



**K.K.T.C.
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ VE
PLANLAMASI ANA BİLİM DALI**

**İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETMENLERE GÖRE
YÖNETİMSEL DAVRANIŞLARI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Hakkı BAŞARI**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Halil AYTEKİN**

Lefkoşa, 2005

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Hakkı Başarı tarafından hazırlanan "İlkokul Müdürlerinin Öğretmenlere Göre Yönetimsel Davranışları" adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Ana Bilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan:

Doç. Dr. Mehmet ÇAĞLAR

Üye:

Doç. Dr. Halil AYTEKİN

Üye:

Yrd. Doç. Dr. Erdal GÜRYAY

ONAY

Yüksek Lisans Yönetmenliği'ne uygun olarak düzenlendiğini onaylarım.

11.08/2005

Doç. Dr. Mehmet ÇAĞLAR

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

Bu araştırma, ilkokul müdürlerinin yönetsel davranış düzeyleri belirlenerek, okul müdürlerinin yetiştirilmesinde düzenlenebilecek olan hizmet içi eğitim yönetimi kurslarında hangi konularda eğitim gereksinimi içinde olduklarını, öğretmen görüşleri doğrultusunda belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın, okul müdürü adaylarının yetiştirilmesi programının hazırlanmasında, kendisini geliştirmek isteyen müdürlere ve bu alanda araştırmalar yapan akademisyenlere bir kaynak olacağı beklenmektedir.

Bu araştırmanın yapılmasında, öncelikle bana her zaman destek olan; fikir, görüş ve yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen ve beni yönlendiren saygıdeğer Danışmanım Sayın Doç. Dr. Halil Aytekin'e, "SPSS 11.5 for Windows" paket programını kullanarak istatistiksel çözüm aşamasında yardımcı olan değerli arkadaşım Sayın Selim Özmenek'e ve araştırmanın tamamlanması için beni sürekli yüreklendirerek her zaman destek veren sevgili eşim Gülsün Başarı'ya ve kızım Bengü Başarı'ya çok teşekkür ederim.

Ayrıca araştırmanın amaçlara ulaştırılması için uygulama aşamasında büyük katkıda bulunarak anketleri yanıtlayan Lefkoşa merkez ilkokullarındaki öğretmenlere teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Lefkoşa, Haziran 2005

Hakkı BAŞARI

ÖZET

Bu araştırmada, öğretmen görüşleri bakımından ilkokul müdürlerinin yönetsel davranış düzeyleri ve bu düzeylerin arasındaki farklılıkların belirlenmesi amaçlanmıştır. Böylece ilkokul müdürlerinin yönetsel davranış bakımından gereksinim içinde oldukları konular da ortaya çıkmıştır.

Araştırmada kullanılan anketin, genel olarak ilkokul müdürlerinin yönetsel davranışlarını kapsadığı varsayılmaktadır. İlkokul müdürlerinin yönetsel davranış düzeylerinin belirlenmesi, ilkokul öğretmenlerinin, anketlere yansıttıkları görüşleri ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmada, tarama modeli kullanılmıştır. Anket uygulamasında, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti (K.K.T.C.) Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'na bağlı Lefkoşa İlçe merkezinde örneklem seçilen 10 ilkokulda çalışan 222 ilkokul öğretmeninden 176 ilkokul öğretmenine ulaşılabilmektedir.

Verilerin çözümlenmesinde, frekans, yüzdelik, aritmetik ortalama, standart sapma ve t-testi kullanılmıştır. İstatistik ve çözümlemeler için "SPSS 11.5 for Windows" paket programı kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, ilkokul müdürlerinin gereksinim içinde oldukları yönetsel davranış konuları ile yönetsel davranış konularından oluşan faktörlere ilişkin sonuçlar şöyledir:

- 1- Yönetici davranışları "orta" ve "çok" seçeneklerinde dağılım göstermektedir.
- 2- Yöneticilerin yönetsel davranış düzeyleri, öğretmenler tarafından genelde "çok" düzeyinde belirtilmiştir.

- 3- Öğretmenlerin yönetici davranışları ile ilgili en çok katıldıkları faktör, “Yöneticinin özelliklerinden kaynaklanan davranışlar ile ilgili görüşler”dir. En az katıldıkları faktör ise “Öğretmenlerin varsayılan özelliklerinden kaynaklanan yönetici davranışları ile ilgili özellikler”dir.
- 4- İlkokul müdürlerinin yönetsel davranış düzeyleri ile ilgili faktörler arasında anlamlı farklar bulunmuştur.

ABSTRACT

In this study, it is aimed to state the primary school headmasters managerial behavior levels on the point of teacher's view and the differences among these levels. Thus, the subjects are appeared which primary school headmasters had necessity on the managerial behavior viewpoints.

The questionnaire which is used in the study, was supposed to contain, generally, the primary school headmasters managerial behaviors. Stating the levels of primary school headmasters managerial behaviors was limited with the reflection of primary school teachers on the research.

Scanning model is carried out in the study . On the application of the questionnarie, from the paradigmmed 222 primary school teachers that work in 10 Nicosia primary schools of the Turkish Republic of Northern Cyprus (T.R.N.C.) Ministry of National Education and Culture, 176 primary school teachers are contacted.

By analyzing the datas; percentage, arithmetical average, standard deviation and t-test is used. For statistics and solutions, "SPSS 11.5 for Windows" is used. According to the findings, these are attained about the factors which consist of primary school headmasters required manarerial behavior subjects and managerial behavior subjects:

1. The director behaviors are distributed as "partial" and "most".
2. The level of directors' managerial behavior levels, are generally determined as "most".

3. The most agreeable factor of teachers about director behaviors is "The opinions about the behaviors which are resulted from the characteristics of directors". The least agreeable factor is "The characteristics, related with director behaviors which resulted from teachers supposed characteristics".
4. Among the related factors with primary school headmasters managrial behavior levels, significant differences are found.

İÇİNDEKİLER

ONAY.....	i
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar.....	xi
GRAFİKLER.....	xiii

BÖLÜM I..... 1

GİRİŞ 1

1.1. Problem Durumu..... 1

1.2. Problem Cümlesi..... 11

1.3. Alt Problemler..... 11

1.4. Araştırmanın Amacı..... 11

1.5. Araştırmanın Önemi 12

1.6. Sayıtlar..... 12

1.7. Sınırlılıklar 13

1.8. Tanımlar ve Kısaltmalar 13

BÖLÜM II.....	18
KONUyla İLGİLİ KURAMSAL GÖRÜŞ VE ARAŞTIRMALAR.....	18
2.1. Konunun Kuramsal Temelleri.....	18
2.1.1. Bir Örgüt Olarak Okul	18
2.1.1.1. Okulun Örgütsel Özellikleri	18
2.1.1.2. Okul Kültürü	20
2.1.1.3. Okul İklimi - Havası - Sağlığı	20
2.1.1.4. Etkili Okul	23
2.1.1.5. Örgütsel Davranış	25
2.1.1.6. Moral ve İş Doyumu.....	25
2.1.2. Okulda Yönetim ve Yönetici	28
2.1.2.1. Yönetim Kuramları.....	29
2.1.2.2. Katılmalı Yönetim	31
2.1.2.3. Yönetici ve Lider Olarak Okul Müdürü.....	33
2.1.2.4. Yönetimsel Davranış.....	36
2.1.2.5. Yönetim Biçimlerinin Niteliği	37
2.1.2.5.1. Yönetmenin özellikleri.	37
2.1.2.5.2. Görev yapısını kurma davranışı.	38
2.1.2.5.3. Görev davranışı.	38
2.1.2.5.4. İlişki davranışı.	38
2.1.2.5.5. İşgörenin varsayılan özellikleri.	38
2.1.2.5.6. Çalışma ortamı.	39
2.1.3. Okulda Yönetim Süreçleri	39
2.1.3.1. Karar	39
2.1.3.2. Planlama.....	41
2.1.3.3. Örgütlenme	42
2.1.3.4. Koordinasyon.....	43
2.1.3.5. İletişim	44

2.1.3.6. Etkileme	46
2.1.3.7. Değerlendirme	47
2.2. Konuyla İlgili Araştırmalar	48
2.2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	48
2.2.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	51
 BÖLÜM III	 61
YÖNTEM	61
3.1. Araştırmanın Modeli	61
3.2. Evren	61
3.3. Örneklem	63
3.4. Veri Toplama Aracı	66
3.5. Verilerin Toplanması	68
3.6. Verilerin Çözümlemesi	68
 BÖLÜM IV	 70
BULGULAR VE YORUMLAR	70
4.1. Kişisel Bilgilerle İlgili Bulgular	70
4.2. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar	74
4.2.1. Yöneticinin Özelliklerinden Kaynaklanan Davranışlar ile İlgili Bulgular ve Yorum	75

4.2.2. Yöneticinin Görev Yapısını Kurma Davranışları ile İlgili Bulgular ve Yorum	78
4.2.3. Yöneticinin Görev Davranışları ile İlgili Bulgular ve Yorum..	81
4.2.4. Yöneticinin İlişki Davranışları ile İlgili Bulgular ve Yorum ...	85
4.2.5. Öğretmenlerin Varsayılan Özelliklerinden Kaynaklanan Davranışlar ile İlgili Bulgular ve Yorum	88
4.2.6. Çalışma Ortamından Kaynaklanan Davranışlar ile İlgili Bulgular ve Yorum	92
4.3. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	95
BÖLÜM V	98
SONUÇ VE ÖNERİLER	98
5.1. Sonuç	98
5.1.1. Birinci Alt Probleme Göre Sonuçlar	98
5.1.2. İkinci Alt Probleme Göre Sonuçlar	100
5.2. Öneriler	102
KAYNAKÇA	105
EKLER	112
EK 1 Anket Uygulama İzin Belgesi	113
EK 2 Araştırma Anketi Örneği	114

TABLOLAR

Tablo 1	Araştırmanın Evreni.....	61
Tablo 2	Araştırmanın Evrenini Oluşturan Lefkoşa Merkez İlkokulları ve Bu İlkokullarda Görev Yapan Öğretmen Sayıları.....	62
Tablo 3	Araştırmanın Örneklemi.....	64
Tablo 4	Örneklemi Oluşturan Öğretmenler ile Ulaşılamayan Öğretmenlerin Okullara Göre Sayısal Dağılımı.....	65
Tablo 5	Anketteki Önermelere Katılım Derecelerine Verilen Ağırlıklar ve Bu Ağırlıkların Sınırları.....	69
Tablo 6	Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	70
Tablo 7	Deneklerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	71
Tablo 8	Deneklerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	72
Tablo 9	Deneklerin Çalışılan Okul Sayısına Göre Dağılımı.....	73
Tablo 10	Yöneticinin Özelliklerinden Kaynaklanan Davranışlar ile İlgili Önermeler.....	75
Tablo 11	Yöneticinin Özelliklerinden Kaynaklanan Davranışlar ile İlgili Görüşlerin Frekans, Yüzde, Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve d Değerleri.....	75
Tablo 12	Yöneticinin Görev Yapısını Kurma Davranışları ile İlgili Önermeler.....	78

Tablo 13	Yöneticinin Görev Yapısını Kurma Davranışları ile İlgili Görüşlerin Frekans, Yüzde, Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve d Değerleri.....	78
Tablo 14	Yöneticinin Görev Davranışları ile İlgili Önermeler.....	81
Tablo 15	Yöneticinin Görev Davranışları ile İlgili Görüşlerin Frekans, Yüzde, Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve d Değerleri.....	82
Tablo 16	Yöneticinin İlişki Davranışları ile İlgili Önermeler.....	85
Tablo 17	Yöneticinin İlişki Davranışları ile İlgili Görüşlerin Frekans, Yüzde, Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve d Değerleri.....	85
Tablo 18	Öğretmenlerin Varsayılan Özelliklerinden Kaynaklanan Davranışlar ile İlgili Önermeler.....	88
Tablo 19	Öğretmenlerin Varsayılan Özelliklerinden Kaynaklanan Davranışlar ile İlgili Görüşlerin Frekans, Yüzde, Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve d Değerleri.....	89
Tablo 20	Çalışma Ortamından Kaynaklanan Davranışlar ile İlgili Önermeler.....	92
Tablo 21	Çalışma Ortamından Kaynaklanan Davranışlar ile İlgili Görüşlerin Frekans, Yüzde, Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve d Değerleri.....	92
Tablo 22	Faktörlere Yönelik Aritmetik Ortalama, Standard Sapma ve d Değerleri.....	95
Tablo 23	Bölümler Arası Karşılaştırmalı t-Testi Sonuçları.....	97

GRAFİKLER

Grafik 1	Araştırmanın Evreni.....	62
Grafik 2	Lefkoşa Merkez İlkokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Yüzdelik Olarak Okullara Göre Dağılımı.....	63
Grafik 3	Araştırmanın Örneklemi.....	64
Grafik 4	Örneklemi Oluşturan Öğretmenler İle Ulaşılamayan Öğretmenlerin Yüzdelik Değerleri.....	65
Grafik 5	Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	71
Grafik 6	Deneklerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	72
Grafik 7	Deneklerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	73
Grafik 8	Deneklerin Çalışılan Okul Sayısına Göre Dağılımı.....	74
Grafik 9	Yöneticinin Özelliklerinden Kaynaklanan Davranışlar ile İlgili Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve d Değerleri...	76
Grafik 10	Yöneticinin Görev Yapısını Kurma Davranışları ile İlgili Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve d Değerleri.....	79
Grafik 11	Yöneticinin Görev Davranışları ile İlgili Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve d Değerleri.....	82
Grafik 12	Yöneticinin İlişki Davranışları ile İlgili Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve d Değerleri.....	86
Grafik 13	Öğretmenlerin Varsayılan Özelliklerinden Kaynaklanan Davranışlar ile İlgili Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve d Değerleri.....	89

Grafik 14	Çalışma Ortamından Kaynaklanan Davranışlar ile İlgili Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve d Değerleri.....	93
Grafik 15	Faktörlere Yönelik Aritmetik Ortalama ve d Değerleri...	96

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde öncelikle, problem durumu açıklanmış sonra; problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıltılar, sınırlılıklar ve tanımlara değinilmiştir.

1.1. Problem Durumu

İnsanların belirli amaçları gerçekleştirmek için işbirliği yapma gereksinimlerinden doğan örgütler, insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanların toplu olarak yaşadıkları her yerde örgütler oluşmuştur. Gelişim süreçlerinin başında kendi temel gereksinimlerini tek başlarına karşılayabilen insanlar, zamanla artan ve tek başlarına karşılayamadıkları gereksinimlerini gidermek ve dış çevrenin koşullarına uyum sağlamak amacıyla diğer insanlarla işbirliği yapmaya başlamışlardır. Ortak çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesi, birden fazla bireyin güç ve eylemlerinin birleştirilmesini, bütünleştirilmesini zorunlu kılmaktadır. İşbirliği olmaksızın, toplumsal yaşamın olamayacağı artık anlaşılmıştır (Aydın, 1994:13).

İnsanların yaşadığı, bu nedenle de ortak konu ve amaçların bulunduğu ortamlarda örgütlenme ve yönetim, birbirine bağlı ve birbirini tamamlayan iki temel ögedir. Güç birliği anlamındaki örgütlenme ile örgütlerde görevlerin paylaşımı anlamına gelen yönetim, insanlık için yaşamsal değerlerdir.

İnsan, hep toplum içinde vardır; doğal, tarihsel ve evrensel olan toplum yaşamında hangi topluluk üyelerinin neyi, nasıl yapacaklarını belirleyen bazı doğal veya biçimsel kurallar, başka bir deyimle bir

işbölümü planı bulunmalıdır. Böylece iş eşitlere bölünmekte, topluluk üyeleri bir eşitler birliği oluşturmaktadır. Buna örgütlenme denmektedir (Fişek, 1983:5).

Örgütün ne olduğuna ilişkin farklı tanımlar yapılmıştır. Chester Barnard'a göre örgüt, iki yada daha fazla bireyin bilinçli olarak eşgüdümlemiş etkinlikleri sistemidir. Etzioni'ye göre, belirli amaçları gerçekleştirmek amacıyla kasıtlı olarak oluşturulmuş planlı birimlerdir (Erdem, 2003:).

Barnard'a göre, bir örgütün varolabilmesi için üç temel öge zorunludur. Bunlar: (1) Birbiriyle iletişimde bulunabilecek bireyler, (2) amacın gerçekleştirilmesine katkıda bulunma isteği ve (3) gerçekleştirilmesi gereken ortak bir amaçtır (Aydın, 1994:14).

Bu açıklamalardan bir örgütün temel öğeleri olarak bireyler, isteklilik ve genel ve ortak bir amaç anlaşılmaktadır.

Belli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulan örgütler, bu amaçlarını gerçekleştirdikleri sürece varlıklarını sürdürebilirler. Başka bir anlatımla, örgütler etkili ve yeterli oldukları sürece varlıklarını korurlar.

Amaçlarını gerçekleştirebilen örgütler “etkili”, bireylerin gereksinimlerini karşılayabilen örgütler ise “yeterli” olarak nitelendirilmektedir.

Örgütlerin yaşamlarını sürdürmelerini etkileyen en önemli etkenlerden birisi de bireylerin amaca katkıda bulunma istekleridir. Etkililik ve yeterliliğin, önemi isteklilik üzerindeki etkisinden kaynaklanır. İsteclilik, amacın gerçekleştirilmesine ilişkin bir inancı gerektirir. Etkililik azaldığında, yani örgütün amaçlarını gerçekleştirme derecesi düştüğünde isteklilik azalır. Aynı şekilde, yeterlilik azaldığında,

yani örgütün bireylerin gereksinimlerini karşılayabilme derecesi düştüğünde de isteklilik azalır (Tanrıöğen, 1988:2).

Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmelerinde önemli olan “etkililik”, “yeterlilik” ve “isteklilik” kavramları birbirleriyle ilişkilidir. Birinde olan değişme diğerlerine de yansıyabilmektedir.

Örgütsel etkililik ve yeterlilik, bireylerin ortak amacın gerçekleştirilmesine katkıda bulunmaya istekli olmalarına, isteklilik de gösterilen çaba sonucunda elde edilen doyuma bağlıdır (Aydın, 1994:15).

Örgütlerin etkili ve yeterli olmaları ile örgütlerin nasıl yönetildikleri arasında ilişki vardır. Bir örgütün belirlenen amaçları gerçekleştirebilmesi, örgütün etkili bir biçimde yönetilmesiyle olanaklıdır. Bu anlamda yönetimin örgütsel yaşam ve süreklilikte oldukça önemli bir yeri vardır.

Yönetim bilimciler yönetim kavramını çeşitli biçimlerde tanımlamaktadırlar.

Yönetim, evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat, gelişmekte olan bir bilimdir. Süreç olarak yönetim, bir takım faaliyet ve fonksiyonları, sanat olarak yönetim, bir uygulamayı, bilim olarak yönetim de sistematik ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade eder (Baransel, 1979:25).

Öz olarak söylemek gerekirse, yönetimin esası ortak bir amacın gerçekleştirilebilmesi için eldeki insan ve madde kaynağının etkili biçimde kullanılmasıdır. İnsan ve madde kaynağı aracılığı ile belli bir amacın gerçekleştirilmesi eylemidir (Aydın, 1994:70).

Megginson vd. (Aksu, 1994:2) yönetimin genel anlamda üç temel işlevinden söz etmektedirler. Bu işlevler:

1. Bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmak,
2. Birbirleriyle çelişkili amaçlar arasında denge sağlamak,
3. Etkililiği ve verimliliği sağlamaktır.

Everard ve Morris (Aksu, 1994:2-3) ise yönetimi geniş anlamda;

1. Örgütsel amaçları belirlemek,
2. Gelişmenin nasıl olacağını ya da amacın nasıl gerçekleşeceğini belirlemek,
3. Amacın planlandığı şekilde gerçekleştirilebilmesi için var olan insan, madde ve zaman kaynağını örgütlemek,
4. Süreci kontrol etmek,
5. Örgütsel standartları belirlemek ve gerçekleştirmek, olarak ifade etmişlerdir.

Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için, yönetimin bilimsel anlamda süreçlere ayrılması gerektiği, bunun israfı önleyeceği ve etkililiği artıracığı söylenebilir. Yönetim süreçleri, çeşitli yazarlar tarafından farklı biçimlerde sınıflandırılmıştır. Bunlardan biri de Gregg tarafından yapılanıdır. Gregg'e göre yönetim süreçleri (Aydın, 1994:123-124):

1. Karar verme,
2. Planlama,
3. Örgütleme,
4. İletişim kurma,
5. Etkileme,
6. Eşgüdümleme ve
7. Değerlendirmedir.

Örgüt özellikleri açısından değerlendirildiğinde, bürokratik bir yapıya sahip olan, yetki ve sorumluluğun hiyerarşik olarak dağıtıldığı, biçimsel bir yapının bulunduğu eğitim kurumları da birer örgüt olma özelliği taşırlar. Temel girdisi ve çıktısının insan olması ve eğitimin temel hedefi olan “davranış değiştirme” sürecinin oluşturulduğu özel bir çevre olması eğitim örgütlerini ve bu örgütlerin yönetimlerinin önemini artırmaktadır.

Yönetim biliminin özel bir alanı olan eğitim yönetiminin önemi, eğitim örgütlerinin özelliklerinden ötürü her geçen gün artmaktadır.

Eğitim Yönetimi, toplumun eğitim gereksinimlerini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü, önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek için, etkili işletmek, geliştirmek ve yenileştirmek sürecidir (Başaran, 1994:12).

Hemen tüm yönetim ve eğitim yönetimi tanımlarında dikkat çeken nokta yönetimin öncelikle insanla çalışma süreci olduğudur. Örgüt dendiğinde ilk akla gelen insan ögesidir. Maddi kaynak ise ancak insan ögesi varsa anlamlı olabilen, insan tarafından üretilen, insan kullanımına göre biçimlenen, insanın bir araç olarak kullandığı bir etkidir. Bu nedenle, insan boyutu olmaksızın ne örgütten ne de yönetimden söz edilebilir (Açıkgöz, 1994:8).

Temel girdisi ve çıktısı insan olan eğitim kurumlarında, insan ilişkilerinin ve bu ilişkilerin yönetiminin çok önemli olduğu söylenebilir. Eğitim yönetimi içerisinde yer alan insan ilişkileri, bir örgütteki insanları birleştirip ahenkleştirerek, çalışma durumuna sokmayı amaç edinen bir yönetim eylemidir (Başaran, 1994:139).

Buradan insan ilişkilerinin yönetiminin, eğitim yöneticilerine önemli sorumluluklar yüklediği ve etkili olmak isteyen bir eğitim

yöneticisinin insan ilişkilerini yönetmek açısından etkin olması gerektiği söylenebilir.

Davranış değiştirme süreci olarak ifade edilen eğitimin, büyük oranda gerçekleştiği yerler olan okulların kendilerine özgü özellikleri, yönetimlerinin önemini artırmaktadır. Okulun örgüt özellikleri olarak ifade edilen bu özellikler şöyle sıralanmaktadır (Bursalıoğlu, 1991:32-34):

1. Okul örgütünün en önemli ve açık özelliği, üzerinde çalıştığı ham maddenin toplumdan gelen ve topluma giden insan oluşudur.
2. Okulda çeşitli değerler bulunur ve bunlar çatışma halindedir.
3. Okul örgütünün ürününü değerlendirme güclüğü vardır.
4. Okul, özel bir çevredir.
5. Okul, çevredeki formal ve informal örgütlerin yön verdiği ya da etkilediği bir örgüttür.
6. Okul, kültür değişmesini sağlayan örgütlerin başında gelmektedir.
7. Okul, bürokratik bir kurumdur.
8. Her örgüt gibi, okulun da kendine özgü bir kişiliği olur.

Okulların etkili olmaları, yani önceden belirlenen amaçlarına ulaşabilmeleri büyük ölçüde okuldaki etkinliklerin, eğitim ve öğretim programının yürütülmesinden sorumlu olan müdürlerin etkili olmalarına bağlıdır. Okullardaki en basit etkinlikler bile rastlantıya bırakılmayacak ve özenle planlanacak kadar önemlidir. Bu durum eğitim yöneticilerine önemli sorumluluklar yüklemektedir. Etkili okulla ilgili araştırmalar, okul yöneticisinin etkili okulun kritik önemdeki etkenlerden birisi olduğunu göstermektedir (Balcı, 1993:23).

Okulun ürünlerinden sorumlu olan ve bunun için de okulun kaynaklarını kullanan ve eşgüdümleyen kişiler olan müdürlerin en önemli görevi, okuldaki eğitim-öğretim programının hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır. Yukl'a göre, bu hedef doğrultusunda müdürler, (1) hedefleri ve politikaları geliştirmek, (2) amaçlara uygun olarak okulu organize etmek ve programları geliştirmek, (3) ilerlemeyi izlemek, sorunları çözmek ve düzeni korumak, (4) kaynakları sağlamak ve yönetmek, (5) kişisel ve mesleki gelişmeye uygun bir okul iklimi yaratmak, (6) Okul dışındaki çevrede okulu temsil etmek gibi işgörülerini yerine getirmek durumundadırlar (Tanrıöğen, 1988:4).

