



## BİR META ANALİTİK ETKİ ANALİZİ: OKUL YÖNETİCİLERİNİN HİZMETİÇİ EĞİTİM ALMALARININ GÖREVE ETKİSİ\*

### A META-ANALYTIC EFFECT ANALYSIS: THE EFFECT OF IN-SERVICE TRAINING ON THE JOB PERFORMANCE OF SCHOOL ADMINISTRATORS

Şafak ÖZCAN \*\*, Ayşen BAKİOĞLU \*\*\*

**ÖZET:** Bu çalışmada, “Ülkemizde okul yöneticisinin hizmetiçi eğitim almış olmasının göreve bir etkisi var mıdır, varsa hangi konularda ve ne yönde bir etkisi mevcuttur?” sorusuna yanıt aranmıştır. 1997–2006 yılları arasında yapılmış, 378 adet yüksek lisans ve doktora tezinin bulunduğu bir havuzda, istenen ölçütlere uygun, ilköğretim ve ortaöğretim, genel liselerinde görevli 2425 okul yöneticisinin algılarını içeren, okul yöneticisinin hizmetiçi eğitim almasının göreve olan etki büyüklüğü hesaplanabilecek veriye sahip 16 tez, meta analitik etki büyüklüğü analizine dâhil edilmiştir. Araştırmamız sonucunda okul yöneticilerinin algılarına göre hizmetiçi eğitim almış olmalarının göreve olan ortalama etki büyüklüğünün küçük düzeyde, tezler bazında bakıldığında ise bazı konularda orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bulgular bağlamında eğitim politikası belirleyicilerine yönelik önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar sözcükler:** okul yöneticisi, eğitim politikası, hizmetiçi eğitim, meta analiz

**ABSTRACT:** In this Study, the question “Was there any effect size of school administrators that participated in service training in Turkey, if there exists, in which subjects and what was the direction of the effect size were investigated?” were answered. 16 studies that have the perception of education administrators and have eligible data were included to the meta-analysis research by coding protocol from the pool of 378 studies, which were master and doctoral theses completed between 1997–2006 who participated in the service training and in these studies 2425 school administrators were involved. At the end of the research the mean effect size of education administrators who were participated in the service training was calculated as small. But it was determined that in some studies the effect size of education administrators who participated in the service training was calculated as medium.

**Keywords:** school administrator, education policy, in-service training, meta-analysis

## 1. GİRİŞ

Eğitim sistemindeki değişimin zorluklarıyla ilk karşılaşacak insanlar, eğitim yöneticileridir. Okul yöneticilerinin karşılaştıkları bu zorluklara çözüm bulabilmeleri ise, okul yöneticiliği alanında kaliteli olarak değişim hızına ulaşabilmelerine, dolayısıyla ülkemizde hizmetiçi eğitime ağırlık verilmesine bağlıdır.

Kamu kurumlarında ya da özel kurum ve kuruluşlarda çalışan her seviyeden personele, işe başladıklarından emekli oluncaya kadar işe intibak, işte verimliliklerini artırmak, bilgi ve görgülerini tazelemek, yeni durumlara intibaklarını ve ileri görevlere hazırlanmalarını sağlamak amacıyla yaptırılan eğitime “hizmetiçi eğitim” denilmektedir (M.E.G.S.B., 1988). Hangi türde olursa olsun verilen eğitimin daha başarılı olabilmesi için eğitim etkinliklerinin ayrıntılı olarak planlanması gerekir (Doğan, 1997). Planlama, var olan durumdan saptanmış amaçlara, hedeflere ulaşmak üzere izlenecek politikanın belirlenmesidir (Can, 2004).

Ülkemizde örgütlü hizmetiçi eğitime 1960 yılında, Milli Eğitim Bakanlığı’nda “*Öğretmeni İşbaşında Yetiştirme Bürosu*”nun kurulması ile başlanmıştır. 1975 yılında bu büro, “*Hizmetiçi Eğitim Daire Başkanlığı*”na dönüştürülmüştür. Hizmetiçi Eğitim Dairesi, hizmetiçi eğitim ihtiyaçlarını belirli yerlerdeki hizmetiçi eğitim merkezlerinde düzenlenen bir veya iki haftalık kurslar ile karşılamaya çalışmıştır (Bedük, 1997). Hizmetiçi eğitimin, yılda 1–3 kez düzenlenmesi ile ne kadar kapsamlı olursa olsun sürekli değişen koşullara ayak uyduramadığı bilinmektedir (Bakioğlu, Özcan ve Hacifazlıoğlu 2002). Ancak az da olsa hizmetiçi eğitim, bir taraftan bireyi değişime hazırlayarak

\* Bu çalışma, Marmara Üniversitesi’nde doktora tezi olarak verilen “Eğitim Yöneticisinin Cinsiyet ve Hizmetiçi Eğitim Durumunun Göreve Etkisi: Bir Meta Analitik Etki Analizi” adlı araştırmaya dayanılarak hazırlanmıştır.

\*\* Dr. Şafak ÖZCAN, TED İstanbul Koleji Vakfı Özel Lisesi, e-posta: sfkozcan@gmail.com

\*\*\* Prof. Dr. Ayşen BAKİOĞLU, Marmara Üniversitesi, e-posta: abakioğlu@hotmail.com

örgütün sürekliliğini sağlarken, diğer taraftan da yeni bilgiler üreterek örgütün değişen koşullara uyumunu kolaylaştırmaktadır. Ayrıca hizmetiçi eğitim, insan kaynağının etkili kullanımına ve geliştirilmesine de katkıda bulunarak kurumlarda verimliliğin ve etkinliğin artırılmasını, yapılan hizmette kalitenin yükselmesini sağlamaktadır. Böylece bireyin, öğrenimi boyunca edinmiş olduğu ancak hızlı teknolojik ve bilimsel gelişmeler nedeniyle yeterli olmayan bilgi, beceri ve davranışlarının hizmetiçi eğitim etkinlikleri ile geliştirilmesi olanaklı hale gelmektedir (Çetin ve Yalçın, 2003).

Fields (1982), okul yöneticilerinin hizmetiçi eğitimlerini üniversitelerden, profesyonel kuruluşlardan ve iş deneyiminden sağladıklarını belirtmiştir. Bu hizmetiçi eğitimlerin doğası gereği etkisinin çok uzun zaman içerisinde görüleceği ve davranışlarda tümden bir değişiklik yapmayacağı belirtilmektedir. Ancak sistemdeki değişikliği gerçekleştirmek için vasıflı yöneticilerin gerektiğini ve bu şekilde yöneticilerin ustalaşacağını bildirmektedir.

Leithwood, Stanley ve Montgomery (1984), okul yöneticilerinin etkililiğini arttırmada verilen hizmetiçi eğitimlerin etkili olması için şu üç şartı taşıması gerektiğini belirtmiştir: (1) Okul yöneticilerinin katıldıkları hizmetiçi eğitimlerin en iyi yöneticinin hangi özellikleri taşıması gerektiği bilinerek, bu davranışları kazandıracak gelişim safhalarına sahip içerikte bir eğitim programı olması. (2) Okul yöneticilerinin katıldıkları hizmetiçi eğitimin, katılan yöneticilerin eğitime başlarkenki seviyelerini tespit edecek süreçlere sahip olması. (3) Okul yöneticilerinin katıldıkları hizmetiçi eğitim programlarındaki başlangıç seviyelerinden eğitimle birlikte hangi seviyeye geldiği, artışın hangi seviyede olduğunun bilinmesine uygun olması okul yöneticilerinin etkililiğini arttırmada verilen hizmetiçi eğitimlerin verimli olması için gerekli şartlar olarak belirtmiştir.

