



OKUL ETKİLİLİĞİNİN BİR BELİRLEYİCİSİ OLARAK OKUL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETSEL DAVRANIŞLARI

Gökçe ÖZDEMİR*

Öz

Bu araştırmanın amacı okul etkililiğinin önemli bir bileşeni olduğu düşünülen yönetsel davranışların okulların etkililiği üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktır. Araştırma ilişkisel tarama modelinde nicel bir araştırmadır. Araştırmanın çalışma grubu, Gaziantep il merkezindeki liselerde görev yapan 376 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada, demografik değişkenleri belirlemek için "Kişisel Tanıtım Formu", araştırma verilerini toplamak için ise "Yönetsel Davranışlar Ölçeği" ve "Etkili Okul Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma verilerini analiz etmek için ise betimsel istatistik, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetsel davranışlarına ve etkili okula yönelik algıları orta düzeydedir. Bir diğer araştırma sonucuna göre ise yönetsel davranışlar bağımsız değişkeni ile etkili okul bağımlı değişkeni arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca yönetsel davranışlar algısı etkili okul algısının anlamlı bir yordayıcısıdır. Sonuç olarak, yöneticilerin hem görevlerinin icrasında hem de kurmuş olduğu insani ilişkiler bağlamında sergiledikleri tutumlar olarak nitelendirilen yönetsel davranışların okulların etkililiği üzerindeki etkisinin belirlenmesi bireysel ve örgütsel çıktıların kalitesini artırarak bu alanda yapılacak olan çalışmalara ve okullara katkı sağlayacaktır.

Anahtar Kelimeler: Yönetsel davranış, Etkili okul, Okul yöneticisi.

School Administrators' Administrative Behaviors as a Determinant of School Effectiveness

Abstract

The aim of this study is to reveal the effect of administrative behaviors, which are considered as an important component of school effectiveness, on the effectiveness of schools. The research is a quantitative study in the relational survey model. The study group of the research consists of 208 teachers working in high schools in Gaziantep province center. In the study, "Personal Introduction Form" was used to determine demographic variables, and "Administrative Behavior Scale" and "Effective School Scale" were used to collect research data. Descriptive statistics, correlation and regression analyses were used to analyze the research data. According to the results of the study, teachers' perceptions of school administrators' administrative behaviors and effective schools are at medium level. According to another research result, there is a positive and moderately significant relationship between the independent variable of administrative behaviors and the dependent variable of effective school. In addition, the perception of administrative behaviors is a significant predictor of the perception of effective school. As a result, determining the effect of administrative behaviors, which are defined as the attitudes exhibited by administrators both in the performance of their duties and in the context of human relations they have established, on the effectiveness of schools will contribute to the studies and schools to be conducted in this field by increasing the quality of individual and organizational outputs.

Keywords: Administrative behavior, School effectiveness, School administrator.

* Doç. Dr., Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, gozdemir382@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-2608-6004>

1. Giriş

Toplumlar için yaşamsal öneme sahip birçok örgüt bulunmaktadır. Eğitim kurumları da bu örgütlerden birisidir. Çünkü okulların gerek sosyal gerekse ekonomik, teknolojik ve bilimsel değişimlere uyum sağlayabilmeleri toplumun refah düzeyinin artırılması ve kendilerinden beklenen toplumsal işlevi yerine getirebilmeleri için oldukça önemlidir. Okulların bu işlevi yapabilmeleri ve sürekliliklerini devam ettirebilmeleri için belirlenen amaç ve hedeflerini etkili bir şekilde uygulamaları gerekmektedir. Çünkü her örgütten gelişim gösterebilmesi ve varlığını devam ettirebilmesi için amaçlarını planladığı düzeyde gerçekleştiriyor olması beklenir. İşte bu noktada da okul etkililiği kavramı ön plana çıkmıştır. Etkililik, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmayla ilgili bir terimdir. Ancak içerisinde bulunduğumuz yüzyılda hala bu kavramın açık ve kesin bir tanımı yapılamamıştır. İlk örgüt kuramcıları etkililik kavramını kullanmış olsalar bile bu yazarlar, kavramın çok boyutluluğuna dikkat çekmek dışında, özgün, kuramsal alt yapısı olan, kapsamlı ve uygulamaya dayalı bir tanımını yapamamışlardır (Balcı, 2014).

Levitt ve March (1995) bir örgütün var olabildiğini etkileşim halinde olan bireyler, önceden belirlenmiş ortak amaçlar ve belirlenmiş amaçlara ulaşabilme isteği olmak üzere üç öge ile açıklamaktadır. Arzu edilen amaçların gerçekleştirilebilmesi için oluşmuş olan örgütler, bu amaçlarına ulaştıkları müddetçe, yani “etkililik” gösterdikleri sürece devamlılık sağlayabilmektedirler. Çünkü Levitt ve March’a göre etkililik ortak amacın gerçekleştirilmesine bağlıdır ve etkililiğin ölçütü, amaca ulaşma derecesidir. Ayrıca etkili olma durumu, hedeflenen amaçların gerçekleştirilmesi (Ergeneli, 1995), örgüt çalışanlarının beklenti ve isteklerinin karşılanması (Pfeffer & Salancik, 1978) ve mevcut kaynakların doğru ve zamanında değerlendirilmesiyle de ilgilidir (Yükçü & Atağan, 2009). Bu bağlamda, etkililik düzeyinin belirlenmesi örgütsel çıktılarının amaçları ne derecede karşıladığının ortaya konması sonrasında belirlenir. Eğitim kurumları olan okullar açısından ise bu kavram, “okul etkililiği” olarak alanyazında araştırma konusu olmuştur. Etkili okul, öğrencilerdeki öğrenme becerilerini geliştirme üzerine odaklanan, onların sahip oldukları bilişsel, duyuşsal ve psikomotor becerileri destekleyen, işbirlikçi öğrenmenin önemsendiği ve üst düzey öğrenme ortamlarının hazırlandığı okul olarak da tanımlanmaktadır (Yıldırım & Ada, 2018). Ayrıca bu okullarda öğretmen ve diğer çalışanlarında gelişimi teşvik edilerek, tüm paydaşların kendi potansiyellerini gerçekleştirebilecekleri ortamlar yaratılır. Bir okulun etkililiği kendisinden fayda sağlayacak bireylere ve kurumlara karşı ne ölçüde faydalı olabildiğiyle de ilgilidir. Çünkü etkili okul, sağladığı yararlar ile beklenti ve istekleri karşılayabilen okuldur. Etkili okul araştırmaları kapsamında yapılan çalışmalar incelendiğinde de, okulların etkililiğine ilişkin; öğrenci başarısını sağlamak için uygun fiziksel ortam sağlama, öğretim materyallerini ve bütün okul kaynaklarını etkin ve verimli biçimde kullanma için gerekli tedbirleri alma noktalarında (Akan & Kılıç, 2019) birtakım çıkarımlar sunulduğu görülmektedir (Balcı, 2014). Özellikle de eğitimin niteliğini yükseltme, başarılı okullar ve az başarılı okullar üzerine yapılan çalışmalar okul etkililiği kavramı üzerine yapılan çalışmaların hızlanmasına neden olmuştur.