Eğitim yöneticisi; öğretmen, işgören, öğrenci, veli, çevre liderleri, çevredeki yerel yöneticiler, merkez örgütü ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişkiler kurmak, onların çelişkili beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır (Kaya, 1991:132).

Eğitim yöneticisinin önünde duran bu güçlükler, onun bazı becerileri ve yetenekleri taşımasını zorunlu kılmaktadır. Etkili bir eğitim yöneticisinin taşıması gereken beceriler bazı yazarlarca üçe ayrılmaktadır; teknik, insansal ve kavramsal beceriler (Açıkgöz, 1994:9).

Teknik beceri, öğretim yöntem ve teknikleri, süreçleri ve işlemleri konusunda uzmanlığı gerektirir. Kişinin çalışma alanına göre, somut olarak yapabileceği, uzmanlık bilgisine bağlı bir beceridir. Yöneticinin muhasebe, inşaat, finansman gibi alanlardaki becerileri teknik becerilerdir (Açıkgöz, 1994:10).

Teknik beceriler, yöntemleri, süreçleri, prosedürleri ve teknikleri olan belirli bir alanda yeterlik anlamı verir (Bursalıoğlu, 1991:207).

İnsansal beceri, yöneticinin gerek bire bir, gerek grup olarak insanlarla çalışabilme yeteneğidir. Bu beceri kişinin kendisi hakkındaki

anlayışı ile ve başkalarına ilişkin düşünceleriyle yakından ilgilidir. Bu beceri yöneticinin işgörenleri güdüleme, tutum geliştirme, grup dinamiği, insan gereksinimleri, moral ve insan kaynağını geliştirme hakkında bilgi sahibi olmasını gerektirir (Açıkgöz, 1994:10).

İnsansal beceriler yöneticiye, grubun bir üyesi olarak etkili biçimde çalışma ve bu yolla lidere bulunduğu grup içinde işbirliği kurabilme yeteneği sağlamaktadır (Bursalıoğlu, 1991:207).

Kavramsal beceri, okul yöneticisinin okulu bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içinde ve evrensel ölçüler içinde görebilme, okulu bütünleyen tüm parçaları karşılıklı etkileşim içinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı özgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir. Bu yetenek başta yönetim kuramı, örgüt, insan davranışı ve eğitim felsefesi olmak üzere, eğitim alanına kuramsal bakış yeteneği kazandıracak bilim dallarının bilgi birikimine sahip olmayı gerektirir (Açıkgöz, 1994:10).

Kavramsal beceriler, örgütü bir bütün olarak görebilmek, duyabilmek yeteneğidir (Bursalıoğlu, 1991:207).

Okullar dahil tüm örgütlerde yöneticilerin yürüttükleri ortak etkinlikler vardır. Bu ortak etkinlikler; amaçlara ulaşma, örgütsel sistemi yaşatma ve örgütün dış çevresine uyumunu sağlamaktır. Yöneticilerin her örgütte gösterdiği bu ortak davranışlara özellikle okullara uygun düşen bir dördüncü yönetim etkinliği daha eklenebilir. Kültürel örüntüleri yaşatma (Açıkgöz, 1994:12).

Okul denilen sosyal sistemin, birey ve kurum olmak üzere iki temel boyutu vardır. Bu iki boyutun dengede tutulması gerekmekte ve bu durum okul müdürünün bir örgüt mühendisi kadar sosyal mühendis olmasını da gerektirmektedir. Ayrıca, bizim eğitim düzenimizin

öngördüğü sorumlulukları karşılayabilmesi için, iyi bir bürokrat olması zorunludur. Okul müdürü, okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri olmalıdır (Bursalıoğlu, 1991:38-39).

Bir eğitim yöneticisinin önemli sorumlulukları olarak ifade edilen bu güç görevlerin yerine getirilmesi, başarılması “etkililik” kavramıyla doğrudan ilişkilidir. Etkili okulların mı etkili müdürler yetiştirdiği, yoksa etkili müdürlerin mi etkili okullar geliştirdiği tartışılmıştır. Lipham’a göre, müdür etkililiği ile okul etkililiği arasında çok sıkı bir ilişki vardır. Okullar öğrencilerin öğrenmelerinde bir fark yaratırken, müdürler de okullar arasında bir fark yaratmaktadır (Tanrıöğen, 1988:5).

Etkili bir eğitim yöneticisinin, etkili bir okula neden olduğu, etkili bir okulun da öğretmen ve öğrenci başarısını artırdığından hareketle, etkili bir eğitim yöneticisinin hem öğretmen hem de öğrenci performanslarına olumlu yönde etki edeceği söylenebilir.

Açıkalın’ın (1998:6) da belirttiği gibi, eğitimi iyileştirmeye okullardan başlamak gereklidir. Yetkin okul yöneticilerinin sistemin tümünü iyileştirmede ve geliştirmede nasıl etkili olacağını açıklamak bakımından bir örnek olarak “kırk bin yetkin okul yöneticisi, her okul yöneticisinin on öğretmeni mesleğe hazırlamada, onları yetiştirme ve geliştirmede başarılı olması” gerçekleşmesi olanaksız bir proje değildir. Sonuçta dört yüz bin yetişmiş öğretmen kazanmak eğitim sisteminin en önemli sorunlarından birini çözmek olacaktır. Eğitim sisteminin sorunlarının çözümünde okulu ilk hareket noktası olarak kullanabilmek için, ilk aşamada okul müdürlerinin yetkinleşmesi ile başlama somut ve geçerli bir yaklaşım olarak görülmektedir.

Balcı'ya (1993:29) göre de, etkili okula kavuşabilmenin belki de en önemli koşulu tüm okul personelinin etkili okul anlayışı doğrultusunda eğitilmesidir. Özellikle de etkili okulda kritik etkenlerden biri olan okul yöneticisinin, etkili yönetici özellik ve yeterliklerini kazanması bu konudaki ilk adım olmalıdır. Ayrıca bu özellik ve yeterlikler okul yöneticisinin rol tanımında, atama ve yükseltme ölçütlerinin geliştirilmesinde esas alınmalıdır.

Okutan'a (2003) göre, eğitim yönetiminin, doğrudan olmasa bile dolaylı olarak eğitim sorunları ile ilgisi vardır. Bundan dolayı, okulların faturası genellikle okul müdürlerine çıkarılmaktadır. Okul müdürü, okulda olumlu bir örgüt iklimi oluşturarak amaca dönük etkinlikleri başlatmak, okulda öğrenci başarısını vurgulamak, öğretim programlarını koordine etmek, gibi faaliyetlerle öğrenci başarısına dolaylı bir katkıda bulunarak okulun kalitesini ve verimini artırmada etkili olmaktadır. Çağdaş okul, öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanların mutluluk duyarak yaşadıkları bir örgüt kavramına sahip olup, eğitim yöneticisi, örgütte böyle bir kavramın yaratılması için kendisini görevli kabul etmesi gerekmektedir. "Yöneticiliğin okulu yoktur" anlayışından "yöneticilerin de hizmet öncesinde ve hizmet içinde olmak üzere iki dönemde eğitim alması, okulun verimliliğini artırır" anlayışına gelmeye hazırlanıyor olmamız, eğitim yönetimi açısından olumlu bir gelişme olarak değerlendirilmelidir (<http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/157/okutan.htm>).

Okul müdürlüğünün tamamen insan ilişkilerine dayanması, okul müdürünün "yönetimsel davranış" konusunda belli bir yeterliliğe sahip olmasını gerektirmektedir. Bunun için de; okul müdürlerinin yönetimsel davranış boyutundaki düzeylerinin belirlenmesi ve yetersiz görüldükleri konularda eğitim almalarının sağlanması gereksinimi bulunmaktadır. Araştırma ile bu gereksinimin karşılanması beklenmektedir.

1.2. Problem Cümlesi

“İlkokul müdürlerinin yönetsel davranışları nelerdir?” sorusu bu araştırmanın problem cümlesini oluşturmaktadır.

Problem daha ayrıntılı olarak, aşağıda alt problemler biçiminde düzenlenmiştir.

1.3. Alt Problemler

Yöneticinin özelliklerinden kaynaklanan davranışlar, yöneticinin görev yapısını kurma davranışları, yöneticinin görev davranışları, yöneticinin ilişki davranışları, öğretmenlerin varsayılan özelliklerinden kaynaklanan davranışlar ve çalışma ortamından kaynaklanan davranışlara ilişkin;

1. İlkokul müdürlerinin yönetsel davranış düzeyleri nedir?
2. İlkokul müdürlerinin yönetsel davranış düzeyleri arasında fark var mıdır?

1.4. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, okulun etkili olmasında önemli bir faktör olan okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının geliştirilmesi için verilecek hizmet içi eğitim programında; ilkokul müdürlerinin gereksinim içerisinde oldukları yönetsel davranışlarının belirlenmesi için gerekli bilimsel verilere ulaşmaktır.

1.5. Araştırmanın Önemi

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti ilkokullarında görevli okul müdürlerinin yönetsel davranışları konusunda yeterli araştırma bulunmadığından bu çalışmanın alanyazına katkıda bulunacağı düşünülmüştür.

Bu araştırmayla toplanacak verilerin, özellikle:

1. Yönetimsel davranış düzeyleri belirlenecek olan ilkokul müdürlerinin, Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'na düzenlenebilecek ve müdürlerin alınacakları Hizmet İçi Eğitim Yönetimi Kursu'nda hangi alanlarda eğitim gereksinimi içinde olduklarının belirlenmesine,
2. İlkokul müdürlerinin yönetsel davranış düzeyleri arasındaki farklılıkların karşılaştırılabilmesine,
3. Kendisini yetiştirmek, yönetsel davranışları bakımından geliştirmek isteyen müdürlere, öğretmenlere ve bu alanda araştırma yapanlara kaynaklık edebilecek bilgiler sağlayacağı umulmaktadır.

1.6. Sayıtlar

1. Araştırma anketi, ilkokul müdürlerinin genel olarak yönetsel davranışlarını kapsamaktadır.
2. Ankete verilen yanıtlar mevcut durumu ve gerçeği yansıtmaktadır.
3. Anket uygulamasına katılan öğretmenlerin, verdikleri yanıtlarda samimi ve gerçek görüşlerini yansıttıkları varsayılmaktadır.

1.7. Sınırlılıklar

1. Araştırmanın örnekleme 2003 – 2004 öğretim yılı, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nde Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı’na bağlı Lefkoşa merkez ilkokulları ile sınırlıdır.
2. Araştırmanın örneklem grubunu, 104 kadın, 72 erkek ilkokul öğretmeni oluşturmuştur.
3. Araştırma bilgi toplama aracında bulunan yargılarla sınırlıdır.
4. İlkokul müdürlerinin yönetsel davranışları, araştırma anketinde kapsanan yönetsel davranışlar ile sınırlandırılmıştır.

1.8. Tanımlar ve Kısaltmalar

Tanımlar

Bu araştırma raporunda aşağıdaki kavramlar, tanımlandıkları anlamda kullanılmıştır.

Okul Müdürü: Eğitim öğretim etkinliklerinin önceden saptanmış amaçlar doğrultusunda düzenlenip uygulanması ve değerlendirilmesinden, okulun genel işleyişi ile ilgili işlerin yürütülüp düzenin sağlanmasından ve denetlenmesinden okul yapısı içinde en üst düzeyde yetkili ve sorumlu kimse (Uluğ, 1985:169).

Yönetici: Okulun amaçlarına ulaşması için insan ve maddi kaynakların sağlanmasında ve bu kaynakların en verimli biçimde kullanılmasından sorumlu olan kişidir. Kısaca önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulayan ve sonuçları denetleyen kişidir (Sabuncuoğlu, 1996:182).

Eğitim: Bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir (Ertürk, 1994:12).

Eğitim Yönetimi: Toplumun eğitim gereksinmesini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü, önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için etkili işletmek, geliştirmek ve yenileştirmek sürecidir (Başaran, 1994:12).

Eğitim Yöneticisi: Her tür ve düzeyde resmi ya da özel eğitim kurumlarıyla Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra örgütünde, başında bulunduğu eğitim kurum ya da biriminin yönetiminden sorumlu, bu alanda yetişmiş kimse (Uluğ, 1985:90).

Yönetimsel Davranış: Yönetmenin kendisi ile üstleri, astları arasında ve işgörenlerle işgörenler arasında iyi ilişkiler kurma ve geliştirme çabasına yönet(im)sel davranış denir. Yönetimsel davranışın amacı iyi ilişkiler aracılığı ile örgütün insan gücünün örgütsel amaçları gerçekleştirmesini sağlamaktır. Örgütte insan ilişkilerinin yönetimi, yönetmenlerin yönetimsel davranışlarının temelidir (Başaran, 1992:11).

Bakanlık: Eğitim ve öğretim işleriyle görevli Bakanlık anlatır (K.K.T.C. Öğretmenler Yasası, 1999:5).

Öğretmen: Bakanlığın ve Bakanlığa bağlı eğitim ve öğretim kurum ve kuruluşların yürütmekle yükümlü olduğu eğitim ve öğretim hizmetlerinin gerektirdiği asıl ve sürekli görevleri yerine getiren sürekli personeli anlatır (K.K.T.C. Öğretmenler Yasası, 1999:5).

Öğrenci: Eğitim İhtiyacı olan ve bu ihtiyacı karşılamak amacıyla formal eğitim kurumlarına devam eden bireydir (Fidan, 1987:257).

Etkililik: Barnard'a göre etkililik, belirlenen amacın gerçekleştirilme derecesidir (Aydın, 1994:15).

Eşgüdümleme: Eşgüdümleme, belli bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda eldeki insan ve madde kaynaklarının katkılarının bütünleştirilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Aydın, 1994:152).

Sistem: Sistem, bir veya daha çok amaca veya sonuca ulaşmak üzere aralarında ilişkiler olan fiziksel veya kavramsal, birden çok bileşenin oluşturduğu bütündür. Oxford English Dictionary'ye göre sistem, karmaşık bir birim oluşturmak için birbirlerine bağlanmış veya birleştirilmiş set veya takımdır. Belli bir plan veya projeye göre sırayla düzenlenen parçaların oluşturduğu bütündür (<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/sistem.htm>).

Sayıltı: Doğru imişcesine kabul edilmiş yargılar, genellemelerdir. Sayıltılar, düşünme ve hareketlerimizin gerçekte yatan gerçeklerini oluşturur (Fidan, 1987:258).

Destekleyici Liderlik: Turan'ın (1998) ifadesiyle, destekleyici liderlik; örnek olan, yapılanları takdir ve tebrik eden, öğretmenlerine yardım eden, eleştirilenin sebebini açıklayan, yapıcı eleştirilerde bulunan, çalışanların ve diğer insanların refahı için çalışmalara göndermede bulunan bir liderlik türüdür (<http://web.inonu.edu.tr/~efdergi/KursadY.htm>).

Dönüşümcü Liderlik: Dönüşümcü liderlik niteliklerine sahip lider, görevin çıktılarının önemini belirterek onu izleyenlerin ilgilerini, örgütün veya takımının beklentileriyle bütünleştirerek ve onların üst düzey ihtiyaçlarını aktive ederek güdüler ve dönüşümü sağlar (<http://ilkogretim-online.org.tr/vol2say1/v02s01b.htm>).

t-Testi: İki ilişkisiz örneklem ortamları arasındaki farkın manidar olup olmadığını test etmek için kullanılır (Büyüköztürk, 2002:39).

Frekans (Sıklık, f): Örnekteki değişkenin her bir değerine ilişkin gözlem sayısını ya da (sürekli değişken durumunda) örnekteki değişkenin

her bir değer aralığına ilişkin gözlem sayısını gösterir (<http://www.ctf.edu.tr/ctfbiostat/dizin.html>).

Standart Sapma: Standart sapma,  l me değeri bireylerinin aritmetik ortalama değerden yaptıkları sapmalar için bir  l d r. Genel olarak, standart sapmanın küçük olması ortalamadan sapmaların ve riskin az olduğunun, b   k olması ise ortalamadan sapmaların riskin çok olduğunun ve oynaklığın göstergesidir (<http://www.kim-tr.com/bilgiler.html>). Ölçümlerin ortalamaları olan farklarının karelerinin ortalamasının karek  d r (Sümbüloğlu, 1978:106).

Aritmetik ortalama: Bütün deneklerin aldıkları değerlerin toplanıp denek sayısına bölünmesi ile bulunan değerdir (Sümbüloğlu, 1978:68).

Kısaltmalar

K.K.T.C.: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

TKY: Toplam Kalite Yönetimi

TODAİE: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü

YD : Yakın Doğu Üniversitesi

TKY: Toplam Kalite Yönetimi

N: Frekans (Sayı)

SS: Standart Sapma

$\bar{x}$: Aritmetik Ortalama

d : D değeri

M: Madde (Önerme)

TKY: Toplam Kalite Yönetimi

N: Frekans (Sayı)

SS: Standart Sapma

$\bar{x}$: Aritmetik Ortalama

d : D değeri

M: Madde (Önerme)

BÖLÜM II

KONUyla İLGİLİ KURAMSAL GÖRÜŞ VE ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, araştırma konusuyla ilgili kuramsal bilgiler ve konuyla ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalar yer almaktadır.

2.1. Konunun Kuramsal Temelleri

Konunun kuramsal temelini oluşturan bilgiler, belli başlıklar altında toplanarak aşağıda sunulmuştur.

2.1.1. Bir Örgüt Olarak Okul

2.1.1.1. Okulun Örgütsel Özellikleri

Okulun birey boyutu kurum boyutundan daha duyarlı, informal yanı formal yanından daha ağır, etki alanı yetki alanından daha geniştir. Gerçekten sosyal bir sistem olarak kurulması ve çalışması gereken okul ortamında, davranış bilimleri ve insan ilişkilerinin yeri bu bakımlardan büyük önem taşır. Böylece okul yöneticisi, daha çok informal bir ortam içinde çalışmak, yetkiden fazla etki yollarına başvurmak ve davranış bilimlerinde iyi yetişmiş olmak zorundadır (Bursalıoğlu, 1994:32).

Okullar, hiyerarşik bir yapıda kurulmuştur. Yumuşak kurallara sahip ve aynı düzeyde öğrenim görmüş meslek adamlarının oluşturduğu bir örgüt olduğu için, okulun yetke hiyerarşisi daha demokratik bir yapıdadır.

Okul, öğrencilere sadece müfredat programındaki bilgileri aktarmak, oradaki amaçlar doğrultusunda bazı beceri, alışkanlık ve davranış kalıpları kazandırmakla sosyalleştirme görevini yapamaz. Elbette çocuklar farklı bilim alanlarındaki bazı pratik ve teorik bilgileri öğrenmek, becerileri kazanmak için okula gelirler. Ama bu bilgi ve becerileri öğrenirken, aileden ve diğer sosyal kurumlardan çok farklı bir yapıya sahip olan okul toplumu içinde yaşamayı da öğrenirler. Okullar, adeta aile ortamı ile büyük sosyal kurumlar arasında, bir geçiş toplumdur; belki aile kadar çok sıcak ve hoşgörülü değildir, ama içinde yaşadığımız toplumun diğer bazı kurum ve gruplarındaki kadar acımasız da değildir.

Çocuklar, okulda kazandıkları bir çok bilgi ve becerilerin yanı sıra aile fertlerinden başka yabancı çocukları, büyükleri ve yöneticileri de tanır. Farklı davranış şekilleri, farklı alışkanlıklar, gelenekler, değerlendirme teknikleri ile karşılaşır. Öğrenci arkadaşlarından, öğretmenlerden, okul yöneticilerinden, memur ve hizmetlilerden gelen tipik davranışlara yavaş yavaş alışır; okuldaki sosyal ilişkiler ağını, sosyal örgüyü öğrenirler. Bu, onların daha sonra katılacakları yetişkinler toplumundaki örgüyü tanıma ve öğrenme şansları demek olur (Kaya, 2000:9-10).

Okul, özel bir çevredir. Eğitim, genellikle dolaylı bir girişim olduğundan, bu amaçla okul denilen özel bir çevre yaratılmıştır. Bu yapılırken, gerçek çevrede olmayıp istenen, yahut olup istenmeyen kavram ve süreçlerin bu özel çevrede yer alıp almamasına dikkat edilmiştir. Bu özel çevrenin görevi, çocuğa gerçek çevreyi kolaylaştırarak, temizleyerek ve dengeleştirerek öğretmektir (Bursalıoğlu, 1994:33).

2.1.1.2. Okul Kültürü

Okul, sosyal bir sistem olarak belirli bir kültüre sahiptir. Bu kültüre, okul kültürü; kurum kültürü, örgüt kültürü gibi adlar verilmektedir. Şişman'a (1999:154) göre örgüt kültürü, bir örgütün üyesi olan insanların ortaklaşa paylaştıkları bir takım inançlar, değerler, normlar, semboller, törenler, kahramanlar, uygulamalar olmaktadır. Okul toplumunu oluşturan insanlar arasında bütünleşmenin sağlanıp sürdürülebilmesi, aitlik ve biz duygusunun gelişebilmesi, üyelerin okullarına bağlanmaları, okullarıyla övünmeleri, üyeler arasında ortak bir kültürün oluşmasına bağlıdır.

Kırçıl'a göre, örgüt kültürü, belli bir grubun dış çevreye uyum sağlayabilmek ve kendi iç bütünlüğünü kurabilmek için geliştirdiği ve gruba yeni katılan üyelere öğrettiği temel kavramlar ve değerler olarak tanımlanmaktadır (Çelik, 1997:99).

Akıncı'ya göre ise kurum kültürü, örgütte nasıl davranması ve birbirini nasıl etkilemesi gerektiğini biçimlendiren, işlerin nasıl yapıldığını gösteren paylaşılan inançlar, tutumlar, tahminler ve beklentiler modelidir. Güçlü kurum kültürüne sahip örgütlerde "kurum kültürü" şu özellikleri göstermektedir: (1) Ayırt edicidir. (2) Kararlı bir yapıdadır. (3) İfade edilmeden de anlaşılabilir. (4) Semboliktir. (5) Bütünleştiricidir. (6) Kabul görmüştür. (7) Üst yönetimin bir yansımasıdır (Cafoğlu, 1996:89-90).

2.1.1.3. Okul İklimi - Havası - Sağlığı

Aydın'ın (1993:119) belirttiğine göre, açık iklime sahip bir okulda, okul müdürünün yönetim politikası, öğretmenin görevini başarmasını kolaylaştırıcı niteliktedir. Öğretim kadrosunu oluşturan öğretmenler

arasında yakın, arkadaşça ilişkiler vardır; öğretmenler bu ilişkilerden bir haz ve doygunluk duyarlar. Öğretmenlerde yüksek düzeyde bir iş doyumuna vardır. Karşılaşacakları zorlukları ve engelleri aşacak derecede güdülenmişlerdir, örgütsel iticiler güçlüdür. Bu iticiler örgütü yürütebilecek ve görevleri tamamlatabilecek niteliktedir. Açık iklime sahip okullarda görevli öğretmenler o okullarda bulunmaktan gurur duyarlar.

Swyner'e göre, okulda olumlu bir iklim yaratılmasında okul yöneticisine büyük iş düşmektedir. Yönetici bürosunda oturmakla olumlu bir okul iklimi yaratamaz. Oysa okul yöneticisinin adil, tutarlı, yetenekli olması, doğru yer ve zamanda "görülebilir" olması olumlu öğrenme ortamına zemin hazırlamaktadır. Yöneticinin beklentilerini öğrenci ve öğretmenlere ulaştırması, diğer işlerini ve sorumluluklarını öğrenci ve öğretmenlerin binadan ayrılmasından (dersliklere girdikten) sonra yapması okulda olumlu bir hava gelişmesine katkı getirmektedir (Balcı, 1993:45).

Peker (1993:32) ise, "otoriter yapılı havanın, yüksek düzeyde yetki güdüsüne, düşük doyuma, gruba karşı olumsuz davranışlara ve düşük verimlilik ve yaratıcılığa neden olurken; demokratik yapılı havanın, yüksek düzeyde arkadaşlık güdüsü, gruba karşı olumlu davranış ve yüksek doyuma; başarıya dönük havanın ise, başarı güdüsünün ve işten elde edilen doyumun fazlalığı, gruba karşı olumlu tutum ve davranışlar, verimlilik ve yaratıcılıktaki yüksek düzeyi sağladığını" belirtmiştir. Ayrıca, "kişiler arası ilişkilerde kuşkunun kalkması sonucu, güçlerin üretici olmayan savunma çabaları yerine, üretken faaliyetlerde kullanılması olarak tanımlanabilecek güven ve inanç havasını geliştirmenin, diğer amaçları gerçekleştirmek için ön koşul olduğunu" belirtmiştir.

Bir örgütte, lider davranışı ve yaratacağı atmosfer şöyle gösterilebilir (Taymaz, 1997:51):

Demokratik Atmosfer Etkenleri

- 1-Biz, bize, bizim der.
- 2-Grup görüşleri hakimdir.
- 3-Başarı gruba mal edilir.
- 4-Grup ve lider arasında iyi ilişkiler vardır.
- 5-Lider yokken de grup çalışması başlar ve devam eder.
- 6-Kişiler işlerini benimserler.
- 7-Moral yüksektir.
- 8-Suçlama veya kuşku azdır.
- 9-Personelin birbirine ve lidere karşı saldırısı pek az olur.
- 10-Davranışlarında diriklik hakimdir.
- 11-Lidere karşı sevgi ve saygı çoktur.
- 12-Personel öğrenir, yetişir ve gelişir.

