



OKUL MÜDÜRLERİNİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE DENETİM ODAKLARI İLE OKUL ETKİLİLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ³

Özet

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin kişilik özellikleri ve denetim odaklarına yönelik algıları ile öğretmenlerin okul etkililiğine yönelik algıları arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasıdır. Araştırmada, Erzurum il merkezi Aziziye, Palandöken ve Yakutiye yerleşim merkezlerinde, oranlı eleman örnekleme yöntemiyle seçilen ve n=570 katılımcıdan (54 okul müdürü, 516 öğretmen) oluşan bir örneklem grubu üzerinde çalışılmıştır. Çalışmada veri toplama aracı olarak; Algılanan Okul Etkiliği Ölçeği(AOEÖ) (Se-İndex), Rotter İç Dış Kontrol Odağı (RİDKO) Ölçeği ve Sıfatlara Dayalı Kişilik Testi (SDKT) olmak üzere üç farklı ölçek kullanılmıştır. SPSS programında yapılan analizler sonucunda okul müdürlerinin kişilik özelliklerini yüksek düzeyde olumlu ve kendilerini daha çok iç denetim odaklı olarak algıladıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Öğretmenler ise görev yaptıkları okulun etkililiğini orta seviyenin biraz üzerinde bulmuşlardır. Araştırmanın en önemli bulgusu ise okul müdürlerinin denetim odağı puanları ile öğretmenlerin okul etkililiğine yönelik algıları arasında ters yönde, orta düzeyde bir ilişkinin olduğudur. Okul müdürlerinin denetim odağı içselleştikçe okul etkililiği artmıştır. Diğer önemli bir bulgu ise okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile okul etkililiği arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Okul Yönetimi, Yönetici Kişiliği, Denetim Odağı, Okul Etkililiği, Etkili Okul

THE RELATION BETWEEN SCHOOL PRINCIPALS' PERSONALITY TRAITS AND LOCUS OF CONTROL AND SCHOOL EFFECTIVENESS

Abstract

The aim of this study is to reveal the relation between school principals' personality traits and their perceptions of locus of control and teachers' perceptions of school effectiveness. A sample group of 54 school principals and 516 teachers, who were chosen by the proportional sampling method, was examined for the study in the metropolitan districts of

1Dr., Rehber Öğretmen, Aliya İzzetbegoviç İmam Hatip Orta Okulu Yakutiye Erzurum, isayildirim@outlook.com

2 Doç. Dr., Atatürk Üniversitesi, K. K. Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı sukruada@atauni.edu.tr

3 Bu araştırma yayımlanmamış doktora tezinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Aziziye, Palandöken and Yakutiye in Erzurum city center. In this study, which was conducted in the scanning model using a quantitative method, three separate scales were used, namely the Perceived School Effectiveness Index (Se-Index), the Rotter Internal/External Locus of Control Scale, and the Personality Test Based on Adjectives. At the end of the analyses performed in the SPSS software, it was revealed that school principals perceived their personality traits to be highly positive and themselves to be mostly internal control-oriented. Teachers, on the other hand, found the effectiveness of the school they work at to be slightly above the intermediate level. The most important finding of the study, however, is that there is a negative, intermediate-level relation between school principals' scores the locus of control and teachers' perceptions of school effectiveness. The school effectiveness increases as school principals' locus of control becomes internalized. Another important finding is that no significant relation was determined between personality traits of school principals and school effectiveness.

Key Words: Locus of Control, Effective School, School Management, Personality Of Manager, School Effectiveness, Personality of Principal

GİRİŞ

Okulların kendilerinden beklenen amaç ve işlevleri gerçekleştirmelerine ilişkin kötümser bakış açısını yansıtan araştırmaların aksine, etkili okul akımı ve buna bağlı olarak yapılan çok sayıda araştırma, okulların bütün öğrenciler için etkili kılınabileceğini, bir başka ifade ile bütün öğrencilerin öğrenebileceğini ve başarılı olabileceğini, her okulda bazı etmenlerin bunu sağlayacağını göstermeye çalışmaktadır (Şişman, 2010). Mott'un (1972) örgütsel etkililik modeli dikkate alındığında, diğer benzer okullardan daha fazla ve daha yüksek kalitede ürün ortaya koyan, çevresel ve içsel problemlere daha etkili bir şekilde uyum sağlayan, en az girdi ile en yüksek çıktıyı elde eden okulların etkili okullar olduğu söylenebilir.

Etkili okulların oluşturulmasında okul müdürlerinin liderliğinin önemli olduğu birçok araştırmacının üzerinde hem fikir olduğu bir konudur. (Balcı, 2000; Brookover, 1979; Good ve Brophy, 1986; Lezotte, 1989; Mackenzia, 1983; Rosmiller, 1983; Şişman, 2012). Öyle ki deneyimli araştırmacı Lawrence Lezotte "Etkili bir müdürü olmadan etkili bir okul görürseniz, koleksiyonuma katmam için lütfen bana haber verin" gibi oldukça iddialı bir ifade kullanmıştır (Cotton, 2003).

Etkili okulların oluşumunda diğer faktörlerle beraber okul yöneticilerinin birçok özelliği belirleyici rol oynamaktadır. Okul müdürlerinin denetim odağı ve kişiliğinin de bu özellikler arasında yer aldığı düşünülmektedir. Çünkü denetim odağı kavramının yöneticiler üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2010). Denetim odağı inancı, kişilerin sonuçların ortaya çıkmasında kendi etkisinin ne kadar olduğu inancına ilişkin Rotter'ın (1966) ortaya attığı bir kavramdır.

Okulun amaçlarına ulaşmasında, etkililiğinde birinci dereceden sorumlu olan okul yöneticilerinin iç denetimli ya da dış denetimli olmaları, onların iş yerlerindeki bir takım sonuçlardan kendini sorumlu tutması ya da bu konuda sorumluluğu başkalarına yüklemesine yol açabilecektir. Okuldaki olumlu ya da olumsuz sonuçların kendi davranışları sonucu ortaya çıktığını düşünen okul yöneticisinin içsel denetim odaklı, okuldaki sonuçlardan sürekli olarak öğretmen, veli, okulun fiziki imkânlarını, öğrenciyi, üst yönetimi, okul çevresi vb. kendi

Okul Müdürlerinin Kişilik Özellikleri Ve Denetim Odakları İle Okul Etkililiği Arasındaki İlişki

dışındaki unsurları sorumlu tutan, onlardan sürekli olarak yakınan okul yöneticisinin ise dışsal denetim odaklı olması beklenen bir durumdur.

Özdemir (2006), içsel denetim odağına sahip olan yöneticilerin katılımcı ve ikna edici bir yönetim anlayışı sergilediklerini, performans, motivasyon ve işe bağlılıklarının yüksek olduğunu, işlerini daha iyi yapmaya dış denetimlilerden daha yatkın olduğunu, kaygı düzeylerinin ve iş streslerinin düşük olduğunu, dışsal denetim odaklı olan yöneticilerin ise korku ve zorlamaya dayalı bir yönetim anlayışı sergilediklerini ifade etmektedir. Ayrıca Johnson ve diğerleri (1984) astların üretkenliği ve yöneticilerin içsel denetim odağı arasında anlamlı bir ilişki belirlemişlerdir. Bu durumda okul müdürlerinin denetim odağıyla okulların etkililiği arasında bir ilişkinin olması beklenen bir durumdur.

Etkili okul üzerinde sonuçları incelemeye değer diğer bir değişken ise okul yöneticilerinin kişilik özellikleridir. Kişilik özellikleri genellikle nasıl düşündüğümüzü, hissettiğimizi ve davranışlarımızı etkilemektedir (Saucier ve Goldberg, 2003).

Bazı bireyler yönetim becerilerinden bir kısmına sahip olmalarına rağmen, liderlik becerilerinden yoksundur (Klein ve Warnet, 2000). Atanan her yöneticinin liderlik özelliğinin olduğunu söylemek çok zor olabilir ama her yöneticinin bir kişilik özelliği, yani diğerlerinden kendini ayırt edici, nispeten tutarlı ve kalıcı özelliklere sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Okul gibi formal örgütlerin liderleri, içinde buldukları gruptan herhangi bir otorite almadan, MEB'in kendilerine vermiş olduğu otoriteyi kullanmaktadırlar. Böyle bir durumda yöneticinin kişilik özellikleri önem kazanmaya başlamaktadır (Erdoğan, 1983).

