır ve onu uygular. 11) Bütün tartışma ve kararlarında içten, tarafsız ve dürüsttür, iş arkadaşlarını da öyle olmaya özendirir. 12) Çalıştığı örgütün amaçları, başarıları ve kullandıkları araçlar hakkında doğru bilgi verir. 13) Eğitime inanır ve öğrencinin yararlarını her şeyin önünde tutar. 14) Tutum ve giyimine özen gösterir. 15) Düşünerek konuşur ve görüşlerini inandırıcı bir biçimde düzgün bir dille açıklar. 16) Her fırsatta iş arkadaşlarının morallerini yükseltmeye çalışır, onları övmekten çekinmez. 17) İş arkadaşlarının çabalarını düzene koymayı (eşgüdüm sağlamayı) bilir. 18) Okulla toplumun işbirliği yapmasını sağlar, okulu topluma, toplumu da okula yaklaştırmaya çalışır. 19) Yetki ve görevlerini başkalarına bırakmayı bilir. 20) Olayları, adları ve çehreleri anımsayabilir.

Balcı (1993) "Etkili Okul" adlı araştırmasında öğretmenlerin, etkili okuldaki yöneticilere ilişkin algılarını belirlemeye çalışmış ve etkili okuldaki yöneticilerin davranışları olarak şunları belirlemiştir; 1) Eğitim ve öğretim etkinliklerini önem sırasına dizer, planlar ve uygulamaya koyar. 2) Öğrenci başarısına ayrı bir önem verilmesini ve

başarının ödüllendirilmesini sağlar. 3) Öğretim programlarını koordine eder. 4) Öğretmen ve öğrencilerden eğitim ve öğretime ilişkin yüksek beklentileri vardır ve bunları onlara ulaştırır. 5) Personelin okula bağlanmasını sağlar. 6) Öğretmenlerin ilgilerine eğilir, onlara destek verir. 7) Sınıflarda olup bitenleri; sınıfları bizzat ziyaret ederek bilir. 8) Sıkça okulun her tarafında görülür. 9) Sürekli öğrenci ile temas halindedir. 10) Okulda kuralları korumada katı, ancak adildir. 11) Öğrencilere daha çok zaman ayırabilmek için günlük bazı işlerini astlarına devreder. 12) Başkalarına eşit şekilde ve bireyler olarak ilgi gösterir.

Açıkgöz (1994) "Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları" adlı çalışmasında yönetim becerilerini teknik, insancıl ve kavramsal olarak sınıflandırmakta ve okul yöneticisinin önemli sorumluluklarını; 1) Amaçlara ulaşma. 2) Örgütsel sistemi yaşatma. 3) Örgütün dış çevresine uyumunu sağlama. 4) Kültürel örüntüleri yaşatma olarak belirtmektedir. Duranay'ın (2005) yaptığı araştırmaya göre, ortaöğretim kurumları okul etkililiği açısından orta derecede etkilidir. En etkili okul türü fen liseleri ve Anadolu liseleridir. Bu araştırma sonuçlarına göre öğretmenler, okul yöneticilerini değişimi başlatan bir lider olarak görmek istemektedirler. Yılmaz ve Taşdan'ın (2006) araştırmasında, eğitim yönetimi ile ilgili eğitim alan okul yöneticileri ile eğitim almayan eğitim yöneticilerinin okul yönetiminde etkililik kavramına bakış açılarının farklılaştığı; eğitim almayan okul yöneticilerinin etkililik kavramında bilgili olmayı ve yöneticilerin kişisel özelliklerini öne çıkarırken, eğitim alan okul yöneticilerinin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine vurgu yaptığı belirlenmiştir.

Türkiye'de eğitim örgütlerinde yapılacak her türlü değişikliğin temel amacı, daha iyi, daha nitelikli ve daha etkili eğitim içindir. Etkili okulların, okul müdürlerinin öğretim liderliği, insan kaynakları yönetimi, okulun kültürü-iklimi, okul çevresi-aile, bütçe ve destek işleri boyutları yönünden belirgin özelliklere sahip oldukları görülmektedir. Bu araştırmada, ilköğretim kurumlarında görevli okul müdürlerinin etkili müdür özelliklerini karşılama düzeylerinin değerlendirilmesi hedeflenmiştir. Araştırma sonucunda ulaşılabilecek bulgular yöneticilerin yetiştirilmesi, atanması ve yükseltilmesi politikalarının oluşturulmasında ilgililere yol göstereceği düşünülmektedir.

## Amaç

Bu araştırmanın amacı, Uşak İli sınırları içerisinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin etkililiğini, öğretmen görüşlerine göre belirlemektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin öğretim liderliği boyutunda sahip oldukları etkililik düzeyi nedir? Ayrıca, öğretmenlerin, okul yöneticilerinin öğretim liderliği boyutunda etkililik düzeyine ilişkin görüşleri cinsiyet ve kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
2. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi boyutunda sahip oldukları etkililik düzeyi nedir? Ayrıca, öğretmenlerin, okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi boyutunda etkililik düzeyine ilişkin görüşlerinin cinsiyet ve kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin okul kültürü ve iklimi boyutunda sahip oldukları etkililik düzeyi nedir? Ayrıca, öğretmenlerin, okul yöneticilerinin okul kültürü ve iklimi boyutunda etkililik düzeyine ilişkin görüşleri cinsiyet ve kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

4. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin okul çevre ve aile boyutunda sahip oldukları etkililik düzeyi nedir? Ayrıca, öğretmenlerin, okul yöneticilerinin okul çevre ve aile boyutunda etkililik düzeyine ilişkin görüşleri cinsiyet ve kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin bütçe ve destek işleri yönetimi boyutunda sahip oldukları etkililik düzeyi nedir? Ayrıca, öğretmenlerin, okul yöneticilerinin bütçe ve destek işleri yönetimi boyutunda etkililik düzeyine ilişkin görüşleri cinsiyet ve kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

## YÖNTEM

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ilköğretim okulu yöneticilerini “etkililik düzeyi” bakımından değerlendirmeyi amaçlayan bu araştırma tarama modelindedir.

### Evren ve Örneklem

Örneklem büyüklüğünü belirlemede farklı büyüklükteki evrenler için kuramsal örneklem büyüklükleri çizelgesinden faydalanılmıştır. Bu çizelgeden, resmi ilköğretim okulu öğretmenleri ve yöneticileri için iki örneklem büyüklüğü belirlenmiştir. Çizelgede 100 kişilik evrende % 95’lik güven düzeyi için gerekli örneklem büyüklüğü 85 kişi, 1000 kişilik evrende % 95’lik güven düzeyi için ve % 4’lük sapma miktarı esas alındığında gerekli örneklem büyüklüğü ise 375 olarak belirtilmiştir (Balci, 2004). Bu ölçütü dikkate alarak, örnekleme girecek öğretmen sayısı 300; örnekleme girecek okul sayısı ise 85 olarak belirlenmiştir. Her ilçede, örnekleme girecek öğretmen ve okul sayısının belirlenmesi, öğretmenler için tüm ilçelerdeki toplam öğretmen sayısına (1669); okullar için tüm ilçelerdeki toplam okul sayısına (175) oranlanarak belirlenmiştir. Böylece çok aşamalı tabakalı bir örnekleme yaklaşımı uygulanmıştır. Araştırmanın evrenini ve örneklemini oluşturan öğretmenlerin ve okulların ilçelere göre dağılımı Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Evren ve örneklemini oluşturan okul, öğretmen ve yönetici dağılımı

İlçe Adı	Evreni Oluşturan Okul sayıları	Örneklemini Oluşturan Okul Sayıları	Evreni Oluşturan İlköğretim Okulu Öğretmen Dağılımı	Örneklemini Oluşturan İlköğretim Okulu Öğretmen Dağılımı
Uşak (Merkez)	66	32	1042	212
Banaz	36	17	203	25
Eşme	29	14	175	20
Karahallı	12	6	63	10
Sivaslı	18	9	107	15
Ulubey	14	7	79	18
<b>Toplam</b>	<b>175</b>	<b>85</b>	<b>1669</b>	<b>300</b>