Otokratik Atmosfer Etkenleri

- 1-Ben,beni, benim der.
- 2-Şahıs görüşü hakimdir.
- 3-Başarı şahsa mal edilir.
- 4-Grup bazen lidere karşı koyma eğilimindedir.
- 5-Lider yokken grup bekler veya çalışma yavaş olur.
- 6-Kişiler işlerini benimsemezler.
- 7-Moral düşüktür.
- 8-Farklı derecelerde suçlama ve kuşku vardır.
- 9-Personelin birbirlerine ve lidere karşı saldırıları fazladır.
- 10-Davranışlarda durukluk hakimdir.
- 11-Lidere karşı sevgi ve saygı azdır.
- 12-Personel talimat alır, yapar.

Bireylerin çalıştığı örgütle ilişkileri, doyumu, bağlılığı, kendisini tanıtırma gereksinimi, sadakati, anlaşmazlık ve gerginlikleri, örgütün biçimsel olarak belirlenmiş amaçlarının lehinde ve aleyhinde gösterdiği çabalar vb. davranışlar örgütsel havanın başlıca belirtileri olarak kabul edilmektedir.

Bursalıoğlu'na (1994:34) göre, her örgüt gibi, okulun da kendine özgü bir kişiliği olur. Bu kişilik okul denilen örgütün havasında görülür. Yani bireyin kişiliğine karşılık, örgütün havası yahut iklimi vardır.

Balcı (1995:86), sağlıklı bir örgütün özelliklerini şöyle özetlemiştir: Amaçlar büyük oranda paylaşılmıştır; kişisel-örgütsel amaç bütünleşmesi vardır; çalışanlar sorunları hakkında açıkça konuşur, çözülmesini beklerler; informalliğe ve pragmatik problem çözmeye vurgu vardır; kararlar, bilginin olduğu yere devredilir; sorumluluğun takımca paylaşımı vardır; çalışanların yargısı saygı görür ve kullanılır; ihtiyaç ve duygular, görev içeriğini oluşturan kişiler arası süreç olarak algılanır, işbirliği tipik davranıştır; yardım serbestçe istenir ve kullanılır; bir kriz durumunda yöneticiler takım oluşturur, kriz giderilinceye kadar işbirliği içinde çalışılır; çatışma açıkça planlanır ve geliştirici bir yolla çözülür.

2.1.1.4. Etkili Okul

Örgütün etkili çalışması için gereken ortamı yaratmak yönetimin görevidir. Yönetim, verimliliği artırmak, işgörenlerin işten doyumlarını sağlamak, iç çatışmalarını en aza indirerek örgütü sağlıklı kılmak, örgütü dirik bir biçimde çevresine uyarlamak ve örgütü çevresine yararlı yapmak için gereken her türlü önlemleri almak zorundadır.

Yapılan etkili okul çalışmalarında, okul performansının yüksek tutulması; okulun kültürü ve iklimine, okul sistemi ve okul içindeki liderliğin yapısına, okul çalışmalarında aile desteğine önemli ölçüde bağlanırken, liderlerin yönlendirme ve karara katılma uygulamalarının da etkili olduğunu göstermektedir (Cafoğlu, 1996:53).

Örgütler, örgütsel amaçlarla işgörenlerin iş doyumu arasında denge kurmaya çalışırlar. Barnard'a göre etkililik, ortak amacın gerçekleştirilmesiyle ilgilidir. Amacın gerçekleştirilme derecesi etkililiğin ölçütüdür, örgütsel yeterlik ise bireysel gereksinimlerin karşılanması ile ilgilidir. Örgütün amacını gerçekleştirme doğrultusunda işbirliği yapmaya istekli yeter sayıda bireyin sağlanması yeterliliğin ölçütüdür. Ortak amaca katkıda bulunmaya isteklilik, bireylerin amaç doğrultusunda gösterdikleri çabanın sonunda elde ettikleri doyumla yakından ilgilidir. Eğer gösterilen çabanın sonunda elde edilen durum, katlanılan özveriyi aşarsa bireylerde ortak amaçlara katkıda bulunmaya isteklilik görülür ve örgütsel etkililik artar (Kaya, 2000:15).

Özdemir'e (1998:29) göre, etkili okulun sahip olması gerekli özellikler şunlardır:

- Açık ve belirgin amaçlar ve amaçlar üzerine odaklanmış okul misyonuna sahiptirler.
- Yöneticiler kendilerini sekreterlikten ziyade öğretim lideri olarak görürler ve bu yönde faaliyet gösterirler.
- Tüm taraflar yüksek beklentilere sahiptirler.
- Her öğrenciye zamanında öğrenme fırsatı ve öğrencilerin öğrenmesini geliştiren öğrenme imkanları sunarlar.
- Öğrenci ilerlemesini takip ederler ve zengin akademik programlara sahiptirler.
- Okul aile ilişkisini geliştirirler.
- Güçlü yönetsel liderlik stili benimsenir.
- Uygun okul iklimine sahiptirler.
- Temel becerilerin geliştirilmesi üzerinde odaklaşma gözlenir.
- Etkin bir yöneltme sistemi vardır.

- Okul kaynakları temel öğrenci başarısını geliştirmeye yönlendirilir.

2.1.1.5. Örgütsel Davranış

Örgütsel davranış, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için üyelerinin yaptıkları etkinliklerden oluşur. Örgütsel davranış, işgörenin, örgütün işlevsel ve toplumsal çevreleri ile etkileşiminin ürünüdür. İşgören ile örgütün işlevsel ve toplumsal çevreleri birbiriyle tümleşik bir bütündür. Ama bu bütünün kuramsal açıdan görelî bağımsız sistemlerden oluştuğu varsayılmaktadır (Başaran, 1991:39).

Mihçioğlu'na göre, işgörenin örgütsel davranışı içinde uyum, oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Uyum, örgüt ortamında, örgüt çalışmalarını sağlıklı bir biçimde yürütebilmesi için bireylerin verimli bir çalışma düzeniyle işyerindeki mutluluğunun korunması için gerekli ilişkiler sistemini zorunlu kılar. Birey açısından uyum, çalışma yaşamında doyum, huzur ve mutluluk sağlar; örgüt açısından ise, verimli bir çalışmanın temel gereklerinden biridir (Pehlivan, 1995:2).

2.1.1.6. Moral ve İş Doyumu

Moral tanımlanması ve ölçülmesi zor olan sosyal ve psikolojik kavramlardan biridir. Birey için kullanıldığı gibi, bir grup için de kullanılabilir. Eren (1989:135) morali, “bir insana veya insan grubuna hâkim olan iklim veya atmosfer” olarak tanımlamıştır. Grup dinamiği bakımından moral, “grubun ortak amaçları kabul etmesi ve onların gerçekleşmesi için çaba göstermesi” olarak tanımlanabilir. Örgüt açısından moral, “örgüt

amaçları ile üyelerinin ihtiyaçları arasındaki ahengin aynası” olarak görülebilir. Yönetim açısından ise karar verme yetkilerinin dağılımındaki doğruluk oranını yansıtır (Gürsel, 1997:135).

Örgütün işlevsel ve toplumsal çevresinin tüm etkenleri işgörenlerin morali üzerinde etkilerde bulunur. Örgütte morali yükselten etmenler ise, karara katılma, yetkili kılınma, iletişimden yeterince yararlanma ve takım olarak çalışmadır. Bunlar içinde yönetime katılmanın, moral üzerindeki etkileri verimin artırılmasında rol oynayan önemli bir etmen olarak görülebilir. Bir örgütte moral düşüklüğünün belirgin bir göstergesi, işgörenlerin örgütü bırakmaları, örgütten başka bir örgüte geçmek istemeleridir. Bunun yanı sıra, örgütte zorunlu olarak kalanlarda ise, devamsızlık, yalancı hastalık, savurganlık kazalara neden olma gibi davranışlar morallerinin düşük olduğunu gösterir.

Moral, bir grup olgusudur. Çalışanların işe ve işin yarattığı şartlara karşı benimseyici veya tepkisel tutumlarını gösterir. Tutum, insanların kendi işleri hakkındaki duyuş ve düşüncelerini gösterme biçimidir. Grubun içinde oluşan moral, örgütte farklı düzeylerde ortaya çıkar. Ancak bu düzeyler kalıcı değildir. Zaman içinde değişir. Düşük moral yükselir. Yüksek moral düşebilir. Grubun moralini yükseltmek zor ve zaman alan bir nitelik taşıırken, moralin düşmesini daha çabuk ortaya çıkarır (Kaya, 2000:18).

Morale etki yapan faktörlerden bazıları şu şekilde sıralanabilir (Eren, 1989:153):

- a. Personelin işinden duyduğu tatmin derecesi,
- b. Üstün asta karşı davranışı,
- c. Personelin işinde ilerlemek arzusu,
- d. Personelin iş yerinde, iş arkadaşlarıyla geçinme durumu.

Vroom, iş doyumunu çalışanların işteki rollerine karşı tepkileri olarak tanımlamaktadır. Davis'e göre iş doyumunu, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluktur. Applewithe, doyumla moralin içeriklerinin aynı olduğunu ileri sürmektedir. Ona göre doyum bireyseldir, moral ise küme ile ilgili bir kavramdır. Price, doyumunu, bir örgüte katılanların örgüt üyeliği hakkındaki olumlu duyguları olarak tanımlamaktadır. Price göre doyumla moral arasında bir fark yoktur. Blum ve Naylor'e göre iş doyumunu, işgörenin işle ilgili ücret, çalışma koşulları, gelişme olanakları, yeteneğin tanınması, işteki sosyal ilişkiler vb. değişkenlere, kişisel özelliklerine ve iş yaşamı dışındaki grup ilişkilerine yönelik genel bir tutumdur (Çelik, 1990:62).

İşgörenin yaşamında işten doyumun büyük önemi vardır. İşinden yeterli doyum sağlayan bir işgören yaşamaktan hoşlanmakta; yaşamdan doyumunu artırabilmektedir. İşten doyum, işgörenin özellikle ruhsal sağlığını korumasına yardım etmektedir. İşgörenin işten doyumunu, örgütün ürün üretmek amacı yanında, bunun kadar da önemli ikinci amacı olan, gereksinimlerini karşılama amacının gerçekleşmesine bağlıdır. Bu yüzden işgörenin işten doyumunu örgütün etkililiğinin ikinci temel ögesidir. İşten doyum, işgörenin örgütten bekledikleri ile örgütçe karşılanabilen gereksinimlerin dengeleşmesine bağlıdır.

Aydın'a (1993:99) göre, eğitim kurumları olan okullarda güdüleyici rolü oynayan denetmen ve yöneticiler, önce öğretmenlerde doyumsuzluk yaratan koşulları ortadan kaldırmaya, sonra onları etkin kılmaya çalışmalıdırlar.

İşgörenin işten doyumunu etkileyen birçok örgütsel etken vardır. Bu etkenleri düzenlemek ve yönetmek, yönetimin görevidir. Bu yüzden işten doyumunu sağlamak yönetsel bir davranıştır. Çalışanların tatminini

değerlendirmede; çalışma ortamı, ödüllendirme, organizasyonun yapısı, eğitim ve geliştirme faaliyetleri, davranış ve tutumlar, sağlık ve emniyet, çalışanların işyeri imkanlarından yararlanması, birer etmen olarak sayılmıştır (Ersen, 1997:169).

2.1.2. Okulda Yönetim ve Yönetici

Örgüt (yapı) örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bir araçtır. Bu aracı yönetim işletir. Bu yüzden yönetim, örgütsel amaçların niceliğinin ve niteliğinin planlanan biçimde gerçekleşmesini engelleyen örgütün (aracın) parçalarını değiştirmekle ya da örgütü yenileştirmekle de görevlidir (Başaran, 1989:32).

Drucker'a (1996-1:130) göre, yöneticilerin yönetiminde ilk gereklilik "amaçlı ve öz kontrollü yönetim", ikinci gereklilik de "yöneticinin işinin tam yapısının belirlenmesidir." Her iş girişimi için gerçek bir takım kurmalı ve bireysel çabalarını ortak çabalarla birleştirmelidir. Her yöneticinin tam belirlenmiş amaçlara ihtiyacı vardır. Bu amaçlar insanın kendi yönetim biriminin hangi performansı üretmesi gerektiğini belirlemelidir.

Yönetim biçimi, yönetmenin amaçları gerçekleştirmedeki görev davranışı ile işgörenlerle kurduğu ilişki davranışının etkileşiminin oluşturduğu bir davranış örüntüsüdür. Ast yönetmenler, yönetim biçimlerine örgütün en üst yönetmeninin yönetim biçimine uydurmak zorunda bırakılırlar. Ama yine de yönetim biçimi, yönetmene özgü yönetsel davranışlar olarak, yönetmenden yönetmene değişir (Başaran, 1998:68).

2.1.2.1. Yönetim Kuramları

Yönetim kuramlarının incelenmesi, yönetim anlayışının, yönetimi “teknik bir birim” olarak yapı yönünden ele alan klasik yaklaşımlardan, yönetim ve örgütü daha çok insanlardan oluşan sosyal bir grup olarak ele alan davranışsal yaklaşımlara, ve oradan da, yönetim ve örgütü sadece teknik ve davranışsal bir birim değil, aynı zamanda çevresiyle bağlı, çevresinin etkisi altında olan ve çevresini etkileyen bir dinamik birim olarak ele alan sistem yaklaşımına ulaştığını göstermektedir. Sistem yaklaşımı içinde gelişen yönetim anlayışında yönetim ve örgüt, sosyal, kültürel ve siyasal çevrenin sürekli etkisi altında olduğuna ve bu çevreyi etkilediğine göre, etkin bir biçimde işleyebilmek, bir başka deyişle amaçlarına ulaşabilmek için çevredeki değişme ve dinamizme paralel bir değişme ve dinamizm içinde olmak zorundadır (Kaya, 2000:21-22).

İnsan ilişkileri döneminde, örgütlerin "insan" yanı ele alınırken, insan ihtiyaçlarının tatmin edilmesi ve iş doyumu, geniş ölçüde çalışanların gelişme ve ilerleme olanaklarına bağlanmıştır. Bu konuda en büyük sorumluluğun örgüt yöneticilerine düştüğü belirtilmiştir (Gedikoğlu, 1994:4).

Douglas McGregor'un ileri sürdüğü X kuramı, geleneksel yönetim yaklaşımının yetkeci (otoriter) yönetim ve denetim anlayışını; Y kuramı ise, bireysel ve örgütsel amaçların bütünleştirilmesi ve özdenetim yoluyla yönetim anlayışını yansıtmaktadır. Drucker'ın belirttiği gibi, bu iki görüş özgün (orijinal) bir araştırma ürünü olmayıp, esasen var olan görüşlerin bir formül halinde anlatımıdır (Canman, 1993:18).

X Kuramının içeriğinde, insan doğası ve davranışları hakkında İngiliz ekonomist Adam Smith'in ekonomik öğretisine (doktrin) dayanan şu temel varsayımlar yer almaktadır:

1. Ortalama insanın doğasında, işi sevmeme ve olanak ölçüsünde çalışmaktan kaçınma özelliği vardır.
2. İnsanın doğuştan gelen bu özelliği nedeniyle, örgütsel amaçların elde edilmesinde yeterli çabayı göstermesi için, çoğu bireyin zorlanması, denetlenmesi, yönetilmesi ve ceza tehdidi altında bulundurulması gereklidir.
3. Ortalama insan, yönetilmeyi yeğler, sorumluluktan kaçmak ister, görece pek az tutku (ihtiras) sahibidir, her şeyin üstünde güvenlik gereksinimi duyar (Canman, 1993:18).

Y Kuramının varsayımları ise şunlardır:

1. Çalışma yaşamında bedensel ve zihinsel çaba harcamak, insan için oyun ya da dinlenme kadar doğaldır. İnsanın çalışmaktan kaçması doğuştan gelen bir özellik değildir. Denetlenebilir koşullara bağlı olarak doyum sağlayıcı iş istenerek yapılır. Cezalandırılmayla sonuçlanabilecek bir işten ise olanak elverdiği ölçüde kaçılır.
2. Dış denetim ve ceza tehdidi, bireyi örgütsel amaçlara yöneltecek tek araç değildir. Bağlı olduğu amaçlara hizmet ederken, birey, kendini yöneltme ve özdenetim yollarına başvurur.
3. Amaçlara bağlılık, bunların gerçekleşmesi durumunda elde edilecek ödüllerin bir işlevidir. Bu tür ödüllerin en anlamlılarına örnek olarak, benlik doyumu ve özgerçekleştirim gereksinimleri gösterilebilir. Bunlar, çabaların doğrudan ürünleri olabilir.
4. Uygun koşullarda normal bir insan yalnızca sorumluluk kabul

etmeyi değil, aynı zamanda sorumluluk aramayı da öğrenir. Sorumluluktan kaçma, tutuk yoksunluğu ve güvenliğe önem verme, genelde doğuştan gelen özellikler olmayıp, yaşamsal deneyimin sonuçlarıdır.

5. Örgütsel sorunların çözümünde görece yüksek düzeyde imgelem (hayal gücü), beceri ve yaratıcılık kullanma kapasitesi insanlar arasında yaygındır.
6. Çağdaş endüstri yaşama koşullarında normal bir insanın yaratıcılık yeteneklerinin yalnızca bir bölümünden yararlanılmaktadır (Canman, 1993:18).

Örgütler, toplam kalite yönetimini uygulamak istiyorlarsa insana ve insan kaynakları yönetimine önem vermeleri gerekmektedir. Çünkü bilgi çağına girildiği ve müşterilerin kaliteli ürünler beklediği günümüz örgütlerinde, çalışanların örgüt içindeki önemi ve sorumluluğu artmıştır. Bu nedenle örgütler öncelikle nitelikli çalışan, sonra kaliteli üretim anlayışını çok iyi benimsemeli ve buna göre önlemlerini almalıdır.

2.1.2.2. Katılmalı Yönetim

Katılmalı yönetim, işgörenlerin doğrudan doğruya ya da temsilcileri aracılığıyla, bazen gönüllü, bazen de zorunlu olarak çeşitli düzeyde oluşan ortak çalışma komitelerine katılmasıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:216).

Bilgi ve hizmet işlerinde, sorumlu işçiyle birlikte hareket etmek tek yoldur; başka hiçbir şeyin faydası olmaz (Drucker, 1996-2:117). Kararların çalışanlarca birlikte alınması eğitim örgütlerinde de, çalışanların moral ve iş doyumunu artıracak ve örgüt iklimini olumlu etkileyecektir.

Kimbrough ve Nunnery'e göre, işgörenlerin psiko-sosyal gereksinmelerini karşılamak, iş doyumlarını artırmak için eğitim ve okul yöneticisi işgörenleri kendilerini ilgilendiren konularda kararlara katılmaya teşvik etmeli, onlara adil davranmalı, işgörenlerin başarı duygusuna sahip olabileceği bir ortam yaratmalı, görev dağıtımında bireylerin ilgi ve yeteneğini hesaba katmalı, önemli katkıları olan bireylerin tanınmasını sağlamalı, işgörenlerin memnun olacağı estetik yönü de olan bir çalışma ortamı yaratmalı, bireylerin işle ilgili olmayan sorunları karşısında duyarlı olmalı, işgörenlerin sorumluluk almaları için fırsat yaratmalı, astların güven ve ait olma duygusu geliştirmeleri için çaba göstermelidir. Unutulmamalıdır ki, öğretmenler, en iyi çalışmayı kendilerini geliştiren ve doyum veren ortamlarda yaparlar (Alıç, 1996:178).

Katılmalı yönetim üzerinde yapılan araştırmalar, işgörenlerin yönetime katılmasıyla örgütün şu yararları sağladığını ortaya çıkarmıştır (Başaran, 1992:325):

1. İşgörenlerin gönül gücü ve üretkenliği anlamlı düzeyde yükselmektedir.
2. İşgörenler, katkılarıyla yönetimi iyileştirmektedir.
3. İşgörenler birlikte aldıkları kararı daha iyi uygulamaktadır.
4. İşgörenlerin işten doyumunu artmaktadır.
5. Üst ve ast arasındaki ilişkiler iyileşmektedir.
6. Örgüt içi iletişim artmakta ve daha etkili olmaktadır.
7. Ortak başarıya ulaşma ve özgüven duygusu doğmaktadır.
8. Yönetim için daha güvenilir ve yeterli bilgi toplanabilmektedir.
9. İşgörenlerin özdenetim yeterliği artmaktadır.
10. Katılmalı yönetim, işgörenler için kendi başına bir özendirici olmaktadır.
11. İşgörenler örgütten beklentilerini ussal düzeye indirebilmektedir.

2.1.2.3. Yönetici ve Lider Olarak Okul Müdürü

Okul yöneticisi, bir okulda amaçların yerine getirilebilmesi için işgörenleri örgütleyen, emirler veren, çalışmalarını yönlendirip, koordine eden ve denetleyen kişidir. Her okul yöneticisinin amacı, Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'nın eğitim politikası ve amaçları doğrultusunda eğitim kurumlarını yaşatmak ve onu etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır. Bunun için de, her okul yöneticisinin belli yeterliklere sahip olması; görev, yetki ve sorumluluklarının neler olduğunu bilmesi gerekir.

Çelik'e (1999:6) göre, okul yöneticisi formal bir eğitim lideridir. Okul yöneticisi liderlik güçlerinden yasal güç, ödül gücü ve zorlayıcı gücü bir arada bulundurmaktadır. Bu üç gücün kullanılması, okul yöneticisini formal bir lider konumuna getirir. Ancak liderlik açısından önemli olan bu örgütsel güçler yanında, kişisel güçlerin de kullanılmasıdır. Her okul yöneticisinin karizmatik güçleri kullanması mümkün değildir. Başka bir deyişle her okul yöneticisi karizmatik lider olamaz. Buna karşılık, okul yöneticisi liderlik güçlerinden uzmanlık gücünü kullanabilir.

Her tür ve düzeydeki yöneticilerde aranan yeterlikleri, kolayca izlenmesi açısından üç ana başlıkta toplamak alışılmış bir uygulamadır:

1. Yönetim becerisi, yöneticinin hiyerarşik düzeyde statüsü yükseldikçe artması beklenen beceridir.
2. İnsan ilişkileri, her tür ve düzeydeki yönetici için en yüksek oranda gözlenmesi beklenen yönetsel beceridir.
3. Teknik bilgi ise, yönetim becerisinin aksine yönetim düzeyi yükseldikçe göreceli olarak azalması beklenen bir yeterlik alanıdır. Yöneticiliği, "insan mühendisliği" olarak tanımlamanın gerekçesi, bu üç yeterlik alanının içerik yoğunluğu ve insan bilgi ve becerisi kapsamındaki bileşkesidir (Açıkalın, 1999:27).

Monahan'a göre, okul yöneticisinin görevleri yönetmeliklerde görüldüğü gibi liste halinde sıralanabilir, yapacağı işlerin yer ve zamanı belirlenebilir, çalışma takvimi ve planı hazırlanabilir. Ancak yönettiği okulda beklenmedik anda karşılaşılan sorunlara çözüm yolları bulmak, kurumun amaç ve politikasına uygun olarak çözmekle yükümlüdür. Bu nedenle her an yönetici olarak bulunmak ve davranış göstermek zorundadır (Taymaz, 1995:21).

Eğitim yönetmeni, okulu ya da bir eğitim örgütünü, amaçlarını gerçekleştirecek nitelikte yöneten kişidir. Eğitim yönetmenin, öğretmenlikle birlikte yönetimde de yetişmiş olması gerekmektedir.

Okul müdürünün, kuralların uygulayıcısı değil, okuldaki işlerin kolaylaştırıcısı olması, öğretmenin de memur değil, sınıfının lideri olarak çalışması beklenmektedir. Okuldaki otorite ve karar verme mekanizmasının:

- Önemli kararları okulu bizzat yürütenler tarafından alınabilecek şekilde yerinden yönetilmesi.
- Yönetimin, bazı kararlara o karardan doğrudan etkilenenlerce alınabilmesine olanak sağlayacak şekilde esnek olması.
- Alınan kararların uygulanabilmesi için gerekli otorite ve lojistiğin sağlanması gereklidir (Özden, 1998:29-30).

Başaran'a (1998:86) göre, örgütsel önderlik, doğal önderliğin gerektirdiği niteliklerle, yönetmenliğin gerektirdiği niteliklerin bir bireşimidir. Bu bireşimin bir özelliği "örgütsel önderlik, işgörenlerin işten doyumları ile örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini dengeleştirir" olmasıdır.

Yönetimin ilk görevi, bir işi yönetmektir. Bu hem yönetim ve yöneticinin etkinlik alanının kesin sınırlarını ve hem de yaratıcı bir çalışma için önemli bir sorumluluğu anlatır. Yönetimin ikinci görevi, insan ve maddi kaynaklardan verimli bir kuruluş oluşturmaktır. Yönetimin son görevi iş ve işçiyi yönetmektir (Drucker, 1996-1:9).