Yöneticinin sadece kendisine verilen formal yetkiyle çalışanları motive etmede beklenen düzeyde başarılı olması zordur. Bu nedenle yöneticilerin sahip oldukları kişilik özellikleri daha çok önem kazanmaktadır. Formal örgüt yöneticisinin grup tarafından benimsenme düzeyi, başarısının bir göstergesi olarak ta kabul edilmektedir. Yöneticinin benimsenmesi, kişiliğine bağlı olarak çalışanlarla formal yetkiler dışında ilişkiler kurmasına, örgüt içi ilişkileri yetkeci kalıpların dışına çıkarıp sosyal ilişkilere dönüştürmesine bağlıdır. Yöneticiler için böyle bir imaja sahip olmanın yolu, çalışanlarca benimsenen olumlu kişilik özelliklerine sahip olmaktan geçmektedir (Sarıtaş, 1997).

Mott (1972) bir liderin rollerini nasıl yerine getirdiğinin fazlasıyla kişiliğinin bir fonksiyonu olduğunu ileri sürmüştür. Ona göre yöneticinin kişiliği onun meşgul olduğu davranış türünü ve ne kadar iyi bir performans sergilediğini etkileyebilir, bu ise yönettiği çalışma grubunun genel performansında etkilere sahip olacaktır. Hogan'a (2004)'a göre yetersiz yöneticilerin bir takım oluşturamamasının nedenlerinden birçoğu, yöneticinin kişiliğindeki temel eksikliklerden kaynaklanmaktadır. Argano (2012) liderlerin kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasında önemli ilişkiler olduğunu ileri sürmüştür.

Mkhize'ye (2005) göre okul müdürlerinin kişilik ve motivasyonel özellikleri okul etkililiğindeki en önemli kriterlerden olan öğrenci performansı üzerinde etkilidir. Mott (1972) yönetici eylemlerinin bazı durumlarda çalışanların performansı üzerinde önemli bir fark oluşturduğunu ifade etmiştir. Hogan'a (2004) göre örgütsel davranış ve dinamiklerin her yönü kişilikle ilişkilidir, örgütsel teorideki ana konu örgütsel etkililikle ilgilidir. Örgütsel etkililik liderliğin bir fonksiyonu, liderlik ise kişiliğin bir fonksiyonudur.

Nitekim yapılan birçok araştırmada yöneticilerin kişilik özellikleriyle önemli yönetsel davranışlar arasında ilişkiler bulunmuştur. Yönetici ve öğretmen kişilik özellikleriyle iş stresi, iş performansı, disiplin stilleri, karar verme, tükenmişlik, liderlik, (Tett, Jackson, Rothstein,1991; Aktaş, 2001; Judge, Bono,Ilies, Gerhardt, 2002; Judge, Heller, Mount, 2002; Yelboğa, 2006; Kokkinos, 2007; Okutan, 2011; Üngüren, 2011; Uğurlu, 2012;) gibi değişkenler arasında ilişkilere rastlanmıştır.

Bu konuda yapılan çalışmalar, eğitim lideri yani okul müdürünün sahip olduğu bir takım beceri ve özelliklerin, okulun etkililiğinde rol oynayan önemli etkenlerden biri olduğunu göstermektedir. Okul müdürlerinin kişilik özellikleri ve denetim odağı inançları düzeylerinin ve bu değişkenler ile okul etkililiği arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması, literatürdeki eksikliğin giderilmesine katkıda bulunmasının yanında, okul yönetimine yeni bakış açıları kazandırması, yöneticilerin seçilmesi ve yetiştirilmesine yönelik ipuçları vermesi bakımından da önemli görülmektedir.

Bu motivasyonla araştırmada okul müdürlerinin kişilik özellikleri ve denetim odakları ile öğretmenlerin algıladığı okul etkililiği arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Belirtilen amaç doğrultusunda aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmıştır;

- a) Okul müdürleri kişilik özelliklerine yönelik algıları nasıldır?
- b) Okul müdürlerinin denetim odaklarına yönelik algıları nasıldır?
- c) Öğretmenlerin okul etkililiğine yönelik algıları hangi düzeydedir?
- d) Okul müdürlerinin kişilik özelliklerine yönelik algıları ile öğretmenlerin okul etkililiğine yönelik algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- e) Okul müdürlerinin denetim odaklarına yönelik algıları ile öğretmenlerin okul etkililiğine yönelik algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- f) Okul müdürlerinin denetim odakları okul etkililiğinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

YÖNTEM

Bu araştırmada sayısal verilerin toplanmasına ve istatistiksel analizlerle çözümlenmesine dayalı bir araştırma yaklaşımı olan nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır (Yeşil, 2010). Araştırmada, tarama modelinde olduğu gibi, süregelen bir durum müdahale edilmeden tanımlama çabasına girilmiş, değişkenler arasındaki ilişkiler saptanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evreni, Erzurum il merkezinde görev yapmakta olan ilkokul, genel ortaokul ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve okul müdürlerinden oluşmaktadır.

Tablo 1.Evrende Yer Alan Okulların Türlerine Göre Sayı ve Oranları

	Evrendeki Okul Sayıları							
	İlkokul	%	Ortaokul	%	Lise	%	Toplam	%
Aziziye	22	54	14	34	5	12	41	100
Palandöken	46	54	26	31	13	15	85	100
Yakutiye	55	53	37	36	11	11	103	100
Toplam	123	54	77	34	29	12	229	100

Tablo 1.'de araştırma evrenini oluşturan okulların Erzurum merkezindeki yerleşim merkezlerine göre dağılımı verilmektedir. Tablo 1. incelendiğinde Aziziye yerleşim bölgesinde 22 ilkokul, 14

Okul Müdürlerinin Kişilik Özellikleri Ve Denetim Odakları İle Okul Etkililiği Arasındaki İlişki

ortaokul, 5 genel ortaöğretim kurumu, Palandöken yerleşim merkezinde 46 ilkokul, 26 ortaokul, 13 genel ortaöğretim kurumu, Yakutiye yerleşim merkezinde 55 ilkokul, 37 ortaokul, 11 genel ortaöğretim kurumu bulunmaktadır. Evrende yer alan okulların 123' ü (%54) ilkokul, 77' si (%34) ortaokul, 29' u (%12) liselerden oluşmaktadır. 2012-2013 eğitim öğretim yılında, MEB verilerine göre Erzurum merkez ilçelerinde görev yapan toplam öğretmen sayısı 4091 olarak görülmektedir.

Araştırmanın Örnekleme

Araştırmada örneklem seçme yöntemi olarak oranlı eleman örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Alt evrendeki tüm öğelerin seçilme şansının birbirine eşit olduğu oranlı eleman örneklemede her bir alt evrenden alınacak eleman miktarı, o alt evrenin bütün evren içindeki payı oranında belirlenmektedir. Böylece alınacak örneklemin evreni, tüm alt birimleri ile temsil etmesi güvence altına alınmış olur. Buna “gruplandırılmış örnekleme”, “tabakalı örnekleme” gibi isimlerde verilmektedir (Karasar, 2005).

Tablo 2.Örneklemede Yer Alan Okulların Türlerine Göre Sayı ve Oranları

Örneklemedeki Okul Sayıları ve Oranları								
	İlkokul	%	Ortaokul	%	Lise	%	Toplam	%
Aziziye	5	50	3	30	2	20	10	100
Palandöken	10	47	5	24	6	29	21	100
Yakutiye	13	56	5	22	5	22	23	100
Toplam	28	52	13	24	13	24	54	100

Tablo 2.'de araştırma örnekleminin kapsamında yer alan Erzurum merkezinde 3 yerleşim bölgesindeki okulların türü, sayısı ve oranları görülmektedir. Araştırma örneklemine Aziziye yerleşim bölgesinden 5 ilkokul, 3 ortaokul, 2 lise, Palandöken yerleşim merkezinden 10 ilkokul, 5 ortaokul, 6 lise, Yakutiye yerleşim bölgesinden ise 13 ilkokul, 5 ortaokul, 5 lise bulunmaktadır. Örneklemede yer alan okulların 28' i (%52) ilkokul, 13' ü (%24) ortaokul, 13' ü (%24) liselerden oluşmaktadır. Araştırma örnekleminde Erzurum il merkezinde görev yapmakta olan 54 okul müdürü, 516 öğretmen yer almaktadır.

