



**Scale of effectiveness of
management processes:
Validity and reliability study**

**Yönetim süreçlerinin
etkililiği ölçeği: Geçerlik ve
güvenirlik çalışması**

İbrahim Gül¹

Abstract

Management processes that are included in the concept of management and described as the main functions of the manager are classified as planning, organizing, ordering, coordination and supervision by Fayol. The effectiveness of management depends on the effective use of management processes. In Turkey, there are some studies about the management processes in schools, but it seems that these are not enough numbers. The aim of this study is to develop a valid and reliable scale aimed at examining the effectiveness of management processes in schools, according to teacher opinions. The study group of the researchers constitutes 1310 teachers working in the central districts of Samsun in the academic year 2013-2014. Expert opinion is consulted for the scope validity and appearance of the scale and Indicator Factor Analysis is used to indicate the validity of the structure. According to the results of the analysis, it is understood that your scale measures a single factor. In addition, these results are verified by Confirmatory Factor Analysis. The Cronbach Alpha internal consistency coefficient is used to determine the reliability of the scale. For all of your scale, this value was found to be ,982. These results show that the scale of the efficacy of the management processes in school management is a valid and reliable scale in which the teacher's views can be used.

Keywords: School manager; management processes; effectiveness.

Özet

Yönetim kavramı içinde sayılan ve yöneticinin ana işlevleri olarak nitelen yönetim süreçleri Fayol tarafından planlama, örgütleme, emir verme, eşgüdümleme ve denetleme olarak sınıflandırılmıştır. Yönetimin etkililiği, yönetim süreçlerinin etkili kullanılmasına bağlıdır. Türkiye’de, okullarda yönetim süreçleri ile ilgili bazı çalışmalar yapılmış olmakla beraber, bunların yeterli sayıda olmadığı görülmektedir. Bu çalışmanın amacı, okullarda, yönetim süreçlerinin etkililiğini, öğretmen görüşlerine göre incelemeyi amaçlayan geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirmektir. Araştırmanın çalışma grubunu, 2013-2014 eğitim öğretim yılında Samsun merkez ilçelerinde görev yapan 1310 öğretmen oluşturmaktadır. Ölçeğin kapsam ve görünüş geçerliğini ortaya koymak amacıyla uzman görüşüne başvurulmuş ve yapı geçerliğini belirtmek için de Açıklayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre ölçeğin tek faktörlü bir yapıyı ölçtüğü anlaşılmıştır. Ayrıca Doğrulayıcı Faktör Analizi ile sonuçlar doğrulanmıştır. Ölçeğin güvenilirliğini tespit etmek amacıyla Cronbach Alpha iç tutarlık katsayısına bakılmıştır. Ölçeğin tamamı için bu değer, 982 olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuçlar, okul yönetiminde yönetim süreçlerinin etkililiği ölçeğinin, öğretmen görüşlerini belirlemede kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Okul yöneticisi; yönetim süreçleri; etkililik.

[\(Extended English abstract is at the end of this document\)](#)

¹ Assist. Prof. Dr., Ondokuz Mayıs University; Faculty of Education, igul@omu.edu.tr

1. Giriş

Yönetim, örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi amacıyla, planlama, örgütlenme, eşgüdüm ve denetim fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke, kuram, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir biçimde uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüdür (Baransel, 1979: 25). Yönetim kavramı içinde sayılan ve yöneticinin ana işlevleri olarak nitelenen yönetim süreçleri Henri Fayol tarafından planlama, örgütlenme, emir verme, eşgüdümleme ve denetleme olarak sınıflandırılmıştır. Mrwick, Gulick, Brecht ve Urwick (1937) ise yöneticinin işlevlerini; planlama, örgütlenme, personel yönetimi, yöneltme, eşgüdümleme, denetleme ve bütçeleme olarak (POSDCoRB) harfleriyle formüllemişlerdir (Mullins 2001, Kaya, 1993; 93). Yönetim süreçlerine, Max Weber'in (1864-1920) de önemli katkıları olmuştur. Fayol'un yönetim süreçleriyle Weber'in yönetim fonksiyonları birbirini tamamlar niteliktedir (Kondakçı ve Zayim, 2013: 12). Bir bakıma yönetim süreçleri, Weber'in bürokratik örgütü ile uyum içindedir. Dawson'a (1992: 277) göre, yönetimin temel görevleri; planlama, örgütlenme, komuta birliği, kontrol alanı ve denetleme süreçlerinden oluşur. Özetlemek gerekirse, "klasik okul" yönetim süreçlerini, planlama, örgütlenme, motive etme, kontrol, geliştirme gibi yönetsel eylemler olarak sınıflandırmıştır (M02_DELTA, 18).

Yönetim süreçleri, değişik yazarlar tarafından farklı şekilde gruplandırılmaktadır. Tortop ve İsbir, (1983: 139), yönetim süreçlerini; karar verme, haber verme, örgütlendirme, harekete geçirme, yükseltme olarak gruplandırırken; Başaran (1989: 211) sorun çözme veya karar verme, planlama, örgütlenme, eşgüdümleme, iletişim ve denetleme olarak altı başlık altında toplamaktadır. Kaya'ya (1993: 93) göre yönetim süreçleri; karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, eşgüdüm, (güdümleme-eşgüdümleme), etkileme, değerlendirme faaliyetlerini içerir. Karip'e (2005: 8) göre, yönetimin beş temel işlevi; planlama, örgütlenme, emretme, eşgüdüm ve kontrol etmedir. Gregg (1957) tarafından yapılan bir sınıflamaya göre yönetim süreçleri; karar, planlama, örgütlenme, iletişim, etki, eşgüdüm ve değerlendirmedir (Bursalıoğlu (1991: 81). Bu ölçek geliştirme çalışmasında, Gregg'in sınıflaması esas alınmıştır.

Yönetim süreçleri farklı örgütlerde de benzer yönetsel eylemlerden oluşur. İşletme, eğitim ve sağlık örgütleri, dini, askeri her türlü kamu kurum ve kuruluşlarda uygulanan ortak faaliyetlerdir. Yönetimin konusunu, yönetim süreci ve süreçlerle ilgili olgu ve olaylar oluşturur (Dinçer ve Fidan, 2000: 152). Süreç, bir ürünün oluşumunda yer alan etkinlikler bütünü ya da belirli bir hedefe yönelik işlemler dizisidir. Yönetim süreci denilince, örgüt yapısının, yönetimin işlevlerini gerçekleştirmesi, örgüt için belirlenen amaçlara başkaları aracılığıyla ulaşma ve başkalarına iş gördürme olarak anlaşılır (Demirtaş ve Güneş 2002, 148). Yönetsel faaliyetlerin ortak özelliği: bir grup faaliyeti olma yanında belli bir amaca yönelik bulunması, beşeri bir özelliğe sahip olması, iş bölümü ve uzmanlaşmayı içermesidir (Dalay, 2001: 10). Yönetim süreçleri bütüncül olarak, belli bir amaca yönelik insan faaliyetleri olarak değerlendirilirler.

Aydın'a (1994) göre, yönetim süreçlerini oluşturan öğeler, bütünlük gösterir. Hiçbir süreç tek başına bir anlam ifade etmez. Örgüt yöneticileri, yönetim süreçleri arasında organik bir bağ olduğunun farkında olur ve uygularsa hem yönetimin etkililiğini artırır hem de örgüt için daha doğru kararlar alınmasına yardım eder.