Robbins yöneticilerin etkili olmasını sağlayan ilkeleri şu şekilde sıralamaktadır:

1. İletişim kurabilmeli. Açıklanan kararlarla ve önlemlerle takım elemanlarını korumalı ve doğru ters tepkiyi sağlamalı. Kendi problemleri ve kısıtlamaları hakkında dürüst olmalı.
2. Destekleyici olmalı. Hazır ve cana yakın olmalı. Takım elemanlarının düşüncelerini teşvik etmeli ve desteklemeli.
3. Saygılı olmalı. Takım üyelerini gerçek sorumluluklarla görevlendirmeli ve düşüncelerini dinlemeli.
4. Adil olmalı. Gerektiği yerde güven vermeli, objektif ve tarafsız olmalı.
5. Tahmin edebilir olmalı. Günlük işlerinde tutarlı olmalı. Vaatlerini iyi yapmalı ve vaatlerinde açık olmalı.
6. Yeteneklerini göstermeli. Teknik ve profesyonel yetenek ile iyi iş duygusu göstererek takım elemanlarının saygı ve takdirini kazanmalıdır (Çetin, 1998:41).

Burns'a göre, liderler, takipçilerinin de paylaştıkları güdü (arzu, beklenti, ihtiyaç ve iştiyaklar) ve değerleri temsil eden hedefler yönünde onları harekete geçirir, davranışlarını etkilerler. Hatta liderler ve takipçiler birbirlerini daha yüksek güdü ve moral seviyelerine çıkartabilirler. Burns, "liderlik yönetilenlerin ihtiyaç ve amaçlarından soyutlanamaz" demekle, liderin insanın anlam arayışına cevap vermek ve kurumsal gayeler

yaratmak zorunda olduğunu vurgulamaktadır. “Dönüşümcü lider” diye adlandırdığı lider kurumun değerlerini yoğurucu, örnek olucu, olaylara anlamlar verici kişidir (Kozlu, 1986:80).

Öğretmenler ile veya öğretmenlerin diğer öğeler ile olan ilişkilerinde denge merkezi görevini görebilmesi için, okul yöneticilerimizin davranış bilimleri ve insan ilişkileri alanlarında iyi yetişmiş olmaları gerekmektedir.

Eğitim liderleri, okulları en verimli biçimde çalıştıracak, öğretmen-öğrenci-personel arasında ahenkli birlikler kuracak ve okulu belirlenene vizyon ve misyon çerçevesinde sürekli gelişim felsefesiyle değişen teknolojilere ayak uydurup öğrenci, sanayici, aile ve çevrenin istekleri doğrultusunda eğitim ortamları hazırlayacak ve okulu sürekli istenen bir organ olarak çalışır hale getirecek kişilerdir.

2.1.2.4. Yönetmel Davranış

Yönetmel Davranış, bir yönetmenin örgütü etkili kılmak için gösterdiği yeterlidir. Bir örgütte, aynı yönetim biçiminin çatısı altında, yönetmenleri birbirlerinden ayıran özellik, uyguladıkları yönetim biçimleridir. Yönetim biçimi, yönetmenin görevini başarma davranışı ile işgörenlerle kurduğu ilişki davranışının etkileşiminin oluşturduğu bir davranış örüntüsüdür. Yönetim biçimi ise, yönetmene özgü olmaktan çok, örgüte özgüdür. Bir yönetim biçiminin niteliği, yönetmenlerin yönettikleri işgörenlerin özellikleri; yönetmenlerin yapıyı kurma, görevi başarma ve işgörenlerle ilişki kurma davranışları; çalışma ortamının niteliği irdelenerek ortaya çıkarılabilir (Kaya, 2000:31-32).

Yönetsel davranış kuramları, yetkeci, koruyucu, destekçi, birlikçi ve başıboş yönetim başlıkları altında kümelendirilebilir. Yetkeci yönetim, tek adam yönetimine ve yasal erke dayanan bir yönetimdir. Yetkeci yönetmen, işgörenlerle ilişkiye yönelimden çok görevi başarmaya yönelimlidir. Bir yönetim biçiminde üstlerin üstün, astların ise yetersiz olduğuna inanılır. Koruyucu yönetimde, yönetmen genellikle işgörenlerle iyi ilişkiler kurmaya ve göreve ikinci derece önem vermeye yönelimlidir. Bu yönetim biçiminde, işgörenlerin işten doyumuna daha çok önem verilir. Destekçi yönetimde, işgörenlerle ilişkiye ve görevin başarılmasına yüksek derecede ve dengeli olarak önem verilir. Bu yönetim biçiminde yönetmen, işgörenleri işlerinde başarılı olmaya destekler ve onların görevlerini tam yapabilmeleri için ortam hazırlamaya özen gösterir. Birlikçi yönetim, örgütte demokratik bir ortam geliştirmeye ve bu ortamda takım çalışması yapmaya önem verir. Yönetmen, gerekli gördüğünde, herhangi bir takımda bir önder ya da bir üye olarak görev üstlenir. İşgörenlerle ilişki ve görev başarma, takımların önderlerince gerçekleştirilir. Başıboş yönetimde, üstlerin ve astların bireysel görüşlerine göre bir yönetim vardır. Üstler, astların yaptıklarına, zorda kalmadıkça karışmazlar (Başaran, 1998:67).

2.1.2.5. Yönetim Biçimlerinin Niteliği

Bir örgütün yönetim biçimi, benzer özellikleri taşıyan ve benzer yönetim biçimini uygulayan yönetmenlerin çoğunlukta olmasıyla belirginleşir. Yönetim biçimlerinin niteliği, altı yönden irdelenmiş ve bunların, ne anlama geldiği aşağıda açıklanmıştır (Başaran, 1998:69):

2.1.2.5.1. Yönetmenin özellikleri. Bir yönetimde önderlik özelliklerinin bulunması onun başarısını artırır. Ama atanmış yönetmenlerde önderlik özellikleri olabilir de olmayabilir de. Bu olumsuzluğun dışında,

her yönetim biçiminin, bir yönetimde olması gerektiğini düşündüğü ya da varsaydığı özellikler vardır.

2.1.2.5.2. Görev yapısını kurma davranışı. Yönetmen genellikle kurulmuş bir örgüte atanır. Ama kurulmuş bir örgütte de yönetmen, işgörenleri örgütsel amaçlara yöneltirken, işgörenler arasında işbölümü yapar; görevlerini tanımlar; izlenecek ilke ve kuralları koyar; kendilerinden beklediklerini anlatır; onlara yeterli düzeyde yetke göçerir. Bu gibi işler bir bakıma örgütteki görev, işakımı ve yetke akımının yapısını yeniden kurma ve belirlemedir. İşlerin planlanması ve örgütlenmesi, bitimsiz bir süreçtir.

2.1.2.5.3. Görev davranışı. Yönetim biçimlerine göre yönetmenler, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine değişik düzeyde önem verirler. Kimi yönetmen üretimin planlanan düzeyine çıkmasını amaç edinir ve bütün yetkesini bunun için kullanır. Kimisi ise üretimin istenen düzeyde gerçekleşip gerçekleşmediğini sorun yapmaz. Yönetmenin üretime verdiği önem, görev davranışının niteliğini belirler. Yönetim biçimi, yönetmenin görev davranışının derecesine göre nitelik değiştirir.

2.1.2.5.4. İlişki davranışı. Bir yönetmenin yönettiği işgörenlerle toplumsal ve duygusal yönden kurduğu ilişki davranışı, bir başkasına benzemez. Yönetmenin çevresini oluşturan işgörelere yaptığı ruhsal destek; gösterdiği yardım severlik, sıcaklık, güven, dostluk, ilgi gibi yakınlıklar örgütün yönetim biçimine göre değişir.

2.1.2.5.5. İşgörenin varsayılan özellikleri. Yönetmenin işgörene bakış açısı, onunla kuracağı ilişkilerin temelidir. Başka bir deyişle, yönetmenle işgörenin ilişkileri, yönetmenin içinde yaşadığı yönetim biçimine göre değişir.

2.1.2.5.6. Çalışma ortamı. Yönetimde insan ilişkilerinin niteliği, oluştuğu ortama göre değişir. Yönetmenin yönetim biçimi, çalışma ortamının niteliğini belirlemede önemli etkindir. Ama kimi kez yönetmen, istemese bile yönetim biçimini çalışma ortamına uyarlamak zorunda kalabilir. Her davranış gibi, yönetsel davranış da, içinde oluştuğu ortamdan etkilenir.

2.1.3. Okulda Yönetim Süreçleri

Yönetim, örgütün içinde, fakat ona yön veren bir süreçtir. Yönetimin görevi, bilimsel ve töresel değerler yönünde, örgütün gelişmesini sağlamaktır. Bu görev, aslında örgütü yaşatmaktır.

2.1.3.1. Karar

Yönetim süreçleri temelde karar süreçleridir. Karar, yönetimin kalbidir. Karar verme, bir eyleme yol açan çeşitli seçenekler arasından birini seçme sürecidir. Karar verme zihinsel bir süreç olup, örgütte herhangi bir işi, bir eylemi yapmadan önce gelir. Hiçbir örgütsel eylem, karar verilmeden yapılmaz; örgütsel eylemlere ilişkin kararlar yönetim tarafından verilir (Aydın, 1994:126; Kaya, 1991:94).

Yönetimde karar sürecinin alanı, sorunlardır. Yönetici karar veren, sorunlara çözüm arayan ve sorunları çözen kişidir. Bu nedenle müdürlerin okullarındaki sorunlarından yakınmalarının gerekçesi olamaz. Yöneticilerin varlık nedenleri (hikmet-i vücudu) sorunların varlığıdır. Doğal olarak beklenen, okul müdürünün kendisi bizzat sorun kaynağı

2.1.2.5.6. Çalışma ortamı. Yönetimde insan ilişkilerinin niteliği, oluştuğu ortama göre değişir. Yönetmenin yönetim biçimi, çalışma ortamının niteliğini belirlemede önemli etkidir. Ama kimi kez yönetmen, istemese bile yönetim biçimini çalışma ortamına uyarlamak zorunda kalabilir. Her davranış gibi, yönetsel davranış da, içinde oluştuğu ortamdan etkilenir.

2.1.3. Okulda Yönetim Süreçleri

Yönetim, örgütün içinde, fakat ona yön veren bir süreçtir. Yönetimin görevi, bilimsel ve töresel değerler yönünde, örgütün gelişmesini sağlamaktır. Bu görev, aslında örgütü yaşatmaktır.

2.1.3.1. Karar

Yönetim süreçleri temelde karar süreçleridir. Karar, yönetimin kalbidir. Karar verme, bir eyleme yol açan çeşitli seçenekler arasından birini seçme sürecidir. Karar verme zihinsel bir süreç olup, örgütte herhangi bir işi, bir eylemi yapmadan önce gelir. Hiçbir örgütsel eylem, karar verilmeden yapılmaz; örgütsel eylemlere ilişkin kararlar yönetim tarafından verilir (Aydın, 1994:126; Kaya, 1991:94).

Yönetimde karar sürecinin alanı, sorunlardır. Yönetici karar veren, sorunlara çözüm arayan ve sorunları çözen kişidir. Bu nedenle müdürlerin okullarındaki sorunlarından yakınmalarının gerekçesi olamaz. Yöneticilerin varlık nedenleri (hikmet-i vücudu) sorunların varlığıdır. Doğal olarak beklenen, okul müdürünün kendisi bizzat sorun kaynağı

olmadan, yeni sorunlar yaratmadan sorun çözme işlevini yerine getirmesi, daha da makbul olanı sorun çözmeye yardım etmesidir. En iyi karar, örgütün ve çalışanların beklentilerini dengede tutan uygun (optimal), tatmin edici, doyurucu kararlardır (Açıkalın, 1998:52).

Ertekin'e (1993:87) göre karar verme, bir yönetim sisteminin en önemli etkinliklerinden biridir. Bir anlamda yönetim, verdiği isabetli kararlarla başarılı ya da başarısız olarak nitelendirilir. Aslında tüm yönetsel işlevler, isabetli karar vermeye bağlıdır. Kuşkusuz, karar vermeyi sınırlayan güçler vardır. Bu güçler grup ve örgütten kaynaklanabileceği gibi karar verme durumunda olan yöneticilerden de kaynaklanabilir. Aslında kararsızlık, yönetsel düzeylerde önemli bir stres nedenidir. Bunun karşıtı olan karar verme gücü ise yöneticilerde oluşabilecek stresi önleyici bir etmendir.

Bursalıoğlu (1994:97), eğitim yöneticisinin karar vermede izlemesi gereken ilkeleri şöyle özetlemektedir: Yönetici:

1. Grup dinamiğini anlamalı, fakat kullanmaya kalkışmamalıdır,
2. Güdüleyen, uzlaştıran ve koordine eden bir eylem göstermelidir,
3. Karar sürecinde astlarına ve o kararın etkileyeceği kimselere katılma olanağı vermelidir,
4. Etrafında demokratik bir hava yaratmalıdır,
5. Grup çalışmalarında amacı kaybetmemelidir,
6. Kooperatif yöntemlerin önemini kavramalıdır,
7. Grup kararlarının sınırlarını çizmelidir,
8. Kararlarda fikir birliği sağlamaya çalışmalıdır,

9. Grubun başarısı ve sürekliliğini amaçlamalıdır,
10. Örgütün yapısını iyi kurmalıdır,
11. Grup değer ve davranışlarını dikkate almalıdır,
12. Takdir hakkını kullanırken, kamu yararını gözetmelidir.

Okul yöneticisinin karar süreci bakımından yapacağı ilk girişim, okul yönetimini etkileyen öğelerin her birini birer karar organı olarak görebilmek ve kabul edebilmektir. İkinci olarak karar sürecine katılma ilkesinin önemini kavramalı ve bu ilkeyi uygulamalıdır. Bir kararın etkileyeceği birey veya gruplar, o kararın alınmasına ne kadar çok katılırsa, uygulamaya da o kadar çok katılır. Bu olanak kendilerinden ne kadar çok engellenirse uygulamaya da o kadar karşı çıkarlar. Son olarak okul yöneticisi kararı izlemesi gereken diğer yönetim süreçlerini bilmek ve gerçekleştirebilmek zorundadır.

2.1.3.2. Planlama

Planlamanın çeşitli tanımları yapılmıştır (Adem, 1981:7; Can, 1994:63; Başaran, 1989:235). Planlama, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmede gerekli girdilerinin sağlanması ve kullanılması etkinliklerinin belirlenmesi için gelecekte uygulanacak bir dizi kararları hazırlama sürecidir. Can (1994:76-79), bu sürecin öğelerini şöyle açıklamaktadır:

1. *Mevcut durumun değerlendirilmesi*: Planlama sürecinin temeli mevcut durumun bir değerlendirilmesinin yapılmasıdır. Örgütün görevinin açık bir biçimde belirlenmesinden sonra işletmenin

bu göreve karşı güçlü ve güçsüz noktalarının analiz edilmesi gerekir.

2. *Zaman etmeni*: Planlamanın ne kadar süreyi kapsayacağı konusudur. Bu, uzun dönemli olabileceği gibi kısa dönemi de içerebilir.
3. *Verilerin toplanması ve değerlendirilmesi*: Etkili planlama toplanan verilerin niceliği ve niteliğiyle yakından ilgilidir. Planlamacı güvenilir bilgi kaynaklarını saptayarak bunları gerekli zamanlarda kullanmalıdır.
4. *Planlar hiyerarşisi*: Planlamada dördüncü özellik, planların önemlerine göre bir sıralama içinde bulunuşudur. Bu planlar, sorumluluk derecesine ve kapsadığı zamana uygun bir düzen içindedirler.

2.1.3.3. Örgütlenme

Örgütlenme; belirli bir iş için, gerekli ve yararlı olan (insangücü, para, malzeme, makina vb.) örgütün insan ve madde boyutuna ilişkin herşeyin sağlanması demektir (Kaya, 1991: 102).

Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesi için gerekli yapının oluşturulması eylemleri örgütlenme olarak adlandırılır (Aydın, 1994: 139).

Yönetimde örgütlenme süreci, hem yeni bir örgüt kurmak hem de kurulmuş bir örgütü yaşatmak için gerekmektedir. Kurulmuş bir okulda da yönetici örgütlenme yapmak durumundadır. Okula alınan girdilerin, okulda çalışan işgörenlerin, kullanılan araç ve gereçlerin güç birliğini sağlama, okulda yapılan toplantı, küme, komisyon ve benzeri çalışmalar örgütlemeyi gerektirir (Başaran, 1994: 49).

Bu işlev, bir örgütte yürütülecek etkinliklerin saptanmasını, bu etkinliklerin kümelenendirilmesini ve yönetsel yetki ve sorumluluğun belli kişilere verilmesini içerir (Kazmier, 1979: 35). Okul müdürünün yardımcıları, öğretmen, uzman ve diğer işgören arasında sağlıklı bir işbölümü yapması, yetki ve sorumluluğun belirlenmesi, okulda yapılacak iş ve eylemlerin kimler tarafından yapılacağının belirlenmesi gibi eylemler bu işlev içinde yer alır.

2.1.3.4. Koordinasyon

Koordinasyon, önceden kararlaştırılmış amaçları gerçekleştirmek için, madde ve insan kaynaklarının birleştirilmesi sürecidir. Böylece koordinasyon, amaçlara dönük güçlerin bir araya getirilmesi girişimi olarak görülmektedir. Başka bir açıdan, koordinasyon bir uzlaştırma eylemi tanımına da sokulabilir. Bir örgütte birbirine aykırı beceri ve yararlar bulunur. İşte birbirine çok zaman aykırı bu uzmanlık bilgileri ile yararlarının uzlaştırılması ve amaçlara çevrilmesi bir koordinasyon sürecidir (Bursalıoğlu, 1994:126).

Bir eğitim örgütünde koordinasyon sağlama çok önemlidir. Çünkü, eğitim teşebbüsüne katılan gruplar hem çok değişik hem de çok hareketlidir. Sözelimi, çevredeki halk, meslek kuruluşları, veliler, yöneticiler, öğretmen ve öğrenciler birbirlerine aykırı olarak bilgi ve değerler taşıyabilirler. Okul yöneticisinin görevi, bu aykırılıkları gidermek ve bu bilgi ve değerleri okulun amaçlarını gerçekleştirmek yolunda kullanmaktır.

2.1.3.5. İletişim

Barnlund'a göre iletişim, insanın kendisini yönlendirmek ve değişen gereksinmelerini karşılamak için, çevreden gelen uyarıları eleyerek, düzenleyerek etkin bir anlamlandırma ve bunu paylaşma çabasıdır (Zıllıoğlu, 1996:15).

İletişimin açık olması, birey veya grupların birbirlerine bilgileri geciktirmeden aktarmaları demektir. İletişim aynı zamanda bireylerin açık olmalarını ve düşündüklerini çekinmeden söylemelerini de kapsar. Geniş anlamda iletişim süreci, insan davranışını değiştirmek, örgüte bir haberleştirme ağı kurmak, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek, yetkinin görevlerini gerçekleştirmek ve etkili bir koordinasyon sağlamak amaçlarıyla kullanılır.

Türkmen'e göre örgütsel iletişim, örgütün hedeflerine ulaşması için gereken üretim ve yönetim süreci içinde, eşgüdümü, bilgi akışını, değerlendirmeyi, eğitimi, karar almayı ve denetimi sağlamak amacıyla belli kurallar içinde gerçekleşen iletişim biçimidir. Belli kurallar çerçevesinde gerçekleşen örgütsel iletişimin işlevleri şu şekilde sıralanabilir (Ersen, 1997:131):

1. Örgütsel iletişim, örgütte çalışanları ve birimleri birbirine bağlayan temel bir alt sistemdir. Böylece çalışanlar ve birimler uyumlu ve eşgüdümlü çalışabilirler.
2. Örgütsel iletişim, örgütteki kişi ve grupların örgütün ortak amaçları doğrultusunda yaptıkları mesaj alış verişidir. Örgütte eylemlerin sürdürülmesi, problem çözme ve yaratıcı gücün oluşturulması örgütsel iletişim ile gerçekleşebilir.
3. Örgütsel iletişim dış dünya ile örgüt arasında sağlıklı bir bilgi alışverişi sağlayabilir. Hızla değişen çevre ve rekabet koşulları karşısında örgütlerin kendilerini yeni koşullara uyarlamaları da

örgütsel iletişim ile sağlanabilir.

4. Örgütsel iletişim, örgüt yönetiminin en önemli aracıdır. Örgütte planlama, eşgüdüm, karar verme, güdüleme ve denetimin sağlanabilmesi etkili bir örgütsel iletişimi gerektirir.
5. Örgütsel iletişim, örgütte hiyerarşik basamakların belirlenmesinde ve otoritenin sağlanmasında, önemli rol oynar. Gelen ve giden mesajlar, belgeler, bilgiler ve dökümanlar örgütsel iletişim kuralları çerçevesinde saklanır, bilgi ve belge arşivleri oluşturulur.
6. Örgütsel iletişim, örgütte çalışanların kurdukları küçük grupların birbirleriyle ve örgüt bütünüyle ilişkilerinin sağlanmasında önemli rol oynar. Örgütün bütünlüğü ve çalışanların ait olma duygularının geliştirilmesini sağlar.

Örgüt içinde etkili bir iletişim akımı sağlaması ve sürdürebilmesi için yönetici, kendisini çevresindekilere benimsetebilmeli, yeterince iletişim kanalları kurmalı ve bu kanalları her zaman açık tutmaya çalışmalıdır. Sillars'a (1995:8) göre de, "bir mesajın amacıyla iletilme yöntemi arasında çok yakın ve önemli bir ilişki olduğundan; iletişim ortamı, yani fikirlerin, bilginin veya düşüncelerin iletildiği biçim, ilgili bütün faktörler göz önünde bulundurulduktan sonra dikkatle ve özenle seçilmesi" gerektiği yönetici tarafından bilinmelidir.

Eğitim yöneticisinin izleyeceği iletişim stratejisi ve ilkeleri şöyle özetlenebilir (Bursalıoğlu, 1994:122):

1. Girişimi başkalarından önce ele almak,
2. İletişime yapıcı görüşlerle başlamak,
3. Çevresindekilerin katılma ve işbirliğini sağlamak,
4. Çevredeki liderleri de çalışmalara katmak,
5. Katılanları güdülemek,

6. Başarılan işleri ortaya koymak,
7. Gerekseme ile doyum arasında denge kurmak,
8. Söylentilere gerçeklerle engel olmak,
9. İletişim engellerini bilmek ve değerlendirmek,
10. Başkalarının fikirlerine saygı göstermek,
11. Önemli haberleri yinelemek,
12. Her iletişim aracından yararlanmak,
13. Destek ve karşıt güçleri tanımak,
14. İletişimi aralıksız sürdürmek.

2.1.3.6. Etkileme

Etkinin hedefi, karar sürecidir. Bu bakımdan da, örgütün fizyolojisi ile ilgilidir, çünkü bu fizyoloji üstlerin, astların kararlarına etki yollarını içine alır. Üyelerin koordine çalışmasını sağlayan etki yolları, iki grupta toplanabilir. Dış tepki yolları; yetki, enformasyon ve hizmet içi eğitimidir. İç etki yolları ise; bireysel gereksinmelerin karşılanması, örgütün benimsenmesi ve karar sürecine katılma olanağıdır. Etki bakımından, yetki belki de en son başvurulacak çaredir ve yöneltme yahut kontrol eylemlerini desteklemek için kullanılabilir. Zaten diğer süreçlerde bile, yetki tek başına kullanıldığı bazı durumlarda etkisiz kalabilir. Bir örgüt ve onun üyeleri sadece yetki ile yönetilemez. Diğer yandan aşırı derecede merkezci olan eğitim örgütlerinde, etki pek dikkate alınmaz ve yönetim süreçlerinin sadece formal yetkiye dayanan emirler ile yürütüleceği varsayılır. Bu yanlış varsayım yüzünden de, karar sürecine katılma saksaklanır (Bursalıoğlu, 1994:123-124).

Gürsel'e (1997:62) göre, bir yönetici mecbur kalmadıkça örgütte çalışanları etkilemek için yetkiye başvurmamalıdır. Bir yönetici değişik etki yollarını deneyip, istenilen sonucu alamazsa, son çare olarak yetkiyi kullanmalıdır.

Peca'ya göre ise, okuldaki bir çatışmanın çözümünde yönetici, kendi algılarını diğerlerine empoze etmez; algılamalar arasındaki farklılıkları giderme konusunda diğerlerine yardım etmeye çalışır. Şu halde yöneticinin görevi, bireysel algılar arasında iletişimi sağlamak ve farklılıkları müzakere etmektir. Okul yöneticisi, okulda, bir çatışma meydana geldiğinde, bunu örgütsel değişme için bir fırsat olarak görebilir. Değişme, okullar için yararlı bir olgu olarak kabul edildiğinde, dışsal olarak empoze edilemez. Değişme, söz konusu okul toplumunu oluşturan üyeler tarafından kabul gördüğünde, yeni fikir ve uygulamalar, söz konusu üyeler tarafından tercih edildiğinde olanaklıdır. Okul yöneticisine düşen ise iletişim yoluyla değişmeyi etkileme yollarını araştırmaktır. Fakat bu bakış açısından okul toplumunu oluşturan üyeler, önerilen değişmeyi, tercih edip etmemede özgür olabilmelidir (Şişman, 1998:412).