### Kişisel Bilgiler

Uşak ili ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin cinsiyetlerine, görev, öğrenim durumlarına ve mesleki kıdemlerine göre dağılımlarına ilişkin bulgular Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Katılımcıların cinsiyet, öğrenim durumu, görev ve mesleki kıdemlerine göre dağılımları

Değişken	Düzy	F	%
Cinsiyet	Kadın	151	48,9
	Erkek	149	48,2
	TOPLAM	300	100
Öğrenim Durumu	Ön lisans	39	12,6
	Lisans	241	78,0
	Yüksek Lisans	19	6,1
	Doktora	1	3
	TOPLAM	300	100
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	80	25,9
	6-10 yıl	73	23,6
	11-15 yıl	63	20,4
	16-20 yıl	34	11,0
	21 yıl ve üstü	50	16,2
	TOPLAM	300	100

Tablo 2’de araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet durumlarına ilişkin bulguları incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin; % 48.9’u kadın, % 48.2’si de erkektir. Öğretmenlerin; % 3’ü doktora, % 12.6’sı ön lisans, % 78.0’i lisans, % 6.1’i yüksek lisans öğrenimine sahiptir. Öğretmenlerin; % 25.9’u 1-5 yıl, % 23.6’sı 6-10 yıl, % 20.4’ü 11-15 yıl, % 11.0’i 16-20 yıl, % 16.2’si 21 yıl ve üstü kıdem gruplarında yer almaktadır.

### Veri Toplama Aracı

Okul yöneticilerinin etkililiğine ilişkin veriler, Koçak (2010) tarafından geliştirilen Likert tipi “Okul Yöneticilerinin Etkililiğini Değerlendirme Ölçeği (OYEDÖ)” kullanılarak elde edilmiştir. Ölçek, “öğretim liderliği”, “insan kaynakları”; “okul kültürü ve iklimi”; “okul çevre ve aile”; “bütçe ve destek işleri yönetimi” boyutları olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Araştırmada her boyut birer alt ölçek olarak değerlendirilmiştir. Ölçek, 1) hiç katılmıyorum, 2) az katılıyorum, 3) orta düzeyde katılıyorum, 4) büyük ölçüde katılıyorum ve 5) tamamen katılıyorum seçeneklerinden oluşmaktadır. Ölçekte bulunan alt ölçeklerin madde analizi yapılmış ve yapı geçerliği faktör analizi ile sınanmıştır. Bu teknikle her bir ölçeğin, bir ya da birden fazla yapıyı ölçüp ölçmediği başka bir deyişle tek boyutlu olup olmadığına bakılmıştır. Faktör analizi, kavramların kuramsal yapılarını karşılaştırmada sıkça kullanılan bir yöntemdir ve ölçme araçlarının yapı geçerliğini saptama yoludur. Faktör belirlemede, öz değer (eigen value), açıklanan varyans oranı ve faktörlerin öz değerlerine dayalı olarak oluşturulan çizgi grafiği (scree plot) ölçütleri dikkate alınmıştır (Büyüköztürk, 2005). Güvenirlik çalışması için Cronbach Alpha kullanılmıştır. Ayrıca her bir maddenin ayırt ediciliği için madde toplam korelasyonlarına bakılmıştır. Alt ölçeklere ait Cronbach Alfa değerleri şöyledir: Öğretim Liderliği (.89); İnsan Kaynakları (.97); Okul Kültürü ve İklimi (.92); Okul Çevre ve Aile İlişkisi (.93); Bütçe ve Destek İşleri Yönetimi (.88).

### Verilerin Analizi

Uşak İli sınırları içerisinde Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı devlet ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerin etkililiğini belirlemede her boyutta okul müdürlerinin etkililik düzeylerine ilişkin maddelere vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Alt ölçeklerde, ölçek ortalama puanlarının hesaplanmasında ve bu puanlara göre öğretmenlerin alt ölçeklerdeki konumları

bakımından karşılaştırılması ve yorumlanabilmesi için önce her alt ölçekteki maddelerden alınan puanlar toplanmış ve böylece öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin etkililik düzeyleri bulunmuştur. Daha sonra bu puanlar, her bir alt ölçeğin içerdiği madde sayısına bölünerek, beşli derecelendirme ölçeğinden alınacak puan sınırlarına indirgenmiştir. Analizlerde bu puanlar kullanılmıştır. Okul müdürlerinin etkililik düzeylerine ilişkin değerlendirmeler arasında cinsiyet değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi; kıdem değişkenine bağlı olarak anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek amacıyla da tek yönlü varyans (ANOVA) analizi uygulanmıştır. Grup ortalama puanları arasındaki farkların test edilmesinde 0.05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

## BULGULAR

Bu bölümde, araştırmada elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular yer almaktadır.

### Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Boyutunda Sahip Oldukları Etkililik Düzeyine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin öğretim liderliği boyutunda sahip oldukları etkililik düzeyine ilişkin bulgular Tablo 3'te görülmektedir.

Tablo 3. Katılımcıların okul müdürlerinin öğretim liderliği boyutunda etkililiğine ilişkin görüşleri

No	Maddeler	$\bar{x}$	ss	Düzye	Önem Sırası
1	Bu okulda okul müdürü, okulun var olma nedenini (misyonunu) ve amaçlarını öğretmen, öğrenci ve diğer personele çok iyi bir biçimde anlatır	3,85	1,12	Çok	7
2	Öğrencilerde davranış değiştirme ve geliştirmeyi öncelikli olarak gerçekleştirmeye çalışır	3,91	1,01	Çok	4
3	Eğitim öğretim sürecinin aksayan yönleri olup olmadığını kontrol etmek için sürekli denetler ve değerlendirir	3,89	1,06	Çok	5
4	Okulda her türlü başarının ödüllendirilmesini sağlar	3,74	1,08	Çok	11
5	Okulun her yerinde sık sık görülür ve sınıfları ziyaret eder	3,75	1,03	Çok	10
6	Özellikle düşük başarı gösteren öğrenci grubuna özel bir ilgi gösterir	3,44	1,07	Çok	16
7	Öğretmen ve öğrencilerden çok başarılı olmalarını bekler	4,07	0,93	Çok	1
8	Öğrenme-öğretme ilke ve yöntemleri konusunda öğretmenleri yönlendirir	3,72	1,07	Çok	12
9	Eğitim programlarında gerekli değişiklik veya yeniliklerin yapılmasında aktif rol alır	3,76	1,15	Çok	9
10	Öğrencilerde okul ve sınıf içinde işbirliğine dayalı öğrenme anlayışını oluşturur	3,71	1,04	Çok	13
11	Öğrencilerin kendi öğrenme sorumluluklarını üstlenmesini sağlar	3,67	0,99	Çok	14
12	Öğrencileri geliştiren öğrenme imkânları (laboratuvar, teknoloji odaları, kütüphane vb) sunar	4,02	0,96	Çok	2
13	Öğrencilerin kendilerini ilgilendiren kararlara katılımını destekler	3,86	0,99	Çok	6
14	Öğrencilerin eleştirel ve yaratıcı yönde düşüncelerini geliştirir	3,65	1,05	Çok	15
15	Öğrencilerin kişisel gelişimlerini sağlamaya dönük programlara (tiyatro, folklor, sportif faaliyetler vb) önem verir	3,82	1,05	Çok	8
16	Öğrenci merkezli eğitimi destekler	3,96	0,97	Çok	3
TOPLAM		3,80			

Tablo 3'te yer alan bulgular incelendiğinde öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin öğretim liderliği boyutunda etkililiğine ilişkin toplam ortalama düzeyinin  $\bar{x}=3.80$  olduğu saptanmıştır. Bu ortalama ve ölçekteki tüm maddelerin ortalamalarının ölçek sınırları içerisinde "çok" düzeyine denk geldiği görülmektedir. Öğretmenlere göre bu ölçekteki ortalama puanlar 3,67 ile 4,07 arasında değişmektedir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin öğretim liderliği etkililiğine ilişkin, görece olarak en yüksek düzeyde sahip oldukları ilk beş nitelik şunlardır: Öğretmen ve öğrencilerden çok başarılı olmalarını bekler ( $\bar{x}=4.07$ ); öğrencileri geliştiren öğrenme imkânlar (laboratuvar, teknoloji odaları, kütüphane vb.) sunar ( $\bar{x}=4.02$ ); öğrenci merkezli eğitimi destekler ( $\bar{x}=3.96$ ); öğrencilerde davranış değiştirme ve geliştirmeyi öncelikli olarak gerçekleştirmeye çalışır ( $\bar{x}=3.91$ ); eğitim-öğretim sürecinin aksayan yönleri olup olmadığını kontrol etmek için sürekli denetler ve değerlendirir ( $\bar{x}=3.89$ ).

Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin öğretim liderliği etkililiğine ilişkin bulgularda, görece olarak en düşük düzeyde sahip oldukları son beş nitelik şunlardır: Özellikle düşük başarı gösteren öğrenci grubuna özel bir ilgi gösterir ( $\bar{x}=3.44$ ); öğrencilerin eleştirel ve yaratıcı yönde düşüncelerini geliştirir ( $\bar{x}=3.65$ ); öğrencilerin kendi öğrenme sorumluluklarını üstlenmesini sağlar ( $\bar{x}=3.67$ ); öğrencilerde okul ve sınıf içinde işbirliğine dayalı öğrenme anlayışı oluşturur ( $\bar{x}=3.71$ ); öğrenme- öğretim ilke ve yöntemleri konusunda öğretmenleri yönlendirir ( $\bar{x}=3.72$ ).

### **Cinsiyet Değişkenine Göre, Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Boyutunda Sahip Oldukları Etkililik Düzeyine İlişkin Bulgular**

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin öğretim liderliği boyutunda etkililik düzeyine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretim liderliği boyutunda etkililiğine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre t testi sonuçları

Cinsiyet	n	$\bar{X}$	ss	sd	t	p*
Kadın	151	59,70	13,44	298	1.597	.111
Erkek	149	62,12	12,76			

(\*) p<0.05 düzeyinde anlamlı

Tablo 4'te görüldüğü gibi öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretim liderliği etkililiği boyutuna ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $t_{(298)}=1.597$ ,  $p>0.05$ ]. Görece olarak, erkeklerin, okul müdürlerinin öğretim liderliği boyutunda etkililik düzeyine ilişkin görüşleri ortalamalarının ( $\bar{x}=62,12$ ), kadınların ortalamalarından ( $\bar{x}=59,70$ ) daha yüksek olduğu görülmektedir.

### **Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Boyutunda Sahip Oldukları Etkililik Düzeyine İlişkin Bulgular**

Katılımcıların okul yöneticilerinin öğretim liderliği boyutuna ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre tek yönlü varyans analiz sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.



Tablo 5. Öğretmenlerin okul müdürlerinin öğretim liderliği boyutunda etkililiğine ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	377,242	4	94,310	.650	.627
Gruplarıçi	42788,505	295	145,046		
Toplam	43165,747	299			

(\*) p<0.05 düzeyinde anlamlı

Tablo 5'te bulunan analiz sonuçları incelendiğinde, okul yöneticilerinin öğretim liderliği alt boyutunda yeterlik düzeyine ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir [ $F_{(4-295)}=.650$ ;  $p>0.05$ ]. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin okul yöneticilerinin öğretim liderliği alt boyutundaki görüşleri kıdem değişkenine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

### Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin İnsan Kaynakları Boyutunda Sahip Oldukları Etkililik Düzeyine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin insan kaynakları boyutunda sahip oldukları etkililik düzeyine ilişkin bulgular Tablo 6'da görülmektedir.

Tablo 6. Katılımcıların okul müdürlerinin insan kaynakları boyutunda etkililiğine ilişkin görüşleri

No	Maddeler	$\bar{x}$	ss	Düzyey	Önem Sırası
17	Bu okulda okul müdürü, öğrencilerin bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi ve sonraki eğitimlerine hazırlanmaları için öğretmenleri sürekli motive eder.	3,82	1,04	Çok	7
18	Öğretmen ve öğrenciler arasında yaşanan çatışmaları okulun lehine olacak şekilde çözüme yaklaşımları sergiler.	3,85	1,08	Çok	5
19	Öğretmenlerin öğrenme ve öğretme alanındaki gelişmeleri takip etmeleri yönünde destekler.	3,87	1,00	Çok	3
20	Öğretmenler ve öğrencilerde takımla çalışma bilinci geliştirir.	3,81	1,02	Çok	8
21	Okullarda öğretmenlerin birbirlerini desteklemesini ve etkileşim içinde olmasını teşvik eder.	3,88	1,13	Çok	2
22	Okulda eylem ve işlemleri etkili bir biçimde planlar.	3,84	1,03	Çok	6
23	Okulda öğretmenlerin sürekli gelişimi için iş başında eğitim ve hizmet içi eğitim imkânları sağlar.	3,71	1,06	Çok	13
24	Okul personeliyle ilişkilerinde empati kurmayı önemser.	3,78	1,13	Çok	10
25	Öğretmenler için ideal davranış modeli oluşturur.	3,74	1,13	Çok	12
26	Öğretmenleri çağdaş öğretim teknolojilerini kullanmaları doğrultusunda güdüler.	3,90	1,04	Çok	1
27	Öğretmenleri okulda değişim ve yenilik yapmaya özendirir/teşvik eder.	3,86	1,05	Çok	4
28	Öğretmenlere ve öğrencilere rehberlik eder.	3,75	1,08	Çok	11
29	Öğretmenlerin performansının değerlendirilmesinde öğretmenini kendini ve mesleğini geliştirme çabasını esas alır.	3,80	1,06	Çok	9
TOPLAM		3,82			

Tablo 6’da yer alan bulgular incelendiğinde öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin insan kaynakları yönetimi boyutunda etkililiğine ilişkin toplam ortalama düzeyinin  $\bar{x}=3.82$  olduğu saptanmıştır. Bu ortalama ve ölçekteki tüm maddelerin ortalamalarının ölçek sınırları içerisinde “çok” düzeyine denk geldiği görülmektedir. Öğretmenlere göre bu ölçekteki ortalama puanlar 3,71 ile 3,90 arasında değişmektedir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin insan kaynakları boyutunda etkililiğine ilişkin bulgularda, görece olarak en yüksek düzeyde sahip oldukları ilk beş nitelik şunlardır: Öğretmenleri çağdaş öğretim teknolojilerini kullanmaları doğrultusunda güdüler ( $\bar{x}=3.90$ ); Okullarda öğretmenlerin birbirlerini desteklemesini ve etkileşim içinde olmasını teşvik eder ( $\bar{x}=3.88$ ); Öğretmenlerin öğrenme ve öğretme alanındaki gelişmeleri takip etmeleri yönünde destekler ( $\bar{x}=3.87$ ); Öğretmenleri okulda değişim ve yenilik yapmaya özendirir/teşvik eder ( $\bar{x}=3.86$ ); Öğretmen ve öğrenciler arasında yaşanan çatışmaları okulun lehine olacak şekilde çözme yaklaşımları sergiler ( $\bar{x}=3.85$ ).

Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin insan kaynakları boyutunda etkililiğine ilişkin bulgularda, görece olarak en düşük düzeyde sahip oldukları son beş nitelik şunlardır: Okulda öğretmenlerin sürekli gelişimi için iş başında eğitim ve hizmet içi eğitim imkanları sağlar ( $\bar{x}=3.71$ ); Öğretmenler için ideal davranış modeli oluşturur ( $\bar{x}=3.74$ ); Öğretmenlere ve öğrencilere rehberlik eder ( $\bar{x}=3.75$ ); Okul personeliyle ilişkilerinde empati kurmayı önemser ( $\bar{x}=3.78$ ); Öğretmenlerin performansının değerlendirilmesinde öğretmenin kendini ve mesleğini geliştirme çabasını esas alır ( $\bar{x}=3.80$ ).