Yönetim süreçlerinin en önemlisi karar verme süreci olup, yönetimin kalbi olarak görülür. Bir bakıma yönetim süreçleri, temelde karar sürecine dönük olarak çalışırlar (Bursalıoğlu, 1991: 82). Yönetim süreçlerinin niteliği, karar verme süreci ile yakından ilişkili olup, diğer bütün süreçler karar verme ile örülmüş ve bütünleşmiştir (Erdoğan, 2003: 55). Karar verme, çeşitli amaçlar, bunlara ulaştıracak yollar, araçlar ve imkânlar arasında seçim ve tercih yapmakla ilgili zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin toplamıdır (Tosun, 1990: 308). Karar sürecini diğer süreçlerden önemli kılan husus burada yatmaktadır. Bir sorunun çözümüne ilişkin olası çözüm yollarından birini seçmek

durumunda olan yöneticiden beklenen, seçeneklerden en iyi olanını değil, en uygun olanını seçmesidir (Ergun ve Polatoğlu,1988:190). Çünkü bir örgütün varlığı ve kendi varlığını devam ettirmesi, örgütün yöneticisinin aldığı kararların doğruluğuna bağlıdır.Bu bağlamda eylemi etkileyen her türlü fikir ve yargı karar niteliğindedir. Başaran (1989: 215), karar verme sürecini bir sorun çözme mekanizması olarak görmektedir. Karar alan yönetici, bir takım seçenekler içinden en doğrusunu seçerken, bilimsel düşünme sürecini kullanmaktadır. Sorun çözme ve karar verme süreci bilimsel yöntemden ayrı düşünülemez.

Yönetim süreçlerinin ilki planlama olup, Omra'ya (2002: 68) göre planlama, birey veya örgütün gelecekle ilgili aldığı kararlardır.Başka bir tanıma göre planlama, örgütlerin varmak istedikleri yere nasıl varacaklarını belirleme sürecidir (Certo, 2000:126).Örgütsel faaliyetlerin yönü ve gelişimi, örgütsel amaçlara ulaşmak için uyguladığı yaklaşımlar planlama ile belirtilir. Planlama bu yönüyle önce düşünmeyi öngören zihinsel bir çalışmadır (İlgar,1996: 42). Planın örgütlere sağladığı yararlarından birkaçı; örgütün gereksinimlerinin saptanması ve önceliklerinin belirlenmesi, uygulamalarda keyfiliğin önlenmesi, yöneticilerin değişmesi halinde sürekliliğin sağlanması olarak sıralanabilir. Planlama, örgütün amaçlarını tanımlamayı, bu amaçları başarmak için kapsamlı bir strateji oluşturmayı ve örgütsel faaliyetleri koordine etmek için ayrıntılı düzenlemeler geliştirmeyi içerir (Robbins ve Coulter, 2003). Planlama, geleceği tahmin ederek yapılması gereken eylemleri sıraya koymadır. Gelecekle ilgili zihinsel bir çalışma yönüyle planlama, karar sürecine benzerlik göstermektedir.

Örgütler, insanların çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak için kurulurlar. Böylece insanların tek başına başaramayacağı işler, örgütler sayesinde yerine getirilir. Bir örgütün yerine getirmek istediği eylemleri yerine getiren her parçası onun organı olarak düşünülebilir. Örgüt çeşitli organlardan veya bölümlerden oluşmuş bir yapı, sosyal sistemdir (Genç, 2008). Örgüt hangi amaç için kurulmuş ise ona uygun bir şekilde örgüt yapısı tercih edilmelidir. Örgütlenme süreci, örgütün yetki ve sorumluluklarını belirleme yanında, bu yapıyı işletecek insanları seçme ve bunların faaliyetlerini de düzenler. Daft'a (1997) göre örgütlenme; görevlerin ayrılması, örgüt bölümlerindeki görevlerin gruplandırılması ve birimlere kaynakların tahsis edilmesi yanında, yetkili makamları belirleme, yetki devrini örgütün biçimine uygun gerçekleştirme eylemleri ne içerir (Ljilja ve Vesna, 2005: 238).Örgütlenme, örgütü oluşturan bileşenlerin ortak hedeflere ulaşmak için birlikte nasıl çalışacakları sorusunun cevabı verirken, hiyerarşi, görev, rol, statü kavramlarına açıklık getirir.

Örgütler bir iletişim ağından oluşur. Yönetimin her safhasında iletişim sürecinin işlevselliği önem kazanır. İletişim, kişilerin bilinçli olarak bir etki oluşturmaya veya davranışı değiştirmeye dönük bilginin, bir kişiden başka bir kişiye aktarılmasıdır (Erdoğan, 2003).Örgütler için iletişim süreci, hayati bir öneme sahiptir. İletişim sürecinin örgüte sağladığı yararlar, insan davranışlarını değiştirmek, kişi ve gruplar arasındaki ilişkileri geliştirmek, örgütte eşgüdümü sağlamak olarak sıralanır. Karar yönetim açısından ne kadar önemli ise iletişim de örgüt bakımından o kadar önemlidir (Ağdelen ve Ağdelen, 2007: 29). Kurumlar örgütsel faaliyetlerini gerçekleştirmek için doğrudan veya dolaylı olarak iletişim kurarlar.Yöneticiler, örgüt üyelerine liderlik ederken veya diğer insanlarla haberleşirken iletişim kurmak zorundadırlar.Örgüt işgörenleri de örgütsel amaçlara ulaşmak için formal veya informal olarak iletişim süreci içinde yer alırlar. Örgütsel faaliyetler içinde yer alan her kişinin iyi bir iletişim becerisine sahip olması, kurumun etkililiğine de önemli katkı sağlar (Brun, 2010; Summers, 2010). Kurumlar, örgütsel iletişim sayesinde yaşamlarını devam ettirirler. Banhashemi'ye (2011: 23) göre, örgüt içi iletişim o kadar önemlidir ki belki de yöneticilerin en önemli görevlerinden birisi, örgütsel iletişimi geliştirmek olmalıdır.

Başarılı bir yönetici, işgörenlerin davranışlarını yönlendirme ve eşgüdümlemede çeşitli etkileme yollarını kullanır. Örgüt içinde işgörenleri etkilemenin farklı yolları vardır. Etkinin dış yolları: yetki, enformasyon, hizmetiçi eğitim; iç yolları: bireysel ihtiyaçların karşılanması, karara katılma ve örgütün

üyelere benimsetilmesidir (Bursalıoğlu, 1991: 123). Geleneksel bir anlayışı sahip yöneticiler başkalarını etkilerken daha çok yetkisini kullanırlar. Başaran'a (1989: 268) göre işgöreni etkilemede en etkin olan yasal ve makam yetkilerinden çok uzmanlık ve kişisel özelliklerden doğan yetkililerdir. Yönetimsel lider, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için örgüt üyelerini etkiler ve onları ortak çabaya katkıda bulunacak şekilde eşgüdümleyerek, bireysel ihtiyaçlarını karşılar ve onları karar sürecine katar. Bireysel ihtiyaçları karşılanan ve karar sürecine katılan işgörenler de çalıştıkları kurumu daha fazla benimserler. Yönetici, işgören performansını artırmak için bilinen belli başlı etkileme yollarından yararlanmalı, en önemlisi örgüt için en uygun etkileme biçimini seçmelidir.

Yöneticinin en temel görevlerinden birisi, örgütü amaçlarına ulaştırmaktır. Örgütsel amaçlara ulaşmanın önemli koşullarından biri, örgüt çalışanlarının faaliyetlerini eşgüdümlemektir. Ilgar'a (2005: 55) göre eşgüdümleme, bir örgütte aynı hizmeti görmeye yönelik çeşitli organların bir taraftan gelişmelerini, diğer taraftan etkinliklerini, birbirini tamamlayacak şekilde düzenlemek amacıyla alınması gereken tüm önlemlerdir. Bakanauskas ve diğerlerine (2011: 278) göre eşgüdümleme, ortak hedefleri gerçekleştirmek için örgüt faaliyetlerini ve onu oluşturan çeşitli bölümleri bütünleştirme sürecidir (akt. Vanagas ve Stankevici, 2014: 116). Aslında eşgüdümleme, geleneksel olarak kuruluşların ulaşmaya çalıştıkları ancak tam olarak ulaşamadıkları bir ideal durumdur. Ortak örgütsel hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını, yani örgütün eşgüdüm derecesini ortaya koyarken, yapılan çalışmaların hedefe ulaşıp ulaşmadığına bakılmalıdır (Greenberg, 1976: 67). Başka bir anlatımla en iyi eşgüdüm, işgörenlerin kendi yaptıklarının örgütün başat amaçlarına katkısını gördüklerinde oluşur.

