



The Journal of Academic Social Science Studies

JASSS

International Journal of Social Science

Doi number:<http://dx.doi.org/10.9761/JASSS2295>

Number: 26 , p. 181-193, Summer II 2014

ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİ GÖZÜYLE ETKİLİ OKULDA YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİNİN BELİRLENMESİ

*DEFINING QUALITIES OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN EFFECTIVE
SCHOOLS FROM TEACHERS AND ADMINISTRATORS POINT OF VIEW*

Yrd. Doç. Dr. H. İsmail ARSLANTAŞ

Siirt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü

Arş. Gör. Metin ÖZKAN (Eğitim Öğretim Planlamacısı)

Gaziantep Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü

Özet

Bu çalışmanın genel amacı, etkili okulda yönetici özelliklerinin önem sırasının katılımcıların yargılarına göre belirlenmesidir. Bu bağlamda, öğretmenlerin ve yöneticilerinin etkili okulda yönetici olan kişilerin sahip olması gereken özelliklere ilişkin önem düzeyleri belirlenerek öğretmen ve yönetici tespitleri karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu, Kilis Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı okullarda 2011-2012 eğitim-öğretim yılında görev yapan 34 okul yöneticisi ve 229 öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak, 10 maddeden oluşan "Etkili Okulda Yönetici Özellikleri Değerlendirme Formu" hazırlanmıştır. Verilerin elde edilmesi amacıyla öncelikle katılımcılara, etkili okul yönetici özelliklerine ilişkin 10 maddenin tamamı verilmiştir. Katılımcıların etkili yönetici özelliklerinin tümünü birden düşünmesi ve her bir özelliği diğer özelliklerle karşılaştırarak her bir etkili yönetici özelliğine bir sıra sayısı tayin etmesi istenmiştir. Toplanan veriler üzerinde sıralama kararlarına dayalı ölçekleme işlemleri uygulanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre öğretmenler ve yöneticiler etkili okulda yönetici özelliklerini büyük oranda benzer sıra değerleri vermişlerdir. Buna göre her iki grupta etkili okulda yönetici özelliklerinin ilk başına sırasıyla "Ortak bir amacın oluşmasını sağlama", "Çalışma ortamı kalitesinin geliştirilmesini sağlama" ve "Öğretmenlere eğitim-öğretimle ilgili her konuda önderlik etme" özelliklerini koymaktadırlar. Son sıralara da "Okuldaki her türlü başarının ödüllendirilmesini sağlama" ve "Öğretmen ve öğrencilerin çok başarılı olmalarını bekleme" özelliklerini koymaktadırlar. Etkili okulda yönetici özelliklerinin sıralanması açısından öğretmenler ile yöneticiler arasında diğer özellikler bakımında farklılıklar bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Etkililik, Etkili Okul, Etkili Yönetici, Yönetici Özellikleri, Sıralama Yargılarına Dayalı Ölçekleme

Abstract

The purpose of this study is to determine qualities of administrators in effective schools. To this end, both teachers and administrators were asked to rank the qualities of administrators in effective schools. Results of the rankings were analyzed comparatively. Study group comprises 34 school administrators and 229 elementary

school teachers who worked the province of Kilis in the academic year 2011-2012. 10-item form called "Evaluation of administrators qualities in effective schools" was used as data collection instrument. First, the above mentioned form was given to participants of the study. Participants were asked to think of all qualities of administrators at the same time and rank them by comparing to each other. Scaling technique was used to analyze the data. According to the study results, teachers and administrators' ranking of administrators' qualities coincide largely. Thus, according to both groups the most important qualities are as follows: "Providing opportunity for common goal establishment", "Facilitating the enhancement of workplace quality" and "Providing instructional leadership and support in all issues regarding education". "Rewarding every kind of success in school" and "expecting teachers and students to be very successful" were ranked the last. There were differences in the teachers and administrators rankings regarding other qualities of administrators in effective schools.

Key Words: Effectiveness, Effective Schools, Effective Administrators, Administrators' Qualities, Rank-Order Judgments Scaling

1. GİRİŞ

Günümüz toplumsal yaşamında okullar insan yaşamında önemli bir yer tutmaktadır. Okullar, bireylerin içinde buldukları doğal ve sosyal çevreye uyumlarını sağlamak, onlara bazı beceriler kazandırmak ve özel yeteneklerini geliştirmek için oluşturulmuş özel çevrelerdir. Bir başka ifadeyle okul, insan hayatında önemli bir rol oynayan özel yaşama alanıdır. Bu nedenle birey açısından okulun niteliği ile hayatın niteliği arasında pozitif bir ilişki vardır (Turan, 2006: 33). Eğitim olgusu hayatın her alanında vardır. Ancak okulları eğitim açısından farklı kılan özellik, eğitim için tasarlanmış özel bir çevre oluşturmasından kaynaklanmaktadır.

Bireylerin ve toplumun değişmesi, gelişmesi ve ilerlemesi eğitimin ve eğitim sisteminin amaçlarını gerçekleştirmek üzere kurulan okulların kendinden beklenen işlevleri yerine getirmesine bağlıdır. Dolayısıyla eğitsel hedeflerin gerçekleşmesi genelde eğitim sisteminin özelde ise okulların iyi yönetilmesine bağlıdır. İyi yönetilen okullar, eğitsel hedeflerin gerçekleşme düzeyini arttırabilecektir. Bu yönüyle okulların etkili olması, insan kaynaklarının geliştirilmesinde anahtar bir rol oynamaktadır.