Veri Toplama Araçları

Algılanan Okul Etkililiği Ölçeği (Se-İndex), Rotter İç Dış Kontrol Odağı (RİDKO) Ölçeği ve Sıfatlara Dayalı Kişilik Testi (SDKT) olmak üzere araştırma verilerinin toplanmasında üç farklı ölçek kullanılmıştır.

Okulların etkililiğini belirlemek üzere kullanılan Okul Etkililiği Ölçeği (Se-İndex) gerekli izinler alınarak Türkçe'ye uyarlanmıştır. Mott'un (1972) hastanelerde kullandığı etkililik ölçeğini önce Miskel ve diğerleri (1979), sonrasında ise Hoy ve diğerleri (Hoy ve Ferguson, 1985; Hoy ve Miskel, 1991; Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991) okullara uyarlayarak kullanmışlardır. Ölçek çeşitli yinelemelerden sonra rafine edilmiştir. Sekiz maddeden oluşan Okul Etkililiği Ölçeği, öğretmenlerden okullarının performansı ve işleyişini tanımlamalarının istendiği, 6'lı likert tipinde kullanılan bir ölçektir (Hoy, 2014). Algılanan örgütsel etkililik ölçeği bir okulun üretkenlik, uyum ve esneklik açısından subjektif bir değerlendirmesinden ibarettir (Miskel ve diğerleri, 1979).

Ölçek maddelerinin ayırt ediciliklerini bulmak amacıyla yapılan madde ölçek puanı korelasyonu analizi sonucunda maddelerin tamamının korelasyon katsayıları pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Aynı amaçla yapılan % 27'lik alt üst grup ortalamaları farkı madde analizi sonucunda tüm

maddelerin alt üst grup ortalamaları farkı $p < 0.01$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ölçekte yer alan 8 maddenin ortak faktördeki varyansı birlikte açıklama oranları .396 ile .596 arasında değişmektedir. Yapılan Açımlayıcı Faktör Analizi sonucunda ölçeğin, özdeğeri 1'den yüksek, varyansın %52.44' ünü açıklayan tek bir faktörden oluştuğu, maddelerinin yük değerlerinin .629 ile .772 arasında yer aldığı görülmüştür. Ölçeğe uygulanan Doğrulayıcı Faktör Analizi'nden elde edilen bulgular Algılanan Okul Etkiliği Ölçeği (AOEÖ) ölçme modelinin AGFI=.95, GFI=.97, NFI=.98, NNFI=.98, CFI .99, RMR=.045, SRMR=.029, RMSEA=.063, $\chi^2/sd=3.06$ değerlerini üreterek oldukça iyi uyum indeksleri ürettiğini göstermektedir.

Ölçeğin dil eşdeğerliğini ortaya çıkarma amacıyla yapılan korelasyon analizinde, İngilizce ve Türkçe ölçek toplam puanları arasındaki korelasyon katsayısı .708 olarak, $p < 0.01$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ölçeğin cronbach alpha içtutarlık katsayısı .866, iki yarı yöntemine göre birinci yarısının cronbach alfası .731, ikinci yarısının cronbach alfası .778, iki yarısı arasındaki korelasyon katsayısı .792, Sperman Brown katsayısı .884 olarak bulunmuştur. Madde silindiğinde cronbach alfanın alabileceği en yüksek değer .861 olarak belirlenmiş, ölçeğin mevcut cronbach alfa katsayısı bu katsayıdan yüksek olduğu için herhangi bir maddenin silinmesi yoluna gidilmemiştir. Ölçeğin 14 gün aralıkla 29 kişilik öğretmen grubuna uygulanması sonucunda bulunan test tekrar test güvenilirlik katsayısı 0.847'dir.

Bu çalışmada okul müdürlerinin denetim odağı puanlarını ortaya çıkarmak için Rotter'un (1966) geliştirmiş olduğu, Dağ (1991) tarafından dilimize uyarlanan, Rotter İç Dış Denetim Odağı Ölçeği (RİDKOÖ) kullanılmıştır. Ölçme aracının madde ve seçenekleri orijinal haliyle aynıdır. Dağ (1991) tarafından yapılan analizlerde RİDKO Ölçeğinin test tekrar test güvenilirlik katsayısı .83 olarak bulunmuştur ($p < .001$; $sd.=98$). KR-20 tekniğiyle hesaplanan güvenilirlik katsayısı .68, Cronbach alfa iç tutarlık katsayısı ise .70 olarak bulunmuştur. Ölçeğin bu araştırmadaki iç tutarlık katsayısı ise .74'tür. Dağ (1991)'in ölçeğe uyguladığı temel bileşenler analizi sonucu öz değeri 1'i aşan, toplam varyansın % 47'sini açıklayan 7 faktörlü bir yapı elde edilmiştir.

Okul müdürlerinin kişilik özelliklerini ortaya çıkarmak amacıyla Sıfatlara Dayalı Kişilik Testi (SDKT) kullanılmıştır. Bacanlı ve diğerleri (2009) tarafından geliştirilen iki uçlu bu ölçek; beş faktör modeli temelinde, birbirinin karşıtı sıfat çiftleri kullanılarak geliştirilmiştir. Bacanlı ve diğerleri (2009) tarafından uygulanan Temel Bileşenler Faktör Analizi sonucunda, 40 maddeyi kapsayan beş faktörün, SDKT' ye ait varyansın %52.63'ünü açıkladığı görülmüştür. Ölçeğin beş faktöründen biri olan Dışadönüklüğün, faktör yükleri 0.568 ile 0.790 arasında yer alan dokuz maddeden oluştuğu ve varyansın % 23.20'sini açıkladığı; Yumuşak Başlılığın (uyumluluk), faktör yükleri .778 ile .605 arasında yer alan 9 maddeden oluştuğu ve varyansın %10.45'ini açıkladığı; Sorumluluk boyutunun, faktör yükleri .861 ile .665 arasında yer alan 7 maddeden oluştuğu ve ölçeğe ait varyansın % 9,15'ini açıkladığı; Duygusal Dengesizlik boyutunun, faktör yükleri .716 ile .367 arasında değişen 7 maddeden oluştuğu ve ölçeğe ait varyansın %5.26'sını açıkladığı; Deneyime Açıklık boyutunun, faktör yükleri .793 ile .491 arasında yer alan 8 maddeden oluştuğu ve ölçeğe ait varyansın %4.56'sını açıkladığı görülmüştür.

SDKT'nin boyutlarının iç tutarlık katsayılarının 0.73 ile 0.89 aralığında yer aldığı belirlenmiştir. En düşük iç tutarlık katsayısının 0.73 ile Duygusal Dengesizlik, en yüksek iç tutarlık katsayısının ise 0.89 ile Dışadönüklük boyutunun sahip olduğu görülmüştür. Bu çalışmada ise en düşük iç tutarlık katsayısına 0.64 ile Duygusal Dengesizlik sahipken en yüksek iç tutarlık katsayısı 0.88 Sorumluluk boyutuna aittir.