Okulların etkililik göstergesi, öğrencilerin öğrenmeyi ne düzeyde gerçekleştirdiği ile yakından ilgilidir. Çünkü okulun temel amacı, program kazanımları ve davranış değişikliğini gerçekleştirmek olduğu için etkili bir okul, okulun hedeflerini gerçekleştirme düzeyi ve öğrencinin bilişsel, sosyal, fiziksel vb. gelişim alanlarında meydana gelen davranış değişiklikleri ve okulun önceden belirlenmiş olan amaçlara ulaşabilme derecesi olarak tanımlanır (Balcı, 2014; Şişman, 2020). Bu konuda yapılan araştırma sonuçlarına göre etkili okulların ortak özellikleri şunlardır (Bamburg & Andrews, 1990; Karip & Köksal, 1996; Özdemir, 2000):

1. Etkili okulda şeffaf ve önceden saptanmış hedeflere yönelik misyon vardır.
2. Etkili okul yöneticileri en çok öğretimsel liderlik davranışlarına sahiptirler.

3. Etkili okullarda paydaş beklentisi yüksektir.
4. Etkili okullarda özellikle öğretim süreçlerindeki başarı takip edilerek değerlendirmeler yapılır.
5. Etkili okullarda istenmeyen davranış sorunlarından kaynaklanan tüm olumsuzluklar en aza indirildiği için eğitim ve öğretimin kalitesini artırıcı olumlu bir öğrenme iklimi vardır.
6. Etkili okullarda güçlü bir paydaş iş birliği vardır.
7. Etkili okullarda analiz/sentez yapma, çıkarımda bulunma gibi becerilerin kazanılması önem kazanmıştır.

Yukarıda sunulan ortak özelliklere bağlı olarak etkili okullar; okul yöneticisi, öğretmen, öğrenci, okul ortamı ve okul-aile ilişkileri boyutlarına sahiptirler. Okul yöneticisi boyutu etkili okulun oluşumunda müdürlerin liderlik rollerinden dolayı önemli bir yere sahiptir. Etkili okullardaki okul yöneticileri; iletişim becerisi yüksek, çalışan motivasyonunu önemseyen, planlama becerisi güçlü ve sorumluluk sahibi kişilerdir. Çünkü öğretimsel bir lider olan okul yöneticileri, okulun vizyonunu tüm okul personeline yansıtılabilmeli, personel gelişimini desteklemeli, donanımsal ihtiyaçları tedarik edebilmeli ve olumlu bir öğrenme ortamı oluşturabilmelidir (Kaplan, 2008). Etkili okulun öğretmen boyutu ise, öğrenme sürecinin etkililiği için önem arz etmektedir. Çünkü etkili bir okulda sadece öğrenci değil, öğretmen de sürekli bir öğrenme süreci içerisinde. Öğretmenin kendi alanını takip etme, sınıfa hakim olma, etkili iletişim kurma ve kendini geliştirme sorumluluğu vardır. Bu bağlamda etkili okullarda öğretmenlerinde etkili öğretmenler olarak; değişime açık, yüksek akademik performansa sahip, mesleki adanmışlığı ve yaratıcılığı yüksek kişiler olmaları gerekmektedir (Polk, 2006). Etkili okullarda öğrenci boyutu, öğrencinin öğretimin merkezinde yer alması bakımından oldukça önemlidir. Çünkü farklı öğrenme potansiyellerine sahip öğrencilerin belirlenen standartlara ulaşması etkili okulların ortak gayesidir. Etkili bir okulda öğretmenin öğrenciden beklentisi yüksek olduğu için öğrenciler tüm eğitimsel faaliyetlere gönüllü olarak katılırlar (Atılkan, 2019). Çubukçu ve Girmen'e (2006) göre de, etkili okul öğrencileri; yüksek başarı beklentisine sahip, kararlara katılımında etkin, işbirlikçi öğrenme anlayışına sahip, sorumluluk almada istekli, beklentiler konusunda farkındalığı yüksek ve öğrenme sorumluluklarının farkında olan bireylerdir. Eğitim sürecinin önemli bir bileşeni olan okul-aile işbirliği de eğitimsel çıktılarının kalitesi üzerinde önemli bir yere sahiptir. Bundan dolayı okulların etkililik göstergesi içerisinde okul-aile ilişkisi boyutu önem kazanmaktadır. Akademik başarı, sosyal ve kişisel gelişim üzerindeki etkisi yapılan araştırmalar ile de ortaya konmuş olan aile desteğinin okullardaki disiplin sorunlarının azalmasından, okul misyonun gerçekleştirilmesine kadar birçok konuda büyük bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Çünkü etkili okul velileri okul misyonunu destekleyerek, müfredatın içeriğinden haberdar ve çocuklarına iyi birer rehberdirler (Balcı, 2014). Okullarda toplumsal çevre ile sürekli bir etkileşim söz konusudur. Bundan dolayı okulların dış çevrenin desteğini almaları ve çevre ile uyumlu olmaları etkililikleri üzerinde önem arz etmektedir. Çünkü etkili bir okulda çalışanlar birbirleri ile olan uyumun olumlu bir okul iklimi için öneminin farkındadırlar. Etkili okullarda, öğrenci gelişim düzeyleri sık ve düzenli olarak izlenerek, öğrenci gelişim değerlendirmeleri yapılır ve bu değerlendirme sonuçlarına göre öğrencilerin performanslarının artırılmasına ve öğretimsel süreçlerin geliştirilmesine çalışılır (Çobanoğlu & Badavan, 2017). Özellikle okul yöneticileri, öğrencilerin yüksek beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabileceklerine inanarak eğitim süreçlerine yön verirler (Lezotte, 2001). Ayrıca her bir öğrencinin öğrenmeyi gerçekleştirebileceği bilinci ile hareket ederek, yüksek seviyelerde başarılı olabilmeleri için temel ve ileri düzey becerilerin öğretilmesinde gerekli öğretim ortamlarını ve öğretim uygulamalarını gerçekleştirirler (Nyagosia vd., 2013). İşte bu noktada da okul yöneticilerinin sahip oldukları yönetsel beceriler ön plana çıkmaktadır. Çünkü okulların arzulan amaçları gerçekleştirebilmeleri, paydaşlarına etkili dönütler verebilmeleri, öğretmenlere profesyonel destekler sunabilmeleri, öğrenci motivasyonunu ve veli desteğini sağlayabilmeleri ile okulların etkililiği ve