Etkililik, sözlük anlamı olarak etkili olma yeteneği, bir araç ya da işlemin gereğince etkin olması ya da yeterince ürün vermesi olarak tanımlanmaktadır. Burada öne çıkan nokta, etkililik kavramının daha çok sonuçlarla ilgili anlamlar ifade etmesidir. Örgüt bazında etkililik ele alındığında ise yeterlilik, verimlilik gibi kavramlarla eşleştirilmektedir. Diğer bir anlatımla etkililik verimliliği, kültürü ve yeterliliği içerisine alan bir kavramdır (Bayrak, 1998: 98). Yönetim biliminin önde gelen kuramcılarından Bernard örgütler açısından etkililiği örgütün amaçlarına ulaşma derecesi olarak tanımlamıştır (Şişman, 2002: 3). Aydın (1994) ise örgütsel etkililiği, bireylerin ortak amaca etkisi ile ilişkilendirerek, bir örgütte etkililik sona erdiğinde, bireylerde ortak amaca katkıda bulunma isteğinin kaybolacağını belirtmektedir. Karlı'ya (2004:178) göre örgütsel etkililik, sadece amaçların gerçekleşme derecesi değildir; aynı zamanda örgütsel amaçlara ulaşma yönünde çabalar bütünü, örgütün işlevlerini gerçekleştirme düzeyi, çevreden kaynak sağlama yeteneği, çevreye uyum sağlama ve yaşamını sürdürebilme durumu, çevresel beklentileri karşılama yeteneği olarak tanımlamaktadır. Tanımlardan anlaşılacağı üzere, örgütlerin etkililiğinin, tüm paydaşların örgütten beklentilerinin karşılanması ile sağlanabileceği söylenebilir. Dolayısıyla bir eğitim örgütü olan okulların etkililiğini arttırmanın yolu, eğitim iş görenlerinin işten doyumlarını sağlamaktan geçmektedir (Başaran, 2000: 11).

Etkililikle örgütsel amaçların gerçekleşmesi arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Örgüt belirlenen amaçlarına ne kadar ulaşıyorsa o derece etkili olduğu söylenebilir. Bu durum,

eğitim sistemi ve okullar için de geçerlidir. Ancak okulları diğer örgütlerden ayıran özellikler vardır. Okulları diğer örgütlerden ayıran en önemli özelliklerin başında girdisinin ve çıktısının insanlardan oluşturmasıdır. Bu farklılıklar nedeniyle okulun örgütsel etkililiği de diğer örgütlerden farklıdır.

Yönetim biliminin bir konusu olan “etkililik” eğitim yönetimine “etkili okul” hareketi olarak yansımış, öz olarak bu yolla eğitsel hedeflerin gerçekleştirilmesine çalışılmıştır. Etkili okul hareketi ortaya atıldığı 1970’li yıllardan itibaren eğitim sistemlerindeki geliştirici yönü nedeniyle giderek tüm dünya ülkelerine yayılma eğilimi göstermektedir. Bu kavramın değişik ülkelerde uygulamaya konulmasıyla etkili okulun farklı sürümleri diyebileceğimiz yeni kavramlar doğmaktadır. Okul geliştirme, okula dayalı yönetim, kendini yöneten okul, kendini yenileyen okul ve benzeri kavramlar zaman zaman etkili okula denk sayılmaktadır. Bazen de ufak kavramsal ayrımlarla farklı olarak anlamlandırılmaktadır. Bu kavramlar arasında okul geliştirme kavramı dirik bir süreci ifade etmesi bakımından sıklıkla kullanılmaktadır. Ancak okul geliştirmede esasen okulu etkili kılmak olarak anlaşılmaktadır. Çünkü okul geliştirmenin temel amacı da okulun problem çözme kapasitesinin geliştirilmesidir (Balcı, 2001 : 11).

Özdemir (2000)’e göre etkili okul, öğrencilerin bilişsel, duyuşsal, psikomotor, sosyal ve estetik gelişimlerinin en uygun biçimde desteklendiği, optimum bir öğrenme çevresinin yaratıldığı okuldur. Diğer bir anlatımla bir birey olarak öğrencinin her yönüyle dönemsel gelişim ihtiyaçlarını karşılayan okul etkili bir okuldur. Purkey ve Smith’e göre (1985:353, Aktaran: M.Akif Helvacı ve İsmail Aydoğan) okul etkililiği, öğrencilere kazandırılan olumlu etkiler olarak tanımlanmaktadır. Okul ve öğrencinin etkililiğinin ölçütü ise büyük oranda öğrencilerinin kazandığı bilgi, beceri ve davranışlarındaki gelişme ile ölçülmektedir. Bu anlayışa göre bir okul öğrencilerine, belirlenen eğitimsel hedefleri ne kadar kazandırabiliyorsa o nispette etkilidir.

Okulun hangi fonksiyonları ile etkili olacağı biliniyor olsa da etkililiğini belirlemek oldukça güçtür. Çünkü okulu oluşturan faktörlerin çok farklı ve karmaşık olması, okulla ilgili paydaşların okuldan beklentilerinin farklı olması, okulu çevreleyen sosyo-kültürel ve ekonomik özelliklerin çeşitliliği gibi etkenler, okul etkililiğini belirlemeyi güçleştirmektedir. Ancak eğer etkili bir okuldan söz etmek gerekiyorsa burada temel belirleyici faktörün etkili okul yönetimi, dolayısıyla etkili okul yöneticisi olduğu söylenebilir. Yani okul yöneticisinin etkililiği okulun etkililiğini tespit etmede anahtar işlevi görebilmek birlikte birbirinden farklı ve birbirini etkileyebilen farklı boyutlardan oluşmaktadır. Şişman’a (2002:224) göre okul etkililiği boyutları: eğitim-öğretim programı, eğitim-öğretim süreci, yönetici, öğretmen, öğrenci, okul iklimi, kültür, okul sağlığı, okul çevresi, aile katılımı, okul ortamı, öğretim kadrosunun geliştirilmesi, iş doyumu, okulun fiziksel durumu, denetleme, güven, öğrenci gelişimi, hizmet içi eğitimi, liderlik, öğretmen öğrenci ilişkileri, öğretmen davranışı, öğrenci performansının değerlendirilmesi, uyum, verimlilik, sınıf yönetimi, disiplin, etkili iletişim ve öğretmenlerin karar sürecine katılması şeklinde belirtilebilir.