Okul Müdürlerinin Kişilik Özellikleri Ve Denetim Odakları İle Okul Etkililiği Arasındaki İlişki

BULGULAR

Tablo 3. Okul Müdürlerinin Kişilik Özelliklerine Yönelik Algı Düzeyleri

Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri	n	\bar{x}	S
Dışadönüklük	54	5.28	0.89
Uyumluluk	54	5.97	0.73
Sorumluluk	54	5.87	0.85
Duygusal Dengelilik	54	5.02	0.84
Dışadönüklük	54	5.28	0.82

Tablo 3. incelendiğinde, birbirinin karşıtı sıfat çiftlerinden oluşan SDKT'nin olumlu sıfatlar açısından değerlendirilmesinin yapıldığı 54 kişilik bir okul müdürü gurubunun, 1-7 puan aralığında faktörlere göre aritmetik ortalamaları görülmektedir. Boyutlara göre değerlendirildiğinde; Kişilik özellikleri boyutlarından "Uyumluluk" \bar{x} : 5.97' lik aritmetik ortalamayla, okul müdürlerinin kendilerinde en yüksek düzeyde algıladıkları boyuttur. "Sorumluluk" boyutu \bar{x} : 5.87'lik ortalamayla okul müdürlerinin yüksek düzeyde algıladığı ikinci kişilik özelliği boyuttur. Aritmetik ortalama sıralamasına göre okul müdürleri üçüncü sırada \bar{x} : 5.57'lik ortalamayla "Deneyime Açıklık", dördüncü sırada \bar{x} : 5.28'lik ortalamayla "Dışadönüklük" boyutunu algılamaktadırlar. Okul müdürlerinin kendilerini en düşük düzeyde algıladıkları kişilik özellikleri boyutu \bar{x} : 5.02'lik ortalamayla "Duygusal Denge" boyuttur. Ölçek puan aralığı dikkate alındığında, okul yöneticilerinin kişilik özelliklerini yüksek düzeyde olumlu algıladıkları söylenebilir.

Tablo 4. Okul Müdürleri Denetim Odağına Yönelik Algı Düzeyleri

Okul Müdürleri Denetim Odağı Puan Ortalamaları			
	n	\bar{x}	S
Genel	54	7.12	3.88

Tablo 4. incelendiğinde okul müdürlerinin denetim odağı puanları aritmetik ortalamasının 7.12 olduğu görülmektedir. Denetim odağı ölçeğinden alınacak maksimum puanın 23 olabileceği ve yüksek puanların yüksek dış denetim odağını işaret ettiği dikkate alındığında, okul yöneticilerinin daha çok içsel denetim odaklı olma eğiliminde oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 5. Öğretmenlerin Okul Etkililiğine Yönelik Algı Düzeyleri

M.No	Okul Etkililik Düzeyi	n	\bar{x}	S
1	Okulumdaki hemen hemen herkes değişiklikleri kabul eder ve uyum sağlar.	516	4.02	1.31
2	Bu okulda çok sayıda ürün ve hizmet üretilip, sunulmaktadır.	516	3.50	1.35
3	Okulumdaki öğretmenler acil durumlar ve sorunlar ile başa çıkmada iyidir.	516	4.44	1.14
4	Bu okuldaki öğretmenler mevcut kaynakları etkili bir şekilde kullanırlar.	516	4.48	1.12
5	Bu okuldaki öğretmenler problemleri önceden tahmin eder ve önlerler.	516	4.14	1.13
6	Bu okuldaki öğretmenler, kendilerini etkileyen yenilikler hakkında geniş bir bilgiye sahiptirler.	516	4.12	1.13

7	Bu okulda sunulan ürün ve hizmetlerin kalitesi yüksektir.	516	3.90	1.29
8	Bu okulda değişiklikler yapıldığında öğretmenler çabucak kabul eder ve uyum sağlarlar.	516	4.20	1.21
Genel Okul Etkililik		516	4.10	0.88

Not: Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 6, en düşük puan ise 1' dir.

Tablo 5. incelendiğinde \bar{x} : 3.50 değeri ile " Bu okulda çok sayıda ürün ve hizmet üretilip, sunulmaktadır." maddesi en düşük ortalamaya sahipken, \bar{x} : 4.48 değeri ile "Bu okuldaki öğretmenler mevcut kaynakları etkili bir şekilde kullanırlar." maddesi en yüksek ortalamaya sahiptir. Okulların genel olarak algıladığı okul etkililiği puanlarının maddeler bazında aritmetik ortalaması \bar{x} : 4.10'dur. Bu puan algılanan genel okul etkililiğinin ortalamasının biraz üzerinde olduğunu göstermektedir.

Tablo 6. Okul Müdürlerinin Kişilik Özellikleri Ve Denetim Odağı İle Okul Etkililiği İlişkisine Yönelik Bulgular

	1	2	3	4	5	6	7
1 Dışadönüklük	1						
2 Uyumluluk	.557**	1					
3 Sorumluluk	.632**	.662**	1				
4 Duygusal Denge	.443**	.527**	.317*	1			
5 Deneyime Açıklık	.819**	.663**	.704**	.453**	1		
6 Denetim Odağı	-.270*	-.353**	-.207	-.319*	-.348**	1	
7 Okul Etkililiği	.070	.051	.107	.031	.138	-.348**	1

* $p < 0.01$ önem düzeyinde önemlidir ** $p < 0.01$ önem düzeyinde önemlidir

Tablo 6. incelendiğinde okul müdürlerinin denetim odaklarına yönelik algıları ile öğretmenlerin okul etkililiğine yönelik algıları arasında $p < 0.01$ önem düzeyinde olmak üzere ters yönde, orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Artan denetim odağı puanı dışsal denetim odağına, azalan puanlar ise içsel denetim odağına yaklaşıldığını göstermektedir. Bu bulgu okul müdürlerinin içsel denetim odaklılığı arttıkça okul etkililiğinin arttığını, dışsal denetim odaklılığı arttıkça okul etkililiğinin azaldığını göstermektedir. Okul müdürlerinin kişilik özellikleri ile öğretmenlerin okul etkililiğine yönelik algıları arasında $p > 0.05$ önem düzeyinde olmak üzere anlamlı bir ilişki olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklık kişilik özellikleri ile okul etkililiği arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 7. Okul Müdürlerinin Denetim Odağı Puanlarının Algılanan Okul Etkililiğini Yordamasına İlişkin Bulgular

Okul Etkililiği	B	SHB	β	t	p
Sabit	35.355	.997		35.461	.000
Denetim Odağı	-.329	.123	-.348	-2.673	.010
R=0.348 R ² =0.121 F _(1,52) =7.148 p<.01					

Tablo 7. incelendiğinde okul müdürlerinin denetim odağının okul etkililiğinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. R=0.348, R²=0.121, F(1, 52)=7.148, P<.01 Algılanan okul etkililiğine ilişkin toplam varyansın %12'si okul müdürlerinin denetim odağı ile açıklanabilir.

Okul Müdürlerinin Kişilik Özellikleri Ve Denetim Odakları İle Okul Etkililiği Arasındaki İlişki

SONUÇ VE TARTIŞMA

Sonuçlara göre okul müdürleri "uyumluluk", "dışadönüklük", "sorumluluk", "deneyime açıklık" ve "duygusal denge" kişilik özelliklerine yönelik kendilerini oldukça olumlu algılamaktadırlar. Okul müdürleri "uyumluluk" ve "sorumluluk" kişilik özelliklerini bir yöneticide olması gereken özellikler olarak belirtmişlerdir. Sonrasında sırasıyla "deneyime açıklık", "dışadönüklük" boyutlarını benimsemektedirler. Okul müdürlerinin kendilerini en zayıf gördüğü kişilik özelliğinin ise "duygusal denge" olduğu anlaşılmaktadır. Garcia (2013) tarafından yapılan çalışmada, okul müdürlerinin algıladıkları kişilik özellikleri puan ortalamaları en yüksekte düşüğe doğru uyumluluk, sorumluluk, deneyime açıklık, dışadönüklük ve duygusal denge olarak sıralanmaktadır. Korkmaz (2006) tarafından yapılan çalışmada okul müdürleri kendilerini girişken, sosyal, güvenilir, sorumluluğunun bilincinde, farklı fikirlere saygılı olarak tasvir etmişlerdir. Çağlar, Yakut ve Karadağ (2005) tarafından yapılan çalışmada okul yöneticilerinin kişisel uyum, şefkat ve gösteriş, askeri liderlik özellikleri pozitif yönde ön plana çıkarken, yakınlık, bağımsızlık, değişiklik ve oto kontrol negatif yönde öne çıkmıştır. Yıldızoğlu ve Burgaz (2014) tarafından yapılan çalışmada okul müdürlerinin en yüksek düzeyde sahip olduğu kişilik özelliği uyumluluk, sonrasında ise deneyime açıklık, sorumluluk, dışadönüklük ve duygusal denge olarak sıralanmaktadır.