yöneticilerin yönetsel davranışları arasında yakın bir ilişki vardır. Yönetsel davranış, yöneticilerin örgütlerinin verimliliğini ve etkililiğini artırma adına sahip oldukları bilgi, beceri, tutumların tümüdür. Bundan dolayı yapılan işin etkililiği için yönetici konumundaki kişinin gösterdiği yönetsel davranışlar onun yönetsel eylemleri olarak tanımlanabilir (Başaran, 2004). Çünkü okul ortamındaki birçok durum ve davranışın meydana geliş şekli okul yöneticilerinin yönetsel davranışlarına bağlıdır. Okul yöneticilerinin göstermiş olduğu yönetsel davranışlarından öğretmenler, öğrenciler, destek personel ve etkileşim içerisinde bulunduğu tüm diğer paydaşlar etkilenmektedir. Bundan dolayı okul yöneticilerinin, okulun tüm paydaşlarının özellikle de öğretmenlerin ve öğrencilerin davranışları üzerinde önemli bir etkisinin olduğu söylenebilir. Ayrıca öğrencilerin toplumsallaşma sürecinde ve öğretmenlerin motivasyonları ve okul-çevre iş birliği üzerinde de okul müdürlerinin yönetsel davranışları etkileyici bir unsur olarak görülebilir. Çünkü okul yöneticilerinin temel görevleri arasında; okulun sahip olduğu mevcut kaynakları örgütsel amaçları gerçekleştirebilme noktasında yönlendirmek ve kaynakları koordine ederek öğretimsel hedeflere ulaşılmasını sağlamak yer almaktadır. Okul yöneticilerinin bunları sağlarken çok yönlü olmaları ve nitelik bakımından zengin olmaları beklenmektedir. Bu noktada da eğitimsel ortam ve öğretim süreçlerinin düzenleyicisi konumunda olan okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının tanımlanması ve okul etkililiği üzerinde oynadığı rolün ortaya çıkarılması okulların etkililiklerinin ve verimliliklerinin artırılmasında önemli olabilir.

Bass (1990), yönetsel becerisi yüksek yöneticilerin “kendisini destekleyenleri anlayabilme, onları destekleyebilme ve onlarla etkileşimde bulunabilme becerisine sahip bireyler olmasının beklendiğini” ifade etmiştir. Çünkü yönetsel becerisi yüksek olan etkili yöneticiler, destekleyicilerinin ihtiyaçlarını anlamak için empati kurar, grup çalışmalarını önemser, performanslarını arttırmak için zaman harcar ve onların motivasyon düzeyleri ile ilgilenirler (Özdemir, 2020). Ayrıca etkili bir yöneticinin örgütsel etkililiği sağlama adına; sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturma, öğrencilere kaliteli eğitim ve öğretim faaliyetleri sunma, eğitim odaklı liderlik yapma, okul-çevre ilişkisini ve takım çalışması yapmayı önemseme gibi davranışlar sergilemesi beklenmektedir (Başaran, 2004; Özdemir, 2016). Alan literatüründe yönetsel davranışlar ve okul etkililiği kavramlarının farklı değişkenler ile ilişkilendirilmesiyle yapılan çalışmalar olmasına rağmen, doğrudan bu iki değişken arasındaki ilişkileri gösteren çalışmalara rastlanmamıştır. Özellikle 1980’li yıllar itibarıyla önem kazanmış olan okul etkililiği kavramının araştırma değişkenlerinden birisi olmasına ve okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları yönetsel davranışların öğretmen gözünden anlamlandırılmasına bağlı olarak kavramlar arasındaki ilişkinin belirlenmesinin alan literatürüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bunun yanı sıra her iki değişkeninde eğitim örgütlerinin niteliğinin artırılmasındaki önemi ve çalışmanın güncel bir konu olması hem uygulayıcılara hem de bu konuda bilimsel çalışma yapacak olanlara katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda araştırmanın amacı okul etkililiğinin önemli bir bileşeni olduğu düşünülen yönetsel davranışların okulların etkililiği üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktır. Bu ana amaç doğrultusunda şu sorulara cevap aranmıştır:

1. Öğretmenlerin okul etkililiği ve yönetsel davranış algıları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin okul etkililiğine ilişkin algıları ile okul yöneticilerinin yönetsel davranışlarına yönelik algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. Öğretmen algılarına göre, yönetsel davranışın alt boyutları, okul etkililiğinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?
4. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetsel davranışlarına ilişkin algıları okul etkililiğinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

2. Yöntem

Araştırma, bağımsız değişkenin (yönetmel davranışlar) bağımlı değişken (etkili okul) üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak üzere ilişkisel tarama olarak tasarlanmıştır. İlişkisel tarama araştırmaları, en az iki değişkene ilişkin verilerin toplanması ve bu değişkenlerden birinde gözlenen değişimin bir kısmının diğer değişkenden kaynaklanabileceğine dayanan çalışmalardır (Can, 2017).

2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın örneklem grubu, Gaziantep il merkezindeki liselerde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Gaziantep İl Milli Eğitim Müdürlüğü 2022-2023 verilerine göre il merkezindeki 237 lisede 9058 öğretmen görev yapmaktadır. Çalışma grubuna, evren – örneklem hesaplamasındaki .95 temsil yeteneği ve .05 hata payı göz önüne alınarak, basit tesadüfi örnekleme yöntemine göre seçilmiş 376 öğretmen dahil edilmiştir. Katılımcı gruptan veriler çevrimiçi hazırlanmış ölçek formu aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmaya katılanların, %49,7'si kadın, %50,3'ü ise erkektir. Eğitim düzeyi bakımından katılımcıların %78,7'si lisans, %21,3'ü lisansüstü eğitim mezunudur. Katılımcıların, %22,9'u 1-5 yıl, %26,6'sı 6-10 yıl, %18,1'i 11-15 yıl, %18,9'u 16-20 yıl, %13,6'sı ise 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir.

2.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri “Etkili Okul Ölçeği” ve Yönetmel Davranışlar Ölçeği” ile toplanmıştır.

Etkili Okul Ölçeği (EO): Abdulrezzak ve Uğurlu (2019) tarafından geliştirilmiş 31 maddeden oluşan “bir ölçektir. Ölçek; “Okul yöneticisi (OY), Öğretmenler (Ö), Okul ortamı ve eğitim-öğretim süreci (OO), Öğrenciler (Ö) ve Veliler (V)” olmak üzere 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Orijinal ölçeğin geneline ilişkin Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısı $\alpha=.95$, her bir faktör açısından ise sırasıyla $\alpha=.77$, $\alpha=.90$, $\alpha=.88$, $\alpha=.92$ ve $\alpha=.91$ olarak hesaplanmıştır. Bu çalışma kapsamında, ölçeğin genel puan Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayısı ise .96 olarak bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları ise .83 ile .91 arasında değişmektedir.

Yönetmel Davranışlar Ölçeği (YD): Kurun (2019) tarafından geliştirilmiş bir ölçektir. Ölçek 2008 yılında Türkiye'nin de içinde yer aldığı 28 OECD ülkesinde gerçekleştirilen, TALIS (Uluslararası Öğretme ve Öğrenme Araştırması) araştırmasında yer alan yönetici anketinin ölçeğe dönüştürülmesi ile oluşturulmuş 23 maddeden oluşmaktadır. Ölçek; “Okul amaçlarının yönetimi (OAY), Öğretimin yönetimi (ÖY), Öğretimin denetlenmesi (ÖD), Hesap verebilirlik (HV), Yönetimsel liderlik (YL)” olarak 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte ilk 3 alt boyut “Öğretimsel liderlik” boyutu, sonraki 2 alt boyut ise “Yönetimsel liderlik” olarak adlandırılmıştır. Orijinal ölçeğin geneline ilişkin Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısı $\alpha=.95$, her bir faktör açısından ise sırasıyla $\alpha=.87$, $\alpha=.80$, $\alpha=.87$, $\alpha=.84$ ve $\alpha=.82$ olarak hesaplanmıştır. Bu çalışma kapsamında, ölçeğin genel puan Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayısı ise .93 olarak bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları ise .75 ile .87 arasında değişmektedir. Araştırma verilerinin toplandığı her iki ölçekte 1-5 arasında derecelendirilmiş Likert tipi ölçeklerdir.

2.3. Verilerin Analizi

Araştırma verileri, SPSS 25.00 analiz programı ile çözümlenmiştir. Analize başlamadan önce ilk olarak veri setinde eksik ve uç değerlerin olup olmadığını belirlemek için Mahalanobis uzaklık değerleri hesaplanmıştır. Ayrıca aralarındaki yordama gücü ortaya konmaya çalışılan değişkenlerin normal dağılım gösterip gösterdiklerini tespit etmek için merkezi eğilim ölçüleri ile çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiştir. İnceleme sonucunda Etkili okul verileri için Skewness= -.35, Kurtosis= -.45, Yönetmel davranış verileri için ise Skewness= .13, Kurtosis= -1,02 bulunmuştur. Bulunan değerler göre çarpıklık ve basıklık katsayılarının da $\pm 1,96$ değeri içerisinde yer aldığı

görülmektedir. Kolmogorov-Smirnov analizinde de (.08>.05) değişkenlerin anlamlılığının karşılanmadığı görülmüştür. Regresyon analizi için değişkenler arası ilişkilerde varyans artış faktörü değerinin 10'dan küçük (VIF=1,21<10), tolerans değerinin .10'dan büyük (TV=.87>.10) ve koşul indekslerinin 30'dan küçük (CI=20.9<30) olması, çoklu bağlantı sorunun olmadığını göstermektedir (Çokluk vd., 2016). Bu bağlamda VIF, TV ve CI değerlerinin regresyon koşullarını karşıladığı saptanmıştır. Katılımcılara ait demografik değişkenlerin hesaplanmasında betimsel istatistik analizi yapılmıştır (aritmetik ortalama, standart sapma, yüzde). Değişkenler arasındaki ilişkisinin belirlenmesinde korelasyon analizi ve okul yöneticilerinin yönetsel davranışlarına ilişkin algıların, okul etkililiğinin anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığının belirlenmesinde ise regresyon analizi yapılmıştır.