Okul etkililiğini belirleyebilmek için okulu oluşturan boyutların bilinmesi gerekir. Okulu oluşturan boyutların her birinin etkililiği okulun toplam etkililiğini anlamayı kolaylaştıracaktır. Tüm bu boyutların daha etkin olmasını sağlayabilecek, “Bir okul en çok müdürü kadar okuldur” ifadesinden de anlaşılacağı üzere yöneticinin etkiliği önemli bir değişkendir. Etkili okulla ilgili araştırmalar, okul yöneticisinin etkili okulun kritik önemdeki etkenlerden birisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca etkili okulu oluşturma ve yönetmede okul yöneticisinin bir lider olarak önemli bir yere sahip olduğu, birçok araştırmacının üzerinde

anlaştığı bir konudur (Balcı, 2007: 127). Eğitim yönetimi alanında yapılan araştırmalar, okulların etkili olması ile yönetimi arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Çağımız okul müdürlerinin kendilerinden beklenen rolleri yerine getirebilmeleri için, öncelikle eğitim sistemi ve okul yönetiminin değişen rollerinden ve bu rolleri çevreleyen dinamiklerden haberdar olmaları gerekmektedir (Gümüşeli, 2001: 545). Etkili olmayan sıradan bir okul, herhangi bir yönetici ile yönetilebilir. Fakat etkili bir okul olmanın yolu güçlü ve etkili bir liderden geçer. Bir okul yöneticisinin etkililik bakımından seçkin bir yere ulaşabilmesi için liderliğin teknik, insani, eğitimsel, sembolik ve kültürel boyutlarının tümünde yeterli olması, bir başka deyişle öğretim lideri olması gerekir (Gümüşeli, 1996: 11). Bu bakımdan okulların etkililiğini, dolayısıyla okulda sürdürülen öğretimin niteliğini doğrudan belirleyici etkenlerden biri okulların yönetilmesinden sorumlu olan okul yöneticilerinin yetkinlik düzeyleridir.

Çelik ve Semerci (2002:205), okul yöneticisinin etkililiğini, problemlere yönelik etkili çözümler üretebilmeleri ile doğrudan ilişkili olduğunu ifade etmektedirler. Okulda karşılaşılan eğitimsel ve yönetsel problemlere uygun ve yerinde çözümlerin üretilmesi, okulun etkililiğini kaçınılmaz olarak artıracaktır. Yani problemlere doğru ve etkili çözümler üretebilmesi, etkili okul yöneticisinin önemli yönetsel özelliklerinden biri olarak sayılabilir. Karatepe (2005) yönetsel etkililik üzerine yaptığı bir çalışmada, etkili bir okul müdürünün şu özelliklere sahip olması gerektiği değerlendirmesini yapmıştır: astları ile iyi iletişim kurabilme, astlarına yetki ve sorumluluk devrederek yönetsel gelişimlerine katkı sağlama, astlarının duyarlılığını geliştirerek sorumluluk sahibi olmalarını sağlama, amaçları gerçekleştirmede gerekli performansı gösteren öğretmenleri takdir etme. Bir başka çalışmada Açıkalm (1994:6) çağdaş okul yöneticisini; kapsamlı insan bilgisine ulaşmış, etkili iletişim becerisine sahip, liderlik özellikleri baskın, anadilini doğru ve güzel kullanabilen, felsefe, mantık, uygarlık tarihi okumuş, iletişim teknolojisine hâkim, beden ve ruh yönünden sağlıklı ve eğitime inanmış bireyler olarak tanımlamıştır.

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi bir okulun etkili olabilmesi için okul yöneticilerin farklı bilgi ve becerilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Eğitsel çıktıların kalitesinin bir belirleyicisi olan okul yöneticisinin etkili bir eğitim ortamının oluşmasına öncülük etmesi ve tüm öğrenciler için yüksek düzeyde başarı bekleyen bir öğretim lideri olması gerekmektedir (Şişman, 2002:138). Diğer bir anlatımla bir okul yöneticisinin en önemli rollerinden biri öğretim liderliğidir. Okul etkinliklerinin merkezinde öğretimsel etkinlikler vardır. Okul yöneticileri, öğretmenlere gerektiğinde öğretim süreci ile ilgili rehberlik etmelidir. Bu nedenle etkili bir okul müdürünün öğretim sürecinin bütün boyutlarında yeterli bilgi birikimine ve deneyimine sahip olması beklenir. Okul yöneticisi, gerektiğinde sınıf ziyaretleri yaparak öğretimsel etkinlikleri denetlemeli ve öğretimle ilgili her türlü konuda öğretmen ve öğrencilere gerekli rehberliği yapabilmelidir.

Celep'e (2004) göre, okul müdürlerinin öncelikli görevleri, öğretmenlerin daha etkili öğretim yapabilecekleri ortamı sağlamaktır ve bunu gerçekleştirmenin iki temel koşulu "ortak çalışma" ve "güvendir". Bu durumda etkili bir okul yöneticisinden, öğretimsel etkinliklerin planlanmasından denetlenmesine kadar her aşamada öğretmenlerle birlikte hareket etmesi, ortak kararlar alması ve alınan kararlarının uygulanmasını denetlemesi beklenir. Yine okulun etkililiğini sağlamada okul yöneticisinin öğretim faaliyetlerini planlaması ve gerçekleştirilebilir eğitimsel ve öğretimsel amaçları belirlemesi hayati önem taşır. Etkili bir okul yöneticisinin belki de en önemli görevi, paydaşların da görüşlerini alarak, okulun amaçlarını belirlemektir. Çünkü amaçlar, alınacak kararlar ve gerçekleştirilecek etkinliklerin pusulası işlevini yerine getirir. Etkili okullarda yöneticiler, akademik hedeflere tutarlı bir şekilde bağlılık gösterirler. Okul ve

sınıf faaliyetlerine öncelik veren bir eğitsel hedefler vizyonu geliştirip, ortaya sürerler. Etkili yöneticiler, bina imkânlarını öğrencilerin ve öğretmenlerin başarısını arttırıcı şekilde düzenleyebilmektedirler (Güçlü, 2000: 72). Okullardaki en küçük ölçekteki etkinlikler bile rastlantıya bırakılmayacak ve özenle planlanacak kadar önemlidir. Bu durum eğitim yöneticilerine önemli sorumluluklar yüklemektedir. Yapılan araştırmalar, okul yöneticisinin okulda eğitim sürecinde önemli bir etken olduğunu göstermektedir (Balçı, 1993: 23). Yani etkili bir okul yöneticisinin, eğitim-öğretim etkinliklerinin planlanmasında, öğretmenlere rehberlik yapabilecek düzeyde bir bilgiye sahip olması gerekir.