### Cinsiyet Değişkenine Göre, Okul müdürlerinin İnsan Kaynakları boyutunda Sahip Oldukları Etkililik Düzeyine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin insan kaynakları boyutunda etkililik düzeyine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Öğretmenlerin okul müdürlerinin insan kaynakları boyutunda etkililiğine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre t testi sonuçları

Cinsiyet	n	$\bar{x}$	ss	sd	t	p*
Kadın	151	48,65	12,31	298	1.502	.134
Erkek	149	50,72	11,52			

(\*) p<0.05 düzeyinde anlamlı

Tablo 7’de analiz sonuçları incelendiğinde öğretmenlerin okul müdürlerinin insan kaynakları boyutunda etkililiğine ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $t_{(298)}=1.502$  p>0.05]. Görece olarak, erkeklerin, okul müdürlerinin insan kaynakları etkililiği boyutunda etkililik düzeyine ilişkin görüşleri ortalamalarının ( $\bar{x}=50.72$ ), kadınların ortalamalarından ( $\bar{x}=48,65$ ) daha yüksek olduğu görülmektedir.

### Kıdem Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin İnsan Kaynakları Boyutunda Sahip Oldukları Etkililik Düzeyine İlişkin Bulgular

Katılımcıların okul müdürlerinin insan kaynakları boyutuna ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre tek yönlü varyans analiz sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Öğretmenlerin okul müdürlerinin insan kaynakları boyutunda etkililiğine ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p*
Gruplararası	187,367	4	46,842	.325	.861
Gruplarıçi	42541,550	295	144,209		
Toplam	42728,917	299			

(\*) p&lt;0.05 düzeyinde anlamlı

Tablo 8 analiz sonuçları incelendiğinde, okul yöneticilerinin insan kaynakları alt boyutunda yeterli düzeyine ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir [ $F_{(4-295)}=.325$ ;  $p>0.05$ ]. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi alt boyutundaki görüşleri kıdem değişkenine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

### Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Okulun Kültürü Ve İklimi Boyutunda Etkililik Düzeyine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin okulun kültürü ve iklimi Yönetimi boyutunda sahip oldukları etkililik düzeyine ilişkin bulgular Tablo 9'da görülmektedir.

Tablo 9. Katılımcıların okul müdürlerinin okulun kültürü ve iklimi boyutunda etkililiğine ilişkin görüşleri

No	Maddeler	$\bar{x}$	ss	Düzyey	Önem Sırası
30	Bu okulda okul müdürü, okul ortamında demokratik değerleri geliştirme ve pekiştirmeye önem verir.	3,80	1,10	Çok	14
31	Okul müdürü, okulda herkesin zevkle çalışabileceği hoşgörüyeye dayalı bir ortam sağlar.	3,84	1,15	Çok	10
32	Okulda her öğrencinin öğrenebileceği inancının egemen olmasını sağlar.	3,78	1,01	Çok	15
33	Bu okulda okul müdürü, öğretimi ve öğrenmeyi teşvik eden güvenli bir iklim oluşturma çabası içindedir.	3,88	0,98	Çok	6
34	Bu okulda okul müdürü, disiplin sorunlarından arındırılmış ve öğrenmeye uygun bir okul iklimi oluşturma çabası içindedir.	3,98	1,96	Çok	2
35	Bu okulda müdür, okulda öğrenmeyi öğrenen bir anlayışı geliştirme çabası içindedir.	3,85	1,04	Çok	9
36	Bu okulda okul müdürü, okullarda hizmetin ve ürünün iyileştirilmesini sürekli bir amaç olarak benimsenmesini sağlar.	3,76	1,17	Çok	16
37	Okulda yönetimden çok liderliğin benimsendiği bir anlayış oluşturur.	3,81	1,04	Çok	13
38	Okulda korku değil rahat ve güven verici bir ortam oluşması için çaba sarf eder.	3,35	1,21	Orta	17
39	Okullarda sayının değil niteliğin önemli olduğu anlayışını oluşturur.	3,91	1,09	Çok	5
40	Bu okulda okul müdürü, okulda verimli bir çalışma ortamının oluşmasına öncülük eder.	3,86	1,00	Çok	8
41	Okulda okul üyelerinde ortak karar alma eğilimi oluşturur.	3,93	1,05	Çok	3
42	Okul personelinin, okulun vizyonunu geliştirmesine teşvik eder.	3,92	1,09	Çok	4
43	Okulda başarılı odaklı bir kurum iklimi oluşturur.	3,83	1,13	Çok	11
44	Okulda her zaman coşkulu ve iyimserdir.	3,87	1,03	Çok	7
45	Okulda, okul üyeleriyle çift yönlü (karşılıklı) iletişim kanalı geliştirir.	4,05	1,12	Çok	1
46	Okulda yeni olanı deneme konusunda herkesi teşvik eder.	3,82	1,11	Çok	12
TOPLAM		3,85			

Tablo 9’da yer alan bulgular incelendiğinde öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin okulun kültürü ve iklimi boyutunda etkililiğine ilişkin toplam ortalama düzeyinin  $\bar{x}=3.85$  olduğu saptanmıştır. Bu ortalama ve ölçekteki tüm maddelerin ortalamalarının ölçek sınırları içerisinde “orta” ve “çok” düzeyine denk geldiği görülmektedir. Öğretmenlere göre bu ölçekteki ortalama puanlar 3,35 ile 4,05 arasında değişmektedir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin okulun kültürü ve iklimi boyutunda etkililiğine ilişkin bulgularda, görece olarak en yüksek düzeyde sahip oldukları ilk beş nitelik şunlardır: Okulda, okul üyeleriyle çift yönlü (karşılıklı) iletişim kanalı geliştirir ( $\bar{x}=4.05$ ); Bu okulda okul müdürü, disiplin sorunlarından arındırılmış ve öğrenmeye uygun bir okul iklimi oluşturma çabası içindedir ( $\bar{x}=3.98$ ); Okulda okul üyelerinde ortak karar alma eğilimi oluşturur ( $\bar{x}=3.93$ ); Okul personelini, okulun vizyonunu geliştirmesine teşvik eder ( $\bar{x}=3.92$ ); Okullarda sayının değil niteliğin önemli olduğu anlayışını oluşturur ( $\bar{x}=3.91$ ).

Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin okulun kültürü ve iklimi boyutunda etkililiğine ilişkin bulgularda, görece olarak en düşük düzeyde sahip oldukları son beş nitelik şunlardır: Okulda korku değil rahat ve güven verici bir ortam oluşması için çaba sarf eder ( $\bar{x}=3.35$ ); Bu okulda okul müdürü, okullarda hizmetin ve ürünün iyileştirilmesini sürekli bir amaç olarak benimsenmesini sağlar ( $\bar{x}=3.76$ ); Okulda her öğrencinin öğrenebileceği inancının egemen olmasını sağlar ( $\bar{x}=3.78$ ); Bu okulda okul müdürü, okul ortamında demokratik değerleri geliştirme ve pekiştirmeye önem verir ( $\bar{x}=3.80$ ); Okulda yönetimden çok liderliğin benimsendiği bir anlayış oluşturur ( $\bar{x}=3.81$ ).