İfade edilen bu araştırma bulguları büyük oranda araştırma bulguları ile örtüşmektedir. Diğer araştırma bulguları ile desteklenmekte olan en dikkat çekici bulgu, "Duygusal Denge" boyutunda okul müdürlerinin en düşük, "Uyumluluk" boyutunda ise en yüksek düzeyde kişilik özelliklerine sahip olduklarıdır. Kişilik özelliklerini ortaya çıkarmayı amaçlayan ölçekler, kişilerin öznel yargılarından oluşmaktadır. Bu açıdan düşünüldüğünde okul müdürlerinin algılarının olumlu yönde, yüksek düzeyde olması, okul yönetimine katkıları ve kendi gelişimleri açısından olumlu olarak değerlendirilebilir. Fakat ifade edilen bu boyutlarda okul yöneticilerinin bu algılarının, öğretmenlerin, öğrencilerin, velilerin ve yardımcı personelin beklentilerini ne ölçüde karşıladığı da önemli bir durumdur.

Okul müdürlerinin kendilerini en yüksek düzeyde algıladıkları kişilik özellikleri boyutu olan "uyumluluk" ve "sorumluluk" boyutlarının okul örgütüne ilişkin birçok değişkeni olumlu yönde etkilemesi beklenirken, özellikle sorumluluk boyutunu yüksek düzeyde algılayan müdürlerin, yaratıcılık konusunda örgütlerine katkılarının sınırlı düzeyde olabileceği düşünülmektedir. Okul müdürlerinin kendilerini yüksek düzeyde algıladığı uyumluluk, sorumluluk gibi kişilik özellikleri ile okul ve paydaşlarına ilişkin diğer örgütsel ve yönetsel değişkenler arasında nasıl bir ilişkinin olduğu önem kazanan başka bir durumdur. Peterson, Owens ve Martorana (2000) sorumluluk boyutunda yüksek olan liderlerin, bazı yönetim süreçlerini olumlu etkilediğini bulmuşlardır. LePine ve diğerleri (1997) bir takım liderinin sorumluluğunun, takım sorumluluğunun etkisini hafiflettiği sonucuna ulaşmıştır. Moynihan ve Peterson (2004) kişilik özelliklerinden sorumluluğun, çalışma alanında bireysel ve takım performansının açık bir belirleyicisi olduğu bulunmuştur. Fakat bu bireyler tutarlı ve sistematik bir düzeni tercih ettiklerinden, yaratıcılık gerektiren görevlerin yerine getirilmesinde beklenen performansı gösteremeyebileceklerini de ifade etmiştir. Luthans (2011)'a göre iş performansı ile en güçlü pozitif korelasyonu gösteren kişilik özellikleri boyutu sorumluluktur ve bu boyutla işe devamsızlık arasında önemli bir ters ilişki vardır. Sorumluluk boyutunda yüksek puan alan çalışanların iş performansı ve yaratıcılığı, düşük puan alanlara göre yüksektir. (Barrick ve Mount, 1991, Barrick ve diğ., 1993; Rothmann and Coetzer, 2003,).

Okul müdürlerinin en düşük düzeyde katılım gösterdikleri "duygusal denge" boyutu, okulun hedeflerine ulaşılmasında okulun iç ve dış paydaşlarını harekete geçirecek liderliğin en önemli değişkenlerinden biri olarak görülmektedir. Nitekim duygusal olarak dengesi hızlı bir şekilde bozulan, kaygılı, heyecanlı, normalleşmesi uzun süren, hangi durumlarda nasıl davranacağı kestirilemeyen bir okul müdürünün, iş doyumunu vb. gibi çalışanlara ilişkin örgütsel ve diğer okul paydaşlarına yönelik değişkenleri olumlu yönde etkileyeceğini söylemek pek mümkün değildir.

Barrick ve Mount (1991) sorumluluk ve duygusal denge olmak üzere iki kişilik özelliğinin bireylerin uzun dönem ruhsal motivasyon düzeyleri ve sonraki çalışma davranışlarının en önemli belirleyicisi olduğunu ifade etmiştir. Duygusal denge boyutunda düşük puan alan çalışanların daha zayıf bir iş ve yönetim performansı gösterdikleri, bu boyutta yüksek puan alanlara göre daha az yaratıcı oldukları görülmüştür (Rothmann and Coetzer, 2003; Hörmann and Maschke, 1996). Deneyime açıklık boyutu iş performansı ve yaratıcılık ile aynı yönde ilişkilidir (Rothmann and Coetzer, 2003). Uyumluluk boyutunda yüksek olan bireyler müşteri ilişkilerini ve çatışmaları daha etkili bir şekilde ele almaktadırlar. Judge, Bono, İllies ve Gerhardt (2002) gibi bazı araştırmacılar bu kişilik özelliğinin bazı liderlik becerilerini olumsuz etkilediğini ileri sürmüşlerdir. Uyumlu, mütevazı, geçimli okul müdürlerinin bu özelliğinden dolayı yönetsel etkililiğinin düşük olabileceği de unutulmamalıdır (Adeniyi, 2014). Luthans (2011)'a göre bireylerden ziyade grupların önemli hale geldiği bugünün iş yerlerinde, büyük beşli (beş faktör kişilik özellikleri) takım performansının önemli bir belirleyicisi olabilir.

Yukarıda ifade edilen araştırma sonuçlarına dayanılarak okul müdürlerinin "Uyumluluk", "Sorumluluk" boyutlarında kendilerini güçlü hissetmelerinin yönetsel performanslarını olumlu etkileyebileceği, fakat deneyime açıklık, dışadönüklük ve özellikle son sırada yer alan "Duygusal Denge" boyutunda sahip oldukları kişilik özelliklerinin performanslarını diğerleri kadar olumlu etkileyemeyeceğini söyleyebiliriz. Özellikle yönetsel performansla ilişkili bulunan "Duygusal Denge" boyutu açısından olumsuz etkilendiklerini söylemek mümkündür. Mott (1972)'a göre liderlerin anksiyete düzeyi ile onların rol performansları arasında yüksek düzeyde ters yönde ilişkiler bulunmaktadır. Ona göre daha kaygılı, huzursuz liderlerin yakından denetlemeleri ve önemli kararları kendi kendilerine vermeleri daha muhtemeldir. Çünkü bu liderlerin özgüvenleri ve emrindekilere güvenleri çok azdır, sıklıkla onlara kızgındırlar.

Araştırmada okul müdürlerinin iç denetim odağı inancının daha güçlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma bulgularıyla paralel olarak Türkoğlu (2007), Özdemir (2009), Kıral (2012), Çiçek (2002) tarafından yapılan araştırmalarda da okul yöneticilerinin daha çok içten denetimli olduğu görülmektedir. Kızanıklı (2008), Ünsal (2005) tarafından turizm işletmelerinde yapılan araştırmada yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun içsel denetimi odaklı oldukları, Dibekoğlu (2006), Bağlum (2000)'un yaptığı çalışmaya göre okul yöneticilerinin içsel ve dışsal denetimli olma düzeylerinin birbirine yakın olduğu görülmüştür. İfade edilen bu sonuçlar büyük oranda araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Bu sonuç, yani okul müdürlerinin içsel denetim odaklarının daha baskın olması performansları açısından olumlu değerlendirilebilir. İçsel denetim odaklı okul yöneticilerinin görevli oldukları okullarda ortaya çıkan sonuçlardan kendi davranışlarını sorumlu tutarak daha proaktif bir yönetim anlayışı sergileyebilecekleri, istenen sonuçların ortaya çıkması için daha çok sorumluluk alıp gayret edebilecekleri, daha az umutsuzluğa düşebilecekleri ve daha içsel kaynaklı bir motivasyona sahip olabilecekleri söylenebilir.