Gaziel (1989), okul yöneticilerine yönelik hizmetiçi eğitim faaliyetlerini geleneksel model, atölye ve seminer, tartışma grupları ve çalıştaylar ile paneller şeklinde dört ana gruba ayırmıştır. Bu grupları katılımcı iştiraki, aktif öğrenme, uzun dönemli planlama, eğitim sonunda karşılık alma ve eğitimin pratik olması durumuna göre avantaj ve dezavantajlarıyla göstermiştir. Sonuç olarak okul yöneticileri için düzenlenen hizmetiçi eğitim programları arasında kısa dönemli atölye ve seminerlerin diğerlerinden çok daha etkili olduğunu söylemiştir.

Mosrie (1990), okul yöneticileri için akademik olarak yetişmelerinin gerekli ancak yalnız başına yeterli olmadığını belirtmiştir. Yöneticilik yapacak kişilerin ileride etkin bir yönetici olmaları için pratik deneyim kazanmaları, bunun için de yönetici yardımcılığı yapmaları gerektiği belirtilmiştir. Ancak her yönetici, yanındaki yönetici yardımcısına yeteri kadar eğitim vermeyebilir. Bu yüzden de Mosrie (1990), yüksek performanslı okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde hizmetiçi eğitim programlarına ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir. Bakioğlu (1994), eğitim yöneticiliği mesleğine orta yaş döneminde yönetim eğitimi ya da görev öncesi yetiştirme ve geliştirme programları uygulamadan geçmeyi bir handikap olarak belirtmiştir. Vandenberghe, Kelchtermans ve Maes (2000), en etkili hizmetiçi eğitimin yönetici ve öğretmenlerin birlikte paylaştıkları ve katıldıkları eğitim programları olduğunu belirtmiştir.

Hizmetiçi eğitimler sonucunda beklenen iki tür yarar vardır: Kurumsal ve bireysel (Taymaz, 1997). Hizmetiçi eğitimden beklenen bu yararlar, amaçlar kapsamında yer alır. Dolayısıyla ülkemizde okul yöneticilerinin almış olduğu hizmetiçi eğitimler, Türk Millî Eğitim sistemimizin amaçlarını gerçekleştirmek üzere programlanır ve uygulanır. Ülkemizde eğitim yöneticilerinin aldığı hizmetiçi eğitimlerin etkinliğine ilişkin görüşlerinin yer aldığı birçok araştırma (Tonbul 1996; Gülirmak 1996; Şentürk 1999; Nural 1999; Mehan 2001; Madden 2003; Karabayır, 2004; Karaçay, 2005) yapılmıştır.

Eğitim politikasını analiz eden, değerlendiren ve uygulayanlar, eğer gerçekçi bir yaklaşım içindeyseler, program, uygulama ve kullanılacak öğretim yöntemlerini seçerken; maliyet, uygulama kolaylığı, felsefesine ve şartlarına uygunluk ile öğrenci özellikleri gibi kriterlere uygunluğunu göz önünde bulundurmamak durumundadırlar. Fakat son zamanlara kadar, belki de en önemli kriter olan, alternatiflerin öğrenme ve diğer eğitim sonuçları üzerindeki etkisi göz önünde bulundurulmamıştır. Meta analitik etki analizi, etki büyüklükleri tahminleri ile alternatif politika, teknik ve yöntemlerin eğitim politikasının planlama ve değerlendirilmesi sürecine temel teşkil etmesini sağlamaktadır. Bunun yanında her bir programın etkisi ölçülerek gelecekte bu etki düzeylerine göre programların geliştirilebileceği düşünülmüştür. Okul yöneticilerinin hangi konularda hizmetiçi eğitim aldığı, hizmetiçi eğitim almayan okul yöneticilerine kıyasla aldıkları hizmetiçi eğitimlerin etkisinin

hesaplanması, hâlen görevde bulunan okul yöneticilerinin hizmetiçi eğitim almış olmasının farklılığının etkisini verebileceği düşünülmüştür. Hizmetiçi eğitimin etkisinin bilinmesi bundan sonraki okul yöneticilerinin yetiştirilmesinde eğitim politikası yapıcılarına önemli bir yol gösterici ve gelecekteki politikaların belirlenmesinde önemli bir kaynak olabileceği düşünülmektedir.

Ülkemiz ekonomisinde büyük maliyetlerle gerçekleşen ve bugüne kadar yüzlerce okul yöneticisinin katılımıyla birçok hizmetiçi eğitim programı gerçekleştirilmiştir. Bu programlara katılan okul yöneticileri üzerinde yapılan araştırmalara bakarak hizmetiçi eğitim programlarının etki büyüklüğünü veren “büyük resme” ulaşıp okul yöneticilerinin katıldıkları “hizmetiçi eğitim programlarının etkisi” konusu tartışılabilir. Okul yöneticilerinin katıldıkları hizmetiçi eğitim programlarının etkisinden bahsedebilmek için ülkemizde yapılmış araştırmalar doğrultusunda bir meta analitik etki analizine ihtiyaç vardır.

Bu araştırmanın temel amacı, eğitim politikalarının pratikte uygulandığında sonuçlarının ne derecede etkili olacağını test eden, bunu sayısal olarak kanıtlayan; eğitim politikacılarına, eğitimde karar verici mercilere “büyük resmi” göstermek için ve yeni çalışmalara temel olabilecek niteliğe sahip bilgileri elde etme yöntemi olarak meta analitik etki analizi yöntemi ile gerekli bilimsel verilere ulaşarak okul yöneticilerinin katıldıkları “hizmetiçi eğitim programlarının göreve etkisi”ni test etmektir.

## 2. YÖNTEM

Araştırmamızda ülkemizde okul yöneticisinin hizmetiçi eğitim almasının göreve olan etki büyüklüğü inceleneceği için hizmetiçi eğitim hakkında, ülkemizde 1997 – 2006 yılları arasında yapılmış araştırma sonuçlarına ihtiyaç vardır. Ayrıca bu araştırma sonuçlarından faydalanabilme, araştırmaların daha önceden belirlenmiş bazı istatistik özelliklere sahip olmalarına bağlıdır.

Araştırmamıza dâhil edilecek çalışmalarda kullanılan ölçekler aynı olmadığı ve dâhil edilecek çalışmalarda aykırı değerlere sahip çalışmalar olabileceği için okul yöneticilerinin hizmetiçi eğitim almış-hizmetiçi eğitim almamış grupları arasındaki farklılıkları test etmek için kabul edilebilir standartlarda meta analitik istatistiğine uyarlanmış örneklem metodu ile tespit edilmiş çalışmalarda düzeltilmiş standartlaştırılmış aritmetik ortalamalar farkı etki büyüklüğü istatistik yöntemi kullanılmıştır (Wolf 1986; Cohen 1988; Hunter ve Schmidt 1990; Rosenthal 1991; Rosenthal ve Rosnow 1991; Hufcutt ve Arthur 1995; Lipsey ve Wilson 2001; Hufcutt 2002; Schulze 2004).