2.4. Araştırma Etiği

Bu araştırmanın yazım ve veri toplama sürecinde Bilimsel Araştırma Etiğine uyulmuştur. Ayrıca araştırmanın yapılabilmesi için Gaziantep Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu izni 06.06.2023 tarihli 7 nolu toplantının 33043 no'lu kararıyla alınmıştır.

3. Bulgular

Araştırmanın ilk alt problemi olan “Öğretmenlerin okul etkililiği ve yönetsel davranış algıları ne düzeydedir?” sorusuna ilişkin bulgular Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1. Ölçeklerin boyutlarına ve ölçeklerin geneline ait betimsel istatistikler

Değişkenler	\bar{X}	Ss
1. Okul Amaçlarının Yönetimi	3.00	.70
2. Öğretimin Yönetimi	2.87	.67
3. Öğretimin Denetlenmesi	2.89	.71
4. Hesap verebilirlik	3.07	.75
5. Yönetsel Liderlik	3.16	.71
6. Yönetsel Davranış Genel	3.01	.58
7. Okul Yöneticisi	3.19	.87
8. Öğretmenler	3.18	.91
9. Okul ortamı ve Eğitim-öğretim süreci	2.96	.88
10. Öğrenciler	3.13	.88
11. Veliler	3.08	.84
12. Okul Etkililiği Genel	3.11	.78

Tablo 1 incelendiğinde, öğretmenlerin okul yöneticilerini öğretimin yönetimi (\bar{X} =2.87) konusunda diğer boyutlara nazaran daha yetersiz buldukları, yönetsel liderlik (\bar{X} =3.16) alt boyutunda ise daha yeterli buldukları görülmektedir. Yönetsel davranışların bütününe yönelik algıların ise (\bar{X} =3.01) orta düzeyde olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin okul etkililiğine yönelik algıları okul ortamı ve eğitim-öğretim süreci alt boyutunda (\bar{X} =2.96) diğer boyutlara nazaran daha düşük iken, okul yöneticisi (\bar{X} =3.19) alt boyutunda daha yüksektir. Etkili okul algıları bütününe ise (\bar{X} =3.11) orta düzeyde olduğu görülmektedir. Tablo1’e göre, öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetsel davranışlarına yönelik genel algı ortalamaları ile etkili okul algıları genel ortalamalarının benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Araştırmanın ikinci alt problemine yönelik öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetsel davranış ve okul etkililiği algıları arasındaki ilişkileri gösteren bulgular Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Öğretmenlerin yönetsel davranış ve etkili okul değişkenleri algılarının ikili korelasyon matrisi

Değ.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1-OAY	1	.71**	.57**	.49**	.62**	.50**	.44**	.48**	.57**	.65**	.86**	.51**
2-ÖY		1	.59**	.48**	.51**	.37**	.32**	.37**	.42**	.46**	.80**	.45**
3-ÖD			1	.61**	.52**	.36**	.34**	.43**	.45**	.53**	.79**	.49**
4-HV				1	.67**	.35**	.29**	.34**	.43**	.48**	.79**	.44**
5-YL					1	.47**	.41**	.35**	.46**	.50**	.82**	.51**
6-OY						1	.77**	.64**	.61**	.66**	.52**	.83**
7-Ö							1	.72**	.64**	.64**	.45**	.87**
8-OO								1	.71**	.71**	.49**	.86**
9-Ö									1	.80**	.58**	.88**
10-V										1	.45**	.88**
11-YD											1	.62**
12-OE												1

**p<.01

Tablo 2’de görüldüğü gibi, bağımlı ve bağımsız değişken arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde ilişki bulunmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde, yönetsel davranış ile etkili okulun; okul yönetimi ($r = .52$; $p < .01$), öğretmen ($r = .45$; $p < .01$), okul ortamı ($r = .49$; $p < .01$), öğrenci ($r = .58$; $p < .01$) ve veli ($r = .45$; $p < .01$) boyutları arasında pozitif yönlü zayıf ilişkiler saptanmıştır. Etkili okul ile yönetsel davranışın; okul amaçları ($r = .51$; $p < .01$), öğretimin yönetimi ($r = .45$; $p < .01$), öğretimin denetimi ($r = .49$; $p < .01$), hesapverebilirlik ($r = .44$; $p < .01$) ve yönetsel liderlik ($r = .51$; $p < .01$), boyutları arasında da pozitif yönlü zayıf ilişkiler bulunmuştur. Bununla birlikte öğretmenlerin yönetsel davranışlar algılarının geneli ile etkili okul algılarının geneli arasında ($r = .62$; $p < .01$) pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetsel davranışına yönelik algıları arttıkça etkili okul algıları da artmaktadır.

Araştırmanın üçüncü alt problemi olan okul etkililiğinin en iyi yordayıcıları olan yönetsel davranış boyutlarını belirlemeye yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi Stepwise metodu kullanılarak yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçları Tablo 3’te yer almaktadır.