Okul Müdürlerinin Kişilik Özellikleri Ve Denetim Odakları İle Okul Etkililiği Arasındaki İlişki

Araştırma bulgularından ortaya çıkan diğer bir sonuç ise okulların etkililiğinin ortalamasının biraz üzerinde olduğu, fakat okullarda üretilip sunulmakta olan ürün ve hizmetlerin niceliği ve niteliğinin diğer etkililik boyutlarına göre düşük algılandığı konusunda hemen hemen tüm okul türündeki öğretmenler arasında bir fikir birliği olmasıdır. Öğretmenlerin "Bu okulda çok sayıda ürün ve hizmet üretilip, sunulmaktadır." ifadesini oldukça düşük düzeyde benimsedikleri, "Bu okuldaki öğretmenler mevcut kaynakları etkili bir şekilde kullanırlar." ifadesini ise oldukça yüksek düzeyde benimsedikleri görülmüştür. Öğretmenler görev yaptıkları okullarda üretilip, sunulan hizmet ve ürünlerin niceliğini yetersiz bulmaktadırlar. Onlara göre okullardaki ürün ve hizmetler çeşitlendirilmeli, sayısı artırılmalıdır. Diğer taraftan mevcut kaynakları etkili olarak kullandıklarını düşünmektedirler. Yurt dışında yapılan çalışmalarda, 1-5 puan ranjında Yui (1994) okulların etkililik ortalamasını 3.15, Bart Reeves (2010) 3.95, Okafor (2012) 3.35 olarak yani orta seviyenin üzerinde bulmuşlardır. Araştırma bulguları yurt dışında yapılan bu çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Bu bulgular öğretmenlerin mevcut kaynakları etkili bir şekilde kullandıkları yani verimlilik (Efficiency) boyutunda okullarının etkililiğini diğer boyutlara göre yüksek buldukları, ama okul tarafından sunulan hizmet ve ürünlerin niceliği ve niteliği açısından pek tatmin olmadıklarını, yani okulların üretkenlik (Productivite) boyutunda etkililiğini diğer boyutlara göre düşük bulduklarını göstermektedir.

Bir örgütün etkililiğinde, varlığını devam ettirmesinde hayati bir öneme sahip olan üretkenlik (productivite) boyutunun, okullarda, tüm okul türlerindeki öğretmenler tarafından en zayıf boyut olarak görülmesi üzerinde düşünülmesi ve önlem alınması gereken bir konudur. Çünkü ürünün niteliği ve niceliği (quantity and quality of the product) bir örgütün nispeten hayatta kalması için önemlidir (Mott, 1972). Diğer taraftan öğretmenlerin üzerinde hem fikir olduğu diğer bir konu ise mevcut kaynakları etkili bir şekilde kullandıkları verimlilik (efficiency) konusudur. Tüm okul türlerinde öğretmenler diğer boyutlara göre kaynakları etkili bir şekilde kullandıklarını belirtmişlerdir. En az girdi ile en yüksek çıktının elde edilmesi olarak tanımlanan verimlilik örgütün iyi oluşunu etkileyen diğer bir kriterdir (Mott, 1972). Öğretmenlerin mevcut kaynakları en iyi bir şekilde kullanmaları okulların etkililiğini olumlu yönde etkilemesi beklenirken, diğer taraftan mevcut imkanların yetersizliğine ilişkin vurgu yapma ihtiyaçlarının da bir göstergesi olarak ta algılanabilir.

Okul müdürlerinin okulları ile ilgili sonuçlardan kendi davranışlarını sorumlu tuttuklarında (içsel bir denetim odağına sahip olduklarında) okullarının etkili bir özellik göstermesi araştırmanın en dikkat çekici sonuçlarından biridir. Okul müdürlerinin denetim odağı puanları içselleştikçe öğretmenler tarafından okul daha etkili olarak algılanmaktadır. İç denetim odağı güçlü okul müdürlerinin okulla ilgili sonuçları etkilemek için daha çok çaba gösterdiği, bununda öğretmenlerin okulların etkililiğine yönelik algısını olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir.

Okul etkililiğinin öğrenci, veli, öğretmen, okul kültürü, okul müdürü gibi birçok faktör tarafından etkilenen kapsamlı bir değişken olduğu düşünüldüğünde, okul etkililiğinde, okul müdürlerinin içsel bir denetim odağı inancına sahip olmalarının ne denli önemli olduğu daha iyi anlaşılmaktadır. İçsel denetim odağı yüksek çıkan okul müdürlerinin, büyük bir olasılıkla okula ilişkin ortaya çıkan sonuçlardan kendilerini, dışsal denetim odağı puanı yüksek çıkan okul müdürlerinin ise bu sonuçlardan şans, kader ve kendileri dışındaki güçlü odakları sorumlu tutması beklenen bir durumdur. Nitekim dışsal denetim odağı ağır basan okul müdürlerinin çalıştığı okulun etkisizliğinin nedeni olarak büyük bir oranda üst yönetim, veli, öğrenci, öğretmenleri, fiziksel ve durumsal koşulları göstermesi, bunlardan sıklıkla yakınması; yöneten

değilde yönetilen, etkileyen değilde etkilenen, çevresel etkilere çok açık, emin olunan ve sağlam temellere dayanmayan bir yönetim anlayışı sergilediklerinin göstergesidir. Böyle bir durum değişim ve dönüşümün en önemli aktörü olması beklenen kurum olan okulun üstlendiği misyonu sarsarak, okulun etkililiğini azaltabilecektir.

Diğer taraftan her türlü çevresel ve durumsal olumsuz koşullara rağmen, okulla ilgili sonuçları istediği yönde değiştirebileceğine inanan, bu koşullara rağmen benimsediği yönetim anlayışından ödün vermeyip, çağın gerektirdiği değişim ve dönüşümün topluma yansımaları için üstlendiği misyonun farkında olan, çevresel olumsuz etkilere karşı dirençli ve kendisini korumasını bilen içsel denetim odağı daha yüksek olan okul müdürleri, okulun etkililiğini artırabilecektir. Nitekim dönüşümsel liderlik, liderlik davranışları ile içsel denetim odağı arasında aynı yönde ilişkiler olduğunu ileri süren araştırmalar (Grobler, 2004; Anderson, Schneier, 1978) mevcuttur. Mott (1972)'un yurt dışında hastanelerde yapmış olduğu bir çalışmada, kurumdaki sekiz bölümün her biri için yönetici ve bölüm etkililiği arasında ilişkiler elde edilmiştir. Bu bölümlerde görev alan yönetici gayretlerinin etkililik ölçeğinde açıkladığı varyans % 36'ya kadar çıkmıştır.

Başarılı yönetim ve içsel kontrol odağı arasındaki ilişki, içsel kontrol odağına sahip bireylerin çevrelerini dönüştürme ve edindiği amacı başarmak için yeteneklerine olan inançlarıyla açıklanabilir. Onlar görevin başarılması için kendilerini sorumlu hissetmektedirler, iş projelerinin planlanmasına ve uygulanmasına içten bir katılım gösterirler. Bir şeyler geri teptiğinde bunu, çaba sarf etme konusunda bölümlerinin yetersiz katılımına ve takımı doğru düzgün yönetemediği için kendi başarısızlıklarına bağlarlar (Klein ve Warnet, 2000). Okul müdürlerinin büyük bir yüzdesi, memur çalıştırma ve işten çıkarma, öğretim programını planlama ve bütçenin esnek kullanımı gibi konularda çok az bir yetki alanına izin veren, merkezileştirilmiş bir çalışma çevresinde deneyim kazanmaktadırlar. Onların uygulamayı istedikleri programların çoğu, her zaman yakınlıklarında olmayan üstlerinin yetkilendirmesini gerektirmektedir. Merkezi bir örgütte kümülatif deneyim, okul müdürlerinin kurumlarının gelişimini etkileme yeteneklerinin sınırlı olduğu gibi bir izlenim edinmesini sağlamaktadır. Onlar kendi kişisel tutkuları ve üst düzey yetkililer tarafından yüklenen istekleri dengelemeyi ve üstleri ile kendileri arasında çatışma oluşturma ihtimali olan arzu ettikleri planlardan vazgeçmeyi öğrenmektedirler. Üstleri tarafından karar verme konusunda daha az özgürlük tanınan yöneticiler daha çok özgürlük tanınan yöneticilerden daha çok dışsal bir denetim odağına doğru yönelmeye eğilimlidirler (Klein ve Warnet, 2000). Diğer faktörlerin yanında, merkezi yönetim tarafından okul, paydaşları ve çevresine ilişkin kararların alınmasında okul yöneticilerine tanınan özgürlük alanı genişliğinin, okul müdürlerinin denetim odağı puanlarının ve dolaylı olarak okul etkililiğinin belirleyicilerinden birisi olduğu söylenebilir.