Bir çalışmanın meta analize dâhil edilme kriterleri, araştırma konusu içerisinde ve analiz için gerekli istatistik verilere sahip olmasıdır (Wolf 1986; Lipsey ve Wilson 2001; Hamer, 31.03.2005). Araştırmamıza şu kriterlere uygun çalışmalar alınmıştır: (1) 1997 – 2006 yılları arasında ülkemizde Türkçe olarak yapılmış yüksek lisans ya da doktora tezi olan çalışmalar. (2) İlköğretim ve ortaöğretim genel lise okul yöneticilerinin sübjektif algılarını içeren çalışmalar. (3) Okul yöneticilerinin algılarına ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerinin hizmetiçi eğitim almış ve almamışlar olarak verilen ya da bu şekilde hesaplanabilecek verileri içeren çalışmalar araştırmamıza dâhil edilmiştir.

## 3. BULGULAR

Araştırmamızda, çalışmasında okul yöneticilerinin çalışma konusuna ait algılarının hizmetiçi eğitim almalarına göre aritmetik ortalamalarını ve standart sapmalarını veren 16 adet tez tespit edilmiştir. Bu tezlerin kategorik bağımsız değişkenler için tanımlayıcı istatistikleri Tablo 1’de verilmiştir. Tablo 1’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin hizmetiçi eğitim almalarına göre veri içeren tezler için en fazla değerlerin, 2002 yılına ait ve İstanbul ilinde, yüksek lisans çalışması olarak, ilköğretim okul yöneticilerini içeren, il merkezlerinde gerçekleştirilmiş, ölçeği uygulamacı tarafından hazırlanmış ve ölçeğin ön uygulaması yapılmamış olanlarda görülmüştür.

**Tablo 1: Okul Yöneticilerinin Hizmetiçi Eğitim Almış Olmaları Verisi İçeren Çalışmaların Kategorik Bağımsız Değişkenler İçin Frekans ve Yüzde Değerleri Tablosu**

Değişken	Frekans	Yüzde Değeri	Değişken	Frekans	Yüzde Değeri
<b>Çalışma Yılı</b>			<b>Yayın Türü</b>		
2000	1	% 8,3	Doktora Tezi	1	% 8,3
2001	3	% 25,0	Yüksek Lisans Tezi	11	% 91,7
2002	4	% 33,3	<b>Örneklem İçeriği</b>		
2004	3	% 25,0	İlköğretim Okul Yöneticileri	8	% 66,7
2005	1	% 8,3	Ortaöğretim Okul Yöneticileri	4	% 33,3
<b>Araştırmanın Yapıldığı İl</b>			<b>Uygulama Bölgesi</b>		
Adana	1	% 8,3	Merkez	8	% 66,7
Ankara	1	% 8,3	Merkez ve dışı	4	% 33,3
Eskişehir	1	% 8,3	<b>Ölçek Hazırlanışı</b>		
İstanbul	5	% 41,7	Uygulamacı Tarafından Hazırlanmamış	5	% 41,7
İzmir	2	% 16,7	Uygulamacı Tarafından Hazırlanmış	7	% 58,3
Rize	1	% 8,3	<b>Ölçeğin Ön Uygulaması</b>		
Tokat	1	% 8,3	Yapılmamış	5	% 41,7
			Yapılmış	7	% 58,3

Hizmetiçi eğitim alma durumuna göre meta analize dâhil edilen çalışmaların etki modeline göre homojen dağılım değeri, ortalama etki büyüklüğü ve güven aralıkları tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2: Hizmetiçi Eğitim Alma Durumuna Göre Meta Analize Dâhil Edilen Çalışmaların Etki Modellerinde Homojen Dağılım Değeri, Ortalama Etki Büyüklüğü ve Güven Aralıkları Tablosu**

Model Türü	n	Z	p	Q	Ortalama Etki Büyüklüğü*	Etki Büyüklüğü İçin % 95 Güven Aralığı	
						Alt Sınırı	Üst Sınırı
<b>Sabit Etkiler Modeli</b>	16	7,3880	0,0000	206,3732	0,1559	0,1145	0,1972
<b>Rastgele Etkiler Modeli</b>	16	2,1600	0,0154	7,9606	0,1933	0,0179	0,3687

\* Hizmetiçi eğitim alan okul yöneticilerinin aritmetik ortalamaları birinci, hizmetiçi eğitim almayan okul yöneticilerinin aritmetik ortalamaları ikinci olarak yazılmıştır.

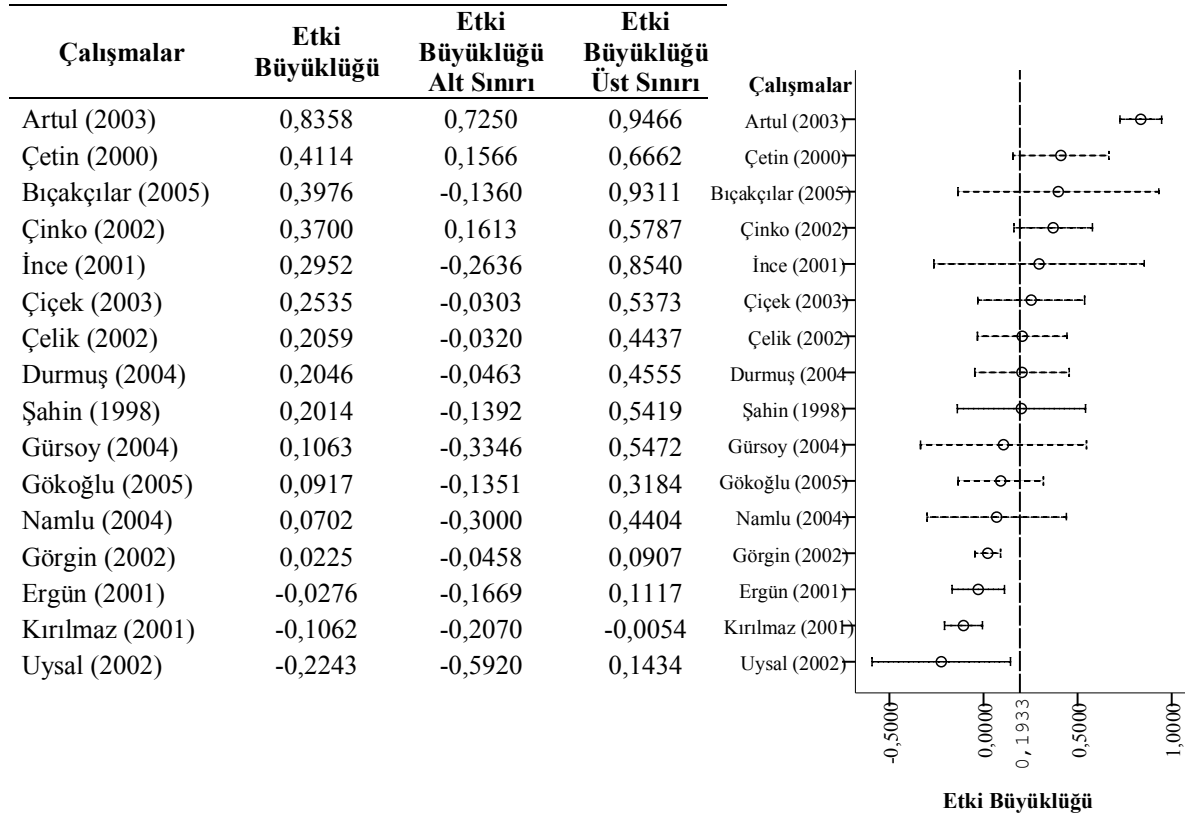
Tablo 2’de görüldüğü gibi meta analize dâhil edilen tezlerdeki veriler sabit etkiler modeline göre; 0,0211 standart hata ve % 95’lik güven aralığının üst sınırı 0,1972 ve alt sınırı 0,1145 ile etki büyüklüğü değeri ES=0,1559 olarak hesaplanmıştır (Wolf 1986; Hunter ve Schmidt 1990; Rosenthal, 1991; Rosenthal ve Rosnow 1991; Lipsey ve Wilson 2001; Huffcutt 2002; Schulze 2004). İstatistik manidarlığı z-testine göre hesaplandığında 7,3880 (p=0,000) olarak bulunmuştur (Lipsey ve Wilson 2001). Q-istatistiği homojenlik testi değeri 206,3732 olduğu hesaplanmıştır (Lipsey ve Wilson 2001; Schulze 2004).