İyi yönetilen bir okulda okul çalışanları okulun amaçlarını anlar ve bunları diğerleri ile paylaşır. Bu bağlamda, okul çalışanları okulun amaç ve politikalarının gelişmesine katılır ve bunların okulda uygulanmasına destek olur. Benzer şekilde iyi yönetilen bir okulda öğrenciler arası şiddet, zorbalık vb. olaylara rastlanmaz. Bu tür olaylar olsa bile okul yönetimi bunları ortadan kaldırmak için gerekli önlemleri alır. Öğrencilerin okula devamları ve akademik başarıları konusunda gerekli gayreti gösterir. Bu okullardaki öğrencilerin aileleri onların okula istekle gitmelerinden dolayı mutludurlar (Çınkır, 2006: 133). Okullarda öğrenci başarısının artırılmasında, öğrencinin kişisel özellikleri ve öğrenme ortamının fiziksel niteliklerinin yanında, okul yöneticilerinin de etkili bir öğretim lideri olmasının önemli bir payı bulunmaktadır. Okul yöneticileri, kendilerini bir öğretim lideri olarak görmeli ve okulda eğitim-öğretim -etkinliklerine rehberlik etmelidir (Özdemir ve Sezgin, 2002: 273). Filippo (1996), okul yöneticisinin en önemli görevinin eğitim liderliği olduğunu belirtmektedir. Çünkü ancak bu sayede iç ve dış ögeler üzerinde yetki ve etki yaratabilir. Etkileme özellikle eğitim yönetiminde çok önemli yer tutmaktadır. Çünkü eğitim yöneticisinin yetkisinden çok etkileme sansı bulunmaktadır (Aktaran: Bursalıoğlu, 2002: 41). Bir okul yöneticisi, öğretime önem veriyor, zamanın çoğunu öğretim sorunlarıyla ilgilenmeye ayırıyor ve öğretime her açıdan destek sağlıyorsa, etkili yönetici olarak nitelendirilebilir

Çok tartışılan ve araştırılan bir kavram olması nedeniyle etkili okul ve etkili okul yöneticisi ile ilgili yapılan araştırmalarda ulaşılan sonuçlardan bazıları aşağıda açıklanmıştır.

İlköğretim okulunda çalışan öğretmenlerin etkili okul müdürü algılarını belirlemek, etkili okul müdürünün göstermesi gereken liderlik davranışlarını saptamak amacıyla yapılan bir araştırmada (Çiftçi, 2009), öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri sergiledikleri sonucu elde edilmiştir. Keleş (2006) tarafından yapılan çalışmada da, okul müdürlerinin etkili okul yöneticisi özelliklerine sahip oldukları bulgusuna ulaşılmıştır.

İlköğretim Okullarının etkili okul özelliklerini belirlemek amacıyla yapılan bir çalışmada (Akan, 2007), öğretmenler ve okul yöneticilerinin algılarına göre, etkili okulun en önemli boyutunun etkili yönetici boyutu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yılmaz (2010) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerin algılarına göre, ilköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranış düzeyleri ile etkili okul düzeyi arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Aynı araştırmada öğretmenler, okul yöneticilerinin etkili yöneticilik özelliklerine yüksek düzeyde sahip olduklarına dair görüş belirtmişlerdir.

Etkili Okul Karakteristikleri Çerçevesinde Okul Yöneticilerinin Davranışsal Özellikleri adlı bir araştırmada (Orhan, 2011), öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin etkili yöneticilik davranışlarını "çoğu zaman" gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Helvacı ve Aydoğan'ın araştırmasında (2011) öğretmenlerin etkili okul müdürü özelliklerine ilişkin görüşlerinin, liderlik özellikleri ve görev-sorumluluk olmak üzere iki ana tema altında toplandıkları tespit edilmiştir.

Yılmaz (2006), Gökçe ve Karaman (2010), Çubukçu ve Girmen (2006), Kuşaksız (2010) tarafından yapılan araştırmalarda, etkili okulun en önemli boyutunun “etkili yöneticilik” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Açıkgöz (1994: 10), Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları` adlı çalışmasında yönetim becerilerini teknik, insancı ve kavramsal olarak sınıflandırmakta ve okul yöneticisinin önemli sorumlulukları olarak şunları ifade etmektedir; a) Amaçlara ulaşma. b) Örgütsel sistemi yaşatma. c) Örgütün dış çevresine uyumunu sağlama. d) Kültürel örüntüleri yaşatmadır.

Etkili okul ve etkili yöneticilik ile ilgili yapılan araştırmaların genel olarak, okulların ve okul yöneticilerinin etkililik düzeylerini belirlemeye yönelik olduğu görülmektedir. Bu araştırmada ise okul ya da yönetici etkililiğini belirleme yerine, öğretmenler ve okul yöneticilerine göre, okul yöneticilerinin etkili yöneticilik özelliklerinin nasıl sıralandığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca hem öğretmenlere hem de okul yöneticilerine göre, etkili okul yöneticisi özelliklerinden hangilerinin daha ön plana çıktığı belirlenerek, okul yöneticilerinin yetiştirilmelerinde ve eğitimlerinde uygun öneriler geliştirilmek amaçlanmıştır.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, etkili okulda yönetici özelliklerinin önem sırasının katılımcıların yargılarına göre belirlenmesidir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Öğretmenler, etkili yönetici özelliklerini nasıl sıralamaktadırlar?
2. Okul yöneticileri, etkili yönetici özelliklerini nasıl sıralamaktadırlar?
3. Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin etkili yönetici özelliklerini sıralamalarında öğretmenler ve yöneticiler hangi özelliklere öncelik vermektedirler?

2.2. Araştırma Modeli

Araştırma Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kamu okullarında çalışan öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin, etkili okul yöneticisi özelliklerinden hangisini “öncelikli” gördüklerinin belirlenmesi ve her iki grubu karşılaştırma üzerine odaklanmıştır. Bu yönüyle araştırma betimsel türde temel bir araştırmadır.