2.1.3.7. Değerlendirme

Değerlendirmenin amacı, uygulamanın başarı derecesini tarafsız olarak belirleyebilmektir. Genel olarak, değerlendirme eyleminden önce araştırma, sonra yeniden düzenleme yapılır. Değerlendirmenin tarafsız olabilmesi için, değerlendirme ölçüsünün uygulamaya girilmeden önce hazırlanması gerekir. Değerlendirme, değerlendiren ile değerlendirilen arasında ortak bir etkileşimdir. Bu bakımdan değerlendirilene de bu eyleme katılma olanağı verilmelidir.

Denetleme, örgütteki işlerin verilen emirlere, yasalara, planlara, bütçelere uygun yapılıp yapılmadığının yönetici tarafından görülmesidir. Bundan sonra ise sonucun değerlendirmesi gelir. Yapılan işlerin ölçülmesi, belirlenmiş standartlara uygunluğu açısından karşılaştırılması ve hataların düzeltilmesi denetimin üç önemli aşamasıdır.

2.2. Konuyla İlgili Araştırmalar

Bu bölümde konuyla ilgili yurt içi ve yurt dışında yapılmış araştırmalara yer verilmiştir.

2.2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Aytekin (2002), “K.K.T.C.’de İlkokul Müdürlerinin Yönetimsel Davranışları” adlı araştırmada K.K.T.C. ilkokullarında görev yapan müdür ve müdürlük sorumluluğu taşıyan öğretmenlerin yönetimsel davranış biçimlerini saptamaya çalışmıştır. Anket sonuçlarına göre K.K.T.C.’de ilkokul müdürleri ve müdür sorumluluğu taşıyan öğretmenlerin yönetimsel davranış biçimleri açısından uzlaşmacı yöneticilik davranışları ve orta yol yönetimi sergiledikleri saptanmıştır (Dağlıkoca, 2005:27).

Özmenek (2003) tarafından Lefkoşa belediye sınırları içerisinde bulunan 10 ilkokulda görevli 10 müdür, 18 müdür muavini ve 167 öğretmenin katılımı ile yapılan “İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi (TKY)’nin Uygulanabilirliği” konulu yayımlanmamış yüksek

lisans tezi çalışmasında, “yönetici ve öğretmenlerin toplam kalite yönelimleri” arzu edilen yönde ve birbirine yakın bulmuştur.

“İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi’nin Uygulanabilirliği” konulu yayımlanmamış yüksek lisans tezi çalışmasında, elde edilen bulgulardan şu sonuçlar çıkartılmıştır (Özmenek, 2003:94):

1. Yönetici ve öğretmenlerin TKY anlayışı ile ilgili önermelere katılımları genelde yüksek olmuştur.
2. Öğretmen ve yöneticilerin genelde birbirlerine paralel görüş bildirdikleri görülmüştür. Öğretmen ve yöneticilerin görüşleri anlamlı bir farklılık göstermemiştir.
3. Yönetici ve öğretmenlerin TKY anlayışı ile ilgili önermelere genelde yüksek katılım göstermeleri bu yeni yönetim anlayışını desteklediklerini göstermektedir.

Yemenicioğlu (2003), “Yönetim Görevi Olan Öğretmenlerin İnsanların Psikososyal Genel Özellikleri ve Nitelikleri Hakkında Bilmesi Gerekenler” konulu çalışmasında, yöneticinin insan tutumuna ilişkin yaklaşımlarının çok önemli olduğunu belirtmiştir. Yöneticinin, bu ilişkiyi sağlayabilmesi için insan ilişkilerine ait ilkeleri, insanların kişilik bozukluklarını iyi bilmesi ve doğru yorumlayabilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Okul yöneticilerinin öğretmen davranışlarını, kişisel özellikleri açısından öğretmen özelliklerini ve öğrencilerin sevdiği öğretmen tiplerini bilmesi sayesinde daha verimli çalışma ortamları hazırlayabilecekleri saptanmıştır (Yemenicioğlu, 2003).

Aytekin (2003), “Etkili Eğitim Yöneticiliği” konulu yapmış olduğu çalışmada, başarıyı artıracak ve insanları olumlu yönde etkileyebilecek ilkelerin örgütte çalışanlar tarafından bilinmesi ve öğrenilmesi için çaba sarfedilmesi gerektiğini belirtmiştir. Özellikle örgütün yönetiminden

sorumlu olanlar, yönetim sorumluluğunu taşıyabilmeyi öğrenmeli ve bu konuda yapılmış çalışmalardan ve deneyimlerden yararlanabilmeleri gerektiğini vurgulamıştır (Aytekin, 2003).

Dağlıkoca (2005), “İlkokullarda Yönetici Davranışlarının Öğretmenlerin Verimliliğine Etkisi” konulu yapmış olduğu çalışmada, ilkokul yöneticileri tarafından yetersiz gösterildiği yönünde öğretmenlerin görüş birliği içerisinde olduğu davranışlar şu şekilde sıralamıştır (Dağlıkoca, 2005:120-121):

- Okulu, öğrencilerin zevkle çalışabilecekleri, boş zamanlarını değerlendirebilecekleri bir yer haline getirmek için öğretmen ve velilerle birlikte önlem alma.
- Ders araç ve gereçlerinin teminini, dağıtılması ve iyi kullanılmasını sağlayabilme.
- Okul topluluğunu bir bütün olarak ele alabilme ve verimli çalışmaları için personel arasındaki çatışmaları çözebilme.
- Kütüphanenin sistemli bir şekilde düzenlenmesi ve kullanılmasını sağlayabilme.
- Durumun gerektirdiği liderlik rolünü oynayabilme.
- Tarafsız ve güdüleyici değerlendirme yöntemleri kullanabilme.
- Çeşitli zamanlarda öğretmenlerin okuldaki çalışmalarını verimlilikleri açısından denetleme ve değerlendirme.
- Değerlendirme sonucu eğitim-öğretim çalışmalarında gördüğü aksaklıkları öğretmenlerle birlikte yeniden düzenleme.

Ayrıca yine bu çalışmada elde edilen veriler, yönetici davranışlarının öğretmen verimliliğinde çok ve pek çok etkili olduğunu göstermekte olup, öğretmenin mesleki kıdemini, katıldığı seminer veya

kurs sayısının, bitirdiği eğitim kurumu ve yaşının verimliliğinde etkili olduğu; ancak öğretmenin medeni durumu ve cinsiyetinin verimliliğini etkilemediği ortaya çıkmıştır (Dağlıkoca, 2005).

Deliceirmak (2005), “İlkokul Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlikleri” konulu araştırmasında, yönetim süreçlerinden “karar, planlama, örgütleme, etki, eşgüdümleme ve değerlendirme” süreci ile ilgili, ilkokul yöneticilerinin yeterlikleri konusunda öğretmenler, yöneticileri orta derecede yeterli bulup, öğretmenlerin sadece “iletişim” süreci ile ilgili yeterlikleri konusunda yöneticileri çok derecede yeterli bulduklarını belirtmiştir (Deliceirmak, 2005).

2.2.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Bursalıoğlu (1975) denekleri, Milli Eğitim Bakanlığı denetçileri, milli eğitim müdürleri, ilk öğretmen okulu müdür ve öğretmenleri olan “Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri” araştırmasında, on sekiz yeterlik alanına giren doksan yönetici yeterliği ile ilgili görüşler belirlenmiştir. Yeterlik alanları olarak, karar, planlama, örgütleme, iletişim, eşgüdüm, eğitim-öğretim, yetki ve sorumluluk, liderlik, iklim, eğitsel kollar, rehberlik, disiplin, personel yönetimi, okul-çevre ilişkileri, araştırma-geliştirme, işletmecilik, yardımcı hizmetler, demirbaş işleri alınmıştır. Bursalıoğlu, okulda olumlu bir hava yaratmak için, yöneticiden beklediği davranışları aşağıdaki beş yeterlikte birleştirmiştir (Bursalıoğlu, 1981:35-41):

1. Okulun amaçları ile öğretmen, öğrenci ve diğer personelin ihtiyaçları arasında bir denge kurabilme,

2. Ödül ve ceza sistemlerini, verim ve morali yükseltecek biçimde uygulayabilme,
3. Yetkiden önce etki yollarını deneyebilme,
4. Öğretmen, öğrenci ve diğer personelin emek ve bağlılığına karşılık, örgütün güvenlik ve koruma olanaklarını sağlayabilme,
5. Ortak kararların uygulanmasına örnek olabilme.

Sacır (1978), deneklerini bakanlık denetçileri, milli eğitim müdürleri, kız meslek lisesi müdür ve öğretmenlerinin oluşturduğu araştırmada, müdürlerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimle yetiştirilmesi bu eğitimlerin ve seçme-atama-yükseltme işlemlerinin araştırmaların sonuçlarına göre düzenlenmesi önerilmiştir (Başar, 1995:15).

Akdeniz'in (1980) "Lise Müdürlerinin Yeterlikleri" araştırmasının amacı, yöneticilerde olması gereken ve olan yeterlikleri belirlemektir. Denekleri, Milli Eğitim Bakanlığı denetçileri, milli eğitim müdürleri, lise müdür ve öğretmenleri olan bu araştırmada, karar, planlama, örgütlenme, iletişim eşgüdüm, değerlendirme, yetki ve sorumluluk, liderlik, hava, öğrenci kişilik hizmetleri, personel yönetimi, okul-çevre ilişkileri, araştırma-geliştirme, demirbaş kullanma ve koruma olmak üzere on dört yeterlik alanı saptanmıştır (Başar, 1995:16).

Kabadayı (1982), "Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Güdülenmesi" araştırmasında, öğretmenlerin en fazla otonomi alanında, en az da sosyal alanda gereksinim karşılama yetersizliği algıladıklarını gözlemiştir. Başka bir anlatımla, öğretmenlerin en fazla otonomi gereksinim alanına doyumsuzluk

gösterdikleri saptanmıştır. Otonominin göstergeleri olarak, öğretmenlerin rollerini oynarken kendi kendilerine yön verme, bağımsız çalışabilme, çalışma çevresini kontrol edebilme ve kendi kendine karar verme olanağına sahip olma gösterilmektedir. Kabadayı'nın bulguları, söz konusu yöre öğretmenlerinin bu konularda doyumsuzluk duyduklarını sergilemektedir (Aydın, 1993:111).

Açıkgöz (1984), "Öğretmenlerin Okuldaki Kararlara Katılımı" araştırmasında öğretmenlerin, kendi işleriyle doğrudan ilgili kararlara, dolaylı olarak ilgili oldukları kararlara oranla daha çok katıldıkları, daha çok katılmak istedikleri, daha çok ilgi duydukları ve daha yeterli oldukları bulunmuştur (Kaya, 2000:50).

Balcı (1985), "Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu" araştırmasında eğitim yöneticisinin iş doyumu etmenlerinin neler olduğunu saptamıştır. Araştırma sonucunda tüm deneklerin işlerinin değişik boyutlarını gösteren 7 iş doyumu etmeninden de gerçek bir doyumsuzluk duydukları görülmüştür. Denekler en yüksek doyumunu iş ve niteliğinden, en düşüğünü ise ücretten sağlamışlardır (Balcı, 1995:32).

Çelik (1987), "Teknik Öğretmenlerin İş Doyumsuzluğu ve Öğretmenlikten Ayrılmalarına Etkisi" araştırmasında, öğretmenlik yapan ve öğretmenlikten ayrılan teknik öğretmenlerin işlerinden doyumsuzluk duydukları belirlenmiştir. İşten duyulan doyumsuzluğun derecesi, iş doyumsuzluğunun alt bölümlerine göre farklılıklar göstermektedir. Öğretmenlik yapan ve öğretmenlikten ayrılan teknik öğretmenlerin en fazla ücretten doyumsuzluk duydukları, bunu sosyal konumdan duyulan doyumsuzluk ve gelişme ve yükselme imkanlarından duyulan doyumsuzluğun izlediği belirlenmiştir (Çelik, 1990).

Gürsel (1988), “Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Yeterlikleri” araştırmasında, okul yöneticiliği için gerekli yeterlik alanlarını, önem derecelerine göre şöyle sıralamıştır (Gürsel, 1997:76):

- Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, koruma ve bakımı,
- Liderlik davranışları,
- Okulun işletmecilik ilkelerine göre yönetilmesi
- Yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunlar,
- Okulda olumlu bir hava yaratılması,
- Okul içi ve dışı haberleşme etkinlikleri
- Okul personelinin yönetilmesi.

Bilgin (1990), “Yönetime Katılmanın Verimliliğe Etkisi” araştırmasında, Türkiye’de yönetime katılma uygulamasının sembolik bir niteliğe sahip olduğu bulunmuştur (Aldemir, 1996:37).

Zoraloğlu (1992), “Okul Yönetimine Yansıtılmakta Olan Çevresel İstemler ve Yönetici Davranışları” araştırmasında, okula yönelik çevresel istemlerin fazla olmadığını; buna bağlı olarak, okul-çevre ilişkisinin de istenilen düzeyde olmadığını belirtmektedir (Zoraloğlu, 1992).

Aldemir (1996), “Öğretmenlerin Okul Yönetime Katılma Düzeyleri (Altındağ Örneği)” araştırmasının sonuçları şöyledir: (1)Öğretmenlerin, okul yönetimine ne derecede katıldıklarına ilişkin algıları “kısmen” seçeneği üzerinde yoğunlaşmaktadır. (2)Öğretmenlerin, okul yönetimine ne

derece katılmak istediklerine ilişkin algıları “kesinlikle olmalıdır” seçeneğinde yer almaktadır. (3)Öğretmenlerin yönetime katılmada, uygulamadaki durum ve beklenen duruma ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. (4)Sınıf öğretmenleri ile ders öğretmenlerinin yönetime katılma dereceleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. (5)Öğretmenlerin kıdemlerine göre yönetime katılma dereceleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. (6)Öğretmenlerin cinsiyetleri ile yönetime katılma dereceleri arasında ilişki bulunamamıştır (Aldemir, 1996).

Ataklı (1997), “İlkokullarda Yönetici Davranışlarının Öğretmenlerin Verimliliğine Etkisi” araştırmasında ilkokul yöneticileri tarafından yetersiz gösterildiği yönünde tüm deneklerin görüş birliği içerisinde olduğu davranışlar şunlardır: Eğitim-öğretime ilişkin olarak araştırma, yayın ve kaynak kişilerden yararlanabilmek için ilgililerle karar alabilme, ders araç-gereçlerinin temini, dağıtılması, korunması ve iyi kullanılmasını sağlayabilme, öğrencilerin öğretmenleriyle birlikte eğitim-öğretim amacıyla yapacakları inceleme gezilerini öğretmen ve velilerle birlikte yapabilme, öğrencileri yılda en az bir kez sağlık kontrolünden geçirilmesini planlayabilme, kütüphane ve arşivin sistemli bir şekilde düzenlenmesini ve kullanılmasını sağlayabilme, okulda personelin hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilebilmesi için gerekli önlemleri alabilme, öğrenci ödevlerinin ilgili yönetmelik ve emirlere uygun olup olmadığını denetleyebilme, tarafsız ve güdüleyici değerlendirme yöntemleri kullanabilmedir (Ataklı, 1997:87).

Kuğuoğlu (1997), “Eğitim Yöneticisinin Yönetim Süreçlerinde Gösterdikleri Performans Bakımından Üstleri ve Astlarınca Değerlendirilmesi” araştırmasında, üstlere göre; eğitim yönetimi almış yöneticiler, almamış yöneticilere göre daha yüksek seviyede yöneticilik

davranışı göstermektedir. Astarlar da; eğitim yönetimi almış yöneticileri, almamış yöneticilere oranla daha yüksek seviyede yöneticilik davranışı gösterdiklerini belirtmişlerdir. Eğitim yönetimi eğitimi almamış yöneticilerin değerlendirilmesinde üstlerle astlar arasında süreçler ve verilerin toplamında manidar bir görüş ayrılığı olduğu ortaya çıkmıştır. Eğitim yönetimi almış yöneticilerin almamış yöneticilere kıyasla; hem üstler hem de astlar tarafından daha başarılı bir yöneticilik davranışı gösterdikleri tespit edilmiştir (Kuğuoğlu, 1997).

Altınışik (1998), “Örgütsel Verimliliğin Sağlanması Yönetici Davranışlarının Rolü ve Önemi” araştırmasında; yönetici davranışlarından kararlara katılma ve yetki devri konuları ele alınmış ve bir kamu bankasında yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre şeflerin kendilerine en yakın üstleri olan amirleri ile iş ilişkilerinden bir doyum elde ettikleri söylenebilir. Örgütlerde, astların kendi yaptıkları işlerle ilgili konularda verilecek kararlara katılımının sağlanması halinde iş doyumunun artacağı, bunun da örgütsel verimliliği yükselteceği söylenebilir. Aynı durum yetki devri konusunda da ileri sürülebilir. Kendisine yetki devri yapılmış olan bir ast bundan büyük bir sorumluluk duygusuna kapılacak ve üstlendiği işleri daha etkin bir şekilde yerine getirmeye çalışacaktır (Altınışik, 1998:23-50).

Altun (2002), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri” konulu ilköğretim müdürleri görüşlerine yönelik uyguladığı araştırmasında, okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin öğelerini önemli bulduklarını; ancak verdikleri önem kadar uygulayamadıklarını göstermiştir. Bu bulguya paralel olarak, müdürlerin dönüşümcü liderlik öğelerine verdikleri önemle, uygulamaları arasında anlamlı fark çıktığını belirtmiştir. Dönüşümcü liderlik öğelerine bakıldığında, ilköğretim okulu müdürlerinin uygulamada ortak karar alma konusunda verdikleri

önem kadar bunu uyguladıkları görülmüştür. Okul yöneticilerinden sistemin işlemesi açısından varolan rutinin yürütülmesinde iyi yönetici olmaları beklenirken, aynı zamanda gelişen dünyaya ayak uydurma; hatta bu değişimi kendilerinin sağlamalarında etkili lider olmaları beklenmekte olduğunu saptamıştır (<http://ilkogretim-online.org.tr/vol2say1/v02s01b.htm>).

Okutan (2003), “Okul Müdürlerinin İdari Davranışları” adlı yapmış olduğu çalışmasından elde ettiği bulgulara ilişkin şu sonuçtan bahsetmiştir; okul müdürü adayı öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin idari davranışları çağdaş yönetim ve liderlik davranışlarından çok, klasik ve geleneksel yöneticilik yaklaşımına uygunluk göstermektedir. Buna karşılık, okul müdürlüğü sınavını kazanmamış ve eğitim yöneticiliği kursunu almamış öğretmenler, okul müdürlerinin idari davranışlarını genelde çağdaş yöneticilik yaklaşımına uygun bulmaktadır. Bu sonuç, eğitim yöneticiliği sınavı ve eğitim yöneticiliği kursunun, yönetim uygulamalarını değerlendirme bakımından önemli bir husus olduğunu kanıtlamaktadır. Eğitim yöneticiliği kursundan geçerek, “okullu” olan öğretmenlerin, teori-uygulama çelişisini daha rasyonel bir şekilde değerlendirebildikleri söylenebilir (<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/157/okutan.htm>).

Yılmaz (2004), “Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları ile Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri” ile ilgili yapmış olduğu araştırmada, okul yöneticilerinin göstermiş oldukları destekleyici liderlik davranışları öğretmenlerin müdüre güvenini yüksek, diğer öğretmenlere, öğrencilere ve velilere güvenini orta düzeyde etkilemekte olduğunu belirtmiş, okul yöneticilerinin göstermiş olduğu liderlik davranışları öğretmenlerin okuldaki güvene ilişkin görüşlerini, ayrıca

yine okul yöneticilerinin göstermiş olduğu destekleyici liderlik davranışı da öğretmenlerin müdüre, meslektaşlarına ve öğrencilere ve velilere olan güvenini etkilediğini saptamıştır (<http://web.inonu.edu.tr/~efdergi/KursadY.htm>).

Homans (1950), “İnsan Grubu” adındaki araştırmasında etkinliklerle etkileşimler arasındaki ilişkiye dikkat çekmiş, etkinlik ve etkileşimler arttıkça paylaşılan duyguların da artacağını, norm ve değer yargılarının benzer hale geleceğini savunmuştur (Alıç, 1996:174).

Harap (1959) Amerika Birleşik Devletleri’nde 1949-1957 yılları arasında yapılan ve öğretmen moraline etki eden etkenler üzerinde duran araştırmalarda, en yaygın moral bozucu olarak, yetersiz maaş, kalabalık sınıflar, yetersiz yönetim, günlük dinlenme sürelerinin yetersizliği, fiziksel kapasitelerin yetersizliği, öğretim araç ve gereçlerinin yokluğu, demokratik prosedürün olmaması, halkla eğitim kurumları arasında işbirliğinin olmaması, toplumsal yaşamın yetersizliği ve meslek güvencesinin yetersizliği saptanmıştır (Aydın, 1993:107-108).

Wynn ve De Remer (1961) tarafından yapılan araştırmalarda, yönetimin niteliği, öğretim kadrosunun moralinin önemli bir belirleyicisi olarak saptanmıştır. Öğretmen morali ile öğretmen-öğrenci ilişkilerinin niteliği, öğretmen morali ile öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin algıları arasında anlamlı ilişkiler görülmüştür. Wynn, öğretmen morali ile yönetsel davranış, personel politikası, öğretim kadrosunun kullanılış biçimi ve örgütsel özellikler gibi değişkenler arasında ilişkiler üzerinde daha tutarlı araştırmaların yapılması gerektiğini vurgulamıştır (Aydın, 1993:108).

Halpin'in (1963) bir araştırmasında okulun havasını oluşturan grup ve lider davranışlarını şöyle sıralamıştır: Grubun olumlu davranışları moral ve samimiyet; olumsuzları çözülme ve engellemedir. Liderin olumlu davranışları kendini işe verme, anlayış gösterme, olumsuzları ise yüksekte bakma ve yakından kontroldür. Gene aynı çalışmada okulun havası aşağıdaki altı tipte toplanmıştır. Açık tipte, öğretmenlerin morali ve verimi yüksektir. Bağımsızda kendi etkileşim yapılarını kurabilmek için, yönetici öğretmenlerini serbest bırakmıştır. Kontrollü havada bireysel gereksinmelerin doyumuna zararına işleyen, yakından kontrol ve verimde direnme vardır. Yöneticinin sadece anlayışlı görünmek kaygısı ve aşırı derecede ahbapça davranışı samimi havayı meydana getirir. Babacan tipte yönetici böyle davranışlar gösterir, fakat bunlar genellikle etkili bir güdüleme sağlamaz. Yönetici, üyelerin gereksinmelerini hiçe saydığı zamana kapalı hava meydana gelir (Bursalıoğlu, 1994:35).

Hood'un (1965) öğretmen moralini etkileyen etkenleri saptamaya yönelik araştırmasında "okul müdürünün tutum ve davranışları" moral faktörünü etkileyen en önemli etken olarak ortaya çıkmıştır (Alıç, 1996:176).

Friendlender ve Margulies (1969) tarafından yapılan bir çalışmada, örgütsel hava, bireyler arası ilişkilerde doyum ve gelişme olanaklarıyla önemli oranda ilişkili bulunmuştur (Peker, 1993:32).

Balderson'un (1975), belirttiğine göre, bir çalışmada, yüksek uzmanlık gücüne sahip olan yöneticilerin öğretmenlerin morali ve iş doyumunu üzerinde olumlu bir etki oluşturdukları görülmüştür. Okul yöneticisinin uzmanlığa dayalı gücünün yüksek olmasının aynı zamanda öğretmenlerin okulu geliştirme etkinliklerine katılması, yeni teknolojileri

uygulaması ve öğrenciler üzerindeki başarısını da olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir (Çelik, 1999:7).

Wall ve Lischeron'un (1977), "Karara Katılma" konusunda yaptıkları araştırmada, çalışanların kendileriyle ilgili kararlara büyük bir istekle katılmak istedikleri saptanmıştır (Altınışik, 1998:38).

Johnson ve Wenable (1986), tarafından New Jersey'de ilkokul ve orta okullarda gerçekleştirilen çalışmada okul müdürlerinin hiyerarşik etkisi ile öğretmen bağlılığı arasındaki ilişkiler test edilmiştir. Hiyerarşik etki ile bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ancak bu ilişki orta okullarda ilkokullardan daha yüksek çıkmıştır (Johnson ve Wenable, 1986:4-27).

Jhonson ve Snyder (1989), tarafından yapılan bir araştırmada okul yöneticilerin öğretimsel liderlik konusunda yetiştirilme ihtiyacı ve 7 yetiştirme konusu içinde en fazla okul yöneticiliği ve yaratıcı sorun çözme konusunda yetişme ihtiyacı duyduklarını belirtmişlerdir (Çelik, 1999:40).

Little (1990) araştırmaların, öğretmenlerin birbirlerinden çok izole olduklarını, her birinin kendine özgü bir alan içinde yaşadıklarını, mesleki bilgilerin paylaşılmasının diğer mesleklere göre oldukça düşük düzeyde kaldığını belirtmektedir (Özden, 1998:48).