$\chi^2$ —tablosundan (Spiegel, 1961) % 95 anlamlılık düzeyinde on beş serbestlik derecesi ile kritik değeri 24,9958 olarak bulunmuştur. 16 tezdeki verilerin sabit etkiler modeline göre Q-istatistiği homojenlik testi değeri on beş serbestlik derecesi ile ki-kare dağılımının kritik değerini aştığı için etki büyüklüklerinin dağılımına ait homojenlik sabit etkiler modelinde reddedilmiştir. Diğer bir deyişle etki büyüklükleri dağılımı sabit etkiler modeline göre heterojen bir özelliğe sahip olduğu belirlenmiştir. Q-istatistiği homojenlik testi değerinin manidar bulunması ile etki büyüklükleri değişiminin örneklem hatasından dolayı olan bir değişimden bekleneceğinden büyük olduğu görülmüştür (Göçmen 2004; Lipsey ve Wilson 2001).

Örneklem hatası kaynaklı homojenlik testi beklenenden yüksek çıktığı için rastgele etki bileşenin varyansı hesaplanarak model rastgele etkiler modeline çevrilmiştir (Lipsey ve Wilson 2001; Murphy 2003; Noortgate ve Onghena 2003). Hesaplamalar sonucunda meta analize dâhil edilen 16 çalışmadaki veriler rastgele etkiler modeline göre; 0,0895 standart hata ve % 95'lik güven aralığının üst sınırı 0,3687 ve alt sınırı 0,0179 ile etki büyüklüğü değeri  $ES=0,1933$  olarak hizmetiçi eğitim almış okul yöneticileri lehine performansın hizmetiçi eğitim almamış okul yöneticilerinden daha iyi olduğu hesaplanmıştır. Daha açık bir deyişle okul yöneticisinin hizmetiçi eğitim almış olması, görevlerini gerçekleştirmedeki etkiyi arttırdığı belirlenmiştir. Etki büyüklüğü değeri 0,15 ile 0,40 aralığında kaldığı için W.Thalheimer ve S.Cook'a (29.09.2006) göre etkisinin küçük düzeyde kaldığı, Welkowitz, Ewen ve Cohen'a (2000) göre ise küçük ve orta arasında bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. İstatistik manidarlığı z-testine göre hesaplandığında 2,1600 ( $p=0,0154$ ) olarak bulunmuştur (Lipsey ve Wilson, 2001). 16 tezdeki verilerin rastgele etkiler modeline göre Q-istatistiği homojenlik testi değeri 7,9606 olduğu hesaplanmıştır (Lipsey ve Wilson 2001; Schulze 2004).

$\chi^2$ —tablosundan (Spiegel, 1961) % 95 anlamlılık düzeyinde on beş serbestlik derecesi ile kritik değeri 24,9958 olarak bulunmuştur. Q-istatistiği homojenlik testi değeri on beş serbestlik derecesi ile ki-kare dağılımının kritik değerini aşmadığı için etki büyüklüklerinin dağılımına ait homojenlik, rastgele etkiler modelinde kabul edilmiştir. Diğer bir deyişle etki büyüklükleri dağılımı rastgele etkiler modeline göre homojen bir özelliğe sahip olarak belirlenmiştir.

Hizmetiçi eğitim alma durumuna göre meta analize dâhil edilen çalışmalara ait etki büyüklükleri ve güven aralıkları ile rastgele etkiler modeline göre ortalama etki büyüklüğü tablolu grafik şekil 1'de verilmiştir. Şekil 1'de görüldüğü gibi çalışmaların etki büyüklükleri rastgele etkiler modeline göre ortalama etki büyüklüğü olan 0,1933 düzeyinde yoğunlaşmaktadır.



Şekil 1: Hizmetiçi Eğitim Durumuna Göre Meta Analize Dâhil Edilen Çalışmalara Ait Etki Büyüklükleri ve Güven Aralıkları İle Rastgele Etkiler Modeline Göre Ortalama Etki Büyüklüğü Tablolu Grafiği

Meta analiz için incelenen araştırmalardan elde edilen ortalama etki büyüklüğü değerleri arasında aykırı değerlerin bulunması meta analizin doğru bir mantıksal özete ulaşmasına tam hizmet etmez (Hufcutt ve Arthur 1995; Hunter ve Schmit 1990). Dolayısıyla araştırmamızda hizmetiçi eğitim

verisi bulunan ortalama etki büyüklükleri veri kümesindeki aykırı değerler, “*kabul edilebilir standartlarda meta analitik istatistiğine uyarlanmış örneklem metodu*” ile tespit edilen dört çalışma veri kümesinden çıkarılmıştır. Böylelikle aykırı değerlerle bulunan ortalama etki büyüklüğü ile aykırı değerler çıkarıldıktan sonra hesaplanan ortalama etki büyüklüğü değerleri karşılaştırılmıştır (Hufcutt ve Arthur, 1995).

Tablo 3’de görüldüğü gibi araştırmamız kapsamına giren tezlerin aykırı değerlere sahip çalışmalar dışında hizmetiçi eğitim durumlarına göre veri içeren çalışmalar için en fazla değerler; 2002 yılına ait, İstanbul ilinde, yüksek lisans çalışması olarak, ilköğretim okul yöneticilerini içeren, il merkezlerinde gerçekleştirilmiş, ölçeği uygulamacı tarafından hazırlanmış ve ön uygulaması yapılmış olanlarda görülmüştür. Aykırı değere sahip tezler çıkarıldıktan sonra okul yöneticilerinin hizmetiçi eğitim alma durumuna göre veri içeren 12 tezin meta analizi, 925’i hizmetiçi eğitim alan ve 474’ü hizmetiçi eğitim almayan okul yöneticisi olmak üzere toplam 1399 okul yöneticisi kapsar şekilde gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 3: Aykırı Değerlere Sahip Çalışmalar Dışında Araştırmaya Dâhil Edilen Çalışmalardaki Okul Yöneticilerinin Hizmetiçi Eğitimleri Verisi İçeren Çalışmaların Kategorik Bağımsız Değişkenler İçin Frekans ve Yüzde Değerleri Tablosu**