### Cinsiyet Değişkenine Göre, Okul Müdürlerinin Okulun Kültürü ve İklimi Boyutunda Sahip Oldukları Etkililik Düzeyine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin okulun kültürü ve iklimi boyutunda etkililik düzeyine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçları Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10. Öğretmenlerin okul müdürlerinin okulun kültürü ve iklimi boyutundaki etkililiğine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre t testi sonuçları

Cinsiyet	N	$\bar{x}$	ss	sd	t	p*
Kadın	151	63,95	15,93	298	1.441	.151
Erkek	149	66,52	14,94			

(\*) p<0.05 düzeyinde anlamlı

Tablo 10’da analiz sonuçları incelendiğinde görüldüğü gibi öğretmenlerin okul müdürlerinin okulun kültürü ve iklimi boyutunda etkililiğine ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $t_{(298)}=1.441$ ;  $p>0.05$ ]. Görece olarak, erkeklerin, okul müdürlerinin okulun kültürü ve iklimi boyutunda etkililik düzeyine ilişkin görüşleri ortalamalarının ( $\bar{x}=66,52$ ), kadınların ortalamalarından ( $\bar{x}=63,95$ ) daha yüksek olduğu görülmektedir.

### Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Okulun Kültürü ve İklimi Boyutunda Sahip Oldukları Etkililik Düzeyine İlişkin Bulgular

Katılımcıların okul müdürlerinin okulun kültürü ve iklimi boyutunda etkililiğine ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre tek yönlü varyans analiz sonuçları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Öğretmenlerin okul müdürlerinin okulun kültürü ve iklimi boyutunda ekililiğine ilişkin görüşlerin kıdem değişkenine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	f	p*
Gruplararası	140,241	4	35,060	.145	.965
Gruplarıçi	71478,889	295	242,301		
Toplam	71619,130	299			

(\*) p&lt;0.05 düzeyinde anlamlı

Tablo 11’de bulunan analiz sonuçları incelendiğinde, okul yöneticilerinin okulun kültürü ve iklimi alt boyutunda yeterlik düzeyine ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir [ $F_{(4-295)}=.145$ ;  $p>0.05$ ]. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin okul yöneticilerinin okulun kültürü ve iklimi alt boyutundaki görüşleri kıdem değişkenine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

### Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Okul Çevresi ve Aile Boyutunda Etkililik Düzeyine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin okul çevresi ve aile boyutunda sahip oldukları etkililik düzeyine ilişkin bulgular Tablo 12’de görülmektedir.

Tablo 12. Katılımcıların okul müdürlerinin okul çevresi ve aile boyutunda etkililiğine ilişkin görüşleri

No	Maddeler	$\bar{x}$	ss	Düzye	Önem Sırası
47	Okulun amaçlarını ve var olma (misyonu) nedenlerini okulun velilerine ve çevresine çok iyi tanıtır.	3,84	1,02	Çok	6
48	Çevredeki sosyal kurumların okula gerekli desteğini sağlamak için kermes ve okul gecesi gibi etkinlikleri destekler.	3,77	1,15	Çok	7
49	Okulun tanıtımı için sportif ya da folklor yarışmalarına okulun katılımını destekler.	3,97	1,04	Çok	3
50	Okulda çevre halkına yönelik eğitsel amaçlı konferanslar verilmesini sağlar.	3,35	1,16	Orta	8
51	Okul hakkında çevrede iyi okul imajı oluşturmaya çalışır.	4,04	0,97	Çok	1
52	Okulda okul-aile birliği toplantıları yapılmasına çok önem verir.	3,99	0,98	Çok	2
53	Velilerin eğitim-öğretimle ilgili kararlara katılımlarını destekler.	3,94	0,99	Çok	4
54	Öğretmen ve veliler arasındaki ilişkilerin gelişmesine olumlu katkıda bulunur.	3,93	1,02	Çok	5
TOPLAM		3,81			

Tablo 12’de yer alan bulgular incelendiğinde öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin okul çevresi ve aile boyutunda etkililiğine ilişkin toplam ortalama düzeyinin  $\bar{x}=3.81$  olduğu saptanmıştır. Bu ortalama ve ölçekteki tüm maddelerin ortalamalarının ölçek sınırları içerisinde “orta” ve “çok” düzeyine denk geldiği görülmektedir. Öğretmenlere göre bu ölçekteki ortalama puanlar 3,35 ile 4,04 arasında değişmektedir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin okulun çevresi ve aile boyutunda etkililiğine ilişkin bulgularda, görel olarak en yüksek düzeyde sahip oldukları ilk dört nitelik şunlardır: Okul hakkında çevrede iyi okul imajı oluşturmaya çalışır ( $\bar{x}=4.04$ ); Okulda

okul-aile birliği toplantıları yapılmasına çok önem verir ( $\bar{x}$ =3.99); Okulun tanıtımı için sportif ya da folklor yarışmalarına okulun katılımını destekler ( $\bar{x}$ =3.97); Velilerin eğitim-öğretimle ilgili kararlara katılımlarını destekler ( $\bar{x}$ =3.94).

Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin okul çevresi ve aile boyutunda etkililiğine ilişkin bulgularda, görece olarak en düşük düzeyde sahip oldukları son dört nitelik şunlardır: Okulda çevre halkına yönelik eğitsel amaçlı konferanslar verilmesini sağlar ( $\bar{x}$ =3.35); Çevredeki sosyal kurumların okula gerekli desteğini sağlamak için kermes ve okul gecesi gibi etkinlikleri destekler ( $\bar{x}$ =3.77); Okulun amaçlarını ve var olma (misyonu) nedenlerini okulun velilerine ve çevresine çok iyi tanıtır ( $\bar{x}$ =3.84); Öğretmen ve veliler arasındaki ilişkilerin gelişmesine olumlu katkıda bulunur ( $\bar{x}$ =3.93).

### Cinsiyet Değişkenine Göre, Okul Müdürlerinin Okul Çevresi ve Aile Boyutunda Sahip Oldukları Etkililik Düzeyine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin okul çevresi ve aile boyutunda etkililik düzeyine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçları Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13. Öğretmenlerin okul müdürlerinin okul çevresi ve aile boyutunda etkililiğine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçları

Cinsiyet	N	$\bar{x}$	ss	sd	t	p*
Kadın	151	30,58	7,29	298	.670	.503
Erkek	149	31,12	6,59			

(\*) p<0.05 düzeyinde anlamlı

Tablo 13'te görüldüğü gibi öğretmenlerin okul müdürlerinin okulun çevresi ve aile boyutunda etkililiğine ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $t_{(298)}=.670$ ;  $p>0.05$ ]. Görece olarak, erkeklerin, okul müdürlerinin okul çevresi ve aile boyutunda etkililik düzeyine ilişkin görüşleri ortalamalarının ( $\bar{x}$ =31,12), kadınların ortalamalarından ( $\bar{x}$ =30,58) daha yüksek olduğu görülmektedir.

### Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Okul Çevresi ve Aile Boyutunda Sahip Oldukları Etkililik Düzeyine İlişkin Bulgular

Katılımcıların okul müdürlerinin okul çevresi ve aile boyutuna ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre tek yönlü varyans analiz sonuçları Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14. Öğretmenlerin okul müdürlerinin okul çevresi ve aile boyutunda etkililiğine ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	f	p*
Gruplararası	40,976	4	10,244	.210	.933
Gruplariçi	14387,274	295	48,770		
Toplam	14428,250	299			

(\*) p<0.05 düzeyinde anlamlı

Tablo 14'te analiz sonuçları incelendiğinde, okul yöneticilerinin okul çevresi ve aile boyutunda yeterlik düzeyine ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir [ $F_{(4-295)}=.210$ ;  $p>0.05$ ]. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin

okul müdürlerinin okul çevresi ve aile boyutundaki görüşleri kıdem değişkenine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

### Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Bütçe ve Destek İşleri Boyutunda Etkililik Düzeyine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin bütçe ve destek işleri boyutunda sahip oldukları etkililik düzeyine ilişkin bulgular Tablo 15’de görülmektedir.