Yönetim süreçlerinin sonuncusu kontrol ve değerlendirmedir. Kontrol; önceden belli ölçütlere göre başarının ölçülmesidir. Değerlendirme, amaç ve hedeflere nasıl ve ne ölçüde ulaşıldığını sistematik bir araştırmayla bağımsız olarak ortaya koyma (Twersky ve Lindblom, 2012: 3) olup, kuruluşun stratejileri, girişimleri ve diğer bileşenleri gibi temel sorularına yanıt verir. Etkili bir değerlendirme, hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını anlamak için oldukça önemlidir (Stobart, 2005: 215). Aslında örgütsel amaçların etkili biçimde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini ortaya çıkarmak bakımından düzenli bir değerlendirme etkinliğine liderlik etmek yönetimsel bir sorumluluk olup üç amaca hizmet eder: İdari talepleri karşılama, hesapverirlik, eğitsel ve yönetsel iyileşmeleri görme (Lumpur, 2004: 16). İdari taleplerin karşılanması, örgüt misyonuna vurgu yaparken, hesapverirlik yöneticinin çevresine karşı sorumluluğunu gösterir. Fırsat ve tehditleri anlamaya yardım eden değerlendirme, eğitsel ve yönetsel iyileşmeleri görmek bakımından önemlidir. Değerlendirmenin objektif yapılabilmesi için değerlendirme ölçütlerinin iyi belirlenmesi ve değerlendirme faaliyetinin amacına ulaşması için değerlendirme sürecini düzeltme ve değiştirme eylemlerinin takip edilmesi gerekir (Gül, 2017: 121; Gündüz, 2012: 5).

Örgüt yöneticilerinin idare ettiği kurumlar farklılık gösterse bile, onların yönetim süreçlerini uygulaması birbirine benzerlik gösterir. Yöneticiler kendi kurumsal amaçlarına ulaşmak için farklı stratejiler izleyebilirler. Kuruluşun türü ve hiyerarşik yapısına göre farklılık göstermekle beraber, bütün liderler yönetim süreçlerini işletmek zorundadırlar (Ugwulashi, 2012: 315).

Okul, öğretmen, öğrenci, ana-baba ve okul yöneticilerinin etkileşim içinde bulunduğu bir örgüttür. Huckman ve Hill (1994), okulları karmaşık örgütler olarak görürken her bir okulun benzersiz olduğunu savunurlar (Yavuz, 2003: 26). Her bir okul, kendi özel çevresi ve koşullarında diğer örgütlerden farklılık gösterdiği için, yönetim süreçlerinin kullanılması özen gerektirir. Okul yöneticisi, karar alırken öğretmenleri karar sürecine katmalı, örgütlenme sürecinde, öğretmenlerin uzmanlık alanlarını dikkate almalı ve iletişim kanallarını sürekli açık tutmalıdır. Okul gibi insanların yoğun olduğu örgütlerde, yetki yerine, farklı etkileme yolları kullanılmalı, okul yöneticisi, farklı görüşleri bir zenginlik olarak görmeli, farklı görüşleri eşgüdümleyerek ortak bir misyona

dönüştürmelidir. Planlamada öngörülenlerle ulaşılan sonuç arasındaki tutarlığı gösteren değerlendirme süreci, demokratik ve çağdaş bir eğitim anlayışının ön koşulu olarak görülmelidir.

Türkiye’de, okullarda yönetim süreçleri ile ilgili bazı çalışmalar yapılmış olup, incelenen tezlerde yönetim süreçleriyle ilgili verilerin çoğunlukla anketle toplandığı, geçerli ve güvenilir bir ölçek kullanılmadığı anlaşılmıştır. Yönetim süreçleriyle ilgili geliştirilmiş bazı ölçekler ise işletmeler için hazırlanmış olup çok boyutlu bir yapıya sahiptirler. İkili karşılaştırmaların yapıldığı araştırmalarda, ölçeklerin çok boyutlu olması, istatistiki karşılaştırmalarda gözenek sayısını artırmaktadır. Bu sebeple bazen tek boyutlu yapı gösteren ölçekler tercih edilmektedir. Bu amaçla, öğretmen görüşlerine göre, okul yönetim süreçlerinin etkililiğini geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı geliştirilmeye çalışılmıştır.

2. Yöntem

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, genel tarama modeli kullanılmış olup çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2004: 79)

2.2. Çalışma Grubu

Bu araştırmada veri toplamak amacıyla 2013-2014 öğretim yılında Samsun ili merkez ilçelerinde görevli 1310 öğretmenden oluşan bir çalışma grubu kullanılmıştır. Grubu oluşturan öğretmenlerin % 40’ı erkek, % 60’ı kadın; % 2,5’ü ön lisans, % 92’si lisans, % 5’i yüksek lisans ve % 0,5’i doktoralıdır. Öğretmenlerin tamamı devlet okullarında çalışmaktadırlar. Bu çalışma grubu içinde yer alan 510 öğretmenin verileri Açıklayıcı Faktör Analizi, 800 öğretmenin verileri Doğrulayıcı Faktör Analizi için kullanılmış, bunlardan başka 150 öğretmen üzerinde ön uygulama yapılmıştır.

2.3. Veri Toplama Aracının Geliştirilme Süreci

Ölçek geliştirmede ilk adım olarak literatür taraması yapılmıştır. Konuyla ilgili Kuşuoğlu, 1999; Aydoğan, 1998; Kaya, 2000; Girgin, 2005; Yoncalık, 2005; Karagöz, 2006; Barut, 2007; Kasım, 2008; Karagöz, 2008; Coşkun, 2006; Akyol, 2013; Durukan, 2015 tezleri ve bazı makaleler (Summak ve Özgan, 2007; Çoruk ve Akçay, 2012; Lodato, 2006) incelenmiştir. Ayrıca 5 okul yöneticisiyle görüşülmüş ve madde havuzu oluşturulurken bunlardan yararlanılmıştır.

İncelenen çalışmalardan yararlanılarak 50 ölçek maddesi belirlenmiştir. Alanında uzman kişilere incelenerek bazı maddeler taslaktan çıkarılmış ve ölçekte 45 madde bırakılmıştır. Bu konuda 3 alan uzmanının görüşleri doğrultusunda ölçekten 10 madde daha çıkarılmış ve böylece hazırlanan taslak ölçekte 35 madde kalmıştır. Ölçeğin maddeleri ve maddelerin ifadesine uygun olarak taslak ölçek, Likert kipi beşli olarak; hiç katılmıyorum (1), biraz katılmıyorum (2), katılıyorum (3), oldukça katılıyorum (4), tamamen katılıyorum (5) olarak derecelendirilmiştir.

Taslaktaki maddelerin doğru anlaşılır olup olmadığını kontrol etmek amacıyla taslak 5 okul müdürüne uygulanmış ve okul müdürlerinin görüşleri doğrultusunda bazı maddelerin ifadeleri düzeltilmiştir. Böylece taslak ölçeğe son şekli verilmiştir. 35 maddeden oluşan taslak ölçeğin, kapsam geçerliğine sahip olup olmadığı kontrol edilmiş ve ölçekte her bir sürece yönelik 5 madde bulunduğu, her bir sürece ilişkin yeterince madde olduğuna kanaat getirilmiştir. Böylece taslak ölçeğin kapsam geçerliğinin yeterli olduğuna kanaat getirildikten sonra, taslak ölçek 2 öğretim üyesine daha incelenmiş ve ölçeğin görüş geçerliğinin de yeterli olduğu anlaşılmıştır.

3. Bulgular ve Yorum

Araştırmanın bu bölümünde, yönetim süreçlerinin etkililiği ölçeğinin geçerlik ve güvenirliğine ilişkin bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

Geçerlik Çalışmaları

Yapı Geçerliği

Taslak ölçek 150 öğretmen üzerinde ön uygulama yapılarak kontrol edilmiştir. Ölçek maddelerinin herkes tarafından anlaşılır bir dille ifade edildiğine kanaat getirildikten sonra 510 öğretmene uygulanarak Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmıştır. Taslak 10 ölçeğin usulüne uygun olarak doldurulmadığı anlaşılmış ve bunlar değerlendirilmeye alınmamıştır. Böylece geçerli sayı 500 olarak kabul edilmiştir.