Değişken	Frekans	Yüzde Değeri	Değişken	Frekans	Yüzde Değeri
<b>Çalışma Yılı</b>			<b>Yayın Türü</b>		
2000	1	% 8,3	Doktora Tezi	1	% 8,3
2001	3	% 25,0	Yüksek Lisans Tezi	11	% 91,7
2002	4	% 33,3	<b>Örneklem İçeriği</b>		
2004	3	% 25,0	İlköğretim Okul Yöneticileri	8	% 66,7
2005	1	% 8,3	Ortaöğretim Okul Yöneticileri	4	% 33,3
<b>Araştırmanın Yapıldığı İl</b>			<b>Uygulama Bölgesi</b>		
Adana	1	% 8,3	Merkez	8	% 66,7
Ankara	1	% 8,3	Merkez ve dışı	4	% 33,3
Eskişehir	1	% 8,3	<b>Ölçek Hazırlanışı</b>		
İstanbul	5	% 41,7	Uygulamacı Tarafından Hazırlanmamış	5	% 41,7
İzmir	2	% 16,7	Uygulamacı Tarafından Hazırlanmış	7	% 58,3
Rize	1	% 8,3	<b>Ölçeğin Ön Uygulaması</b>		
Tokat	1	% 8,3	Yapılmamış	5	% 41,7
			Yapılmış	7	% 58,3

Hesaplamalar sonucu aykırı değerlere sahip çalışmalar dışında meta analize dâhil edilen 12 çalışmadaki veriler sabit etkiler modeline göre; 0,0433 standart hata ve % 95’lik güven aralığının alt sınırı 0,1320 ve üst sınırı 0,3017 ile etki büyüklüğü değeri ES=0,2168 olarak hizmetiçi eğitim almış okul yöneticileri lehine performansın hizmetiçi eğitim almamış okul yöneticilerinden daha iyi olduğu hesaplanmıştır (Wolf 1986; Hunter ve Schmidt 1990; Rosenthal, 1991; Rosenthal ve Rosnow 1991; Lipsey ve Wilson 2001; Hufcutt 2002; Schulze 2004). Diğer bir deyişle okul yöneticisinin hizmetiçi eğitim almış olmasının görevlerini gerçekleştirmedeki etkiyi olumlu yönde arttırdığı belirlenmiştir. Etki büyüklüğü değeri 0,15 ile 0,40 aralığında kaldığı için küçük bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir (Thalheimer ve Cook 29.09.2006; Welkowitz, Ewen ve Cohen 2000). İstatistik manidarlığı z-testine göre hesaplandığında 5,0100 (p=0,000), homojenlik testi değerinin de 14,7940 olduğu hesaplanmıştır (Lipsey ve Wilson 2001; R.Schulze 2004).

$\chi^2$ —tablosundan (Spiegel, 1961) % 95 anlamlılık düzeyinde on bir serbestlik derecesi ile kritik değeri 19,6752 olarak bulunmuştur. Q-istatistiği homojenlik testi değeri on bir serbestlik derecesi ile ki-kare dağılımının kritik değerini aşmadığı için etki büyüklüklerinin dağılımına ait homojenliğin yokluk hipotezi sabit etkiler modelinde kabul edilir. Diğer bir deyişle etki büyüklükleri dağılımı sabit etkiler modeline göre heterojen bir özelliğe sahip olmadığı belirlenmiştir. Q-istatistiği homojenlik testi

değerinin manidar bulunmamasıyla, etki büyüklükleri değişiminin örneklem hatasından kaynaklanan olan bir değişimden olabileceği söylenebilir (Göçmen 2004; Lipsey ve Wilson 2001).

Okul yöneticisinin hizmetiçi eğitim almasının göreve olan etki büyüklüğü; iş doyum düzeylerinde yöneticilik konusunda hizmetiçi eğitim almış olmasına ilişkin algılarına ait çalışmada (ES=0,3976), özel eğitimle ve kaynaştırma eğitimi ile ilgili hizmetiçi eğitim programına katılmasına ilişkin algılarına ait çalışmada (ES=0,3700), bilgisayar kursuna katılmasına ilişkin algılarına ait çalışmada (ES=0,2952), güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığında güdüleme konusunda hizmetiçi eğitim almış olmasına ilişkin algılarına ait çalışmada (ES=0,2535), öğretim liderliğinde yönetim ve eğitim programı ve öğretimi konusunda hizmetiçi eğitim almış olmasına ilişkin algılarına ait çalışmada (ES=0,2059), lisede yöneticilik ve liderlik davranışlarında yöneticilik ve liderlik konusunda hizmetiçi eğitim almış olmasına ilişkin algılarına ait çalışmada (ES=0,2046), yönetici-öğrenci iletişimine ilişkin algılarında okul yönetimi ve iletişim konusunda hizmetiçi eğitim almış olmasına ilişkin algılarına ait çalışmada (ES=0,2014) küçük düzeyde belirlenmiştir.

#### 4. YORUM / TARTIŞMA

Rust (1990), bir meta analizden elde edilecek genellemelerin kalitesinin, meta analize dâhil edilecek uygun çalışmaların nasıl sunulduğuna bağlı olduğunu belirtmektedir. Uygun çalışma, hem araştırma çevresinin kapsamı hem de araştırma içeriğinin sunuşuyla ilgilidir. Ayrıca Rust (1990), meta analiz alanında en büyük problemin basılmış yayınların hep güçlü bir etki ya da istatistik manidarlığa sahipse basılmaya uygun görüldüğünü belirtmektedir. Yapılan çalışmalar güçlü bir etki ya da istatistik manidarlığa sahip değil ise birçoğu basılmaya uygun görülmemektedir. Bu durumda meta analize dâhil edilecek olan çalışmalar arasında zıt yönlü ya da etkisi sıfır olan çalışma sonuçları pek nadir bulunmaktadır. Yüksek lisans ve doktora çalışmaları hem bu araştırmanın içeriğine uygun hem de gerekli veri yapısına sahip şekilde sunulduğu için araştırmanın sınırları çerçevesinde uygun olan ve ulaşılabilen tüm yüksek lisans ve doktora çalışmaları alınmıştır. Böylelikle araştırmamızdaki meta analiz sonucunda elde edilmiş bulgulardan genellemeler yapıma kalitesini de yüksek tutmuştur.

Aykırı değere sahip çalışmalar çıkarılmadan 16 çalışmaya ait ortalama etki büyüklükleri hesaplandığında, okul yöneticisinin hizmetiçi eğitim almış olmasının ortalama etki büyüklüğü; bilgi teknolojilerinde kendini yeterli görmeye ilişkin algılarında bilgi teknolojileri konusunda hizmetiçi eğitim almış olmasına ilişkin algılarına ait çalışmada etki büyüklüğü (ES=0,8358) geniş düzeyde hesaplanmıştır. Ancak kabul edilebilir standartlarda meta analitik istatistiğine uyarlanmış örneklem metoduna göre aykırı değere sahip olduğu için hesaplamalardan çıkarılmıştır.

Meta analize dâhil edilen çalışmalar içinde okul yöneticisinin hizmetiçi eğitim almasının göreve olan etki büyüklüğü en büyük olarak yönetici lider profili tarafından ölçülen liderlik davranışlarında yöneticilik formasyonu almış olmasına ilişkin algılarına ait çalışmada (Çetin, 2001), etki büyüklüğü (ES=0,4114) orta düzeyde belirlenmiştir. Dolayısıyla yöneticilik formasyonu almış olan okul yöneticilerinin yönetici lider profili tarafından ölçülen liderlik davranışlarını göstermede daha etkili oldukları önemli bir sonuç olarak anlaşılmaktadır. Çünkü araştırmamız kapsamına giren çalışmalardan sadece yöneticilik formasyonu kursu alan okul yöneticisinin yaptığı görevde orta düzeyde etkili olduğu belirlenmiştir. Diğer hizmetiçi eğitimlerin ortalama etki büyüklüğü küçük düzeyde belirlenmiştir. Bu da okul yöneticilerinin katıldıkları hizmetiçi eğitimlerin kendi algılarına göre görevlerinde ne kadar düşük bir etki büyüklüğüne sahip olduğunu görmek açısından ilginç ve üzerinde düşünülmesi gereken bir bulgu olarak değerlendirilmelidir.