Tablo 15. Katılımcıların okul müdürlerinin bütçe ve destek işleri yönetimi boyutunda etkililiğine ilişkin görüşleri

No	Maddeler	$\bar{x}$	ss	Düzyey	Önem Sırası
55	Okul kaynaklarını öğretimin etkililiğini gerçekleştirmeye yönelik kullanır.	3,99	0,98	Çok	4
56	Eğitim –öğretim kaynaklarını personelin etkili kullanmasını teşvik eder.	3,92	0,99	Çok	6
57	Okul binasını can ve mal güvenliğini sağlayacak şekilde düzenler.	3,93	1,00	Çok	5
58	Okulun işletilmesi için gerekli araç, gereç, donanım vb. şeyleri temin etmede gereken çabayı gösterir.	4,03	0,99	Çok	2
59	Okul binasını yangından, selden, yıkılmaktan vb. olumsuz felaketlerden koruyucu gereken önlemleri almada çok titiz davranır.	4,00	0,98	Çok	3
60	Okul binasını, öğretim yerlerini öğrencilerin gelişim özelliklerine ve engelli öğrencilerin kullanımına uygun olacak şekilde düzenlenmesinde gereken önem ve özeni gösterir.	4,09	0,93	Çok	1
TOPLAM		3,99			

Tablo 15’de yer alan bulgular incelendiğinde öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin bütçe ve destek işleri boyutunda etkililiğine ilişkin toplam ortalama düzeyinin  $\bar{x}=3.99$  olduğu saptanmıştır. Bu ortalama ve ölçekteki tüm maddelerin ortalamalarının ölçek sınırları içerisinde “orta” ve “çok” düzeyine denk geldiği görülmektedir. Öğretmenlere göre bu ölçekteki ortalama puanlar 3,92 ile 4,09 arasında değişmektedir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin bütçe ve destek işleri boyutunda etkililiğine ilişkin bulgularda, görel olarak en yüksek düzeyde sahip oldukları ilk üç nitelik şunlardır: Okul binasını, öğretim yerlerini öğrencilerin gelişim özelliklerine ve engelli öğrencilerin kullanımına uygun olacak şekilde düzenlenmesinde gereken önem ve özeni gösterir ( $\bar{x}=4.09$ ); Okulun işletilmesi için gerekli araç, gereç, donanım vb. şeyleri temin etmede gereken çabayı gösterir ( $\bar{x}=4.03$ ), Okul binasını yangından, selden, yıkılmaktan vb. olumsuz felaketlerden koruyucu gereken önlemleri almada çok titiz davranır ( $\bar{x}=4.00$ ).

Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin bütçe ve destek işleri boyutunda etkililiğine ilişkin bulgularda, görel olarak en düşük düzeyde sahip oldukları son üç nitelik şunlardır: Eğitim -öğretim kaynaklarını personelin etkili kullanmasını teşvik eder ( $\bar{x}=3.92$ ); Okul binasını can ve mal güvenliğini sağlayacak şekilde düzenler ( $\bar{x}=3.93$ ); Okul kaynaklarını öğretimin etkililiğini gerçekleştirmeye yönelik kullanır ( $\bar{x}=3.99$ ).

### Cinsiyet Değişkenine Göre, Okul Müdürlerinin Bütçe ve Destek İşleri Boyutunda Sahip Oldukları Etkililik Düzeyine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin bütçe ve destek işleri boyutunda etkililik düzeyine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçları Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16. Öğretmenlerin okul müdürlerinin bütçe ve destek işleri boyutunda etkililiğine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre t testi sonuçları

Cinsiyet	N	$\bar{x}$	ss	sd	t	p*
Kadın	151	23,80	5,68	298	.736	.462
Erkek	149	24,26	4,97			

(\*) p<0.05 düzeyinde anlamlı

Tablo 16'da görüldüğü gibi öğretmenlerin okul müdürlerinin bütçe ve destek işleri boyutunda etkililiğine ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $t_{(298)}=.736$ ;  $p>0.05$ ]. Göreli olarak, erkeklerin, okul müdürlerinin bütçe ve destek işleri boyutunda etkililik düzeyine ilişkin görüşleri ortalamalarının ( $\bar{x}=24,26$ ), kadınların ortalamalarından ( $\bar{x}=23,80$ ) daha yüksek olduğu görülmektedir.

### Kıdem Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Bütçe ve Destek İşleri Boyutunda Sahip Oldukları Etkililik Düzeyine İlişkin Bulgular

Katılımcıların okul müdürlerinin bütçe ve destek işleri boyutuna ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre tek yönlü varyans analiz sonuçları Tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17. Öğretmenlerin okul müdürlerinin bütçe ve destek işleri boyutundaki etkililiğine ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	f	p*
Gruplararası	17,334	4	4,333	.150	.963
Gruplariçi	8500,333	295	28,815		
Toplam	8517,667	299			

(\*) p<0.05 düzeyinde anlamlı

Tablo 17'de analiz sonuçları incelendiğinde, okul yöneticilerinin bütçe ve destek işleri boyutunda yeterlik düzeyine ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir [ $F_{(4-295)}=.150$ ;  $p>0.05$ ]. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin okul yöneticilerinin bütçe ve destek işleri boyutundaki görüşleri kıdem değişkenine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

### TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

Uşak İli sınırları içerisinde ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin etkililik düzeyi açısından en yüksek düzeyde etkili olduğu boyutun bütçe ve destek işleri olduğu saptanmıştır. Milli Eğitim müdürlüğüne bağlı ilköğretim okullarında finansman sorunu yaşanmaktadır. Okullara çoğu zaman yeterli bütçe ayrılamamaktadır. Bu bağlamda okul müdürlerinin okulu iyileştirmek ve daha etkili bir eğitim öğretim sunmak için finansman sorunlarını çözmesi gerekmektedir. Yapılan bu araştırmada da okul müdürlerinin mali problemleri çözme doğrultusunda gerekli önlemleri



hemen hemen aldıkları gözlenmiştir. Okul müdürleri bu problemi aşmak için çaba sarf eder ve Milli Eğitim müdürlükleri ve diğer kamu ve özel kuruluşlarıyla bağlantıya geçerler. Okulun tanıtımı için çeşitli sosyal faaliyetler düzenleyerek problemin üstesinden gelmeye çalışırlar. Binbaşıoğlu'nun (1983) yaptığı araştırmaya göre etkili okul müdürlerinin okulun ihtiyaçlarını karşılamada önemli görev ve sorumluluklar yüklenmesi gerektiği saptanmıştır.

Okul müdürlerinin bütçe ve destek işlerinden sonra en etkili oldukları boyutun okulun kültürü ve iklimi boyutu olduğu saptanmıştır. Owens'ın (1998) yaptığı bir çalışmanın sonucunda etkili okulun dayandığı temel özellikler incelendiğinde başarı odaklı bir iklim benimsenmesinin önemi vurgulanmaktadır. Binbaşıoğlu (1983) okulun kültürü ve iklimi boyutuna değinerek okul müdürlerinin coşkuya sahip olması, çevresindekilerle iyi ilişkiler kurması gerektiği, okul müdürlerinin demokrasiyi benimsemesi gerektiği, samimi davranışlara sahip olması gerektiği sonuçlarına ulaşmıştır.

Okul müdürlerinin etkili olduğu bir diğer alanın insan kaynakları yönetimi olduğu saptanmıştır. İnsan kaynakları boyutunda okul müdürlerinin etkili olabilmesi için öğrenci başarısı için öğretmenleri motive etmesi, öğretmen ve öğrenciler arasında yaşanan çatışmaları okul lehine olacak şekilde çözüme kavuşturması, öğretmen ve öğrenciler arasında takımla çalışma bilincini gerçekleştirmesi, etkili bir biçimde planlama becerisine sahip olması, hizmet içi eğitimleri sağlaması, empatiyi benimsemesi, ideal davranış modeli oluşturması beklenmektedir. Bunlarla birlikte okul müdürlerinin teknoloji kullanma konusunda öğretmenleri güdülemesi, öğretmenleri yeniliklere karşı güdülemesi, öğretmen ve öğrencilere rehberlik etmesi, öğretmenleri performanslarını geliştirmeleri doğrultusunda güdülemesi gerekmektedir. Purkey ve Smith'in yaptığı araştırmanın bulguları incelendiğinde problemlerin işbirliği içerisinde çözümlenmesi gerektiği ve okul yöneticilerinin planlı müfredat hazırlamaları gerektiği vurgulanmaktadır (Akt: Owens, 1998). Bunlarla birlikte Mortimore'nin (Akt: Fidler, 1996) yaptığı araştırmaya göre öğretmenlerin öğrencilerle sürekli iletişim halinde olmaları gerektiği saptanmıştır. Binbaşıoğlu'nun (1983) yaptığı bir çalışmaya göre etkili okul müdürleri önerilerini ve programlarını dikkatle hazırlar. Balcı (1993) etkili okul müdürlerinin öğretim programlarını koordine etmesinin önemini vurgulamıştır.