Ölçeğin faktör yapısını belirlemeye yönelik olarak döndürülmemiş temel bileşenler analizi uygulanmış ve faktörleri anlamlandırmada kolaylık sağlamak için Kaiser Normalleştirilmesiyle Varimax dik döndürme tekniği (varimax with Kaiser Normalization) kullanılarak analiz yinelenmiştir.

Açımlayıcı faktör analizinin (AFA) ilk basamağı Kaiser-Meyer-Olkin değeri ,983 bulunmuştur. Bu değer .70'nin üstünde olması ölçeğin geçerliğinin sınındığı örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmak için uygun olduğunu göstermektedir (Tavşancıl, 2010). Bu sonuca dayalı olarak örneklem büyüklüğünün yeterli olduğuna karar verilmiştir. Barlett test sonucunun istatistiksel açıdan anlamlı olduğunun, [18177,912 (df=595; sig=,000)] anlaşılması üzerine, ölçeğe faktör analizi yapılabileceği anlaşılmıştır. Elde edilen Kaiser-Meyer-Olkin ve Barlett test sonuçlarına göre yapılan açımlayıcı faktör analizi işlemleri istatistiksel açıdan yorumlanabilir özelliktedir.

AFA işlemleri 35 madde üzerinden yapılmıştır. Analiz sonunda özdeğeri 1'in üstünde olan ve toplam varyansın % 66'sını açıklayan tek boyutlu bir yapı belirlenmiştir. Bu tek faktörün açıkladığı. Yapı geçerliği olan bir testte, testin tüm alt boyutlarda açıkladığı toplam varyansın % 40'ın üstünde olması gerekir (Tavşancıl, 2010). Dolayısıyla, Yönetim Süreçlerinin Etkililiği Ölçeği'nin yapı geçerliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 1: Öğretmen Görüşlerine Göre Yönetim Süreçlerinin Etkililiği Ölçeği Maddelerinin Faktör Yük Değerleri

Madde No	Faktör 1
30	,85
31	,84
26	,84
5	,84
3	,84
35	,84
14	,83
9	,83
25	,83
27	,83
34	,83
08	,83
07	,83

16	,82
12	,82
18	,82
06	,82
29	,82
19	,81
10	,81
01	,81
33	,81
23	,80
11	,80
20	,80
24	,79
32	,78
22	,78
02	,78
04	,77
13	,77
28	,75
17	,74
15	,71
21	,69

Bir maddenin bir faktörde yer alabilmesi için o faktördeki yükünün .30'un üstünde bulunması gerekir (Büyüköztürk, 2011). Yapılan inceleme Tablo 1'de tüm maddeler için faktör yük değeri ,69 ve daha yüksektir. Ölçeğe ilişkin diğer maddelerin faktör yük değerlerine bakıldığında bunların daha da yüksek olduğu gözlenmektedir.

Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) sonucu ortaya çıkan faktör yapısının doğrulanıp doğrulanmadığını anlamak için Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Tek faktörlü yapıya dönük olarak gerçekleştirilen doğrulamalı faktör analizlerinde model üzerinde hiçbir sınama yapılmadan ve önerilen modifikasyonlar gerçekleştirilmeden önce ulaşılan uyum iyiliği indeksleri şöyledir: [$X^2 = 2865.06$, $p < .01$; $\chi^2 / df = 5.116$; GFI= .78; AGFI= .75; CFI= .90; RMSEA= .07; SRMR= .03]. Analizler sonucunda ortaya çıkan modifikasyon önerileri kuramsal alt yapı ile paralel olacak şekilde dikkate alınmıştır.

Yönetim süreçleri; karar, planlama, örgütlenme, iletişim, etki, eşgüdüm ve değerlendirme süreçlerinden oluşur. Bu süreçler birbirinden bağımsız olmadığı gibi, her bir alt süreci oluşturan eylemler de birbirinden bağımsız değildirler. Çalışmanın kavramsal çerçevesinde belirtildiği gibi, Aydın'a (1994) göre, yönetim süreçlerini oluşturan öğeler, bütünlük gösterir. Hiçbir süreç tek başına bir anlam ifade etmez. "Yönetim süreçleri, temelde karar sürecine dönük olarak çalışırlar" (Bursalıoğlu, 1991: 82). "Yönetim süreçlerinin niteliği, karar verme süreci ile yakından ilişkili olup, diğer bütün süreçler karar verme ile örülmüş ve bütünleşmiştir" (Erdoğan, 2003: 55). Yönetim süreçleri bütüncül olarak, belli bir amaca yönelik insan faaliyetleri olarak değerlendirilirler. Yönetim süreçlerinin birbirleriyle organik bağ oluşturduğu ve bunların birbiriyle bağlantılı insan faaliyetleri olduğu, kuramsal temeline bağlı kalınarak; 1 ile 2, 2 ile 3, 3 ile 5, 5 ile 7, 6 ile 7, 6 ile 8, 7 ile 8, 8 ile 10, 9 ile 10, 11 ile 12, 13 ile 14, 14 ile 15, 17 ile 18, 18 ile 19, 17 ile 19, 21 ile 22, 22 ile 23, 24 ile 25, 27 ile 29, 29 ile 30, 30 ile 31, 31 ile 32, 29 ile 31, 32 ile 33, 33 ile 34,34 ile 35, 33 ile 35 maddeler arasında ilişkilendirme yapılmıştır.

Modifikasyon yapılan maddelere bakıldığında; Karar (1,2,3,5), planlama (6,7,8,9,10), örgütlenme (11,12,13,14,15), iletişim (17,18,19), etki (21,22,23,24,25), eşgüdüm (27,29,30), değerlendirme (31,31,33,34,35) sürecine ilişkin maddelerden olduğu anlaşılmaktadır. Karar süreci ile planlamaya ilişkin maddeler (5,7) arasında yapılan ilişkilendirmenin sebebi ise bütün süreçlerin karar sürecine dönük olmasıyla açıklanır.

Modifikasyonun ardından modele ilişkin uyum iyiliği indeksleri şu şekilde oluşmuştur: [$X^2 = 1573.3$, $p < .01$, $x^2 / df = 2.95$; GFI = .88; AGFI = .85; CFI = .95; RMSEA = .053; SRMR = .02]. Buna ilişkin değerler Tablo 2’de verilmiştir:

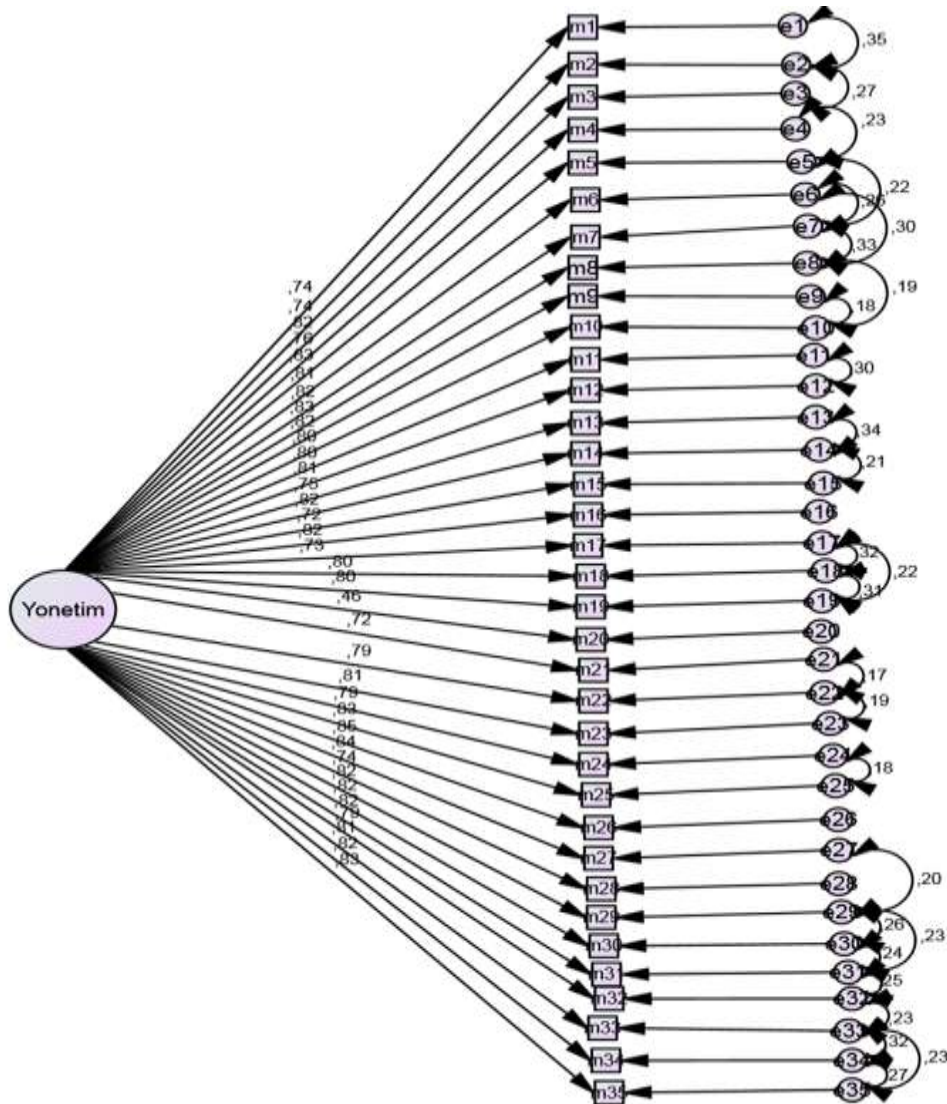
Tablo 2 Yönetim süreçleri ölçęęi uyum değerleri ile standart uyum değer aralıkları

Uyum İyiliği indeksleri	Normal deęerler	Kabul edilebilir değer
$\chi^2/sd < 2 < 5$	$\chi^2/sd < 2 < 5$	$\chi^2/sd < 2 < 5$
GFI > 0.95 > 0.90	GFI > 0.95 > 0.90	GFI > 0.95 > 0.90
AGFI > 0.95 > 0.90	AGFI > 0.95 > 0.90	AGFI > 0.95 > 0.90
CFI > 0.95 > 0.90	CFI > 0.95 > 0.90	CFI > 0.95 > 0.90
RMSEA < 0.05 < 0.08	RMSEA < 0.05 < 0.08	RMSEA < 0.05 < 0.08
RMR < 0.05 < 0.08	RMR < 0.05 < 0.08	RMR < 0.05 < 0.08
SRMR < 0.05 < 0.08	SRMR < 0.05 < 0.08	SRMR < 0.05 < 0.08

Kaynaklar: (Munro, 2005; Schreiber, Nora, Stage, Barlow and King, 2006;; Şimşek, 2007; Hooper and Mullen 2008; Schumacker and Lomax, 2010; Waltz, Strickland and Lenz 2010; Wang and Wang, 2012).

Tablo 2’de modelin uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde, x^2 / df değerinin 3 düzeyinin altında olduğu ve kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Öte yandan model uyumunun önemli bir göstergesi olan ve kabul edilebilir bir model için .90 seviyesinde değer göstermesi beklenen (Hair, Anderson, Tahtam ve Black, 1998) GFI değeri .88 olarak bulunmuştur. Bulunan GFI değeri, eşik değerin altında kalmaktaysa da bu değere oldukça yakındır. Modelin AGFI ve CFI değerleri de kabul edilebilir seviyededir. Modelin RMSEA ve Standardized RMR değerleri iyi uyum iyiliğini işaret etmektedir. DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği sonuçları modelin kuramsal ve istatistiksel açıdan uygun olduğunu göstermektedir. Modele İlişkin Path Diagramı ve Faktör Yükleri Şekil 1’de verilmiştir:

Şekil 1 Yönetim süreçleri modeline ilişkin Path Diyagramı



Görünüş geçerliği

Ölçek, devlet okullarında çalışan 150 öğretmene uygulanarak görünüş geçerliğine bakılmıştır. Öğretmenlerin önerileri doğrultusunda ölçeği son şekli verilmiştir. Ölçeğin bu haliyle görünüş yönünden geçerliği olduğu söylenebilir.

4.2. Güvenirlik Analizlerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde öğretmen görüşlerine göre Yönetim Süreçlerinin Etkililiği Ölçeği'nin güvenilirlik analizine yönelik bulgulara yer verilmiştir

İç Tutarlılık Güvenirliği

Öğretmen görüşlerine göre, Yönetim Süreçlerinin Etkililiği Ölçeğinin güvenilirliğine, Cronbach Alpha katsayısına bakılarak karar verilmiştir (Can, 2013: 340). Ölçek geliştirmede en çok kullanılan yöntemlerden birisi, ölçeği oluşturan maddeler arasındaki tutarlılığa bakmaktır. Bunu ortaya koyacak yöntemlerden birisi iç tutarlılık katsayısı olup, araştırmada bu yöntem tercih edilmiştir (Seçer, 2013:

177). Yönetim Süreçlerinin Etkililiği Ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı toplamda, .982 bulunmuştur. Bu değer ölçeğin ilgili değişkeni “yüksek derecede ölçtüğünü” gösterir (Can, 2013: 342). Maddelerin ayırt ediciliklerini belirlemek amacıyla madde-toplam puan korelasyonuna bakılmış ve madde toplam korelasyonunun pozitif ve yüksek olması maddelerin benzer davranışları örneklendirdiğini ve testin için tutarlığının yüksekliğini gösterir (Büyüköztürk, 2011: 171). Yönetim Süreçlerinin Etkililiği ölçeğinin madde toplam korelasyonları tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3 Yönetim Süreçlerinin Etkililiği Ölçeği Madde Toplam Korelasyon Değerleri

Boyut	Maddeler	Madde Toplam Korelasyonu
YÖNETİMİNDE YÖNETİM SÜREÇLERİNİN ETKİLİLİĞİ BOYUTU	1	.778
	2	.754
	3	.824
	4	.764
	5	.832
	6	.803
	7	.815
	8	.814
	9	.801
	10	.808
	11	.793
	12	.813
	13	.761
	14	.826
	15	.762
	16	.817
	17	.730
	18	.791
	19	.807
	20	.554
	21	.745
	22	.808
	23	.810
	24	.770
	25	.833
	26	.552
	27	.846
	28	.752
	29	.824
	30	.823
	31	.818
	32	.776
	33	.805
	34	.813
	35	.833

Tablo 3’te yönetim süreçleri etkililiği ölçeği madde toplam korelasyon değerleri incelendiğinde, en düşük değer .55’in üzerinde olduğu görülmektedir. Madde-toplam korelasyonu .30 ve yukarı olan

maddelerin iyi derecede ayırt edici olduğu belirtilmektedir (Büyüköztürk, 2011: 171). Bu ölçüte göre ölçekte yer alan bütün maddelerin ayırt ediciliğinin çok iyi düzeyde olduğu söylenebilir.

5. Sonuç ve öneriler

Bu çalışmada, kamu okullarında okul yöneticilerinin yönetim süreçlerinin etkililiğini öğretmen görüşlerine göre belirleyebilecek geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı geliştirilmeye çalışılmıştır. Ölçeğin önce yapı geçerliğine bakılmış, açılıyıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ayrıca görünüş yönünden uygun olup olmadığı incelenmiştir. Daha sonra ölçeğin iç tutarlılık güvenilirliğine bakılmıştır.