Place (1979) içsel denetim odağının, ticari devlet kurumlarında yöneticilerin işlerinde verimlilik düzeylerinin kesin bir belirleyicisi olduğu, Hiers ve Heckel (1977), Anderson ve Schneier (1978), Miller, Vries ve Toulouse (1982), Howel ve Avolio (1993), ve McCullough ve diğerleri (1994) daha az başarılı liderlerin tipik olarak daha düşük bir içsel denetim odağına sahipken, başarılı liderlerin yüksek bir içsel denetim odağına sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Kızanıklı (2008), içsel denetim odağına sahip yöneticilerin stresle başa çıkmada probleme yönelik-aktif tarz grubuna dahil "iyimser ve kendine güvenli yaklaşımı, dışsal denetim odağına sahip olanların ise duygulara yönelik-pasif tarz grubuna dahil "boyun eğici ve çaresiz" yaklaşımı tercih ettikleri sonucuna ulaşmıştır. Bağlum (2000) içsel denetimli lise

Okul Müdürlerinin Kişilik Özellikleri Ve Denetim Odakları İle Okul Etkililiği Arasındaki İlişki

müdürlerinin sorun çözme konusunda kendilerini daha yeterli buldukları, Kıral (2012) ise okul yöneticilerinin denetim odağı ile mükemmellik anlayışı arasında ilişki oluşu, sonucuna ulaşmışlardır. Çiçek (2002) içsel denetimli okul müdürlerinin dışsal denetimlilere göre örgütsel ve yönetsel güdüleme yöntemlerini daha çok kullandıkları, Özdemir (2009) ve Dibekoğlu (2006) ise içsel denetimli okul yöneticilerinin yaşadığı tükenmişlik düzeyinin, dışsal denetimlilere göre daha az olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuçlar araştırma bulguları ile örtüşür niteliktedir.

Tüm boyutlarda okul müdürlerinin kişilik özellikleri ile okul etkililiği arasında doğrudan bir ilişki bulunmamaktadır. Literatürde okul müdürlerinin kişilik özellikleri ile okul etkililiği arasındaki ilişki konusunda birebir aynı çalışma olmamasına rağmen, farklı sektörlerde yapılmış konuya yakın çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalarda yönetici kişilik özellikleri ile örgütsel etkililik arasında doğrudan bir ilişkiden bahsedilmezken, çalışanlara ilişkin diğer değişkenler arasında bir takım ilişkiler bulunmuştur. Colbert, Barrick, Bradley (2013) 'in özel sektörde yaptığı bir çalışmada, şirketlerin tepe yöneticilerinin(CEO) ve üst yönetim takımlarındaki yöneticilerin (TMT) kişilik özellikleri ile örgütsel performans arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı, fakat üst yönetim takımlarındaki yöneticilerin sorumluluk ve duygusal denge kişilik özellikleri ile kollektif örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.Okul müdürlerinin kişilik özellikleri ile Yıldızoğlu ve Burgaz(2014) tercih ettikleri çatışma yönetim stilleri, Adeniyi (2014) yönetsel etkililikleri, Taylor (1981) ele alınan tüm yönetim fonksiyonlarının etkililiği, Garcia (2013), McGrattan (1997), Bono ve Judge (2004) okul yöneticilerinin liderlik stilleri arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bueller (1984) ise okul müdürlerinin kişilik özellikleri ile iletişim stilleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Hallinger ve Heck (1998) 1980-1995 yılları arasında öğrenci başarısı, okul etkililiği ile okul müdürü liderliği arasındaki ilişkileri açıklayan çalışmalarını inceleyerek, okul müdürünün okul etkililiğindeki etkisinin doğrudan değilde dolaylı bir şekilde oluştuğu, bu dolaylı etkilerin nispeten küçük ama anlamlı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Clark ve diğerlerinin (1980) 1700 araştırma, 50 örnek olay ve 38 gözlem ve mülakat inceledikleri araştırma sonucunda, okul yöneticisinin eğitime dönük tutumunun ve okul programından beklentilerinin etkili okulda kritik derecede önemli olan iki unsuru olduğunu, okul yöneticilerinin kişisel ve mesleki özelliklerinin ise okul başarısında pek etkili olmadığını tespit etmişlerdir(Balcı, 2011). Bu sonuçlar araştırma bulgularıyla örtüşür nitelik taşımaktadır.

KAYNAKÇA

- Adeniyi, W. O. (2014). Personality traits and administrative effectiveness of secondary school principals in Southwestern Nigeria. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 1 (8), 198-206
- Akbulut, Ö., Yıldız, N. (1999), *İstatistik analizlerde temel formüller ve tablolar*. Erzurum: Aktif Yayınevi
- Aktaş, A. M. (2001). Bir kamu kuruluşunun üst düzey yöneticilerinin iş stresi ve kişilik özellikleri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 56(4), 25-42.

INESJOURNAL

- Anderson, C. R., Schneirer, C. E. (1978). Locus of control, leader behavior and leader performance among management students. *Academy of Management Journal*, 21, 690-98
- Argano, M. T. (2012). *Leadership And Commitment The Relationship Between Leaders' Personality Traits And Organizational Commitment*. (Dissertation, The Faculty of Tennessee Temple University, 2012). http://www.thesisabstracts.com/ThesisAbstract_513_The-Relationship-Between-Leaders-Personality-Traits-And-Organizational-Commitment-.html adresinden 06.08.2014 tarihinde ulaşılmıştır.
- Bacanlı, H., İlhan, T. ve Arslan, S. (2009). Beş faktör kuramına dayalı bir kişilik ölçeğinin geliştirilmesi: sıfatlara dayalı kişilik testi (SDKT). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(2), 261-279.
- Bağlum, O. K. (2000). *Eğitim yöneticilerinde sorun çözme ve denetim odağı ilişkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Balcı A. (2000) İkininli yıllarda türk milli eğitim sisteminin örgütlenmesi ve yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24, 495-508
- Balcı, A. (2011). *Etkili okul okul geliştirme kuram, uygulama ve araştırma*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Barrick M. R. and Mount M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44 (1), 1-26
- Barrick, M. R. and Mount, M. K. (1993). Autonomy as a moderator of the relationship between the Big Five personality dimensions and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 111-118.
- Bart Reeves, J., (2010). *Academic optimism and organizational climate: an elementary school effectiveness test of two measures*. (A Dissertation. The University of Alabama, 2010)
- Bono, J. E. and Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 901-910.
- Brookover, W. (1979). *School social systems and student achievement (School can make difference)*, New York: Praeger Publishers.
- Bueler, C. M. (1984). *A study of relationships among personality traits and communication styles of secondary and elementary school principals*. (Dissertation, 1984). <http://search.proquest.com/docview/303296367?accountid=8403> adresinden 20.12.2014 tarihinde alınmıştır.
- Colbert, A. E., Barrick M. R., Bradley, B. H. (2013). Personality and leadership composition in top management teams: implications for organizational effectiveness. *Personel Psychology*, 1-37
- Cotton, K. (2003) *Principals and student achievement: what the research says*. Washington: ASCD.
- Çağlar, A., Yakut, Ö. ve Karadağ, E. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan kişilik özellikleri ve liderlik davranışları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Ege Eğitim Dergisi*, 6(1): 61-80
- Çiçek, A. (2002). *İlköğretim okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini güdülemede kullandıkları yöntemlere ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri*. Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Okul Müdürlerinin Kişilik Özellikleri Ve Denetim Odakları İle Okul Etkililiği Arasındaki İlişki