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araç ve teknikleri, verilerin toplanması ve çözümü yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli:

Bu araştırma, ilkokullarda çalışan öğretmenlerin, ilkokul müdürlerinin yönetsel davranışlarını gösterme derecelerini belirlemeye yönelik genel tarama türünde, betimsel bir çalışmadır. Araştırma verilerinin toplanmasında, K.K.T.C Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'na bağlı Lefkoşa merkez ilkokullarında görev yapan öğretmenlere uygulanan anketler değerlendirilmiştir.

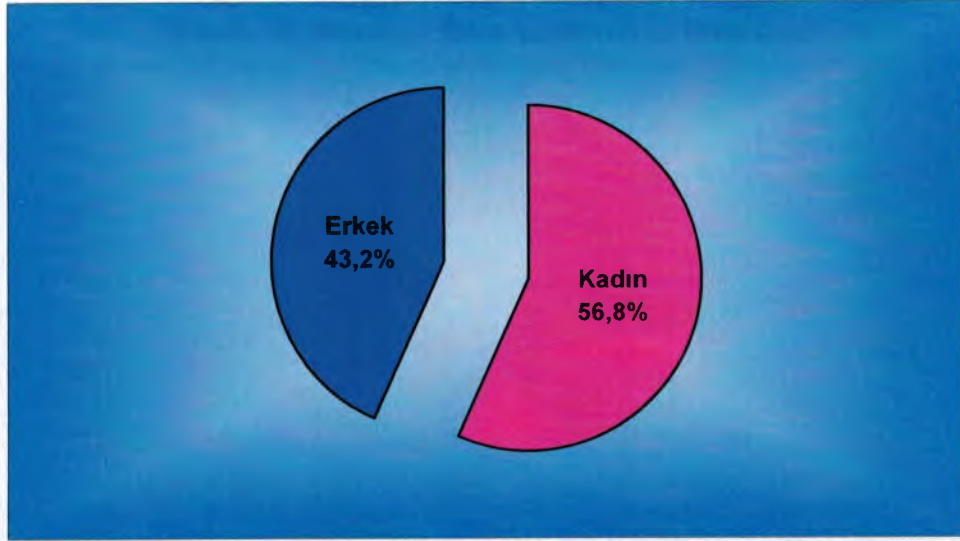
3.2. Evren:

Araştırmanın evrenini; 2003-2004 eğitim-öğretim yılında K.K.T.C. Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı İlköğretim Dairesi'ne bağlı Lefkoşa şehir merkezindeki 10 ilkokulda çalışan 126 kadın ve 96 erkek olmak üzere toplam 222 öğretmen oluşturmaktadır.

Tablo 1
Araştırmanın Evreni

Cinsiyet	N	%
Kadın	126	56,8
Erkek	96	43,2
Toplam	222	100,0

Grafik 1
Araştırmanın Evreni



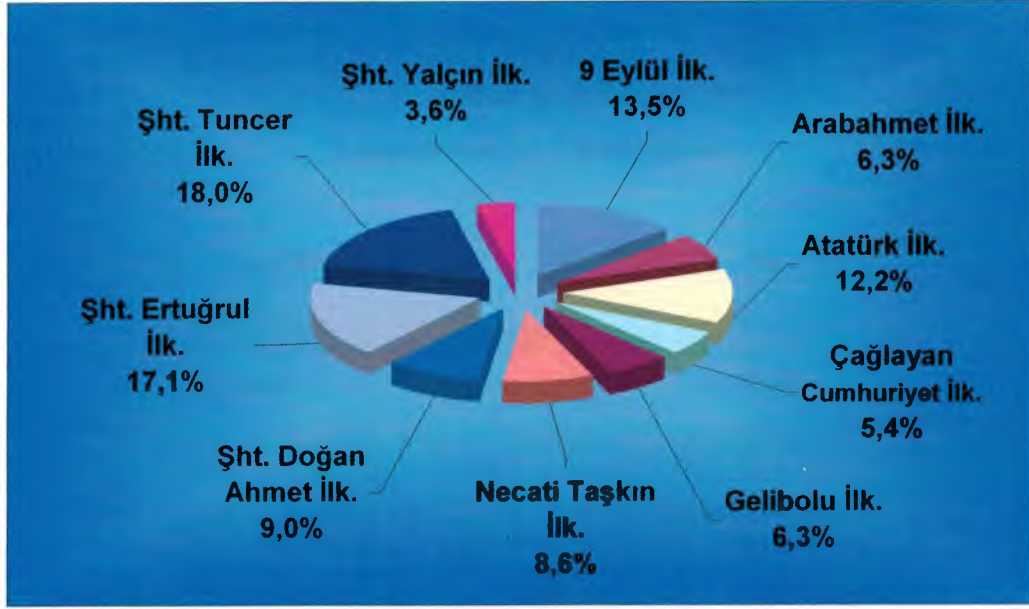
Tablo 1 ve Grafik 1’de görüldüğü gibi evrenin %56,8’i kadın öğretmenlerden, %43,2’si erkek öğretmenlerden oluşmaktadır.

Tablo 2
Araştırmanın Evrenini Oluşturan Lefkoşa Merkez İlkokulları ve Bu İlkokullarda Görev Yapan Öğretmen Sayıları

Okul İsimleri	Öğretmen Sayıları
1. 9 Eylül İlkokulu	30
2. Arabahmet İlkokulu	14
3. Atatürk İlkokulu	27
4. Çağlayan Cumhuriyet İlkokulu	12
5. Gelibolu İlkokulu	14
6. Necati Taşkın İlkokulu	19
7. Şht. Doğan Ahmet İlkokulu	20
8. Şht. Ertuğrul İlkokulu	38
9. Şht. Tuncer İlkokulu	40
10. Şht. Yalçın İlkokulu	8
TOPLAM: 10 ilkokul	222 öğretmen

Grafik 2

**Lefkoşa Merkez İlkokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin
Yüzdelik Olarak Okullara Göre Dağılımı**



Tablo 2’de araştırmanın evrenini oluşturan Lefkoşa merkez ilkokulları ve bu ilkokullarda görev yapan öğretmen sayıları verilmektedir. Tablo 2’de görüldüğü gibi Lefkoşa merkeze bağlı 10 ilkokul ve bu okullarda görev yapan toplam 222 öğretmen vardır. Grafik 2’de ise Lefkoşa merkez ilkokullarında görev yapan öğretmenlerin yüzdelik olarak okullara göre dağılımı verilmektedir. Buna göre en çok öğretmene sahip olan Şht. Tuncer İlkokulu %18 gibi bir orana ve en az öğretmeni olan Şht. Yalçın İlkokulu ise %3,6 gibi bir orana sahiptir.

3.3. Örneklem:

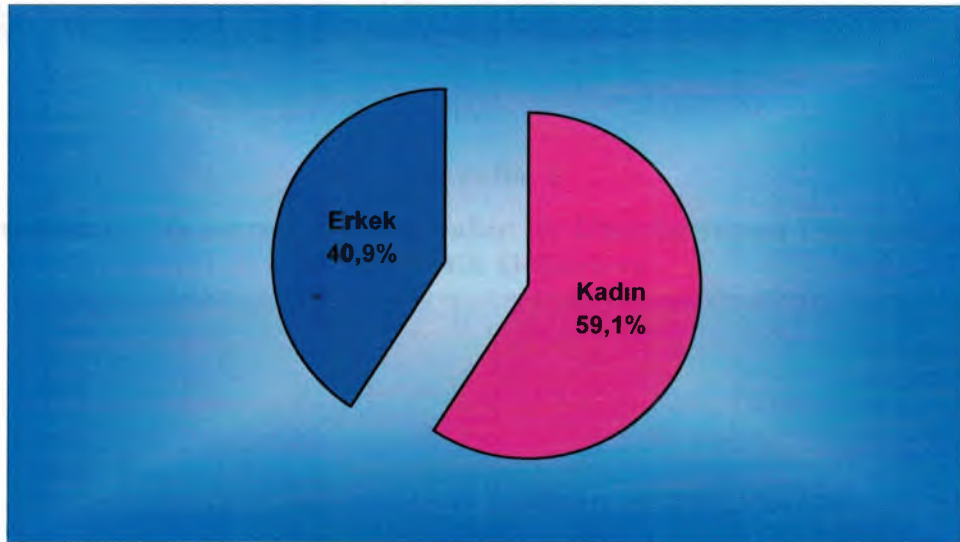
Araştırmanın örnekleme, evrenin tümü alınmıştır. Lefkoşa merkez ilkokullarında görev yapan 222 öğretmene anketler dağıtılmış fakat 126 kadın öğretmen, 104 kadın öğretmen ve 96 erkek öğretmen, 72 erkek öğretmen anketleri yanıtlamışlardır. Bu nedenle

araştırmanın örneklemini 104 kadın, 72 erkek olmak üzere toplam 176 öğretmen oluşturmaktadır.

Tablo 3
Araştırmanın Örneklemi

Cinsiyet	N	%
Kadın	104	59,1
Erkek	72	40,9
Toplam	176	100,0

Grafik 3
Araştırmanın Örneklemi

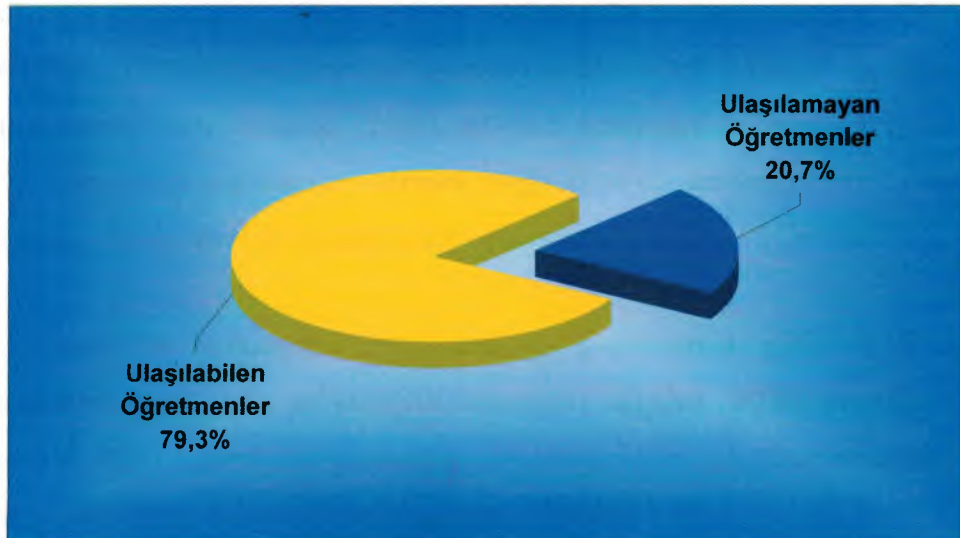


Tablo 3 ve Grafik 3'te görüldüğü gibi örneklemin %59,1'i kadın öğretmenlerden, %40,9'u erkek öğretmenlerden oluşmaktadır.

Tablo 4
Örnekleme Oluşturan Öğretmenler ile Ulaşılamayan Öğretmenlerin
Okullara Göre Sayısal Dağılımı

Okul İsimleri	Ulaşılabilen Öğretmen Sayıları	Ulaşılamayan Öğretmen Sayıları
1. 9 Eylül İlkokulu	22	8
2. Arabahmet İlkokulu	13	1
3. Atatürk İlkokulu	21	6
4. Çağlayan Cumhur. İlk.	12	—
5. Gelibolu İlkokulu	11	3
6. Necati Taşkın İlkokulu	15	4
7. Şht. Doğan Ahmet İlk.	15	5
8. Şht. Ertuğrul İlkokulu	31	7
9. Şht. Tuncer İlkokulu	29	11
10. Şht. Yalçın İlkokulu	7	1
Toplam	176	46

Grafik 4
Örnekleme Oluşturan Öğretmenler ile Ulaşılamayan Öğretmenlerin
Yüzdelik Değerleri



Lefkoşa merkez ilkokullarında görev yapan 222 öğretmenden Tablo 4'te de belirtildiği gibi 176 öğretmenin dağıtılan anketleri cevapladığı ve 46 öğretmenin de bu anketlere yanıt vermediği görülmektedir. Grafik 4'te ise 176 öğretmenle evrenin %79,3'üne ulaşılabildiğini ve ulaşamayan öğretmenler de evrenin %20,7'sini oluşturduğu verilmektedir.

3.4. Veri Toplama Aracı:

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak Ek 2'de örneği bulunan "İlkokul Müdürlerinin Yönetimsel Davranışları" anketi kullanılmıştır. Bu anket Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı'na bağlı yüksek lisans öğrencisi İbrahim Kaya'nın hazırladığı "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetimsel Davranışları" isimli yüksek lisans tezinden alınmıştır.

Ölçme aracındaki sorular benzer araştırmalarda kullanılan sorulardan yararlanılarak araştırmacı (İbrahim Kaya)'nın kendisi tarafından geliştirilmiştir (Kaya, 2000:61). Araştırma anketinin hazırlanmasında, konunun uzmanı öğretim elemanlarıyla her soru üzerinde birçok kez durulmuş ve sorular yeniden düzenlenmiştir. Uzmanların (Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim Elemanları'nın) denetiminden geçen anket, bir grup öğretmenin incelenmesine sunulmuştur. Böylece her sorunun incelenen konu ile ilişkili, açık-seçik, anlaşılır olması sağlanmaya çalışılmıştır. Anketin kapsam ve yapı geçerliği sağlanmaya çalışılmıştır (Kaya, 2000:63).

Güvenirlik açısından, anket tekniği gereklerine göre hazırlanmış olan anketin tümü için güvenilirlik katsayısı **Alpha .9766** ve **Guttman Split-Half .9501** olarak bulunmuştur. Bu da anketin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir (Kaya, 2000:63).

Anket, Türkiye Cumhuriyeti (T.C.) ve K.K.T.C. yurttaşlarının toplumsal, sosyal ve kültürel değerlerinin paralelliği göz önünde bulundurup Doç. Dr. Halil Aytekin'in görüşü doğrultusunda araştırmacı tarafından geliştirilerek K.K.T.C. Eğitim Sistemi'ne göre uyarlanmıştır.

Anket formu iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde kişisel bilgilere ilişkin 4 adet soruya, ikinci bölümde ise okul müdürlerinin yönetsel davranışlarına ilişkin görüşleri ölçmeye yönelik 45 adet önermeye yer verilmiştir. Bu bölümde, Kaya'nın (2000:62) da belirttiği gibi her sorunun karşısında "HIÇ, AZ, ORTA, ÇOK, TAM" seçenekleri bulunmaktadır. Sorular olumlu davranışlar olarak seçilmiş, deneklerin tüm soruları olumlu bulma eğilimlerini test edebilmek amacıyla da, iki olumsuz davranış içeren soru (M36 – M38) yerleştirilmiştir. Ayrıca anketin sonunda bir adet açık uçlu soruya yer verilmiştir.

Anket sorularının sıralanmasında dağınıklık benimsenmiş olup, anketteki hangi sorunun hangi değişkenle ilgili olduğu aşağıda belirtilmiştir:

A. Yöneticinin Özellikleri (7 soru):

Soru Numarası: 1,2,6,7,10,31,32.

B. Görev yapısını kurma davranışı (8 soru):

Soru Numarası: 5,11,12,13,14,15,16,17.

C. Görev Davranışı (8 soru):

Soru Numarası: 4,8,9,18,19,21,22,35.

D. İlişki davranışı (8 soru):

Soru Numarası: 3,25,26,27,28,29,30,44.

E. Öğretmenlerin varsayılan özellikleri (7 soru):

Soru Numarası: 20,23,24,34,37,38,42.

F. Çalışma ortamı (7 soru):

Soru Numarası: 33,36,39,40,41,43,45.

3.5. Verilerin Toplanması:

Araştırma problemine ışık tutacak teorik bilgiler kaynak taraması, bulgular ise anket yoluyla elde edilmiştir.

Anketin, Lefkoşa merkez ilkokullarında görev yapan öğretmenlere uygulanabilmesi için K.K.T.C. Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı İlköğretim Dairesi Müdürlüğü'nden gerekli izin (Ek 1) alınmıştır.

Örnekleme seçilen tüm ilkokullara araştırmacı tarafından 2004 yılının Mayıs ayında gidilerek öğretmenlere anketler dağıtılmış, gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra doldurulan anketler araştırmacı tarafından toplanarak değerlendirmeye alınmıştır. Yani küme tipi anket uygulaması gerçekleştirilmiştir.

3.6. Verilerin Çözümlemesi:

Araştırmada kullanılan anketlerin uygulanması tamamlandıktan sonra, anketler tek tek gözden geçirilmiştir. Daha sonra da bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Anketlerin bilgisayara aktarımı sırasında sık sık doğruluğu kontrol edilmiş ve yanlış aktarımlar önlenmeye çalışılmıştır.

Öğretmenlerin önermelere katılım derecelerini belirlemek ve yorumlayabilmek amacıyla 5'li derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. 5'li derecelendirme ölçeğine göre kullanılan puan aralıkları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5
Anketteki Önermelere Katılım Derecelerine Verilen Ağırlıklar ve Bu Ağırlıkların Sınırları

SEÇENEK	AĞIRLIK	SINIRLAR
Hiç	1	1,00 – 1,80
Az	2	1,81 – 2,60
Orta	3	2,61 – 3,40
Çok	4	3,41 – 4,20
Tam	5	4,21 – 5,00

Tablo 5’te anketteki önermelere katılım derecelerine verilen ağırlıklar ve bu ağırlıkların sınırları görülmektedir.

İstatistiksel analizler, “SPSS 11,5 for Windows” paket programından yararlanılarak yapılmıştır. Her bir alt problem için yapılan istatistiksel işlemler aşağıda verilmiştir.

Öğretmenlerin, İlkokul Müdürlerinin Yönetimsel Davranışlarını gösterme derecelerinin neler olduğunu bilmek için standart sapma, aritmetik ortalama ve yüzdelik hesaplamalara başvurulmuştur.

Son olarak faktörler karşılaştırılırken verilerin çözümlenmesinde t-testi uygulanmıştır. Verilerin analizinde farklılık belirlemede 0,05 anlamlılık düzeyi benimsenmiştir.

Analiz sonucunda elde edilen bulgular alt problemlere uygun olarak tablo ve şekillere dönüştürülmüş ve tablo ve şekiller yardımıyla yorumlanmıştır.

Tablo 5
Anketteki Önermelere Katılım Derecelerine Verilen Ağırlıklar
ve Bu Ağırlıkların Sınırları

SEÇENEK	AĞIRLIK	SINIRLAR
Hiç	1	1,00 – 1,80
Az	2	1,81 – 2,60
Orta	3	2,61 – 3,40
Çok	4	3,41 – 4,20
Tam	5	4,21 – 5,00

Tablo 5'te anketteki önermelere katılım derecelerine verilen ağırlıklar ve bu ağırlıkların sınırları görülmektedir.

İstatistiksel analizler, "SPSS 11,5 for Windows" paket programından yararlanılarak yapılmıştır. Her bir alt problem için yapılan istatistiksel işlemler aşağıda verilmiştir.

Öğretmenlerin, İlkokul Müdürlerinin Yönetimsel Davranışlarını gösterme derecelerinin neler olduğunu bilmek için standart sapma, aritmetik ortalama ve yüzdelik hesaplamalara başvurulmuştur.

Son olarak faktörler karşılaştırılırken verilerin çözümlenmesinde t-testi uygulanmıştır. Verilerin analizinde farklılık belirlemede 0,05 anlamlılık düzeyi benimsenmiştir.

Analiz sonucunda elde edilen bulgular alt problemlere uygun olarak tablo ve şekillere dönüştürülmüş ve tablo ve şekiller yardımıyla yorumlanmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde önce, örnekleme oluşturan deneklerin araştırmada ele alınan bağımsız değişkenlere göre dağılımı tablolar ve grafikler halinde verilmektedir. Daha sonra alt problemlerin sıralanışına bağlı kalınarak, araştırmanın alt problemlerine yanıt oluşturmak üzere toplanan verilerin istatistiksel analizlerinin sonucunda elde edilen bulgular ve yorumlar verilmektedir.

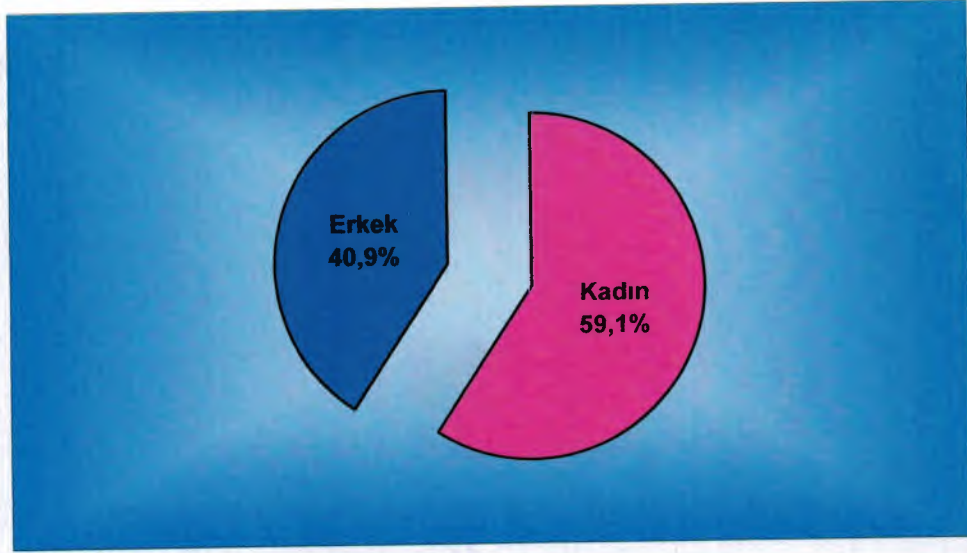
4.1. Kişisel Bilgilerle İlgili Bulgular

Örnekleme oluşturan 176 deneğin, araştırmanın bağımsız değişkenleri olan cinsiyet, eğitim düzeyi, meslekteki kıdemi ve bugüne kadar çalıştığı okul sayısına göre dağılımları sayı ve yüzde olarak verilmiştir.

Tablo 6
Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	N	%
Kadın	104	59,1
Erkek	72	40,9
Toplam	176	100,0

Grafik 5
Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

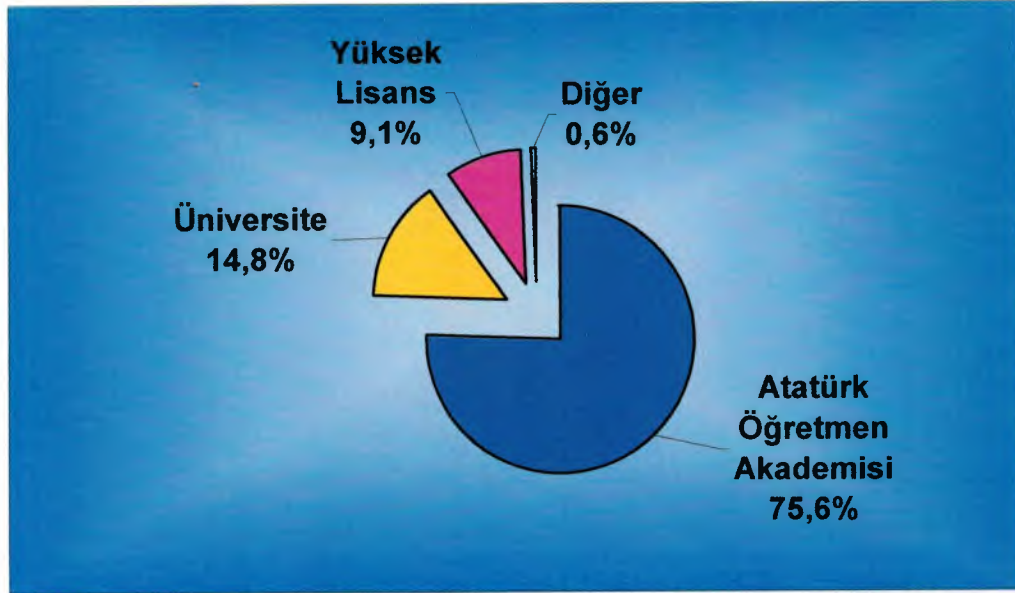


Tablo 6 ve Grafik 5'te görüldüğü gibi örneklemin çoğunluğunu %59,1 ile kadın denekler oluşturmaktadır.