Türkiye’de bu konuda yapılan çalışmalara bakıldığında; Ebabil’in (2015), “Okul öncesi eğitim kurumlarında yönetim süreçlerinin işleyişinin yönetici ve öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi” başlıklı yüksek lisans tezinde 63 maddeden ve 7 alt boyuttan oluşan bir ölçek geliştirilmiştir. Ancak ölçeğin yapı geçerliğine bakılmamış sadece güvenilirlik analizi yapılmıştır. Karagöz ün (2006), “İlköğretim okulu müdürlerinin yönetim süreçlerinde gösterdikleri performansın kendileri ve okul öğretmenleri tarafından değerlendirilmesi” başlıklı yüksek lisans tezinde 81 maddeden ve 7 alt boyuttan oluşan bir ölçek geliştirilmiştir. Ölçeğin hem yapı geçerliğine hem de güvenilirliğine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Akyol’un (2013), “Üniversitelerdeki örgütsel adalet olgusunun öğretim elemanları algılarına göre yönetim süreçleri açısından değerlendirilmesi” başlıklı doktora tezinde 37 maddeden ve 6 alt boyuttan oluşan bir ölçek geliştirilmiştir. Ölçeğe ilişkin AFA ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır.

Konuyla ilgili diğer yüksek lisans tezleri incelendiğinde; Ağdelen ve Ağdelen’in (2007), “İlköğretim okullarında yönetim süreçlerinin işleyişine ilişkin öğretmen algıları” başlıklı araştırmalarında 28; Kuşoğlu’nun (1997), “Eğitim yöneticisinin, yönetim süreçlerinde gösterdikleri performans bakımından üstleri ve atlarınca değerlendirilmesi” başlıklı araştırmasında 70; Aydoğan’ın (1998), “Özel okullarda yönetim süreçlerinin işleyişi” başlıklı araştırmasında 82; Kaya’nın (2000), “İlköğretim okullarında görev yapan eğitim yöneticilerinin yönetim süreçlerinde gösterdikleri yönetsel işlevlerin değerlendirilmesi” başlıklı araştırmasında 70; Girgin’in (2005), “Etkili okul oluşturmada eğitim yöneticilerinin yönetim süreçleri bakımından öğretmen beklentileri ni karşılama düzeyinin rolü “başlıklı araştırmasında 50; Yoncalık’ın (2005), “Etkin okul yönetiminde yönetim süreçleri bakımından yöneticilerin bilişim sistemlerine yönelik görüşleri” başlıklı araştırmasında 27; Barut’un (2007), “İlköğretim okullarına sınavla atanan yöneticilerle, sınavsız atanan yöneticilerin yönetim süreçlerine ilişkin yeterliklerinin değerlendirilmesi” başlıklı araştırmasında 57; Kasım’ın (2008), “Meslek lisesi yöneticilerinin yönetim süreçlerine göre okul yönetme becerileri”, başlıklı araştırmasında 35; Karagöz’ün (2008), “İlköğretim okulu müdürlerinin yönetim süreçlerinde gösterdikleri performansın kendileri ve okul öğretmenleri tarafından değerlendirilmesi” başlıkla araştırmasında 35; Coşkun’un (2006), Okul müdürlerinin yönetim süreçleri ile ilgili davranışlarının öğretmenlerin verimliliği üzerine etkisi konusunda öğretmen ve okul müdürlerinin görüşleri” başlıklı araştırmasında 45 maddeden oluşan bir anket kullanılmıştır.

Sonuç olarak, okullarda yönetim süreçlerinin etkililiğini ölçen ölçme araçlarının sınırlı olduğu, geliştirilen ölçeklerin de yapı geçerliği ve güvenilirlik analizlerinin sağlıklı yapılmamış olduğu görülmüştür. Lisansüstü çalışmaların çoğunluğunda verilerin anketle toplandığı ve toplana bu veriler üzerinde bir ölçekle toplanmış gibi istatistiksel işlemler yapıldığı gözlenmiştir.

Bu tespitlere dayalı olarak, Öğretmen Görüşlerine Göre Yönetim Süreçlerinin Etkililiği Ölçeği’nin geçerli ve güvenilir tek boyutlu bir ölçek olduğu, geliştirilen bu ölçekle, okullarda öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetim süreçlerini ne kadar etkili kullandıkları araştırılabilir.

Kaynakça

- Ağdelen, B. ve Ağdelen, Z. (2007). İlköğretim okullarında yönetim süreçlerinin işleyişine ilişkin olarak öğretmen algılarının analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı, Mart, 26-54
- Akbulut, Y. (2010). *Sosyal bilimlerde SPSS uygulamaları*. İstanbul: İdeal Kültür Yayıncılık
- Akyol, B. (2013). *Üniversitelerdeki örgütsel adalet olgusunun öğretim elemanları algılarına göre yönetim süreçleri açısından değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış doktora tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale
- Aydın, M. (1994). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi
- Aydoğan, İ. (1998). *Özel okullarda yönetim süreçlerinin işleyişi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara
- Barut, E. (2007). *İlköğretim okullarına sınavla atanan yöneticilerle, sınavsız atanan yöneticilerin yönetim süreçlerine ilişkin yeterliklerinin değerlendirilmesi(Sakarya İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya
- Bakanauskas A. ve diğ. (2011). *Management of organizations*. – Lithuania: Vytautas Magnus University
- Banihashemi, S. A. (2011). The role of communication to improve organizational process. *European Journal of Humanities and Social Sciences*, 1(1), 13-24
- Baransel, A. (1979). *Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi*. İstanbul Üniversitesi, İstanbul
- Başaran, İ., E. (1989). *Yönetim*, (2. Basım), Ankara: Gül Yayınevi
- Brun, J. P. (2010). *Missing pieces: 7 ways to improve employee well-being and organizational effectiveness*. NY: Palgrave Macmillan, New York.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*, (8. Baskı), Ankara: Pegem Yayın no: 2
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Can, A. (2013). *SPSS ile nicel veri analizi*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Certo, S. C. (2000). *Modern management*, Prentice Hall, New York
- Coşkun, Z. (2006). *Okul müdürlerinin yönetim süreçleri ile ilgili davranışlarının öğretmenlerin verimliliği üzerine etkisi konusunda öğretmen ve okul müdürlerinin görüşleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, Ankara
- Çoruk, A ve Akçay, R., C. (2012). Yönetim süreçleri açısından yöneticilerin duygu yönetimi davranışları ölçüğü: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 81-94.
- Dalay, İ. (2001). *Yönetim ve Organizasyon İlkeler Teoriler ve Stratejiler*. Adapazarı: Sakarya Üniversitesi yayın no: 43
- Dawson, R. (1992). *Secrets of power persuasion, englewood cliffs*. Nj: Prentice Hall;
- Demirtaş, H ve Güneş, H. (2002). *Eğitim yönetimi ve denetimi sözlüğü*. Ankara: Anı yayıncılık.
- Diñcer, Ö ve Fidan, Y. (2000). *İşletmelerde yönetime giriş*, (5. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları
- Ebabil D. (2015). *Okul öncesi eğitim kurumlarında yönetim süreçlerinin işleyişinin yönetici ve öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış yüksek Lisans tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Erdoğan, İ. (2003). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem yayıncılık
- Ergun, T. ve Polatoğlu, A. (1988). *Kamu yönetimine giriş*. Ankara: TODAİE Yayınları. No:222
- Girgin, K. (2005). *Etkili okul oluşturmada eğitim yöneticilerinin yönetim süreçleri bakımından öğretmen beklentilerini karşılama düzeyinin rolü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya
- Greenberg, G. (1976). The coordinating roles of management: A typology for analysis. *Midwest Review of Public Administration*, 10 (2), 67-76
- Gregg, C. (1957). *Administrative Behavior in Education*, Harper, New York
- Gulick L. ve Urwick, L. (1937). *Papers on the science of administration, institute of public administration*, New York
- Gündüz, Y. (2012). Eğitim örgütlerinde denetimin gerekliliği: kuramsal bir çalışma, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (34), (1-6)
- Genç, N. (2008). *Meslek yüksek okulları için yönetim ve organizasyon*, (2. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık,
- Gül, İ. (2017). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*, Samsun: Ceylan Ofset

- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tahtam, R. L., & Black, C. W. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5th Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Hooper, D., Coughlan, J., Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*
- İlgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları
- Karagöz, B., K. (2006). *Okul yöneticilerinin yönetim süreçleri açısından karşılaştıkları problemler*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Karagöz, S. (2008). *İlköğretim okulu müdürlerinin yönetim süreçlerinde gösterdikleri performansın kendileri ve okul öğretmenleri tarafından değerlendirilmesi*, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Karasar, N. (2004). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Karip, E. (2005). Yönetim Biliminin Alanı ve Kapsamı (ed. Yüksel Özden), *Eğitim ve okul yöneticiliği*, (2. Basım), içinde (1-39) Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Kasım, A. (2008). *Meslek lisesi yöneticilerinin yönetim süreçlerine göre okul yönetme becerileri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Kaya, A. (2000). *İlköğretim okullarında görev yapan eğitim yöneticilerinin yönetim süreçlerinde gösterdikleri yönetsel işlevlerin değerlendirilmesi (Gaziantep ili örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep.
- Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. Ankara
- Kondakçı, Y. ve Zayim M. (2013). Yönetim Süreçleri (ed. Servet Özdemir), içinde (9-62), *eğitim yönetiminde kuram ve uygulama*, Ankara: Pegem Akademi
- Kuğuoğlu, İ., H. (1997). *Eğitim yöneticisinin, yönetim süreçlerinde gösterdikleri performans bakımından üstleri ve atalarınca değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi Gazi Üniversitesi, Ankara.
- M02_DELTA (2017). Management process, roles, behaviour and skills, Erişim: 13 Mart.2017 https://catalogue.pearsoned.co.uk/assets/hip/gb/hip_gb_pearsonhighered/samplechapter/M02_DELTA4706_01_SE_C02.pdf
- Mullins, L. (2001) *Management and organisational behaviour*, Ch. 6, Prentice Hall.
- Munro, B. H. (20005). *Statistical methods for health care research*. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins
- Ljilja, A ve Vesna. S. (2005). Organizing as the phase of management process and management Accounting. *Facta Universtatis, Economics and Organization*, 2 (3), 237 – 245
- Lodato, M., W. (2006). Management, The Process, Erişim:13 Mart 2017 tarihinde http://www.bptrends.com/publicationfiles/02-06-WP-ManagementasaProcess-Lodato_2.pdf adresinden erişildi.
- Lumpur, K. (2004). School evaluation for quality improvement, (ed. A. De Grauwe, J. P. Naidoo), UNESCO: *International Institute for Educational Planning*,
- Omran, K. A. (2001). *Introduction to busines*, Dar El Skafa
- Robbins, S. and Coulter, M. (2003). *Management*, (7. Baskı), Prentice Hall, New Jersey
- Schreiber, J. B., Nora, A., Stage, F. K., Barlow, E. A., King, J. (2006). Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: A Review. *The Journal of Educational Research*
- Schumacker, R. E, Lomax, R. G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling*. New York: Taylor & Francis Group
- Seçer, İ. (2013). *SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Stobart, G.(2005). Assesment and change, *Editorial*, 12 (3), 275-287
- Summak, M., S. ve Özgan, H. (2007). İlköğretim okulu müdürlerinin yönetim süreçlerini kullanma etkinlikleri ile bazı duygusal sosyal ve ruhsal yeterlikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 261-288
- Summers, D. C. (2010). *Quality management: Creating and sustaining organizational effectiveness*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş, temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Ekinoks
- Tavşancıl, E. (2010). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. (4. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Toptop, N. ve İsbir, E. G.(1983). *Yönetim bilimi*. Ankara: Bilim Kitap Kırtasiye

- Tosun, K. (1990). *İşletme yönetimi*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları, no:226
- Twersky, F. ve Lindblom, K (2012). Evaluation principles and practices, Erişim: 24 Mart 2017 <http://www.hewlett.org/wp-content/uploads/2016/08/EvaluationPrinciples-FINAL.pdf>,
- Ugwulashi, C, S. (2012). Effective integration of administrative processes in school administration, *Academic Research International*, Vol. 8, 2 (20), 315-320.
- Vanagas, R. ve Stankevic, J. (2014). Impact of coordination for organization process. *Intellectual Economics*, Vol. 8, 2(20), 112–125.
- Wang J, Wang X.(2012). *Structural equation modeling: applications using mplus: methods and applications*. West Sussex: John Wiley & Sons; 2012. p.5-9.
- Yavuz, Y. (2003). Lise yönetici ve öğretmenlerinin yerinden ve merkezden yönetim yönelimlerinin karar verme sürecine etkileri, *Ege Eğitim Dergisi*, 3 (2), 25-35.
- Yoncalık, M., T. (2005). *Etkin okul yönetiminde yönetim süreçleri bakımından yöneticilerin bilişim sistemlerine yönelik görüşleri (Kırıkkale ili örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale

Ekler

Extended English Abstract

Intoduction

Management processes are classified by H. Fayol as planning, organizing, ordering, coordination and supervision. Mrwick, Gulick, Brecht and Urwick (1937) formulated their management processes by using their English initials (POSDCoRB) (Mullins 2001). According to Dawson (1992: 277), the main tasks of the administration are; Planning, organizing, command organization, control area and supervision. In summary, "classical school" classifies management processes as administrative actions such as planning, organizing, motivating, controlling, developing (M02_DELTA, 18).

Management processes are grouped differently by different authors (Tortop and Isbir, 1983: 139, Başaran, 1989: 211, Kaya, 1993: 93, Karip, 2005: 8). Management processes, according to a classification made by Gregg (1957) are; decision, planning, organizing, communication, impact, coordination and evaluation (Bursalıoğlu,1991: 81). In this scale development research, Gregg's classification is based. The subject of management is the facts and events related to the management processes and processes (Dinçer ve Fidan, 2000: 152). A process is a sequence of operations directed at a specific target. According to Aydın (1994), the elements that constitute the management processes should be holistic.

The most important of the management processes is the decision making process, which is at the core of the management processes. Management processes are basically another form of decision making.(Bursalıoğlu, 1991: 82). Other processes are organized and integrated by decision making (Erdoğan, 2003: 55). Decision making process can also be regarded as a problem-solving process (Başaran (1989: 215). The first of the management processes is planning. According to Omra (2002: 68), planning is the individual or organization's decisions about the future. It is the process of determining how organizations will arrive where they want to be (Certo, 2000: 126). Defining the goals of the organization involves building a comprehensive strategy and improving the arrangements to achieve these goals (Robbins and Coulter, 2003). The organization is a social system composed of various organs or parts (Genç, 2008). The organizing process consists of the separation of duties, the grouping of tasks in the organizational divisions and the allocation of resources to the units, the determination of the competent authorities, the assignment of authority to the organization (Daft,1997; Ljilja ve Vesna, 2005: 238).

The organization is a communication network. Communication is also as important as decision making is in terms of management (Ağdelen and Ağdelen, 2007: 29). The fact that every person involved in organizational activities has good communication skills increases the effectiveness of the organization (Brun, 2010; Summers, 2010). Managers for the efficient operation of the organization should affect employees. There are different ways to affect employees. Effective external ways: authority, information, service training; internal ways: to meet individual needs, to participate in the charter and to adopt the members (Bursakioğlu, 1991: 123). Coordination is required for the realization of organizational goals. According to Ilgar (2005: 55), the organization should take all necessary precautions to complement each other's activities. According to Bakanauskas et al. (2011: 278), coordination is the process of integrating organizational activities and the various parts to achieve common goals (Vanagas and Stankevici, 2014: 116). The last stage of the management process is the evaluation process, which reveals how and in what extent the goals and objectives are reached, in a systematic way (Twersky ve Lindblom, 2012: 3). An effective evaluation is very important in achieving the objectives (Stobart, 2005: 215).