Tablo 3. Okul etkililiğinin en iyi yordayıcıları olan yönetsel davranışları belirlemeye ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi

Yordayıcı Değişkenler	Yordanan Değişken: Okul Etkililiği				
	B	ShB	β	t	p
(Sabit)	,605	,159		3,818	,000
Okul amaçlarının yönetimi	,472	,060	,422	7,807	,000
Öğretimin denetlenmesi	,182	,055	,165	3,330	,001
Yönetsel liderlik	,180	,057	,163	3,142	,000
R ² = ,427 Δ R ² = ,422 F (3-372)=92,296 p=.000					

Tablo 3 incelendiğinde, demografik değişkenler kontrol edildikten sonra stepwise yöntemi kullanılarak yönetsel davranışın 5 alt boyutunun modele eklendiği bu analizde yordayıcı değişkenler olan; okul amaçlarının yönetimi, öğretimin denetlenmesi ve yönetsel liderlik boyutlarının yordanan değişken olan okul etkililiğini anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir. Yönetsel davranışın bu alt boyutlarının demografik değişkenler kontrol edildiğinde, okul etkililiğindeki varyansın % 42'sini açıkladığı görülmektedir ($\Delta R^2_{\text{değişim}} = .422$, $p < .000$). Ayrıca standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre yordayıcı değişkenlerin okul etkililiği üzerindeki görece önem sırasında okul amaçlarının yönetimi ($\beta = .422$) birinci sırada, öğretimin denetlenmesi ($\beta = .165$) ikinci sırada, yönetsel liderlik ($\beta = .163$) üçüncü sırada yer almaktadır.

Araştırmanın “Öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetsel davranışlarına ilişkin algıları okul etkililiğinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?” alt problemi için yapılan hiyerarşik çoklu regresyon analizi sonucunda elde edilen bulguları Tablo 4’te yer almaktadır.

Tablo 4. *Yönetsel davranışların okul etkililiğini yordamasına ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon analizi*

Yordayıcı Değişken	Yordanan Değişken	β	ShB	β	t	df	F	p	R ²	ΔR^2
Yönetsel davranış	Sabit	.562	.167		3.377	1	244.592	.000	.395	.394
	Okul etkililiği	.849	.054	.629	15.689	374				

Tablo 4 incelendiğinde, $F(1,374)=244,592$, $p < .000$ regresyon modeline göre bağımlı değişkendeki varyansın %39,4’ü ($\Delta R^2_{\text{değişim}} = .394$, $p < .001$) bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Buna göre yönetsel davranış bağımsız değişkeni, etkili okul bağımlı değişkenini olumlu ve anlamlı bir şekilde yordamaktadır [$\beta = .629$, $t(374)=15,689$, $p < .000$].

4. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bireyin kendisini keşfetmesi, geliştirmesi ve yaşadığı toplumun bir parçası olması üzerinde önemli etkileri olan eğitim kurumlarının, hedeflenen düzeyde kaliteli bir eğitim sunmaları ve etkili kurumlar olabilmeleri açısından iyi yönetilmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda araştırmada, öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetsel davranışlarının etkili okul algısını nasıl etkilediğini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.

Araştırma bulgusuna göre, öğretmenler öğretimin yönetimi konusundaki yönetsel davranışlar bakımından diğer boyutlara nazaran okul yöneticilerini daha yetersiz bulmuşlardır. Bu bulguya bağlı olarak, okul yöneticilerinin öğretim faaliyetlerinin etkililiğini sağlamak için kullanmış oldukları stratejilerin ve sahip oldukları öğretimsel becerilerin öğretmen beklentilerini karşılamadığı söylenebilir. Bellibaş vd. (2022) okul müdürlerinin öğretim programlarını yönetme ve geliştirme sürecinde öğretmenlerin görüşlerine ve deneyimlerine saygı göstermelerini ve onları sürece dahil etmeleri gerektiğine vurgu yaparak, öğretim süreçlerinde yönetici ve öğretmenlerin işbirlikçi çalışmalar yapmaları gerektiğine dikkat çekmişlerdir. Ayrıca okul yöneticileri öğretim süreçlerini yönetirken, öğretmenlere iyi bir rol model olma, onların beklenti ve ihtiyaçlarını karşılama, iletişimi yüksek tutma ve mesleki gelişimlerini destekleme yönetsel davranışlarda bulunmalıdırlar. Aynı bulgu içerisinde öğretmenlerin okul yöneticilerini yönetsel davranış boyutlarından olan yönetsel liderlik alt boyutunda en yeterli buldukları görülmektedir. Aydoğan (2018) yapmış olduğu araştırmasında, okul yöneticilerinin liderlik davranışı olarak, yönetsel liderlik davranışlarını, öğretimsel liderlik davranışlarından daha çok sergilediklerini bulgulamıştır. Araştırma bulgusuna ve alandaki benzer çalışma bulgularına bağlı olarak, okul yöneticilerinin daha çok işlevsel olan görevler ve davranışlar üzerine odaklanmakta olduğu yani klasik yönetim anlayışı ile görev yönelimli olarak davranışsal

liderlik özelliklerini daha çok sergiledikleri söylenebilir. Araştırmanın birinci alt problemine dayalı bir diğer bulguya göre, yönetsel davranışların geneline yönelik algılar ile etkili okul geneline yönelik algıların orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Babaoğlu (2010), okul yöneticisinin olumlu bir ruh hali ve iyimser davranışlar sergilemesinin gerek eğitim ve öğretim sürecinin lideri olan öğretmenleri motive etmesi gerekse öğretimsel süreçlerin önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda amaçlarına ulaşması açısından önemine dikkat çekmiştir. Bu bulguya bağlı olarak, okul yöneticilerinin davranış ve tavırlarının öğretmene etkililik bağlamında çok yüksek bir tatmin edicilik sağlamadığı söylenebilir. 1980 yılların ilk yarısına kadar olan süreçte; etkili yönetim anlayışının klasik yönetim şeklinde kendisini gösterdiği yani okul yöneticilerinin bilgi birikimi ve tecrübelerinin yanı sıra, kişilik özelliklerine bağlı olarak sergilemiş oldukları yönetsel davranışları okulların yönetiminde yeterli görülmekteydi (Cavanagh & Romanoski, 2006). Oysaki günümüzde okulların etkililiği dendiğinde, baskıcı olmayan bir okul iklimi, yüksek akademik beklentinin karşılanma düzeyi, işbirlikçi çalışmanın önemszenmesi gibi birçok farklı kavramdan bahsetmek mümkündür. Bu bağlamda okul yöneticilerinin etkili okul kavramının bir bileşeni olan güçlü bir yönetsel liderlik becerilerine sahip olmaları gerektiğini söyleyebiliriz.