Tablo 7
Deneklerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	N	%
Atatürk Öğretmen Akademisi	133	75,6
Üniversite	26	14,8
Yüksek Lisans	16	9,1
Diğer	1	,6
Toplam	176	100,0

Grafik 6
Deneklerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

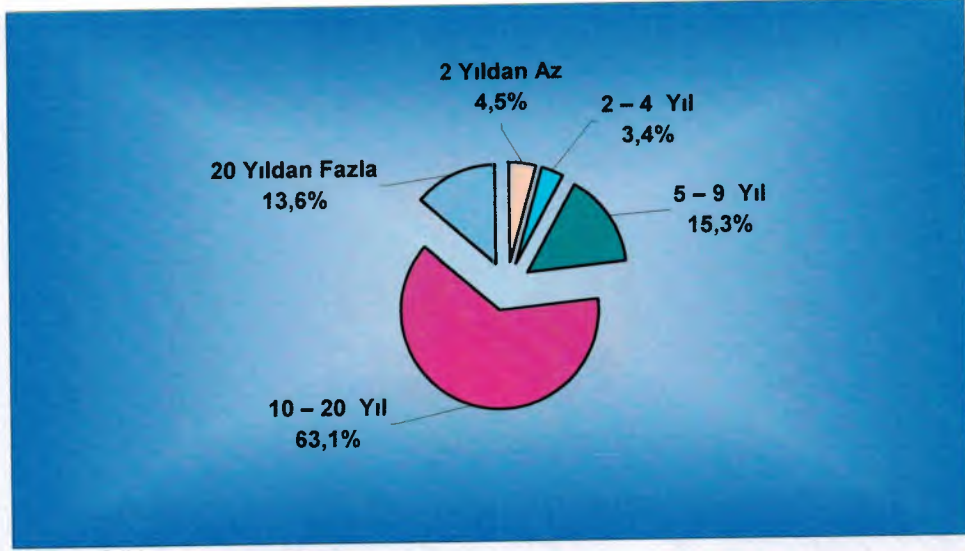


Tablo 7 ve Grafik 6'da deneklerin eğitim durumlarına göre dağılımı görülmektedir. Tablodan da anlaşılacağı üzere örnekleme giren deneklerin büyük çoğunluğu %75,6 ile Atatürk Öğretmen Akademisi mezunudur. Yüksek lisans mezunları, %9,1 ile çok düşük bir yüzdelik oluşturmaktadır.

Tablo 8
Deneklerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı

Kıdem	N	%
2 Yıldan Az	8	4,5
2 – 4 Yıl	6	3,4
5 – 9 Yıl	27	15,3
10 – 20 Yıl	111	63,1
20 Yıldan Fazla	24	13,6
Toplam	176	100,0

Grafik 7
Deneklerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı

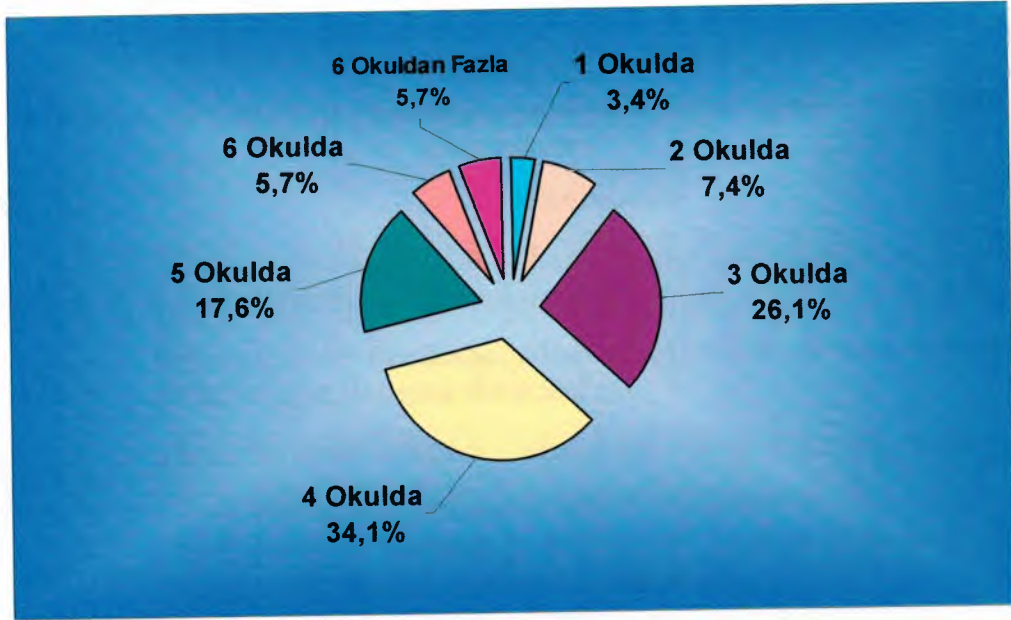


Tablo 8 ve Grafik 7’de deneklerin mesleki kıdemlerine göre dağılımı verilmektedir. Deneklerin büyük bir bölümünün %63,1 ile “10 – 20 yıllık” öğretmen olduğu görülmektedir. En az yüzdeyi ise %3,4 ile “2 – 4 yıllık” öğretmenler oluşturmaktadır.

Tablo 9
Deneklerin Çalışılan Okul Sayısına Göre Dağılımı

Okul Sayısı	N	%
1 Okulda	6	3,4
2 Okulda	13	7,4
3 Okulda	46	26,1
4 Okulda	60	34,1
5 Okulda	31	17,6
6 Okulda	10	5,7
6 Okuldan Fazla	10	5,7
Toplam	176	100,0

Grafik 8
Deneklerin Çalışılan Okul Sayısına Göre Dağılımı



Tablo 9 ve Grafik 8'den de anlaşılacağı üzere deneklerin en fazla yüzdeyi %34,1 ile "4 okulda" çalışan denekler, en düşük yüzdeyi ise %3,4 ile "1 okulda" çalışan denekler oluşturmaktadır.

4.2. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın birinci alt problemi, yöneticinin özelliklerinden kaynaklanan davranışlar, yöneticinin görev yapısını kurma davranışları, yöneticinin görev davranışları, yöneticinin ilişki davranışları, öğretmenlerin varsayılan özelliklerinden kaynaklanan davranışlar ve çalışma ortamından kaynaklanan davranışlara ilişkin ilkökul müdürlerinin yönetsel davranış düzeyleri nedir? şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt problemin yanıtını oluşturmak amacıyla, görüşlerin frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma ve d değerleri her bir özelliğe göre tablolar halinde verilmiş ve görüşler seçeneklere göre yorumlanmıştır.

4.2.1. Yöneticinin Özelliklerinden Kaynaklanan Davranışlar ile İlgili Bulgular ve Yorum

Tablo 10
Yöneticinin Özelliklerinden Kaynaklanan Davranışlar ile İlgili Önergeler

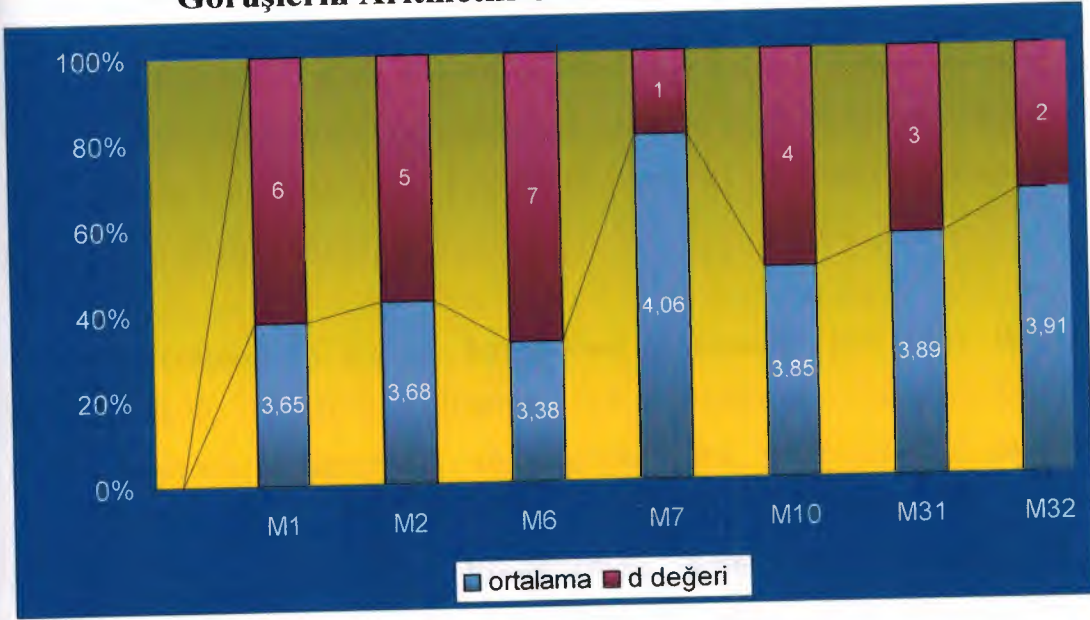
M. No	Önergeler
M1	Okulda alınan ortak kararların uygulanmasında, tüm çalışanlara örnek olma derecesi
M2	Branşında ve özellikle yönetsel davranışlarda, kendisini geliştirmeye çalışma derecesi
M6	Yaptıklarında ısrarcı olmayıp, gerektiğinde hatalarını kabullenme derecesi
M7	Öğretmenlere yukardan bakmayıp, onlara kendine denk meslektaşlar olarak davranma derecesi
M10	Sağlam bir karakterde olma ve okulu iyi temsil eden bir nitelikte olma derecesi
M31	Güler yüzlü, kibar ve çağdaş bir yönetici olma derecesi
M32	Hak yemez, dürüst ve sabırlı bir yönetici olma derecesi

Tablo 11
Yöneticinin Özelliklerinden Kaynaklanan Davranışlar ile İlgili Görüşlerin Frekans, Yüzde, Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve d Değerleri

Ölçek	Hiç		Az		Orta		Çok		Tam		Toplam		$\bar{x}$	SS	d
M. No	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%			
M1	10	5,7	12	6,8	46	26,1	69	39,2	39	22,2	176	100	3,65	1,074	6
M2	13	7,4	9	5,1	56	31,8	42	23,9	56	31,8	176	100	3,68	1,187	5
M6	13	7,4	28	15,9	48	27,3	53	30,1	34	19,3	176	100	3,38	1,180	7
M7	7	4,0	10	5,7	25	14,2	57	32,4	77	43,8	176	100	4,06	1,081	1
M10	13	7,4	9	5,1	34	19,3	56	31,8	64	36,4	176	100	3,85	1,188	4
M31	5	2,8	11	6,3	45	25,6	52	29,5	63	35,8	176	100	3,89	1,055	3
M32	8	4,5	16	9,1	30	17,0	52	29,5	70	39,8	176	100	3,91	1,158	2
SS=,953													n=176		
													$\sum \bar{x} = 3,77$		

Grafik 9

Yöneticinin Özelliklerinden Kaynaklanan Davranışlar ile İlgili Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve d Değerleri



Yöneticinin özelliklerinden kaynaklanan davranışlar ile ilgili önermeler Tablo 10'da, denek görüşlerinin frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma ve d değerleri Tablo 11'de ve yöneticilerin özelliklerinden kaynaklanan davranışlar ile ilgili görüşlerin aritmetik ortalama ve d değerleri Grafik 9'da verilmektedir.

Öğretmenlerin en çok katılım gösterdikleri önerme; “Öğretmenlere yukarıdan bakmayıp, onlara kendine denk meslektaşlar olarak davranma.” (M7, $\bar{x}=4,06$) önermesidir. Bunu sırayla “Hak yemez, dürüst ve sabırlı olma” (M32, $\bar{x}=3,91$), “Güler yüzlü, kibar ve çağdaş bir yönetici olma” (M31, $\bar{x}=3,89$), “Sağlam bir karakterde olma ve okulu iyi temsil eden bir nitelikte olma” (M10, $\bar{x}=3,85$), “Branşında ve özellikle yönetsel davranışlarda, kendisini geliştirmeye çalışma” (M2, $\bar{x}=3,68$), “Okulda alınan ortak kararların uygulanmasında, tüm çalışanlara örnek olma derecesi” (M1, $\bar{x}=3,65$) olarak görülmektedir. Öğretmenlerin en az katıldıkları önerme ise “Yaptıklarında ısrarcı

olmayıp, gerektiğinde hatalarını kabullenme” (M6, $\bar{x}=3,38$) önermesidir.

Bu bulgulara göre, öğretmenlerin en çok katıldıkları önermede, bir çok okul müdürünün, öğretmenleri kendine denk statüde gördüğü, az bir kısmının ise öğretmenlere yukarıdan baktığı ve onları kendine denk saymadığı, söylenebilir.

Öğretmenlerin en az katıldıkları önermede ise; bazı ilkokul müdürlerinde, “ısrarcı olmama ve hatalarını kabullenebilme” davranışlarının gelişmediği söylenebilir. Bu davranış bir otoriter yönetici davranışıdır. Müdürlerin bu davranışı göstermesinin bir nedeni; bazen gücünü (yetkisini) hissettirmek gereği duymasından ileri gelebilir.

Yöneticinin özellikleri ile ilgili görüşlerin tümü için denek görüşleri ($\bar{x}=3,77$), seçeneklere göre kodlanan puan aralıkları ölçüt alınarak (3,41 - 4,20) değerlendirildiğinde, “Çok” katılımı göstermiştir.

Deneklerin verdikleri yanıtlara göre, yöneticinin özelliklerinden kaynaklanan davranışlar ile ilgili görüşler dikkate alındığında, denek beklentilerinde yönetici özelliklerinden çok seviyede memnun olmaları dışında yöneticilerin bu özelliklerinin daha da artırılması gerektiği görüşünde oldukları söylenebilir.

4.2.2. Yöneticinin Görev Yapısını Kurma Davranışları ile İlgili Bulgular ve Yorum

Tablo 12
Yöneticinin Görev Yapısını Kurma Davranışları ile İlgili Önergeler

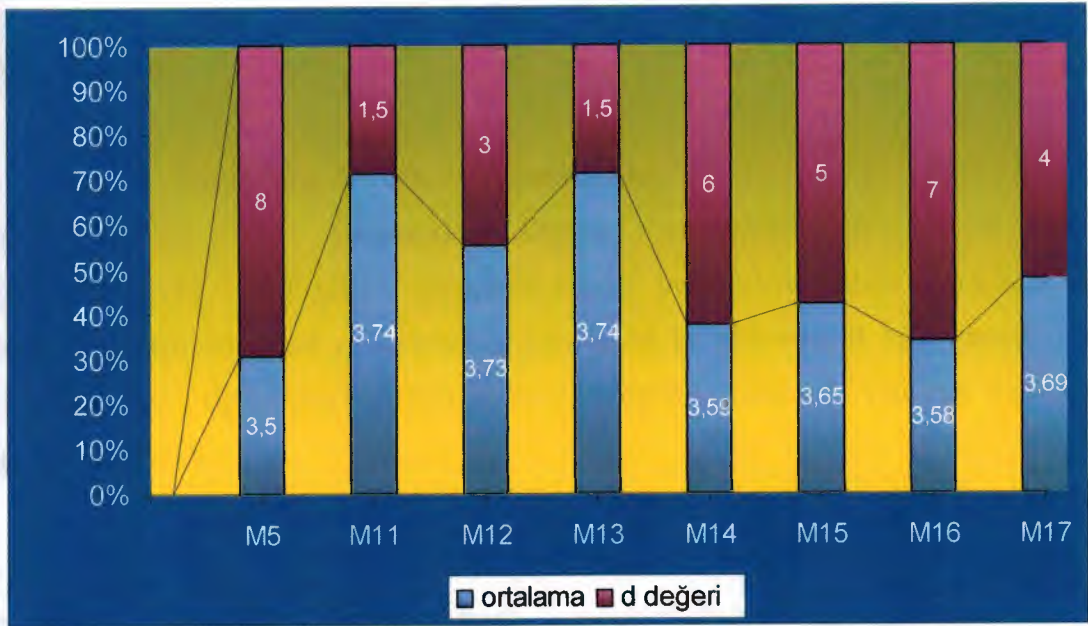
M. No	Önergeler
M5	Karşılaşılan sorunlardan kaçmayıp onları bilimsel yöntemlerle çözme derecesi
M11	Okuldaki iş bölümünü, beklenti ve yetenekleri doğrultusunda öğretmenlerle birlikte yapma derecesi
M12	Karar alma sürecinde ve diğer davranışlarda demokratik bir tutum sergileme derecesi
M13	Öğretmenlerin ekip (takım) çalışmalarını destekleme ve teşvik etme derecesi
M14	Öğretmenlere okutacakları sınıfı ve devresini seçmede eşit haklar tanıma derecesi
M15	Öğretmenlere görevlerini etkili biçimde yapmaları için gerekli araç-gereçleri sağlama derecesi
M16	Öğretmenlere, görevlerini sürdürmekten zevk alacakları bir çalışma ortamı düzenleme derecesi
M17	Müdür yardımcılarına, yeteneklerine uygun, dengeli bir görev dağılımı yapma derecesi

Tablo 13
Yöneticinin Görev Yapısını Kurma Davranışları ile İlgili Görüşlerin Frekans, Yüzde, Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve d Değerleri

Ölçek	Hiç		Az		Orta		Çok		Tam		Toplam		$\bar{x}$	SS	d
M. No	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%			
M5	14	8,0	21	11,9	44	25,0	57	32,4	40	22,7	176	100	3,50	1,195	8
M11	8	4,5	17	9,7	40	22,7	59	33,5	52	29,5	176	100	3,74	1,121	1,5
M12	2	1,1	18	10,2	50	28,4	61	34,7	45	25,6	176	100	3,73	,993	3
M13	8	4,5	17	9,7	36	20,5	66	37,5	49	27,8	176	100	3,74	1,105	1,5
M14	11	6,3	19	10,8	47	26,7	53	30,1	46	26,1	176	100	3,59	1,168	6
M15	9	5,1	18	10,2	46	26,1	55	31,3	48	27,3	176	100	3,65	1,136	5
M16	13	7,4	21	11,9	35	19,9	65	36,9	42	23,9	176	100	3,58	1,188	7
M17	18	10,2	13	7,4	27	15,3	66	37,5	52	29,5	176	100	3,69	1,255	4
SS=,975													$\sum \bar{x}=3,65$		
n=176															

Grafik 10

Yöneticinin Görev Yapısını Kurma Davranışları ile İlgili Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve d Değerleri



Yöneticinin görev yapısını kurma davranışları ile ilgili önermeler Tablo 12’de, denek görüşlerinin frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma ve d değerleri Tablo 13’te ve yöneticinin görev yapısını kurma davranışları ile ilgili görüşlerin aritmetik ortalama ve d değerleri Grafik 10’da verilmektedir.

Öğretmenlerin en çok katılım gösterdikleri önermeler; “Okuldaki iş bölümünü, beklenti ve yetenekleri doğrultusunda öğretmenlerle birlikte yapma” (M11, $\bar{x}=3,74$) önermesi ile “Öğretmenlerin ekip (takım) çalışmalarını destekleme ve teşvik etme” (M13, $\bar{x}=3,74$) önermesidir. Bunları sırayla “Karar alma sürecinde ve diğer davranışlarda demokratik bir tutum sergileme” (M12, $\bar{x}=3,73$), “Müdür yardımcısına, yeteneklerine uygun, dengeli bir görev dağılımı yapma” (M17, $\bar{x}=3,69$), “Öğretmenlere görevlerini etkili biçimde yapmaları için gerekli araç – gereçleri sağlama” (M15, $\bar{x}=3,65$), “Öğretmenlere okutacakları sınıfı ve devresini seçmede eşit haklar tanıma” (M14, $\bar{x}=3,59$), “Öğretmenlere, görevlerini sürdürmekten zevk alacakları bir çalışma

ortamı düzenleme" (M16, $\bar{x}=3,58$) önermeleri takip etmektedir. Öğretmenlerin en az katıldıkları önerme ise "Karşılaşılan sorunlardan kaçmayıp onları bilimsel yöntemlerle çözme" (M5, $\bar{x}=3,50$) önermesidir.

Bu bulgulara göre, öğretmenlerin en çok katıldıkları önermelerden bir tanesinde, ilkokul müdürlerinin büyük bir çoğunluğunda, okuldaki öğretmenlerinin yeteneklerinden yararlanma hedefi görülmekte ve müdürlerin, okuldaki iş bölümünü öğretmenlerin beklenti ve yetenekleri doğrultusunda yapma oranının yüksek olduğu görülmektedir.

"Öğretmenlerin Okuldaki Kararlara Katılımı" konulu bir araştırmada öğretmenlerin, kendi işleriyle doğrudan ilgili kararlara, dolaylı olarak ilgili oldukları kararlara oranla daha çok katıldıkları, daha çok katılmak istedikleri, daha çok ilgi duydukları ve daha yeterli oldukları bulunmuştur (Açıkgöz, 1994).

Öğretmenlerin en çok katıldıkları diğer önermede ise, müdürlerin okuldaki öğretmenlerin grup, ekip, takım vb. ne ad verilirse verilsin birlikte hareket etmesi için oluşturulan oluşumlara yeterli destek ve teşvik verdiği söylenebilir. Birlikte hareketin, okul faaliyetlerinde büyük önem arz ettiği bilinmekte ve bu tür çalışmaların iyi diyaloglar içerisinde olması öğretmenler arasındaki ilişkilerin daha da sağlıklı olmasını sağlamaktadır.

Öğretmenlerin en az katıldıkları önermede ise, ilkokul müdürlerinin karşılaşılan sorunlardan kaçmayıp onların bilimsel yöntemlerle çözümünde beklenen yeterlilikte olmadıkları söylenebilir.

Yöneticinin görev yapısını kurma davranışları ile ilgili görüşlerin tümü için denek görüşleri ($\bar{x}=3,65$), seçeneklere göre kodlanan puan aralıkları ölçüt alınarak (3,41 - 4,20) değerlendirildiğinde, “Çok” katılımı göstermiştir.

Deneklerin verdikleri yanıtlara göre, yöneticinin görev yapısını kurma davranışları ile ilgili görüşler dikkate alındığında, denek beklentilerinde yöneticinin bu davranışlarından çok seviyede memnun olmaları dışında yöneticilerin bu davranışlarının daha da artırılması gerektiği görüşünde oldukları söylenebilir.

4.2.3. Yöneticinin Görev Davranışları ile İlgili Bulgular ve Yorum

Tablo 14

Yöneticinin Görev Davranışları ile İlgili Önergeler

M. No	Önergeler
M4	Öğretmenleri işe güdülemede (motive etmede) tehdit, cezalandırma ve gözdağı vermeyi kullanma derecesi
M8	Öğretmenleri değerlendirirken objektif ve adil olma derecesi
M9	Denetimi özel değil genel, kişilere yönelik değil performansa yönelik yapma derecesi
M18	Okuldaki işlerin yürütülmesini etkin bir şekilde eşgüdümleme (koordine etme) derecesi
M19	Okuldaki işleri formalite gereği değil, amaçları gerçekleştirmeye yönelik yapma derecesi
M21	Okulda düzenlenen etkinliklerin gidişatını takip ederek, gerekli uyarıları zamanında yapma derecesi
M22	Sonuçlanan uygulamaların değerlendirilmesini uygulayıcılarla birlikte yapma derecesi
M35	Düşük performans gösteren öğretmenlerin gelişmelerine yardımcı olma derecesi

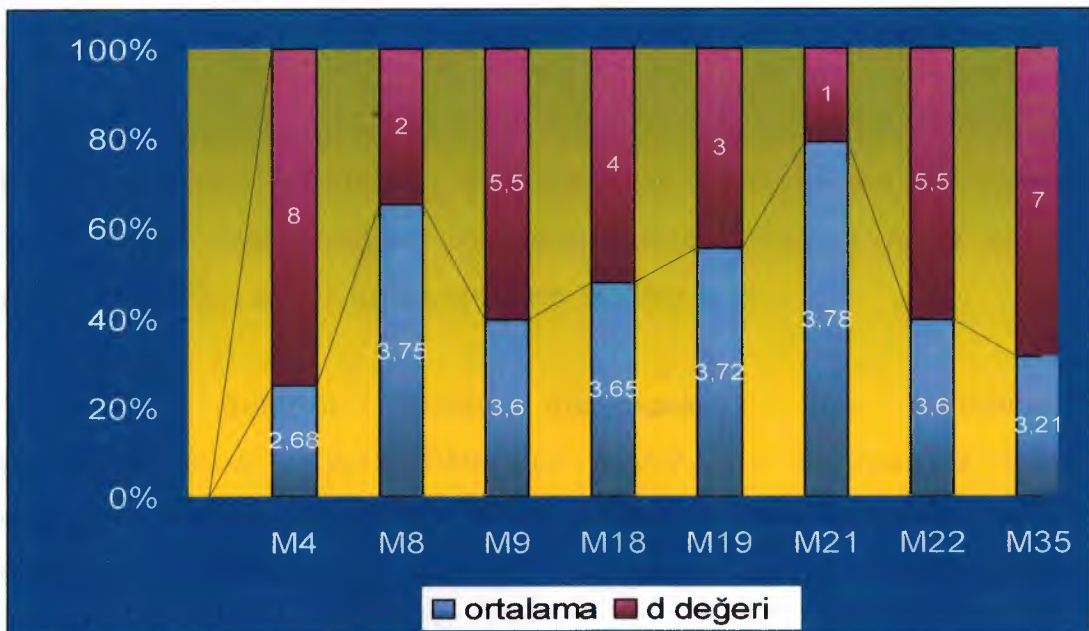
Tablo 15

Yöneticinin Görev Davranışları ile İlgili Görüşlerin Frekans, Yüzde, Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve d Değerleri

Ölçek	Hiç		Az		Orta		Çok		Tam		Toplam				
M. No	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	$\bar{x}$	SS	d
M4	40	22,7	38	21,6	51	29,0	32	18,2	15	8,5	176	100	2,68	1,247	8
M8	7	4,0	15	8,5	48	27,3	51	29,0	55	31,3	176	100	3,75	1,108	2
M9	7	4,0	22	12,5	45	25,6	62	35,2	40	22,7	176	100	3,60	1,091	5,5
M18	7	4,0	19	10,8	46	26,1	61	34,7	43	24,4	176	100	3,65	1,085	4
M19	5	2,8	19	10,8	42	23,9	64	36,4	46	26,1	176	100	3,72	1,057	3
M21	2	1,1	22	12,5	41	23,3	58	33,0	53	30,1	176	100	3,78	1,047	1
M22	7	4,0	24	13,6	40	22,7	66	37,5	39	22,2	176	100	3,60	1,096	5,5
M35	15	8,5	37	21,0	49	27,8	46	26,1	29	16,5	176	100	3,21	1,198	7
SS=,855													n=176		$\sum \bar{x}=3,50$

Grafik 11

Yöneticinin Görev Davranışları ile İlgili Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve d Değerleri



Yöneticinin görev davranışları ile ilgili önermeler Tablo 14'te, denek görüşlerinin frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma ve d değerleri Tablo 15'te ve yöneticinin görev davranışları ile ilgili görüşlerin aritmetik ortalama ve d değerleri Grafik 11'de verilmektedir.