- Dağ, İ. (1990). *Kontrol odağı ve stresle başa çıkma stratejileri ve psikolojik belirti gösterme ilişkileri*. Yayınlanmamış doktora tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dibekoğlu, Z. (2006). *Okul yöneticilerinin denetim odaklarına göre tükenmişlik düzeyleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Erdoğan, İ. (1983). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: Evrim Ofset Matbaacılık.
- Garcia, M. (2013). You have what? personality traits that predict leadership styles for elementary administrators.(Available from ProQuest Dissertations & Theses Global). <http://search.proquest.com/docview/1508394042?accountid=8403> adresinden 13.06.2014 tarihinde alınmıştır.
- Good, T.L. and Brophy, J.E. (1986), School Effects. In M.C. Wittrock (Ed.),*Handbook of Resarch on Teaching*, 3.Ed., New York: Macmillian
- Grobler, A. H. (2004). *The Relationship Between Leadership Style and Locus Of Control*.(A Dissertation İn Potchefstroomse Universiteit, 2004). Potchefstroom.
- Hallinger, P. and Heck, R. H. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1995, school effectiveness and school improvement: *An International Journal of Research, Policy and Practice*, 9(2), 157-191
- Hiers, J. M., and Heckel, R. V. (1977). Seating choice, leadership and locus of control. *Journal of Social Psychology*, 103 (2), 313-14. <http://dx.doi.org/10.1080/00224545.1977.9713334> adresinden 18.10.2014 tarihinde alınmıştır.
- Hogan, R. (2004). Personality psychology for researchers. İn B. Schneider& D.B. Smith (Eds.), *Personality and organizations*. (pp. 3-23). Mahwah, NJ. : Erlbaum.
- Howell, J. M., and Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Hoy, W. K. and Ferguson, J. (1985). A theoretical framework and exploration of organizational effectiveness in schools. *Educational Administration Quarterly*,21,117-134.
- Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (1991). *Educational administration: Theory, research, and practice*. (Fourth edition). New York: Random House.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J. and Kottkamp, R. B. (1991). Open schools/healthy schools: Measuring organizational climate. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hoy, W. K. (2014). School Effectiveness Index (SE-Index). http://www.waynehoy.com/school_effectiveness_index.html adresinden 08.03.2014 tarihinde alınmıştır.
- Hörmann, H. and Maschke, P. (1996). On the relation between personality and job performance of airline pilots. *The International Journal of Aviation Psychology*, 6, 171-178.
- Johnson, A. L., Luthans, F. and Hennessey, H. W. (1984). The role of locus of control in leader influence behavior. *Personnel Psychology*, 37(1), 61-75.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(14), 765-780.

- Judge, T. A., Heller, D., Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 530-541.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler*. (15. bs.) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kıral, E. (2012). *İlköğretim okulu yöneticilerinin mükemmeliyetçilik algısı ve kontrol odağı ile ilişkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Kızanıklı, M. M. (2008). *Otel işletmelerindeki bölüm yöneticilerinin stresle başa çıkma yollarının ve kontrol odaklarının belirlenmesi: Ankara ili uygulaması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Klein, J., Warnet, M. W. (2000). Predictive validity of the locus of control test in selection of school administrators, *Journal of Educational Administration*, 38 (1) , 7 – 25.
- Kokkinos, C. M. (2007). Job stress, personality and burnout in primary school teachers. *British Journal of Educational Psychology*, 77(1), 222-43.
- Korkmaz, M. (2006). Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 12(46), 199-226.
- LePine, J. A. , Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R. and Hedlund, J. (1997). Effects of individual differences on the performance of hierarchical decision-making teams: Much more than g. *Journal of Applied Psychology*, 82, 803–811.
- Lezotte, L. W. (1989), School improvement based on the effective schools research, *International Journal of Educational Research*,13, 815-824.
- Luthans F. (2011) *Organizational Behavior An Evide-Based Approach* (Twelfth Edition). Newyork: McGraw-Hill/Irvin.
- Mackenzia, D. E.(1983). Resarch of school improvement: an appraisal of some recent trends. *Educational Resarcher*, 12(4), 5-16
- McCullough, P. M., Ashbridge, D., Pegg, R. (1994). The effect of self-esteem, family structure, locus of control, and career goals on adolescent leadership behavior. *Adolescence*. 29(115), 605-611.
- McGrattan, R. J. (1997). *The relationship between personality traits and transformational leadership among north carolina elementary public school principals*. (Dissertation, 1997). <http://search.proquest.com/docview/304345358?accountid=8403> adresinden 08.05.2014 tarihinde alınmıştır.
- Miller D., Vries K. M. and Toulouse J. M. (1982). Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure and environment. *Academy of Management Journal*. 25, 237-253.
- Miskel, C. G., Fevurly, R., Stewart, J. (1979). Organizational structures and processes, perceived school effectiveness, loyalty, and job satisfaction, *Educational Administration Quarterly*. 15(3), 97-118
- Mkhize, T. S. (2005). *An evaluative study of the influence of the principal's leadership on learner academic performance*. University of Zululand. Umlazi: Durban
- Mott, P. E. (1972). *The characteristics of effective organizations*. Newyork: Haper& Row
- Moynihan, L. M., Peterson, R. S. (2004). The role of personality in group processes. In B. Schneider & D. B. Smith (Eds.), *Personality and organizations* (pp. 317-345). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Okul Müdürlerinin Kişilik Özellikleri Ve Denetim Odakları İle Okul Etkililiği Arasındaki İlişki

- Okafor, P.C. (2012). *Alternate route to school effectiveness and student achievement*. iUniverse Books, Bloomington, United States Of America <https://books.google.com.tr/books> adresinden 01.03.2015 tarihinde alınmıştır.
- Okutan, E. (2011). *Kişilik özelliklerinin tükenmişliğe etkisi: örnek bir olay incelemesi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Özdemir, A., (2006). Eğitim yöneticisi adaylarında denetim odağının bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*.10 (1-2), 9-23.
- Özdemir, E. (2009). *Okul yöneticilerinin denetim odaklarına göre tükenmişlik düzeyleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Özkalp, E., Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Peterson, R. S., Owens, P. D., and Martorana, P. V. (2000). *How does leadership affect organizational performance? Top management team dynamics mediate the relationship between CEO personality and organizational performance*. Unpublished manuscript: Cornell University.
- Place, H. (1979). A biographical profile of women in management, *Journal of Occupational Psychology*, 52(4), 64-76.
- Rosmiller, R. (1983). Resource allocation and achievement- a classroom analysis (School finance and school improvement. Ed: Odden A; Weeb D.L.), Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts.
- Rothmann, S. and Coetzer, E.P. (2003). The big five personality dimensions and job performance. *SA Journal of Industrial Psychology*. 29(1), 68-74.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80, 1-28.
- Sarıtaş, M. (1997). Yönetimde kişilik faktörü. *Eğitim yönetimi*, 4, 527-548.
- Saucier, G., Goldberg, L. R. (2003). The structure of personality attributes. In Barrick MR, Ryan AM (Eds.), *Personality and work: Reconsidering the role of personality in organizations* (1-29). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Şişman, M. (2010). Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi (3. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Şişman, M. (2012). *Eğitimde mükemmellik arayışı etkili okullar* (3. Basım). Ankara: Pegem Akademi.
- Sönmez, V., Alacapınar, F. G. (2011). *Örneklendirilmiş bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Taylor, C. E. (1981). *The relationship of personality traits of elementary school principals to efficiency on selected administrative functions as perceived by elementary classroom teachers*. (ProQuest Dissertations & Theses Global, 1981). <http://search.proquest.com/docview/303087814?accountid=8403> adresinden 20 .12.2014 tarihinde alınmıştır.
- Tett, R. P., Jackson, D. N., Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 44, 703-742.
- Uğurlu, B. (2012). *Resmi liselerde çalışan öğretmenlerin kişilik özellikleri ile kullandıkları disiplin stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Üngüren, E. (2011). *Psikobiyolojik kişilik kuramı ekseninde yöneticilerin kişilik özellikleri, karar verme stilleri ve örgütsel sonuçlara yansımaları*. Yayınlanmamış doktora tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 8(2), 196-211.
- Yeşil, R. (2010). Nicel ve Nitel Araştırma Yöntemleri. Remzi Y.KINCAL (Ed.). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Yıldızoğlu, H., Burgaz, B. (2014). The relationship between school administrators' five factor personality traits and their conflict management style preferences. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. (H. U. Journal of Education)* 29(2), 295-310
- Yui Sui, P. (1994). *The perceived organizational effectiveness and job satisfaction of the teachers of international schools in Hong Kong*. Hong Kong University. (Yüksek lisans tezi , University of Hong Kong, 1994).