2.3. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, Kilis Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı okullarda 2011-2012 eğitim-öğretim yılında görev yapan 34 okul yöneticisi ve 229 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubuna seçilen öğretmen ve yöneticiler, Kilis İlinde görevli 1087 öğretmen ve 167 yöneticinin sayıları ile orantılı olarak toplam kişi sayısının yaklaşık %20'sini oluşturmuştur.

2.4. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak, “Etkili Okulda Yönetici Özellikleri Değerlendirme Formu” hazırlanmıştır. Formun hazırlık aşamasında, Şişman'ın 1995-1996 yılında etkili okul üzerine yaptığı çalışmada belirtilen yönetici özellikleri referans alınmıştır. Belirtilen araştırmadaki yönetici özelliklerine ilişkin 10 madde olduğu gibi alınmıştır. Belirlenen yönetici özellikleri katılımcıların önem sırasına göre listeleyebilecekleri şekilde düzenlenmiş ve veri toplama aracı oluşturulmuştur.

2.5. Verilerin Analizi

Toplanan veriler üzerinde sıralama kararlarına dayalı ölçekleme işlemleri uygulanmıştır. Bu yöntem, gözlemciyi uyarıcılar arasında mümkün olan en büyük sayıda ayırımı yapmaya zorladığından, gözlemcinin bu ayırımı yapabildiği hallerde geçerliliği çok yüksek bir ölçek verir (Turgut ve Baykul, 1992). Sıralama yargılarına dayalı yargıların

toplanması için öncelikle katılımcılara, etkili okul yönetici özelliklerine ilişkin 10 maddenin tamamı verilmiştir. Katılımcıların etkili yönetici özelliklerinin tümünü birden düşünmesi ve her bir özelliği diğer özelliklerle karşılaştırarak her bir etkili yönetici özelliğine bir sıra sayısı tayin etmesi istenmiştir. Verilerin analizinde öncelikle, hangi özelliğin katılımcılar tarafından hangi sığraya kaç kez konulduğunu gösteren sıra frekansları matrisi oluşturulmuştur. Etkili okul yöneticisi özelliklerine verilen sıralama yargılarından oranlar matrisi elde edilmiştir. Oranlar matrisinin elemanlarına karşılık gelen z değerleri belirlenerek birim normal sapmalar matrisinin oluşturulmasına geçilmiştir. Birim normal sapmalar matrisinin en alt sırasına her bir sığraya ait değerlerin toplamı alınmış ve bu sıradaki her bir (z) değerinin sığraylar boyunca ortalamaları hesaplanmış ve böylelikle ölçek değerleri bulunmuştur.

3. BULGULAR VE YORUMLAR

Bulguların elde edilmesinde yönetici ve öğretmenler üzerine yapılan uygulamalardan elde edilen verilere sıralama yöntemiyle ölçekleme işlemi yapılmıştır. Bu nedenle 34 yönetici ve 229 öğretmene 10 uyarıcı verilmiştir. Bu uyarıcıları sıralamalarıyla sıra frekansları matrisi elde edilmiştir. Sıra frekansları matrisindeki verilerin, cevaplayıcı sayılarının karesine bölünmesiyle oranlar matrisi elde edilmiş ve bu aşamada ikili karşılaştırma yöntemi kullanılmıştır. Son adımda birim normal sapmalar matrisi (Z) oluşturulmuştur.

3.1. Birinci Alt Amaca İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt amacı "Öğretmenler, etkili yönetici özelliklerini nasıl sıralamaktadırlar?" şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt amacı gerçekleştirebilmek için öncelikle Tablo 1'de verilen öğretmenlerin etkili okul yöneticisi özelliklerine ilişkin sıralamaları ile ilgili birim normal sapmalar matrisi oluşturulmuş, daha sonra Tablo 2'deki ölçek değerleri ve sıralarına ulaşılmıştır.

Tablo 1. Öğretmenlerin Etkili Okul Yöneticisi Özelliklerine İlişkin Sıralamaları İle İlgili Birim Normal Sapmalar Matrisi (Z)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
A		0,298	0,852	1,136	0,927	0,807	0,219	0,882	0,837	0,883
B	-0,298		0,646	0,995	0,701	0,609	-0,107	-0,107	0,584	0,653
C	-0,852	-0,646		0,451	-0,025	-0,086	-0,734	-0,089	-0,187	-0,060
D	-1,136	-0,995	-0,451		-0,508	-0,657	-1,334	-0,544	-0,773	-0,635
E	-0,927	-0,701	0,025	0,508		-0,056	-0,814	-0,074	-0,179	-0,043
F	-0,807	-0,609	0,086	0,657	0,056		-0,687	-0,017	-0,125	0,010
G	-0,219	0,107	0,734	1,334	0,814	0,687		0,767	0,713	0,761
H	-0,882	-0,643	0,089	0,544	0,074	0,017	-0,767		-0,100	0,028
I	-0,837	-0,584	0,187	0,773	0,179	0,125	-0,713	0,100		0,126
J	-0,883	-0,653	0,060	0,635	0,043	-0,010	-0,761	-0,028	-0,126	
Z toplam	-6,843	-4,426	2,227	7,035	2,261	1,436	-5,697	0,890	0,643	1,724
z ort	-0,684	-0,443	0,223	0,703	0,226	0,144	-0,570	0,089	0,064	0,172
S _j	0,000	0,241	0,907	1,387	0,910	0,828	0,114	0,773	0,748	0,856

Tablo 1'e bakıldığında \bar{z}_j değerlerinin en küçüğü A etkili okul yönetici özelliğine ait olan -0,684 değeridir. Eksenin başlangıç noktası kaydırılarak S_j değerleri bulunur. Bunun için

her bir \bar{z}_j değerine -0,684 değerinin mutlak değeri olan 0,684 değeri eklenir. Bu eklemenin ardından elde edilen S_j değerleri Tablo 2’te verilmiştir.