All the leaders have to operate the management processes, although they differ according to the type and hierarchical structure of the establishment (Ugwulashi, 2012: 315). The school is a network of teachers, students, parents and school administrators interacting with. Huckman and Hill (1994) view schools as complex organizations. The evaluation of the school as a whole is one of the indispensable tasks of the school administration and serves three purposes: to meet administrative demands, to accountability, to educational and managerial improvements (Lumpur, 2004: 16). In Turkey, some studies related to the management processes have been carried out in schools, but they are not sufficient both qualitatively and quantitatively. It is understood that the management processes in the master theses are investigated by survey methods and valid and reliable scales are not used. The scale of this study is developed specifically to assist in collecting information and valid and reliable information from those who want to conduct research in educational institutions.

Purpose and significance

The number of scales aiming to investigate management processes in Turkey is limited. Some of these tools have been prepared for business sector. The number of valid and reliable scales prepared to measure school administrators' ability to use management processes in the education system is scarce. This study aims to provide a new tool in this field in this regard.

Method

The study group of the study is composed of 1310 teachers working in Atakum, Canik, İlkadım, Tekkeköy of Samsun province center in 2013 - 2014 academic year. All teachers involved in the research work in public schools.

The development of the data collection tool is conducted in five stages. A draft scale of 50 articles, in which literature and theses are examined, is prepared. As a result of the expert evaluation, 15 items are scored. The remaining 35 items are applied to school principals and corrections are made. The draft scale is prepared as Likert type scale: as never (1), slightly disagree (2), agree (3), highly agree (4), fully agree (5). Expert opinion has been consulted to see if the draft scale has scope and appearance validity.

The Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) and Bartlett Sphericity (BS) test results are examined. The KMO value is calculated as, 983 and the BS test value is calculated as 18177,912 (df: 595: ,000). It is understood that these values are suitable for factor analysis of data set. The total variance explained by the one-dimensional scale is 66%. Factor load values of the materials are calculated after spinning with Direct Oblimin technique. The factor load values range from ,69 to ,85. It is acceptable that the factor load value is ,40 or more (Seçer, 2013: 130; Tavşancıl, 2010). According to these results, it has been understood that the factor load values are sufficient and the scale has one dimensional structure.

Confirmatory Factor Analysis (DFA) is conducted to determine whether the factor structure of the resulting Factor Analysis (AFA) is confirmed. When the fit-good indexes of the model are examined, it is seen that the χ^2/df value is below 3 levels and is acceptable. The GFI value is found to be .88 (Hair, Anderson, Tahtam ve Black, 1998). which is expected to show a value of .90 for an acceptable model, which is an important indicator of model adaptation. The value of the GFI found is below the threshold but very close to this value. The model's AGFI and CFI values are also acceptable. The model's RMSEA and Standardized RMR values indicate good compatibility. The results of the DFA results show that the model is theoretically and statistically valid.

The Cronbach Alpha coefficient of the Effectiveness of Management Process Scale is .982 in total. This value indicates that the scale is "measuring at a high level" (Can, 2013: 342). When the scale of total item value of the scale of effectiveness of management processes is examined, it is seen that the lowest value is above ,69. The item-total correlation indicates that the items ,30 and above are well-distinguished (Büyüköztürk, 2011: 171).

Findings and recommendations

It is understood that the validity of the Management Process Effectiveness scale is checked and that the scale measures a one-dimensional structure as the result of the Explicit Factor Analysis (AFA) (factor value greater than 1). As a result of the confirmatory factor analysis (DFA), the fit indexes of the scale are examined and it is observed that the fit is in agreement with the structure. The Cronbach Alpha internal consistency coefficient is tested for reliability of the scale. This value is ,982 for the whole scale. However, correlations for each item are found to be high. The scale prepared as a result of this study will reveal how effectively managers in schools use management processes. It is hoped that this study make a great contribution to literature.

Uzman kişi ve incelemeler sonucunda ölçekten çıkarılan maddeler

Sıra	Madde
1	Karar sürecini diğer süreçlerle ilişkilendirir
2	Planlama yapmayı sever
3	Örgütlenme sürecine bir katkı sağlamaz
4	Her türlü iletişim aracını kullanır
5	İnsan kaynaklarını iyi organize eder
6	Arada denetlemeler yapar
7	Karar verirken hızlı düşünerek yapar
8	Okul çalışanlarını mutluluğuna önem verir
9	Yönetici daha çok yetkisini kullanır
10	Öğretmenler hakkında sicil raporu düzenler
11	Öğretmenleri denetlerken subjektif davranır
12	Ders dağılımında öğretmenin branşına bakar
13	Okulda informal iletişimi engeller
14	Örgüt kültürünün gelişmesine katkıda bulunur
15	Çatışmaların çıkmaması için gerekli tedbirleri alır

YÖNETİM SÜREÇLERİ	Hiç katılmıyorum	Biraz katılmıyorum	Katılıyorum	Oldukça katılıyorum	Tamamen katılıyorum
	1	2	3	4	5
Benim yöneticim;					
1. Karar alırken diğer yönetim süreçlerinden (planlama, örgütlenme, iletişim vb.) yararlanır.					
2. Karar verirken öğretmenleri karar sürecine katar					
3. Aldığı kararlar okuldaki problemlerin çözümüne katkı sağlar					
4. Karar alırken “kamu yararı” kavramını dikkate alır					
5. Karar alırken akılcı ve mantıklı karar alma basamaklarını izler					
6. Planlama yaparken okulun vizyon ve misyonunu göz önünde bulundurur					
7. Planlama sırasında okulu etkileyen insan ve madde kaynaklarını dikkate alır					
8. Planlama sırasında, okulun stratejik hedeflerini dikkate alır					
9. Okul çalışanlarının planlama sürecine katılmalarına olanak sağlar					
10. Planlama sürecini okulun misyonuna uygun uzun, orta ve kısa süreli planlar hazırlar					
11. Okuldaki işlerin dağıtımında kişilerin yeteneklerini dikkate alır.					
12. Okulda yapılacak işleri uygun bir şekilde bölüm ve birimlere ayırır					
13. Herkesin görev ve sorumluluklarını açık bir şekilde kendilerine bildirir					
14. Okulda koordinasyonu sağlamaya yönelik bir ortam oluşturur					
15. Okulda yetki ve sorumlulukların dağılımını etkili kılacak bir hiyerarşi oluşturur.					
16. Okulda iyi bir iletişim ortamı oluşturur.					
17. Her türlü iletişim aracından etkili olarak yararlanır (mail, telefon)					

18. Kişilerarası iletişim (informal) kanallarını da etkili olarak kullanır					
19. Okul ve çevresi arasında etkili bir iletişim kurar					
20. İletişim engelleri ve iletişimin etkililiği konusunda yeterlidir.					
21. İş gören anlayışını değiştirme ve geliştirmede hizmet içi eğitim faaliyetlerinden yararlanır					
22. Okul çalışanlarının kurumsal ihtiyaçları yanında bireysel ihtiyaçlarını da dikkate alır					
23. Okul çalışanlarına “bu okul hepimizin” duygusunu aşılır					
24. İş görenleri işe yöneltirken formal yetkiden ziyade etki gücünü kullanır					
25. İnsanları yönlendirirken uzmanlık bilgi ve becerilerini kullanır					
26. Madde ve insan kaynaklarını okulun amaçlarını gerçekleştirecek şekilde organize eder					
27. Okul çalışanları arasında işbirliğini artırıcı önlemler alır					
28. Okuldaki yapılacak işler için yazılı program ve prosedürleri uygular					
29. Okulda çıkabilecek çatışmaları kuruma zarar vermeden yönetir					
30. Farklı uzmanlık alanlarını okulun amaçları etrafında birleştirir					
31. İş görenlerin başarısını değerlendirmede kabul edilebilir ölçütler kullanır					
32. Değerlendirme eylemine geçmeden önce öğretmenlerle ön-görüşme yapar					
33. Denetleme ve değerlendirmeyi bir süreç olarak görür					
34. Değerlendirmede ortaya çıkan eksikliklerin giderilip giderilmediğini takip eder					
35. Denetim sonunda öğretmenleri yapılanların daha iyisini yapmaya teşvik eder.					