Araştırma bulgusuna göre, yönetsel davranışlar algısı ile etkili okul algısı arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle, öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetsel davranışına yönelik algıları arttıkça etkili okul algıları da artmaktadır. Alanda yapılan araştırmalara da bakıldığında, iyi yönetsel rollerin etkili okulların oluşturulması ve devamlılığının sağlanması üzerinde etkili olduğunu söylemek mümkündür (Çubukçu & Girmen, 2006; Şişman, 2020). Nitekim, bir liderin sergilemiş olduğu liderlik stili (destekleyici, baskıcı vb.) ile örgütün etkililiğini oluşturan; bireysel etkililik, yapısal etkililik, sistemsel etkililik ve verimlilik arasında yakın bir ilişki vardır (Rahiminejad & Golshani, 2018). Çünkü okulların baş aktörleri olan yöneticileri okulların belirlenen hedeflere ulaşmasını sağlayan kişi olarak öğretmenlerinin dijitalleşen dünyaya uyum sağlamasını ve öğrencilerin analitik düşünme becerisi kazanmalarını desteklemelidir. Ertürk ve Argon'un (2018) ifade ettiği gibi, okulların etkililiğinin artırılmasında ve toplumsal kalkınmanın sağlanmasında okul yöneticilerinin niteliği ve yönetsel becerileri önemlidir. Ayrıca bir liderin; ikna yeteneği, problem çözme becerisi, sorumluluk alma, girişimci ruha sahip olma, kendini ve diğerlerini geliştirme, olumlu ilişkiler kurma gibi sahip olması gereken genel özellikler olduğu vurgusu da bu söylemi destekler niteliktedir (Eraslan, 2004).

Etkililik dendiğinde hem kurum hem de sahip olunan insan kaynaklarının üretkenliği akla gelmektedir. Yani kurum ve insan kaynakları ne kadar örgütsel hedefleri gerçekleştirmişse örgütsel etkililikten bahsetmek mümkündür. Karmaşık ve sosyal bir yapıya sahip olan okullarda; yönetici, öğretmen, öğrenci, veli, eğitim-öğretim süreci gibi bileşenlerin toplamından oluşmaktadır. Bu bileşenler arasındaki uyumda berberinde okul etkililiğini getirmektedir. Çünkü etkili okullarda öğrencilerin tüm gelişim alanlarına vurgu yapılarak, kaybedilecek öğrenci yoktur anlayışıyla liderler, öğretmenler ve veliler birlikte hareket ederler (Çevrik & Koçak, 2022). Diğer bir deyişle, etkili bir okulda öğrenciler akademik, sosyal ve duygusal gelişim bakımından desteklenir, tüm çalışanlara mesleki gelişim konusunda teşvik oluşturulur, aile, toplum işbirliği önemszenir ve etkili yönetsel uygulamalar gerçekleştirilir. Araştırma bulgusu da bu söylemleri destekler nitelikte okul yöneticilerinin yönetsel davranışlarının etkili okul algısını etkilediğini göstermektedir. Ayrıca okul amaçlarının yönetimi, öğretimin denetlenmesi ve yönetsel liderlik yapmayı içeren yönetici yönetsel davranışlarının öğrenmeyi başarma temel işlevine sahip okulların etkililiğinde temel bir şart olduğu söylenebilir. Tekin (2022), okul müdürlerinin uyguladığı yönetsel davranışların etkililiğinin okulun eğitim-öğretim faaliyetlerinin yönetilmesindeki önemine dikkat çekerek, bu süreçte öğretmenlere karşı eşitlikçi davranışlar sergilenmesi, performans takibi yapılması ve başarıların ödüllendirilmesi noktalarındaki sorumluluklara da vurgu yapmıştır.

Sonuç olarak, yöneticilerin hem görevlerinin icrasında hem de kurmuş olduğu insani ilişkiler bağlamında sergiledikleri tutumlar olarak nitelendirilen yönetsel davranışların okulların etkililiği üzerindeki etkisinin belirlenmesi bireysel ve örgütsel çıktılarının kalitesini artırarak bu alanda yapılacak olan çalışmalara ve okullara katkı sağlayacaktır. Çünkü etkili bir okuldaki; olumlu yönetici davranışları, öğretmen ve veli tutumları okulların başarısını arttırarak, örgütsel varlığın devamlılığına ve hedef davranışların kazandırılmasına olumlu katkılar sağlar. Bu bağlamda mevcut araştırma sonuçlarının alan yazına katkı sağlama potansiyeline sahip olduğu söylenebilir. Araştırma, kullanılan ölçeklerdeki ölçülmek istenen algılar ile sınırlıdır. Algılanan yönetici davranışı ve okul etkililiği öğretmenlerin görüşleri ile sınırlı olduğu için okulun diğer paydaşlarının görüşlerinin alınmaması sonuçların derinlemesine bir bilgi sunmamasına neden olmuş olabilir. Ayrıca araştırmanın sadece Gaziantep ilindeki okullarda yapılması bir sınırlılık olarak düşünülebilir. Çünkü bu durum sonuçların genellenebilirliği konusunda bir kısıt oluşturabilmektedir. Bu açıdan, araştırmanın farklı örneklem grupları üzerinde tekrarlanması ve farklı araştırma yöntemleri kullanılarak çalışmanın zenginleştirilmesi yerinde olacaktır. Ayrıca yöneticilerin mesleki gelişimleri için düzenlenen kurs, hizmet içi eğitim, panel veya konferans faaliyetleri kurumsal etkililiği artırma adına yönetsel davranışlara yönelik etkinlikler ile zenginleştirilebilir.