Okul yöneticisinin hizmetiçi eğitim almamış olmasının ortalama etki büyüklüğü, ilköğretimde yöneticilik ve liderlik davranışlarında yöneticilik ve liderlik konusunda hizmetiçi eğitim almış olmasına ilişkin algılarına ait çalışmada (ES=0,2243) etkinin küçük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Aynı çalışmada araştırmacı okul yöneticisinin algısını ilköğretimde yöneticilik ve liderlik davranışlarını liderlik özelliklerinin kullanılma sıklığı ve yöneticilik özelliklerinin kullanılma sıklığı boyutlarında incelemiştir. Araştırmamıza göre ilköğretimde yöneticilik ve liderlik konusunda hizmetiçi eğitim almayan okul yöneticisinin algısı yüksek belirlenmiştir. Diğer bir deyişle ilköğretimde yöneticilik ve liderlik konusunda kurs almamış olan okul yöneticileri, alanlara nazaran kendilerini daha yeterli görmektedir. Çalışmanın aykırı değere sahip olmaması ayrıca önemli bir

bulgudur. Çünkü Uysal'a (2002) ait çalışmadaki örneklemin aldığı yöneticilik ve liderlik konusunda hizmetiçi eğitim görev etkisini arttırmadığı belirlenmiş ve ayrıca çalışma meta analiz için incelenen araştırmalardan elde edilen etki büyüklüğü değerleri arasında aykırılığa yol açmamıştır.

## 5. SONUÇLAR

Eğitim yöneticisinin hizmetiçi eğitim almış olmasının ortalama etki büyüklüğü; bir çalışmada; yönetici lider profili tarafından ölçülen liderlik davranışlarında yöneticilik formasyonu almış olmasına ilişkin algılarına ait çalışmada orta düzeyde hesaplanmıştır. Yedi çalışmada; iş doyum düzeylerinde yöneticilik konusunda hizmetiçi eğitim almış olmasına ilişkin algılarına ait çalışmada, özel eğitimle ve kaynaştırma eğitimi ile ilgili hizmetiçi eğitim programına katılmasına ilişkin algılarına ait çalışmada, bilgisayar kursuna katılmasına ilişkin algılarına ait çalışmada, güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığında güdüleme konusunda hizmetiçi eğitim almış olmasına ilişkin algılarına ait çalışmada, öğretim liderliğinde yönetim ve eğitim programı ve öğretimi konusunda hizmetiçi eğitim almış olmasına ilişkin algılarına ait çalışmada, lisede yöneticilik ve liderlik davranışlarında yöneticilik ve liderlik konusunda hizmetiçi eğitim almış olmasına ilişkin algılarına ait çalışmada, yönetici-öğrenci iletişimine ilişkin algılarında eğitim yönetimi ve iletişim konusunda hizmetiçi eğitim almış olmasına ilişkin algılarına ait çalışmada küçük düzeyde olduğu görülmüştür.

Okul yöneticilerinin hizmetiçi eğitim almalarıyla performanslarının artması, beklenen ve istenen bir gelişmedir. Araştırmamızda görüldüğü gibi hizmetiçi eğitim, okul yöneticisinin gelişiminde belli bir artış göstermekte fakat ortalamada bu artış küçük bir düzeyde kalmaktadır.

## 6. ÖNERİLER

Eğitim politikalarını belirleyenler hizmetiçi eğitimin verimliliğini sürekli kontrol altında tutmalıdırlar. Örneğin araştırmamızda yöneticilik formasyonu kursu, okul yöneticilerinin algılarına göre etki büyüklüğü en yüksek hizmetiçi eğitim programı bulunmuştur. Neden yöneticilik formasyonu kursu diğer hizmetiçi eğitimlerden daha büyük bir etkiye sahip olduğu araştırılabilir. Yöneticilik formasyonu kursu devam ettirilebilir ya da tekrar edilebilir. Diğer hizmetiçi eğitim kurslarından farkları incelenebilir. Diğer kursların da daha etkili olabilmeleri için çalışmalar yapılabilir.

Öğrenmeye etki eden unsurlarla ilgili tahminlerde de diğer düşünceler gibi yanılma payı vardır. Örneğin yöneticiler bir programı zor uygulanabilir ve maliyeti yüksek bulabilirler. Aynı şekilde bir programın öğrenmeye etkileri, meselâ personel eğitimi ya da programa bağlılık gibi konulardaki farklılıklar nedeniyle ortalamanın altında kalabilir. Ayrıca eğitim alacak yöneticilerin kişisel özellikleri ile eğitimin verilmiş biçimi hizmetiçi eğitimin etkisini değiştirebilir. Yine de okul yöneticilerinin alacakları hizmetiçi eğitimlere göre politika belirlemesi yapılmalıdır. Hizmetiçi eğitimin hangi konularda, kimlere, ne zamanlar, nerelerde ve ne şekillerde uygulanacağı planlanmalıdır. Tahminî etkenlerle ilgili bilgide şüphesiz karar verme, programın tasarlanması, değerlendirilmesi ve politika analizinde bir etken olarak göz önünde bulundurulmalıdır. Aynı zamanda etki büyüklüğü araştırılan konu için meta analize dâhil edilen çalışmalardan ortalama etki büyüklüğünün; zaman içerisindeki değişimi, çalışmaların yapıldığı yere göre değişimi, çalışmanın türüne göre değişimi, çalışmanın örneklem büyüklüğüne göre değişimi gibi kısaca moderatör değişkenlere göre farklılaşması incelenebilir. Sonuçlar kıyaslanıp araştırılan konu için sağlıklı eğitim politikaları oluşturulabilir.

Araştırmamızda okul yöneticisinin hizmetiçi eğitim alma durumunun ortalama etki büyüklüğü, yöneticilerin kendi algılarına göre hesaplanmıştır. Ortalama etki büyüklüğünün öğretmenlerin algılarına göre de hesaplanması kıyaslama açısından önem taşımaktadır. Dolayısıyla araştırmamızın yöntemi ile öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticisinin hizmetiçi eğitim alma durumunun görevlerine olan etki büyüklüğü araştırılabilir. Okul yöneticisinin ilköğretimde yöneticilik ve liderlik davranışlarında yöneticilik ve liderlik konusunda hizmetiçi eğitim almış olmasına rağmen hizmetiçi eğitim almamış okul yöneticilerinin göreve ilişkin algılarının daha yüksek bulunma sebepleri araştırılabilir.



**KAYNAKLAR**

(\* ile işaretlenmiş kaynaklar meta analiz çalışmasında kullanılmış olan kaynaklardır.)