Yapılan bu araştırmanın sonuçlarına göre okul müdürlerinin "çok" düzeyinde etkili oldukları bir diğer boyutun okul çevresi ve aile boyutu olduğu belirlenmiştir. Buna göre okul müdürlerinin okul çevresi ve aile boyutunda etkili olabilmesi için okulun misyonunu velilere ve okul çevresine çok iyi tanıtması, okul tanıtımı için çeşitli sosyal faaliyetleri düzenlemesi, okul hakkında iyi bir imaj oluşturmaya çalışması, okul aile birliği toplantılarına önem vermesi, velilerin okulla ilgili katılımlarını sağlaması ve velilerle öğretmenler arasındaki ilişkilerin geliştirme konusunda katkıda bulunması gerekmektedir. Purkey ve Smith'in (Akt: Owens, 1998) yaptıkları araştırmada veli katılımının sağlanmasının öneminden bahsetmiştir. Bursalıoğlu (1981) yaptığı araştırmasında bu boyutla ilgili olarak okul müdürlerinin etkili olabilmesi için okul ve çevre ilişkilerinde kendilerinden olumlu davranışlar beklendiğini belirtmektedir. Açıkalin (1994) da yaptığı araştırmada okul müdürlerinin çevre ile etkileşimde iletişim becerisine sahip olmaları gerektiğini vurgulamıştır. Levine ve Lezotte'nin (1990) yaptığı araştırma bulgularına göre etkili okul yönetiminde aile katılımının öneminden söz edilmiştir.

Okul müdürlerinin etkili oldukları son boyutun "çok" düzeyinde öğretim liderliği olduğu belirlenmiştir. Purkey ve Smith (Owens, 1998) yaptıkları araştırmada okul müdürlerinin akademik başarıyı desteklemelerinin ve öğretme ile öğrenmeye ayrılan

zamanın fazlalığının önemini vurgulamışlardır. Araştırma sonuçları doğrultusunda uygulamaya ilişkin aşağıdaki öneriler ileri sürülebilir:

1. Araştırma bulgularına göre, Uşak ili sınırları içerisinde bulunan okul müdürlerinin en düşük düzeyde etkili oldukları boyutun öğretim liderliği olduğu görülmektedir. Bu nedenle okul müdürlerinin okullarda öğretim liderliği bağlamında etkili olabilmeleri için özellikle düşük başarı gösteren öğrenci grubuna özel bir ilgi göstermeleri ve öğrencilerin eleştirel ve yaratıcı yönde düşünmelerini geliştirmeleri gerekmektedir.
2. Okul müdürlerinin insan kaynakları yönetimi boyutunda etkililiklerini arttırmaları için okulda öğretmenlerin sürekli gelişimi için iş başında eğitim ve hizmet içi eğitim imkânları sağlamaları ve öğretmenler için ideal davranış modeli oluşturmaları gerekmektedir.
3. Okul müdürlerinin okul kültürü ve iklimi boyutunda etkililiklerini arttırmak için özellikle okulda korku değil rahat ve güven verici bir ortam oluşması için çaba sarf etmeleri ve okullarda hizmetin ve ürünün iyileştirilmesini sürekli bir amaç olarak benimsemeleri gerekmektedir.
4. Okul müdürlerinin okul çevresi ve aile boyutunda, öğretim liderliğinden sonra en az etkili oldukları görülmüştür. Bu bağlamda okul müdürlerinin okulda çevre halkına yönelik eğitsel amaçlı konferanslar verilmesini sağlamaları ve çevredeki sosyal kurumların okula gerekli desteğini sağlamak için kermes ve okul gecesi gibi etkinlikleri daha çok desteklemeleri gerekmektedir.
5. Araştırma bulgularına göre, okul müdürlerinin bütçe ve destek işleri boyutunda etkililiklerini arttırmaları için özellikle eğitim -öğretim kaynaklarını personelin etkili kullanmasını teşvik etmeleri ve okul binasını can ve mal güvenliğini sağlayacak şekilde düzenlemeleri gerekmektedir.

## KAYNAKLAR

- Açıkalm, A. (1994). *Teknik ve toplumsal yanlarıyla okul yöneticileri*. Ankara: Pegem A.
- Açıkgöz, K. (1994). *Eğitimde etkili yönetici davranışları*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Balcı, A. (1993). *Etkili okul: Okul geliştirme*. Ankara: Pegem A.
- Balcı, A. (2002). *Etkili okul ve okul geliştirme kuram uygulama ve araştırma*. Ankara: Cevizkabuğu Yayınları.
- Balcı, A. (2004). *Sosyal bilimlerde araştırma, yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem A
- Binbaşıoğlu, C. (1983). *Eğitim yöneticiliği*. Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi.
- Bursalıoğlu, Z. (1978). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (1981). *Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Büyükoztürk, Ş. (2005). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (5. Baskı). Ankara: Pegem A.
- Cyril, P. (1999). *Restructuring the key to effective school management*. USA, Canada: Routledge.
- Duranay, Y. P. (2005). Ortaöğretim durumlarının etkili okul özelliklerini karşılama düzeyleri (İzmir örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Fidler, B. (1996). *Strategic planning for school improvement*. London: Pitman Publishing.
- Hoy, W. K. & Miskel, G. C. (1996). *Educational administration: theory, research and practice*. (Third Edition). New York: Random House, Inc.
- Karslı, M. D. (2004). *Yönetmelik etkililik*. Ankara: Pegem A.

- Koçak, F. (2010). Okul yöneticilerinin etkililiğinin değerlendirilmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Levine, D. U. & Lezotte, L. W. (1990). *Unusually effective schools review and analysis of research and practice*. UW-Madison: The National Center for Effective Schools.
- MacBeath, J. (1998). *Effective school leadership; responding to change*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Owens, R. (1998). *Organizational behavior in education*. USA: A Viacom Company.
- şışman, M. (2002). *Eğitimde mükemmellik arayışı*. (2. Baskı). Ankara: Pegem A.
- Tanrıoğen, A. (1988). Okul müdürlerinin etkililiği ile oğretmen morali arasındaki ilişkiler. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, K. & Taşdan, M. (2006). İlköğretim okul yöneticilerinin okul yönetiminde etkilik hakkındaki görüşleri ile ilgili nitel bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 39 (2), 125–150.

# The Effectiveness of Schools Principals (Uşak Case)<sup>1</sup>

Fatma KOÇAK<sup>2</sup>, M. Akif HELVACI<sup>3</sup>

## Introduction

Today, schools are defined as places of learning. What is expected of schools is that they provide an effective learning environment. When they cannot provide an effective learning environment, schools lose status and confidence, and fail to serve their *raison d'être*. The concept of effectiveness is closely related to these four concepts (Karlı, 2004): productivity, a measure of production power; performance, refers to the performance shown to reach the aims; utility, describes production methods that are not useful and require expansion; and lastly, efficiency, a concept that requires making the best use of scarce resources and can be defined as automation. In other words, it refers to high technology operation or high output per hour.

In most basic terms, school effectiveness refers to the comparison of non-monetary inputs or processes (number of textbooks, class organization, professional development of teachers, teaching strategy, etc.) with outputs (Balci, 2002). A study on personal characteristics of effective principals finds that effective principals are individuals who 1) have a lot of energy, 2) work long hours, 3) are good listeners and observers, 4) are skilled in transferring knowledge, 5) are successful in human relations, and 6) can tolerate stress (Tanrıoğen, 1998).