Tablo 2. Etkili Okul Yöneticisine İlişkin Öğretmen Sıralamasının Ölçek Değerleri ve Sıraları

	Ölçek Değerleri (S_j)	Sıraları
A-Ortak bir amacın oluşmasını sağlaması	0,000	1
B-Öğretmenlere eğitim-öğretimle ilgili her konuda önderlik etmesi	0,241	3
C-Eğitim-öğretim sürecini sürekli denetleyip değerlendirme yapması	0,907	8
D-Öğretmen ve öğrencilerin çok başarılı olmalarını beklemesi	1,387	10
E-Okuldaki her türlü başarının ödüllendirilmesini sağlaması	0,910	9
F-Sınıfları ziyaret etmesi ve ulaşılabilir olması	0,828	6
G-Çalışma ortamı kalitesinin geliştirilmesini sağlaması	0,114	2
H-Zamanının çoğunu eğitim-öğretim işlerine ayırması	0,773	5
I-Öğretmenlerin mesleki gelişimlerine dönük etkinliklerde bulunması	0,748	4
J-Çevrenin ve velilerin okula gerekli desteğini sağlaması	0,856	7

Tablo 2’ye bakıldığında öğretmenlerin sıralamasına göre etkili okul yöneticisinde bulunması gereken en önemli özellik “Ortak bir amacın oluşmasını sağlamak” olarak belirlenmiştir. Ardından sırasıyla “Çalışma ortamı kalitesinin geliştirilmesini sağlaması”, “Öğretmenlere eğitim-öğretimle ilgili her konuda önderlik etmesi”, “Öğretmenlerin mesleki gelişimlerine dönük etkinliklerde bulunması”, “Zamanının çoğunu eğitim-öğretim işlerine ayırması”, “Sınıfları ziyaret etmesi ve ulaşılabilir olması”, “Çevrenin ve velilerin okula gerekli desteğini sağlaması”, “Eğitim-öğretim sürecini sürekli denetleyip değerlendirme yapması”, “Okuldaki her türlü başarının ödüllendirilmesini sağlaması” ve son sırada “Öğretmen ve öğrencilerin çok başarılı olmalarını beklemesi” yer almaktadır.

3.2. İkinci Alt Amaca İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt amacı “Okul yöneticileri, etkili yönetici özelliklerini nasıl sıralamaktadırlar?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt amacı gerçekleştirebilmek için öncelikle Tablo 3’de verilen okul yöneticilerinin etkili okul yöneticisi özelliklerine ilişkin sıralamaları ile ilgili birim normal sapmalar matrisi oluşturulmuş, daha sonra Tablo 4’deki ölçek değerleri ve sıralarına ulaşılmıştır.

Tablo 3. Okul Yöneticilerin Etkili Okul Yöneticisi Özelliklerine İlişkin Sıralamaları İle İlgili Birim Normal Sapmalar Matrisi (Z)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
A		0,382	0,568	0,644	0,660	0,654	0,445	0,564	0,607	0,541
B	-0,382		0,262	0,376	0,403	0,308	0,060	0,060	0,325	0,270
C	-0,568	-0,262		0,273	0,204	0,098	-0,252	0,141	0,137	0,052
D	-0,644	-0,376	-0,273		-0,106	-0,213	-0,407	-0,235	-0,232	-0,300
E	-0,660	-0,403	-0,204	0,106		-0,092	-0,440	-0,063	-0,140	-0,167
F	-0,654	-0,308	-0,098	0,213	0,092		-0,350	-0,050	-0,089	-0,073
G	-0,445	-0,060	0,252	0,407	0,440	0,350		0,354	0,420	0,274
H	-0,564	-0,250	-0,141	0,235	0,063	0,050	-0,354		-0,116	-0,141
I	-0,607	-0,325	-0,137	0,232	0,140	0,089	-0,420	0,116		0,274
J	-0,541	-0,270	-0,052	0,300	0,167	0,073	-0,274	0,141	-0,274	
Z Top.	-5,064	-1,873	0,176	2,786	2,062	1,316	-1,992	1,029	0,637	0,731
z ort.	-0,506	-0,187	0,018	0,279	0,206	0,132	-0,199	0,103	0,064	0,073
Sj	0,000	0,319	0,524	0,785	0,712	0,638	0,307	0,609	0,570	0,579

Tablo 3'e bakıldığında \bar{z}_j değerlerinin en küçüğü A etkili okul yönetici özelliğine ait olan -0,506 değeridir. Eksenin başlangıç noktası kaydırılarak S_j değerleri bulunur. Bunun için her bir \bar{z}_j değerine -0,506 değerinin mutlak değeri olan 0,506 değeri eklenir. Bu eklemenin ardından elde edilen S_j değerleri Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Etkili Okul Yöneticisine İlişkin Okul Yöneticisi Sıralamasının Ölçek Değerleri ve Sıraları

	Ölçek Değerleri (S_j)	Sıraları
A-Ortak bir amacın oluşmasını sağlaması	0,000	1
B-Öğretmenlere eğitim-öğretimle ilgili her konuda önderlik etmesi	0,319	3
C-Eğitim-öğretim sürecini sürekli denetleyip değerlendirme yapması	0,524	4
D-Öğretmen ve öğrencilerin çok başarılı olmalarını beklemesi	0,785	10
E-Okuldaki her türlü başarının ödüllendirilmesini sağlaması	0,712	9
F-Sınıfları ziyaret etmesi ve ulaşılabilir olması	0,638	8
G-Çalışma ortamı kalitesinin geliştirilmesini sağlaması	0,307	2
H-Zamanının çoğunu eğitim-öğretim işlerine ayırması	0,609	7
I-Öğretmenlerin mesleki gelişimlerine dönük etkinliklerde bulunması	0,570	5
J-Çevrenin ve velilerin okula gerekli desteğini sağlaması	0,579	6

Tablo 4'e bakıldığında okul yöneticilerinin sıralamasına göre etkili okul yöneticisinde bulunması gereken en önemli özellik "Ortak bir amacın oluşmasını sağlamak" olarak belirlenmiştir. Ardından sırasıyla "Çalışma ortamı kalitesinin geliştirilmesini sağlaması", "Öğretmenlere eğitim-öğretimle ilgili her konuda önderlik etmesi", "Eğitim-öğretim sürecini sürekli denetleyip değerlendirme yapması", "Öğretmenlerin mesleki gelişimlerine dönük

etkinliklerde bulunması”, “Çevrenin ve velilerin okula gerekli desteğini sağlaması”, “Zamanının çoğunu eğitim-öğretim işlerine ayırması”, “Sınıfları ziyaret etmesi ve ulaşılabilir olması”, “Okuldaki her türlü başarının ödüllendirilmesini sağlaması” ve son sırada “Öğretmen ve öğrencilerin çok başarılı olmalarını beklemesi” yer almaktadır.