- \*Artul, O. (2003). *İlköğretim okul yöneticilerinin bilgi teknolojileri konusundaki yeterli düzeyleri İstanbul ili "Avrupa Yakası" örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bakioğlu, A. (1994). Okul yöneticisinin kariyer basamakları: İngiliz eğitim sisteminde yöneticilerin etkinlikleri üzerindeki faktörler. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6, 17–28.
- Bakioğlu, A., Özcan, K. ve Hacırfaizoğlu, Ö. (Ed.). (2002). *Okul yöneticilerinin mentor yoluyla yetiştirilme ihtiyacı*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu: 16–17 Mayıs 2002, Ankara.
- Bedük, A.E. (1997). Okullar da hizmet içi eğitim plânlaması yapabilmeli ve uygulamalıdır. *Millî Eğitim Dergisi*, 133, 7–8.
- \*Bıçakçılar, F. (2002). *Liselerin ve yöneticilerinin özellikleri ile iş doyum düzeyleri İzmir ili örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Can, N. (2004). Öğretmenlerin geliştirilmesi ve etkili öğretmen davranışları. *Erciyes Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:1, 16*, 103–119.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. New York: Academic Press.
- \*Çelik, V. (2002). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışları adana il merkezi örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetin, K. ve Yalçın, M. (Ed.). (2003). *MEB yönetici eğitimi programlarının değerlendirilmesi*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Yayın No: 191.
- \*Çetin, Ş. (2001). *Lise müdür ve müdür yardımcılarının liderlik davranışları ve okul başarısı*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- \*Çiçek, A. (2002). *İlköğretim okulu yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini güdülemede kullandıkları yöntemlere ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- \*Çinko, N. (2004). *İlköğretim kurumlarında görev yapmakta olan yöneticilerin kaynaştırma eğitimine ilişkin tutumları ile problem çözme becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Doğan, H. (1997). *Eğitimde program ve öğretim tasarımı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- \*Durmuş, F. (2002). *Lise yöneticilerinin liderlik ve yöneticilik davranışlarına ilişkin öz değerlendirmeleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- \*Ergün, O. (1998). *İlköğretim okulu yöneticilerini yönetici olmaya güdüleyen gereksinimlerinin önem derecesi ve karşılama düzeyi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Fields, J.C. (1982). Principals and management training needs. *NASSP Bulletin*, 66, 36–40. London: SAGE Publications.
- Gaziel, H. (1989). The effectiveness of in-service training systems for school principals: a comparative study. *International Review of Administrative Sciences*, 55, 653–666. London: SAGE Publications.
- Göçmen, G.B. (2003). *Effectiveness of frequent testing over academic achievement: a meta analysis*. Doktora tezi, Ohio University. Ohio, USA. (ProQuest UMI Microform: 3099579)
- \*Gökoğlu, B. (2005). *İlköğretim okulu müdürlüklerin yönetsel sorunları: İzmir örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- \*Görgin, E.G. (2003). *İlköğretim yöneticilerinin çatışmaya bakış açıları ve çatışmayı yönetme biçimleri Siirt ili örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- \*Gürsoy, C. (2004). *İlköğretim okulu müdürlerinin güdeleyici davranışlarına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri Tokat ili örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gülhrmak, H.G. (1996). *İlköğretim okulu müdürlerine yönelik hizmet içi eğitim uygulamasının değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hamer, R.M. ve Pippa M.S. *SAS Tools for Meta-Analysis*. Proceedings of the Twenty-Seventh Annual SAS; Users Group International Conference Cary, NC: SAS Institute Inc. 31.03.2005 tarihinde <http://www2.sas.com/proceedings/sugi27/p250-27.pdf> adresinden alınmıştır.
- Huffcutt, A.I. ve Arthur W.Jr. (1995). Development of a new outlier statistic for meta-analytic data. *Journal of Applied Psychology, Cilt: 80, 2*, 327–334.
- Huffcutt, A.I. (2002). Handbook of research methods in industrial and organizational psychology. (edit. Steven G. Rogelberg) *Research perspectives on meta analysis* (s.198–215). Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Hunter, J.E. ve Schmidt, F.L. (1990). *Methods of meta-analysis correcting error and bias in research findings*. Newbury Park, London, New Delhi: The Publisher of Professional Social Science.
- \*İnce, M.G. (2004). *Özel ilköğretim okulu müdürleri ile resmi ilköğretim okulu müdürlerinin teknolojiye ilişkin tutumları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Karabayır, E. (2004). *Okul yöneticilerinin okul sağlığı algılamaları ve hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Karaçay, Y. (2005). *Hizmet içi eğitim etkinliklerinin ölçme ve değerlendirme*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- \*Kırılmaz, E. (2005). *Yöneticilik eğitimi faktörüne göre ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği yeterliliklerinin karşılaştırılması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Leithwood, K.A., Stanley, K., Montgomery, D.J.(1984). Training principals for school improvement. *Education and Urban Society*, 17, 49–71. London: SAGE Publications.
- Lipsey, M.W. ve Wilson, D.B. (2001). *Practical meta-analysis*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Madden, T. (2003). *Okul yöneticileri ve öğretmenler için düzenlenen hizmet içi eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi Eskişehir ili*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Mehan, H. (2001). *Yönetici eğitiminde seminer yöntemi, eğitim hizmeti veren kuruluşlar ve yöneticilere yönelik seminer faaliyetlerine ilişkin bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Millî Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı. (1988). *Hizmetiçi Eğitim, kuruluş, gelişme, faaliyetler*. Ankara: Millî Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı.
- Mosrie, D. (1990). An effective principal training and support system. *NASSP Bulletin*, 74, 12–15. London: SAGE Publications.
- Murphy, K.R. (2003). *Validity generalization a critical review*. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- \*Namlu, N. (2001). *İlköğretim okulu yöneticilerinin ekip liderliği özellikleri ve iletişim becerilerine dayalı çatışma eğilimleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Noortgate, W. ve Onghena, P. (2003). Multilevel meta-analysis: a comparison with traditional meta-analytical procedures. *Educational and Psychological Measurement*, 63, 765–790.
- Nural, E. (1999). *Liselerde yönetici ve öğretmenlerin eğitimde uzmanlık hizmetleri gereksinimi konusundaki görüşleri Trabzon ili örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Rosenthal, R. (1991). *Meta-analytic procedures for social research*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Rosenthal, R. ve Rosnow, R.L. (1991). *Essentials of behavioral research methods and data analysis* (2.Baskı). Boston: McGraw-Hill.
- Rust, R. (1990). *Estimating publication bias in meta analysis*. *Journal of Marketing Research*, 27, 220–226.
- Schulze, R. (2004). *Meta-analysis a comparison of approaches*. Göttingen, Germany: Hogrefe and Huber Publishers.
- Spiegel, M.R. (1961). *Theory and problems of statistics*. NewYork: Schaum Publishing.
- \*Şahin, M.P. (2000). *Genel lise yöneticilerinin yönetici-öğrenci iletişimini etkileme girişimleri Ankara ili örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şentürk, E. (1999). *Eğitim ve okul yöneticilerinin hizmet içi eğitimle yetiştirilmelerine ilişkin politika ve uygulamalar*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taymaz, H. (1997). *Hizmetiçi eğitim* (3.baskı). Ankara: Tapu ve Kadastro Vakfı Matbaası.
- Thalheimer, W. ve Cook, S. *How to Calculate Effect Sizes from Published Research: A Simplified Spreadsheet*. 29.09.2006 tarihinde [http://www.work-learning.com/white\\_papers/effect\\_sizes/Effect\\_Sizes\\_Spreadsheet.xls](http://www.work-learning.com/white_papers/effect_sizes/Effect_Sizes_Spreadsheet.xls) adresinden alınmıştır.
- Tonbul, Y. (1996). *Eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitim programlarının etkinliğine ilişkin algıları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- \*Uysal, A. (2001). *İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik ve liderlik davranışları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vandenbergh, R., Kelchtermans, G., Maes, F. (2000). *Valuable in-service training evaluation by principals*. (ERIC Digest Series Number SP 039 462 <http://ericae.net/ericdb/ED446032.htm>)
- Walberg, H.J. ve Lai, J. (1999). Educational Policy. (edit. Gregory J. Cizek) *Meta-analytic effects for policy* (s.419-453). San Diego: Academic Press.
- Welkowitz, J., Ewen R.B. ve Cohen, J. (2000). *Introductory statistics for the behavioral sciences*. Orlando: Harcourt Brace College Publishers.
- Wolf, F.M. (1986). *Meta-analysis quantitative methods for research synthesis*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