5. Kaynakça

- Akan, D., & Kılıç, M. (2019). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile okul etkililiği arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ekev Akademi Dergisi*, 23(80), 123-136.
- Atılkan, N. (2019). *Okul müdürünün dağıtımçı liderlik davranışları ile okulların etkililiği arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No. 603420) [Yüksek lisans tezi, Karabük Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Aydoğan, A.G. (2018). *Okul yöneticilerinin öğretimsel ve yönetsel liderlik davranışları: Polatlı Örneği* (Tez No. 509919) [Yüksek lisans tezi, Başkent Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Babaoğlu, E. (2010). Okul yöneticilerinde duygusal zekâ. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 119-136.
- Balcı, A. (2014). *Etkili okul: Okul geliştirme kuram uygulama ve araştırma* (7. baskı). Pegem.
- Bamburg J. D., & Andrews R. L. (1990). *Instructional leadership, school goals, and student achievement: Exploring the relationship between means and ends* (Publication no. ED 319783). Annual Meeting of the American Educational Research Association, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED319783.pdf>
- Levitt, B., & March, J.G. (1995). Chester I. Barnard and the intelligence of learning. In Oliver E. Williamson (Eds.), *Organization theory: From Chester Barnard to the present and beyond* (pp. 11-37). Oxford University.
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of leadership: Theory, research & managerial applications* (3rd edition). The Free.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri* (3. baskı). Nobel.
- Bellibaş, M. Ş., Polatcan, M., & Akyürek, M. İ. (2022). Principal leadership typologies and their relationship with teacher self-efficacy and commitment: A latent profile mediation analysis. *Educational Management Administration & Leadership*, 1-22. <https://doi.org/10.1177/17411432221139932>

- Can, A. (2017). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi* (5. baskı). Pegem.
- Cavanagh, F.R., & Romanoski, J.T. (2006). *Development of a model of school principal behaviours: Rasch model and structural equation model analyses of teacher observations ends* (Publication no. CAV 06799) . Annual Meeting of the Australian Association for Research in Education. <https://www.researchgate.net/publication/228492682>.
- Çevrik, M., & Koçak, S. (2022). Karizmatik liderlik ile kolektif öğretmen yeterliğinin okul etkililiği üzerindeki rolü. *Gelecek Vizyonlar Dergisi*, 6(3), 1-15.
- Çobanoğlu, F., & Badavan, Y. (2017). Başarılı okulların anahtarı: etkili okul değişkenleri. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26, 114-134.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*. Pegem.
- Çubukçu, Z., & Girmen, P. (2006). Ortaöğretim kurumlarının etkili okul olma özelliklerine sahip olma düzeyleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 16, 121-136.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 162(3).
- Ergeneli, A. (1995). Örgütsel etkililik kriteri olarak lider davranışının örgütsel iklim ile ilişkisi: Görev karmaşıklığı bakımından farklılaşan iki örgüte ilişkin bir uygulama. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 50(1), 187-199.
- Ertürk, R., & Argon, T. (2018). Okul yöneticilerinin görevlendirilmelerinde insan kaynakları yönetimi ilkelerinden yeterlik ilkesinin değerlendirilmesi. Koçali, M. (Ed.), *Eyfor 9 Bildiri Kitabı* (ss. 147-176) EYFOR. <https://www.eyuder.org>
- Kaplan, F. (2008). *Anadolu liselerinin etkili okul olma özelliklerini karşılaştırma düzeyleri: Ankara İli örneği* (Tez No. 226903) [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Karip, E., & Köksal, K. (1996). Etkili Eğitim sistemlerinin geliştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2, 245-257.
- Kurun, M. (2019). *Okul yöneticilerinin yönetsel davranışları ile sanal kayıtma davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No. 562157) [Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi] Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Lezotte, L. (2001). *Revolutionary and evolutionary: The effective school's movement*. Effective Schools Products.
- Nyagasia, P. O., Waweru, S. N., & Njuguna, F. W. (2013). Factors influencing academic achievement in public secondary schools in Central Kenya: An effective schools' perspective. *Educational Research International*, 2(2), 174-184.
- Özdemir S. (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme* (5. baskı). Pegem.
- Özdemir, N. (2016). *Okul müdürünün yönetsel davranışlarının akademik başarıyla ilişkisi*. (Tez No. 435203) [Doktora tezi. Hacettepe Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Özdemir, G. (2020). The Effect Social Intelligence Levels of School Principals on Their Leadership Behaviours: A Mixed Method Research. *International Journal of Eurasian Education and Culture*, 8, 270-300.

- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. Harper & Row.
- Polk, J.A. (2006). *Traits of effective teachers* (ED509938). ERIC No: EJ744411. <https://eric.ed.gov/?id=ED509938>
- Rahiminejad, P., & Golshani, G. (2018). Examining the relationship between organisational effectiveness and leadership styles. *Contemporary Educational Researches Journal*, 8(3), 115-122.
- Şişman, M. (2020). *Eğitimde mükemmellik arayışı: Etkili okullar* (5.baskı). Pegem.
- Tekin, H. (2022). *Türkiye’de 2001-2021 yılları arasında yönetsel davranışlarla ilgili yapılmış lisansüstü çalışmaların incelenmesi* (Tezsiz yüksek lisans projesi, Pamukkale Üniversitesi).
- Yıldırım, İ., & Ada, Ş. (2018). Algılanan okul etkililiği ölçeği’nin (SE-Index) Türkçeye uyarlanması. *Milli Eğitim*, 47(219) 19-32.
- Yükçü, S., & Atağan, G. (2009). Etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarının yarattığı karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4), 1-13.