3.3. Üçüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt amacı “Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin etkili yönetici özelliklerini sıralamalarında öğretmenler ve yöneticiler hangi özellikleri öncelemektedirler?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt amacı gerçekleştirebilmek için Tablo 2 ve Tablo 4’teki sıralamalar karşılaştırılarak Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5. Etkili Okul Yöneticisine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Sıralamaları

Öğretmenlere Göre		Yöneticilere Göre
1	A-Ortak bir amacın oluşmasını sağlaması	1
3	B-Öğretmenlere eğitim-öğretimle ilgili her konuda önderlik etmesi	3
8	C-Eğitim-öğretim sürecini sürekli denetleyip değerlendirme yapması	4
10	D- Öğretmen ve öğrencilerin çok başarılı olmalarını beklemesi	10
9	E-Okuldaki her türlü başarının ödüllendirilmesini sağlaması	9
6	F-Sınıfları ziyaret etmesi ve ulaşılabilir olması	8
2	G-Çalışma ortamı kalitesinin geliştirilmesini sağlaması	2
5	H-Zamanının çoğunu eğitim-öğretim işlerine ayırması	7
4	I-Öğretmenlerin mesleki gelişimlerine dönük etkinliklerde bulunması	5
7	J-Çevrenin ve velilerin okula gerekli desteğini sağlaması	6

Tablo 5 incelendiğinde öğretmenlerin ve yöneticilerin etkili okul yöneticisinde bulunması gereken ilk üç özellik ve sırası aynıdır. Buna göre sırasıyla “Ortak bir amacın oluşmasını sağlaması”, “Çalışma ortamı kalitesinin geliştirilmesini sağlaması” ve “Öğretmenlere eğitim-öğretimle ilgili her konuda önderlik etmesi” özellikleri her iki katılımcı grubu için en önemli etkili yönetici özellikleridir. Bununla birlikte, verilen özellikler arasında göreceli olarak en az önemli gördükleri maddelerde aynıdır. Buna göre son sırada “Öğretmen ve öğrencilerin çok başarılı olmalarını beklemesi” özelliğini göstermektedir. Sondan bir önceki sıraya koydukları “Okuldaki her türlü başarının ödüllendirilmesini sağlaması” maddesinde de katılımcı yönetici ve öğretmenler aynı görüşe sahiptirler. Diğer taraftan okul yöneticilerin dördüncü sıraya koyduğu “Eğitim-öğretim sürecini sürekli denetleyip değerlendirme yapması” maddesini öğretmenler sekizinci sıraya koymuşlardır.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, etkili okulda yönetici özelliklerinin önem sırasının katılımcıların yargılarına göre belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amacı gerçekleştirmek için, öğretmenlerin ve yöneticilerinin etkili okulda yönetici olan kişilerin sahip olması gereken özelliklere ilişkin önem düzeyleri belirlenerek öğretmen ve yönetici tespitleri karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Toplanan veriler

üzerinde sıralama kararlarına dayalı ölçekleme işlemleri uygulanmıştır. Araştırmada öğretmenlerin ve yöneticilerin sıralamasına göre etkili okul yöneticisinde bulunması gereken en önemli özellik olarak “Ortak bir amacın oluşmasını sağlamak” olarak belirlenmiştir.

Geçmişten günümüze okulların görevlerinin merkezinde öğretimsel etkinlikler gelmektedir. Okulların öğretimsel hedefleri etkili bir şekilde gerçekleştirmeleri birçok faktöre bağlı olmakla birlikte bunların başında etkili öğretmen ve etkili yönetimin geldiği söylenebilir. Okulların beklenen işlevleri gerçekleştirebilmeleri kuşkusuz etkili yönetilmeleriyle mümkündür. Etkili okulla ilgili yapılan çalışmalarda (Yılmaz, 2006; Gökçe ve Karaman, 2010; Çubukçu ve Girmen, 2006; Kuşaksız, 2010) etkili okulun en önemli bileşeninin etkili yönetici olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Balcı'ya (1993: 23) göre, eğitim örgütlerinin merkezinde yer alan okulların etkili olmaları, yani önceden belirlenen amaçlarına ulaşabilmeleri büyük ölçüde okuldaki etkinliklerin, eğitim ve öğretim programının yürütülmesinden sorumlu olan yöneticilerin etkili olmalarına bağlıdır. Bu nedenle okuldaki her türlü etkinliğin planlanması, yerinde kararların alınması, uygulanması ve takibi okul yöneticisinin sorumluluğundadır. Kısaca belirtmek gerekirse, okulların etkililiğinin yöneticilerin etkililiği ile doğru orantılı olduğu anlaşılmaktadır.

Etkili bir okul yöneticisinin birçok farklı özelliğe sahip olması gerekmektedir. Bu özelliklerin her biri okulun etkililiğinde mutlaka belli bir etkiye ve paya sahiptir. Ancak bu özelliklerin hangisinin daha önemli olduğunu belirlemek oldukça güçtür. Bununla birlikte, bazı özelliklerin diğerlerine göre nispeten daha öncelikli olması beklenir. Örneğin, okulu etkililiğini sağlamada, ortak amaçların belirlenmesi diğer etkili yönetici özelliklerine göre, öncellenmesi gereken bir özellik olarak düşünülmelidir. Çünkü örgütsel varlığını sürdürmesi, öncelikli olarak, üyelerinin ortak amaçlara sahip olmasına bağlıdır. Bu nedenle, etkili bir okul yöneticisinin, okulda ortak amaçları oluşturması, amaçların belirlenmesinde paydaşların katkısını sağlaması, amaçların anlaşılmasını sağlaması ve okul etkinliklerinde amaçların yol gösterici olmasını sağlaması beklenir.