### EXTENDED ABSTRACT

The main objective of this research is to assess the impact of in-service training courses on education administrators' performance and therefore to test and mathematically prove the educational policies' efficiency gains when put into practice via meta-analytic effect size. This study also aims to show the big picture to educational politicians and decision makers and use the effect size in meta-analysis and its relevant data as a foundation for further studies in this field. 16 studies with similar restrictions have been surveyed in order to analyze the impact of in-service training courses on education administrators. These restrictions can be listed as follows: (1) these studies were all conducted in Turkey between the years 1997 and 2006. (2) They involve the subjective perceptions of either primary or secondary school administrators. (3) They include the statistical data of these subjective perceptions which are required for the Meta analyses. (4) They are made up of master's and doctoral theses written in Turkish. (Articles and research reports are excluded from this research.) (5) These theses are taken from the libraries of the following universities: Abant İzzet Baysal University, Ankara University, Beykent University, Bilkent University, Bosphorous University, Dokuz Eylül University, Gazi University, Hacettepe University, İstanbul University, Kocaeli University, Marmara University, Middle Eastern Technical University, Sakarya University, Yıldız Technical University and Turkish Higher Education Board's central library.

When these 16 studies with the restrictions mentioned above were calculated by the corrected standardized mean difference method, the mean effect size of the in-service training provided for education administrators was identified at changeable levels in different studies. For instance, in one study the mean size effect was identified at a large level regarding the administrator's perception of his/her competency in information technologies and the in-service training s/he received in this area, (ES=0,8358); whereas in another study, the mean size effect was identified at a medium level (ES=0,4114) in terms of the administrator's perception of the professional training s/he received and its effect on his/her leadership skills which are measured by the "leader manager profile" scale. The mean size effect was identified at a small level in the following studies that reflect the education administrator's job satisfaction and his/her perception of the in-service training s/he received on these topics: educational management (ES=0,3976), special education and school orientation programs (ES=0,3700) and computer literacy courses (ES=0,2952). Similarly, the mean size effect was identified at a small level in these studies: an in-service training on staff motivation and the education administrator's use of motivational techniques and their frequency (ES=0,2535), an in-service training on a management/ training programs and its instruction and the administrator's educational leadership (ES=0,2059), an in-service training on secondary school management and leadership and the education management of administrators and leadership style (ES=0,2046) and lastly, an in-service training on educational management and communication and the existing communication between administrators and the students (ES=0,2014) at school. As for primary school, the education administrator's perception of the in-service training s/he was not received on management and leadership and his/her management and leadership style, was also defined at a small level in another study (ES=0,2243).

According to the fixed effects model, the data calculated and presented in these 16 studies included in the Meta analysis, indicated that the performance of the education administrators with in-service training was better than the ones with no in-service training. (0,0211 standard error, confidence interval (95%) upper limit 0,1972 and lower limit 0,1145, mean effect size ES=0,1559). In other words, receiving an in-service training enhances the quality of the education administrator's service to school. The statistical mean of this statement according to the z-test was found out as  $z=7,3880$  ( $p=0,000$ ). Since the statistical value of the q-test for homogeneity exceeded the critical limit of the chi-squared distribution  $Q=206,3732$  by its fifteen degrees of freedom, zero homogeneity hypothesis for the distribution of effect sizes was overruled by the fixed effects model. That is, results showed that the distribution of effect sizes possessed a heterogeneous quality according to fixed effects model. Next, the model was converted into random effects model by calculating its random effects variance component. Similarly, the performance of the education administrators with in-service training came up to be higher than the ones with no such training (0,0895 standard error, confidence interval (%95) upper limit 0,3687 and lower limit 0,0179, mean size effect ES=0,1933). The statistical mean of this

statement according to the z-test was found out as  $z=2,1600$  ( $p=0,0154$ ). Since the statistical value of the q-test for homogeneity didn't exceed the critical limit of the chi-squared distribution  $Q=7,9606$  by its fifteen degrees of freedom, the homogeneity hypothesis for the distribution of effect sizes was accepted by the random effects model.

The data set of effect sizes of the studies included in this Meta analysis and the values calculated so far were all obtained without omitting any values from the data set. The outliers and extremes were detected and eliminated by the method of the sample – adjusted meta – analytic deviancy statistic which was also adapted to suit Meta analytical statistics by tolerable standards. The new mean effect size was calculated after the elimination of these outliers and extremes as well as the mean size effect calculated along with them. As a result of these detailed calculations, four studies were detected with extreme values. One of these studies was the one with a large value which highlighted the relation between the in-service training received on information technologies and its impact on the administrator's own perception of his/her competency in that field. In the other three studies, the effect size values were all calculated at an insignificant level.

The remaining twelve studies included in this meta analysis except for the ones with outliers and extremes, again pinpointed the result that the performance of the education administrators with in-service training was better than the ones with no such training (0,0433 standard error, confidence interval (%95) upper limit 0,3017 and lower limit 0,1320, mean size effect  $ES=0,2168$ ). In other words, receiving an in-service training enhances the quality of the education administrator's service to school. The statistical mean of this statement according to the z-test is found out as  $z=5,0100$  ( $p=0,000$ ). Since the statistical value of the q-test for homogeneity didn't exceed the critical limit of the chi-squared distribution by  $Q=14,7940$  by its eleven degrees of freedom, the homogeneity hypothesis for the distribution of effect sizes were accepted by the fixed effects model.

After the elimination of these extreme and outlying studies on in-service trainings, the refined research results determined that the mean size effect of an education administrator with such training was at a medium level in 1 study while it was at a small level in 7 other studies. Contradictorily, the mean size effect of an education administrator with no in-service training was defined at a small level in only 1 study. In the remaining 3 studies, the mean size effect of an education administrator with in-service training was defined at an insignificant level.

Today, there exist doubts about the appropriateness of the data obtained via researches conducted in social sciences due to their ever-changing places, times and measurement scales. In this particular study, the homogeneous form is obviously kept tight when classifying the data of the studies included in Meta analysis (the time and place of the research, its publication form, its sample, its conduct and the scale's testing phase). Therefore, the consistencies of these studies, none of which possess divergent values, have been proven. As a consequence, enhancing the education administrators' performance via in-service training programs is a desired and expected result. However, as our study has pointed out, in-service training courses provided for the education administrators could make only a little, not a dramatic change, in their performances.