All changes in educational organizations in Turkey aim to reach a better, higher-quality and more effective education. Effective schools have certain salient characteristics in terms of their human resources management, school culture-climate, school environment-families, budget, and support services. This study aims to examine the degree to which principals serving in primary schools meet the criteria for being effective principals. The findings of the study are expected to be of use in the development of policies concerning the training, assignment and promotion of school administrators.

## Aims of the Study

This study aims to examine the effectiveness of school principals serving in primary schools in the province of Uşak that are run by the Ministry of National Education, on the basis of teachers' views. In particular, it aims to examine school principals' effectiveness in terms of instructional leadership, human resources management, school culture and climate, school environment and families, and budget and support services, and to analyze whether the level of effectiveness in these individual dimensions significantly vary by gender and seniority.

## Method

In this study, which aims to examine the principals of public primary schools run by the Ministry of National Education, survey methodology has been used.

<sup>1</sup> This article is based on the Master dissertation study "The Schools Principals of Effectiveness (Uşak Case)".

<sup>2</sup> MoNE Sivaslı 31 Ağustos Primary School - fatmakocak83@hotmail.com

<sup>3</sup> Assist. Prof. Uşak University Education Faculty - mahelvaci@yahoo.com

## Universe and Sample

The universe of this study consists of 1699 teachers serving in the 175 primary schools within the province of Uşak, including its central district, other districts and villages, in the 2009-2010 academic year. The sample, on the other hand, consists of 300 teachers serving in 85 primary schools randomly selected, located in the central district, other districts and villages of Uşak.

Data on the effectiveness of school principals were collected using the Likert-type “Scale for School Principal Effectiveness” (SSPE) developed by Koçak (2010). The scale consists of the five dimensions of “instructional leadership”, “human resources”, “school culture and climate”, “school environment and families”, and “budget and support services management”. Each of the dimensions was treated as a sub-scale. Each item on the scale has the response options 1) Strongly disagree, 2) Disagree, 3) Neither agree nor disagree, 4) Agree, and 5) Strongly agree.

Item analysis was conducted for the sub-scales of this scale, and construct validity was tested using factor analysis. In factor analysis, each sub-scale was examined in terms of whether it measures a single construct or more, in other words, whether it is uni-dimensional or multi-dimensional. To examine reliability, Cronbach’s Alpha reliability coefficient was used. In addition, item-total correlations were used to examine the discrepancies between each item. Cronbach’s Alpha values for the sub-scales were as follows: Instructional Leadership (.89); Human Resources (.97); School Culture and Climate (.92); School-Environment and School-Family Relationship (.93); Budget and Support Services Management (.88).

Arithmetic means and standard deviations of the answers given by teachers serving in the public primary schools within the province of Uşak that are run by the Ministry of National Education to the items on different dimensions of school principals’ effectiveness were calculated. A t-test was used to see whether evaluations concerning school principals’ effectiveness varied by gender; and one way analysis of variance ANOVA was used to see if they significantly varied by seniority. When the differences between group means were being tested, a significance level of 0.05 was used.

## Results

Results concerning teachers’ views on school principals’ levels of effectiveness in the dimension of instructional leadership showed that the mean response to the relevant items on the scale was closest to the level of “high”. Teachers’ views on the instructional leadership dimension of school principals’ effectiveness did not vary significantly by gender or by seniority.

The mean response to the items on teachers’ views on school principals’ levels of effectiveness in the dimension of human resources management was closest to the level of “high”. Teachers’ views on the human resources management dimension of school principals’ effectiveness did not vary significantly by gender or by seniority.

The mean response concerning school principals’ levels of effectiveness in the dimension of school culture and climate was closest to the level of “high”. Teachers’ views on the school culture and climate dimension of school principals’ effectiveness did not vary significantly by gender or by seniority.

The mean response concerning school principals’ levels of effectiveness in the dimension of school environment and families was closest to the level of “high”. Teachers’

views on the school environment and families dimension of school principals' effectiveness did not vary significantly by gender or by seniority.

The mean response to the items on teachers' views on school principals' levels of effectiveness in the dimension of budget and support services was closest to the level of "high". Teachers' views on the budget and support services dimension of school principals' effectiveness did not vary significantly by gender or by seniority.

### **Dicussion, Conclusion and Recommendations**

Views of the teachers serving in primary schools in the province of Uşak showed that the dimension in which school principals had the highest level of effectiveness was budget and support services. Primary schools run by the Ministry of Education often experience problems with financing, and most of the time school budgets are insufficient. In this context, school principals are under pressure to solve budget problems to improve school performance as a whole and to provide a more effective learning-teaching environment. The findings of this study showed that school principals did indeed take necessary measures to deal with budget problems. Binbaşıoğlu (1983) also found that effective school principals had to assume significant tasks and responsibilities to meet the needs of the school.

After budget and support services, school principals were most effective in the dimension of school culture and climate. Owens (1998) also finds that a success-oriented climate is one of the basic characteristics of an efficient school. Binbaşıoğlu (1983) also takes up the issue of school culture and climate, and emphasizes that school principals have to be enthusiastic, form good relations with people around them, internalize democracy, and be sincere.

Another field in which school principals were effective was human resources management. To be able to be effective in the dimension of human resources management, school principals are expected to motivate teachers for student success, resolve conflicts between teachers and students in a way that is most beneficial to the school, develop a team spirit between teachers and students, have effective planning skills, make arrangements for in-service training, practice empathy, and act as ideal role models. The findings of a study by Purkey and Smith show that problems need to be solved in cooperation and that school principals need to plan curricula ahead (cited by Owens, 1998). A study by Mortimore (cited by Fidler, 1996), on the other hand, finds that teachers need to be in constant communication with their students.

Another dimension in which school principals had a "high" level of effectiveness was school environment and families. For school principals to be effective in the dimension of school environment and families, they need to inform the parents and others concerned with the school about the mission of the school, organize various social activities to promote the school, make an effort to create a positive image about the school, pay due attention to parent-teacher association meetings, get the parents involved in school matters, and contribute to the development of parent-teacher relations. Purkey and Smith (cited by Owens, 1998) argue that parent participation is crucial. Bursalıoğlu (1981) argues that for school principals to be effective in this dimension, they are expected to display positive behaviors concerning school-environment relations. Açıkalın (1994) also emphasizes that school principals need to have good communication skills in their interaction with their environment.

The last dimension in which school principals had a "high" level of effectiveness was instructional leadership. Purkey and Smith (sited by Owens, 1998) find that it is important

for school principals to support academic success and to spend a sufficient amount of time on teaching and learning.

On the basis of the findings of the study, the following recommendations can be made to improve practice:

1. The findings of the study showed that school principals in the province of Uşak had the lowest levels of effectiveness in the dimension of instructional leadership. Thus, school principals need to pay more attention to those students with low academic success, and try to develop critical and creative thinking skills among the students in order for them to become more effective in the dimension of instructional leadership.
2. To be able to improve their effectiveness in the dimension of human resources management, school principals need to provide on-the-job training and in-service training for continuous development of the teachers, and act as ideal role models for the teachers.
3. To be able to improve their effectiveness in the dimension of school culture and climate, school principals need to spend more effort to create a comfortable and reassuring school environment, not one filled with fear, and always aim to improve the services provided by the school.
4. It was found that after instructional leadership, school principals were least effective in the dimension of school environment and families. In this context, school principals need to organize educational conferences for the community and provide more support for activities such as fund-raisers and school nights so that the community can get involved in school matters and offer their help.
5. The findings of the study indicate that to improve their effectiveness in the dimension of budget and support services, school principals need to encourage effective use of teaching-learning materials and resources by personnel, and to make necessary arrangements at school for the safety of life and property.

**Atıf için / Please cite as:**

Koçak, F. & Helvacı, M. A. (2011). Okul yöneticilerinin etkililiği (Uşak ili örneği) [The schools principals of effectiveness (Uşak case)]. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi - Journal of Educational Sciences Research*, 1 (1), 33–55. <http://ebad-jesr.com/>.