KAYNAKÇA

- AASA(2007). An effective school primer. *American Association of School Administration*.
www.aasa.org.
- AÇIKALIN, A. (1994). Okul Yöneticiliği. Ankara: PegemA Yayınları.
- ALİÇ, M. (1993). Eğitim örgütlerinde etkililik ve öğretime dönük liderlik. Eğitim bilimleri I.Ulusal Kongresi Bildiriler Kitabı. Ankara: M.E.B. Basımevi.
- AKAN, D. (2007). *Değişim Sürecinde İlköğretim Okullarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri: Erzurum İli Örneği* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- AYDIN, M. (1994). Eğitim Yönetimi: Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler (4. Baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- BALCI, Ali. (1993). Etkili Okul/Okul Geliştirme Kuram Uygulama ve Araştırma. Ankara: Erek Ofset Matbaası.
- BALCI, Ali. (2007). Etkili Okul ve Okul Geliştirme. Ankara: PegemA Yayınları.
- BAŞARAN, İ.E. (2000). Eğitim yönetimi: Nitelikli okul (4. Baskı). Ankara: Feryal Matbaası.
- BAYRAK, Ç. (1998). Çağdaş İnsan ve Örgütlü Yaşam. <http://w2.anadolu.edu.tr/aos/kitap/IOLTP/1268/unite06.pdf>

- BLASE, J. J. (1987). Dimensions of Effective School Leadership: The Teacher's Perspective. *American Educational Research Association*, 24 (4), 589-610.
- BURSALIOĞLU, Z. (2002). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Pegem A Yayınları.
- CELEP, C. (2004). Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Önderlik. Ankara: Anı Yayıncılık.
- ÇELİK, V. ve SEMERCİ, N. (2002). İlköğretimde Problemler ve Çözüm Yolları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 30, 205-218.
- ÇELİK, V. (2003). Eğitimsel Liderlik. Ankara: PegemA Yayınları.
- ÇINKIR, Ş. (2006). Okul Müdürlüğünü Anlamak: Okul Yönetimlerini Geliştirme Programı Ders Notları. Ankara: MEB İlköğretim Genel Müdürlüğü.
- ÇİFTÇİ, Ç. (2009). *İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Etkili Okul Müdürü Algıları: Eyüp İlçesi Örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÇUBUKCU, Z., Girmen, P. (2006). Ortaöğretim Kurumlarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri. *Kırgız-Türk Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16, 121-136.
- GÖKÇE, F ve KAHRAMAN P. B. (2010). Etkili Okulun Bileşenleri: Bursa İli Örneği. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(1), 173-206.
- GÜÇLÜ, N. (2000). Okula Dayalı Yönetim. *Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8, 65-78.
- GÜMÜŞELİ, A. İ. (1996). İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- GÜMÜŞELİ, A.İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28, 531-548.
- GÜRBÜZ, R., ERDEM, E. ve YILDIRIM, K. (2013). Başarılı Okul Müdürlerinin Özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, 167-179.
- HELVACI, M. A. ve AYDOĞAN, İ. (2011). Etkili Okul ve Etkili Okul Müdürüne İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 42-61.
- KAYA, Y. K. (1991). Eğitim Yönetimi (4. Baskı). Ankara: Set Ofset Matbaacılık.
- KARATEPE, S. (2005). Yönetimsel Etkililik: Okul Yönetiminde Yönetimsel Etkililiğin Astlarla İlişki Boyutu. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10 (2), 307-326.
- KARSLI, M. D. (2004). Yönetimsel Etkililik. Ankara: PegemA Yayınları.
- KELEŞ, B. (2006). *İlköğretim Okullarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma dereceleri Hakkında Öğretmen Görüşleri: Çorum İli Örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- KUŞAKSIZ, N. (2010). *Öğretmen Görüşlerine Göre İlköğretim Okullarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri: Üsküdar İlçesi Örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- MEB, (2012). http://www.otmg.meb.gov.tr/belgeler/okul_mudurleri_standartlar.doc Orijinal hali 27.07.2012 tarihinde alınmıştır.
- ORHAN, M. (2011). *Etkili Okul Karakteristikleri Çerçevesinde Okul Yöneticilerinin Davranışsal Özellikleri: Erzurum İli Örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- ÖZDEMİR, S. (2000). Eğitimde Örgütsel Yenileşme. Ankara: PegemA Yayınları.
- ÖZDEMİR, S. ve SEZGİN, F. (2002). Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (16), 266-282.

- PURKEY, C.S. ve SMITH, M.S. (1983) Effective Schools: A Review. *Elementary School Journal*, 83, 452-457.
- SCHEERENS, J. ve STOEL W. (1988). Development Of Theories Of School Effectiveness. *Annual Meeting Of American Educational Research Association*, New Orleans, s. 1-28.
- ŞİŞMAN, M. (2002). Eğitimde Mükemmellik Arayışı. Ankara: PegemA Yayınları.
- ŞİŞMAN, M. (2004). Eğitim ve Okul Yöneticiliği. Ankara: PegemA Yayınları.
- ŞİŞMAN, M. ve TURAN, S. (2005). Eğitim ve Okul Yönetimi. Yüksel Özden (Ed.), *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı* içinde (s. 99-146). Ankara: PegemA Yayınları.
- TANRIÖĞEN, A. (1998). *Okul Müdürlerinin Etkililiği ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- TURAL KURUL, N. (2002). Öğrenci Başarısında Etkili Okul Değişkenleri ve Eğitimde Verimlilik. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 39-54.
- TURAN, S. (2006). Eğitim Liderliği: Okul Yönetimlerini Geliştirme Programı Ders Notları. Ankara: MEB İlköğretim Genel Müdürlüğü.
- YILMAZ, E. (2010). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini İle Etkili Okul Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- YILMAZ, V. (2006). *İlköğretim Okullarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri: Düzce İli Örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.