Öğretmenlerin en çok katılım gösterdikleri önerme; "Okulda düzenlenen etkinliklerin gidişatını takip ederek, gerekli uyarıları zamanında yapma" (M21, $\bar{x}=3,78$) önermesidir. Bunu sırayla "Öğretmenleri değerlendirirken objektif ve adil olma" (M8, $\bar{x}=3,75$), "Okuldaki işleri formalite gereği değil, amaçları gerçekleştirmeye yönelik yapma" (M19, $\bar{x}=3,72$), "Okuldaki işlerin yürütülmesini etkin bir şekilde eşgüdümleme (koordine etme)" (M18, $\bar{x}=3,65$), "Denetimi özel değil genel, kişilere yönelik değil performansa yönelik yapma" (M9, $\bar{x}=3,60$), "Sonuçlanan uygulamaların değerlendirilmesini uygulayıcılar ile birlikte yapma" (M22, $\bar{x}=3,60$), "Düşük performans gösteren öğretmenlerin gelişmelerine yardımcı olma" (M35, $\bar{x}=3,21$) önermeleri takip etmektedir. Öğretmenlerin en az katıldıkları önerme ise "Öğretmenleri işe güdülemede (motive etmede) tehdit, cezalandırma ve gözdağı vermeyi kullanma" (M4, $\bar{x}=2,68$) önermesidir.

Bu bulgulara göre, öğretmenlerin en çok katıldıkları önermede, ilkokul müdürlerinin büyük çoğunluğu, okulda düzenlenen etkinliklerde yeteri kadar faal oldukları ve etkinliklerin gidişatını takip ederek, gerekli uyarıları zamanında yaptıkları söylenebilir.

Okul müdürü okulda düzenlenecek tüm etkinliklerin planlanmasından değerlendirmesine kadar her aşamasında içinde olmalıdır. Bu, müdürün bizzat görev alması, liderlik yapması anlamında değil, okulda her işten sorumlu olduğu ve koordinatörün kendisi

olmasından gereklidir. Müdür, gerektiğinde o anki eylem için liderliği bir başkasına verebilmelidir.

Öğretmenlerin en az katıldıkları önermede ise, ilkokul müdürlerinin bir kısmının, okuldaki çalışmalarla ilgili öğretmenlere tehdit, ceza ve/veya gözdağı vermeyi kullandıkları söylenebilir. Bu durum, okul müdürlerinin etki ve yetkisini korumak düşüncesinden olduğu düşünülebilir.

Yöneticinin görev davranışları ile ilgili görüşlerin tümü için denek görüşleri ($\bar{x}=3,50$), seçeneklere göre kodlanan puan aralıkları ölçüt alınarak (3,41 - 4,20) değerlendirildiğinde, “Çok” katılımı göstermiştir.

Deneklerin verdikleri yanıtlara göre, yöneticinin görev davranışları ile ilgili görüşler dikkate alındığında, denek beklentilerinde yöneticinin bu davranışlarından çok seviyede memnun olmaları dışında yöneticilerin bu davranışlarının daha da artırılması gerektiği görüşünde oldukları söylenebilir.

4.2.4. Yöneticinin İlişki Davranışları ile İlgili Bulgular ve Yorum

Tablo 16

Yöneticinin İlişki Davranışları ile İlgili Önermeler

M. No	Önermeler
M3	Okulda “herkese eşit davranmayı” temel bir değer olarak benimseme derecesi
M25	Öğretmenlerle olan ilişkilerinde, tavır ve tutumlarında tutarlı olma derecesi
M26	Okul sorunlarını görüşmek (çözmek) üzere çalışanlarla toplantılar yapma derecesi
M27	Öğretmenleri eleştirirken nedenlerini de açıklama ve onları dinleme derecesi
M28	Uygulamada ortaya çıkan görüş ayrılıklarını (çatışmaları) yapıcı biçimde yönetme derecesi
M29	Mevzuat ve uygulamalardaki değişiklikleri öğretmenlere zamanında bildirme derecesi
M30	Öğretmenlere değer verdiğini sadece sözlerle değil, uygulamalarla da gösterme derecesi
M44	Çalışanlar arasında meydana gelen ölçüyü kaçırmış tartışmaları yatıştırma derecesi

Tablo 17

Yöneticinin İlişki Davranışları ile İlgili Görüşlerin Frekans, Yüzde, Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve d Değerleri

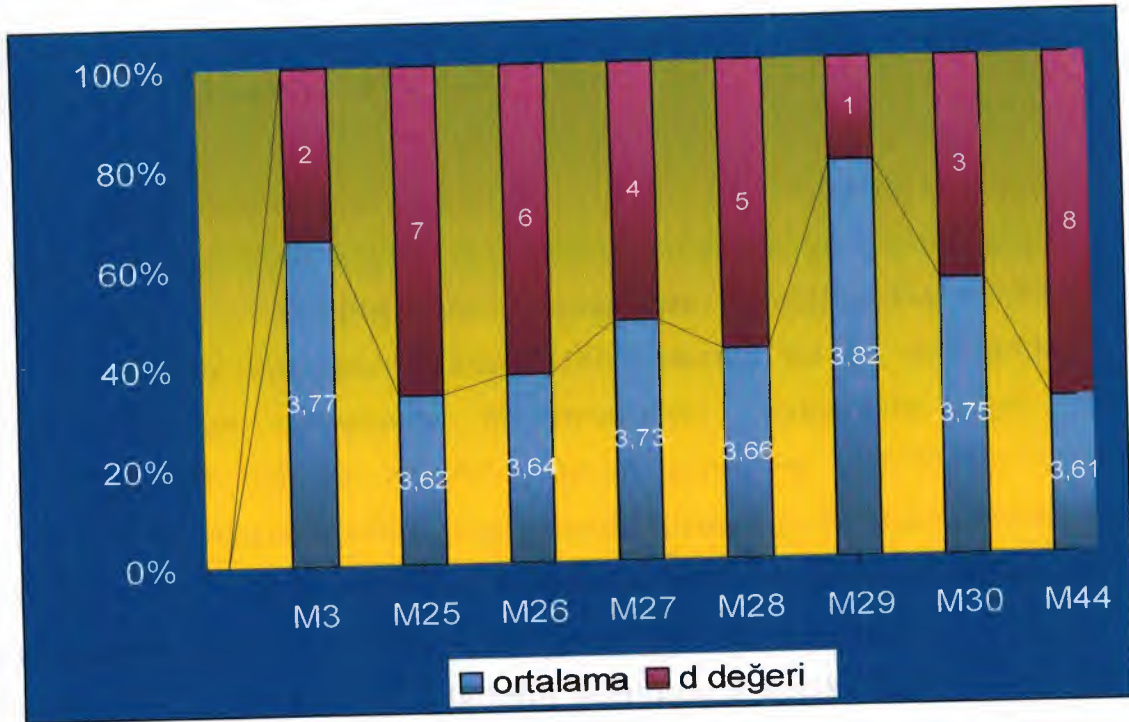
Ölçek	Hiç		Az		Orta		Çok		Tam		Toplam		$\bar{x}$	SS	d
M. No	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%			
M3	8	4,5	17	9,7	43	24,4	48	27,3	60	34,1	176	100	3,77	1,155	2
M25	9	5,1	25	14,2	39	22,2	53	30,1	50	28,4	176	100	3,62	1,184	7
M26	3	1,7	22	12,5	54	30,7	54	30,7	43	24,4	176	100	3,64	1,038	6
M27	1	,6	23	13,1	48	27,3	54	30,7	50	28,4	176	100	3,73	1,032	4
M28	2	1,1	22	12,5	48	27,3	65	36,9	39	22,2	176	100	3,66	,995	5
M29	2	1,1	23	13,1	32	18,2	67	38,1	52	29,5	176	100	3,82	1,037	1
M30	3	1,7	25	14,2	35	19,9	63	35,8	50	28,4	176	100	3,75	1,072	3
M44	3	1,7	24	13,6	52	29,5	57	32,4	40	22,7	176	100	3,61	1,036	8

SS=,905

n=176

 $\sum \bar{x}=3,70$

Grafik 12
Yöneticinin İlişki Davranışları ile İlgili Görüşlerin
Aritmetik Ortalama ve d Değerleri



Yöneticinin ilişki davranışları ile ilgili önermeler Tablo 15'te, denek görüşlerinin frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma ve d değerleri Tablo 16'da ve yöneticinin ilişki davranışları ile ilgili görüşlerin aritmetik ortalama ve d değerleri Grafik 12'de verilmektedir.

Öğretmenlerin en çok katılım gösterdikleri önerme; "Mevzuat ve uygulamalardaki değişiklikleri öğretmenlere zamanında bildirme" (M29, $\bar{x}=3,82$) önermesidir. Bunu sırayla "Okulda 'herkese eşit davranmayı' temel bir değer olarak benimseme" (M3, $\bar{x}=3,77$), "Öğretmenlere değer verdiğini sadece sözlerle değil, uygulamalarla da gösterme" (M30, $\bar{x}=3,75$), "Öğretmenleri eleştirirken nedenlerini de açıklama ve onları dinleme" (M27, $\bar{x}=3,73$), "Uygulamada ortaya çıkan görüş ayrılıklarını (çatışmaları) yapıcı biçimde yönetme" (M28, $\bar{x}=3,66$), "Okul sorunlarını görüşmek (çözmek) üzere çalışanlarla toplantılar yapma" (M26, $\bar{x}=3,64$), "Öğretmenlerle olan ilişkilerinde,

tavır ve tutumlarında tutarlı olma” (M25, $\bar{x}=3,62$) önermeleri takip etmektedir. Öğretmenlerin en az katıldıkları önerme ise “Çalışanlar arasında meydana gelen ölçüyü kaçırmış tartışmaları yatıştırma” (M44, $\bar{x}=3,61$) önermesidir.

Bu bulgulara göre, öğretmenlerin en çok katıldıkları önermede, ilkokul müdürlerinin büyük bir çoğunluğu, mevzuat ve uygulamalardaki değişiklikleri öğretmenlere zamanında bildirmekte olduğu görülmektedir. Müdürlerin küçük bir kısmının ise bu değişiklikleri öğretmenlerine zamanında bildirmediği söylenebilir. İşte bu davranışlarda bulunan müdürler, kendi görev ve yetkilerinin neler olduğunun astlarınca bilinmesini genelde istemezler. Böylece daha rahat davranabileceklerini düşünebilirler. Bazen yeni bilgiler, yöneticilere ve çalışanlara yeni işler çıkarır. Bu yeni işleri kavrayamayan müdürler, astlarından çekinirler ve bilgilerin iletilmesini geciktirmeye veya hiç iletmemeye çalışırlar.

İnsanın olduğu yerde sorun vardır. İnsanı sorunları ile tanımlamak mümkündür. Girdisi, çıktısı ve işletmecisi insan olan okul örgütlerinde her birey, kendi sorunlarının bir kısmını okula getirebilir. Okul müdürü farklı sorunlara sahip çalışanlar arasında ortaya çıkan tartışmaları yatıştırmasını bilmelidir. Bunu yapabilmek, yani tartışmaları yatıştırabilmek, çatışmaları yönetmek kapsamlı bir insan bilgisine sahip olmayı ve ileri görüşlü olmayı gerektirir. Bu bakımdan okul müdürü, çalışanları çok iyi tanımaya çalışmalı, sorunlarını bilmeli, tepkilerini hesaplamalı, sorunlar büyümeden çatışmaları kontrol altına almalı ve yönetmelidir. Öğretmenlerin en az katıldıkları önermede ise, ilkokul müdürlerinin bir kısmının, çatışmaları yönetebilme davranışı bakımından istenilen düzeyde olmadıkları bulunmuştur.

Yöneticinin ilişki davranışları ile ilgili görüşlerin tümü için denek görüşleri ($\bar{x}=3,70$), seçeneklere göre kodlanan puan aralıkları ölçüt alınarak (3,41 - 4,20) değerlendirildiğinde, “Çok” katılımı göstermiştir.

Deneklerin verdikleri yanıtlara göre, yöneticinin ilişki davranışları ile ilgili görüşler dikkate alındığında, denek beklentilerinde yöneticinin bu davranışlarından çok seviyede memnun olmaları dışında yöneticilerin bu davranışlarının daha da artırılması gerektiği görüşünde oldukları söylenebilir.

4.2.5. Öğretmenlerin Varsayılan Özelliklerinden Kaynaklanan Davranışlar ile İlgili Bulgular ve Yorum

Tablo 18
Öğretmenlerin Varsayılan Özelliklerinden Kaynaklanan Davranışlar ile İlgili Önergeler

M. No	Önergeler
M20	Öğretmenlerin işlerini benimsemelerine ve kendilerini işe adamalarına yardımcı olma derecesi
M23	Okulda, çalışanlar arasındaki yardımlaşma ve dayanışma etkinliklerini destekleme derecesi
M24	Öğretmenleri, değişik öğretim, yöntem ve teknikleri kullanmaları için güdüleme derecesi
M34	Özgün fikirlere sahip ve üretken öğretmenleri özendirme ve ödüllendirme derecesi
M37	Öğretmenlerin, mesleki gelişimlerinde birbirlerine yardımcı olacakları ortamı sağlama derecesi
M38	“İyi öğretmen, üstlerinin buyruklarına koşulsuz uyandır” görüşünde olma derecesi
M42	Tüm çalışanların gerçekten önemli bir iş yaptığı ve işe yaradığını hissetmesini sağlama derecesi

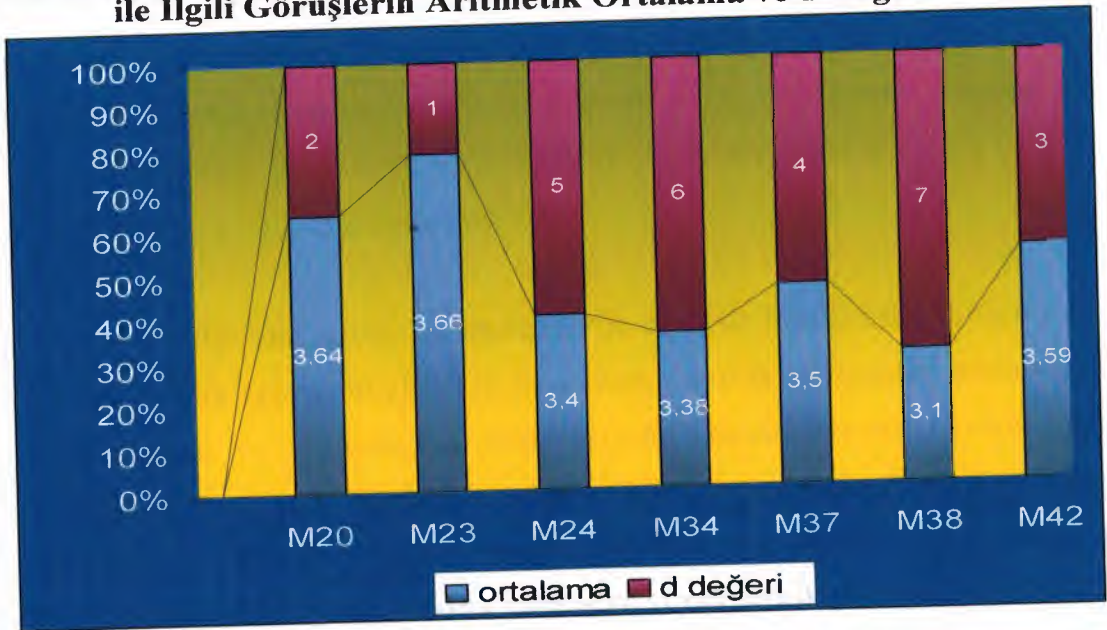
Tablo 19

Öğretmenlerin Varsayılan Özelliklerinden Kaynaklanan Davranışlar ile İlgili Görüşlerin Frekans, Yüzde, Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve d Değerleri

Ölçek	Hiç		Az		Orta		Çok		Tam		Toplam		$\bar{x}$	SS	d
M.															
No	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%			
M20	8	4,5	13	7,4	56	31,8	56	31,8	43	24,4	176	100	3,64	1,070	2
M23	6	3,4	24	13,6	41	23,3	57	32,4	48	27,3	176	100	3,66	1,119	1
M24	17	9,7	27	15,3	43	24,4	46	26,1	43	24,4	176	100	3,40	1,275	5
M34	19	10,8	25	14,2	38	21,6	58	33,0	36	20,5	176	100	3,38	1,259	6
M37	3	1,7	27	15,3	54	30,7	63	35,8	29	16,5	176	100	3,50	,997	4
M38	20	11,4	43	24,4	43	24,4	39	22,2	31	17,6	176	100	3,10	1,274	7
M42	8	4,5	23	13,1	44	25,0	60	34,1	41	23,3	176	100	3,59	1,118	3
													$\sum \bar{x}=3,47$		
SS=,875					n=176										

Grafik 13

Öğretmenlerin Varsayılan Özelliklerinden Kaynaklanan Davranışlar ile İlgili Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve d Değerleri



Öğretmenlerin varsayılan özelliklerinden kaynaklanan davranışlar ile ilgili önermeler Tablo 18'de, denek görüşlerinin frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma ve d değerleri Tablo 19'da ve

öğretmenlerin varsayılan özelliklerinden kaynaklanan davranışlar ile ilgili görüşlerin aritmetik ortalama ve d değerleri Grafik 13’de verilmektedir.

Öğretmenlerin varsayılan özelliklerinden kaynaklanan davranışlar ile ilgili denek görüşlerinin frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma ve d değerleri Tablo 13 ve Grafik 12’de verilmektedir.

Öğretmenlerin en çok katılım gösterdikleri önerme; “Okulda, çalışanlar arasındaki yardımlaşma ve dayanışma etkinliklerini destekleme” (M23, $\bar{x}=3,66$) önermesidir. Bunu sırayla “Öğretmenlerin işlerini benimsemelerine ve kendilerini işe adamalarına yardımcı olma” (M20, $\bar{x}=3,64$), “Tüm çalışanların gerçekten önemli bir iş yaptığı ve işe yaradığını hissetmesini sağlama” (M42, $\bar{x}=3,59$), “Öğretmenlerin, mesleki gelişimlerinde birbirlerine yardımcı olacakları ortamı sağlama” (M37, $\bar{x}=3,50$), “Öğretmenleri, değişik öğretim, yöntem ve teknikleri kullanmaları için güdüleme” (M24, $\bar{x}=3,40$), “Özgün fikirlere sahip ve üretken öğretmenleri özendirme ve ödüllendirme” (M34, $\bar{x}=3,38$), önermeleri takip etmektedir. Öğretmenlerin en az katıldıkları önerme ise “‘İyi öğretmen, üstlerinin buyruklarına koşulsuz uyandır’ görüşünde olma” (M38, $\bar{x}=3,10$) önermesidir.

Bu bulgulara göre, öğretmenlerin en çok katıldıkları önermede, ilkokul müdürlerinin büyük bir kısmının, okulda çalışanlar arasındaki yardımlaşma ve dayanışma etkinliklerini desteklemesi bakımından yeterli olduğu, bazı ilkokul müdürlerinin ise yetersiz kaldığı ortaya çıkmıştır. Çalışanlar arasında yardımlaşma ve dayanışma etkinliklerinin desteklenmemesi, iş doyumunu olumsuz yönde etkileyeceğinden, verim düşmesine, çatışmaların artmasına yol açabilir. Yardımlaşma ve dayanışmayı destekleme ile çalışanların işe bağlılığı artırılabilir, iş

doyumları yükselebilir, verimlilikleri artabilir, sıcak ilişkiler gelişebilir iken; bu destekleme olmadığında bütün getirileri tersine dönüşebilir.

Öğretmenlerin en az katıldıkları önermede ise, ilkokul mdrlrinin belli bir oranının, “İyi ğretmen üstlerinin buyruklarına koşulsuz uyandır” görüşünde oldukları ortaya çıkmıştır. Fakat bazı okul mdrlrinin bu görüşte olmaları, X kuramının işgörenlere bakış açısının günümüzde bazı yöneticilerce hala benimsendiğini gösterdiği söylenebilir.

Öğretmenlerin varsayılan özelliklerinden kaynaklanan yönetici davranışları ile ilgili görüşlerin tümü için denek görüşleri ($\bar{x}=3,47$), seçeneklere göre kodlanan puan aralıkları ölçüt alınarak (3,41 – 4,20) değerlendirildiğinde, “ok” katılımı göstermiştir.

Deneklerin verdikleri yanıtlara göre, öğretmenlerin varsayılan özelliklerinden kaynaklanan davranışlar ile ilgili görüşler dikkate alındığında, denek beklentilerinde yöneticinin bu davranışlarından çok seviyede memnun olmaları dışında yöneticilerin bu davranışlarının daha da artırılması gerektiği görüşünde oldukları söylenebilir.

4.2.6. Çalışma Ortamından Kaynaklanan Davranışlar ile İlgili Bulgular ve Yorum

Tablo 20

Çalışma Ortamından Kaynaklanan Davranışlar ile İlgili Önergeler

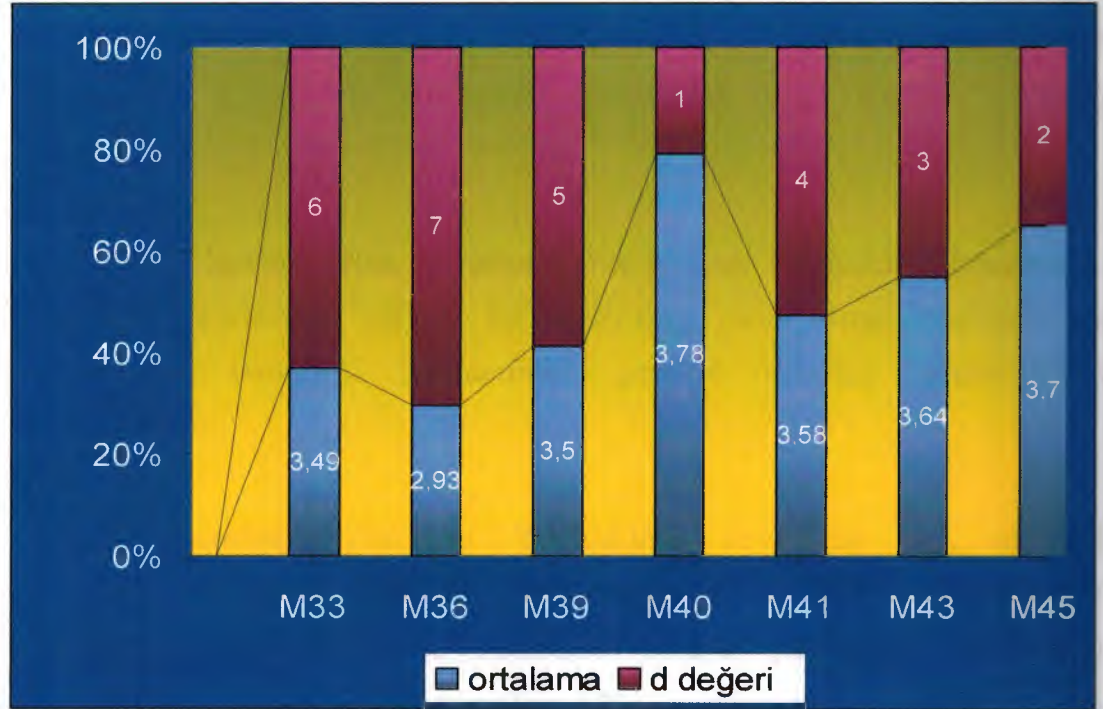
M. No	Önergeler
M33	Öğretmenlerin morallerini yükseltici etkinlikler düzenleme derecesi
M36	“Denetim yapılmazsa öğretmenler derse bile girmezler” görüşünde olma derecesi
M39	Okul kültüründe gelenekselleşmiş de olsa bazı kuralları daha iyisi ile değiştirme derecesi
M40	Okul binası, bahçesi ve dersliklerin temizliği konusunda gerekli titizliği gösterme derecesi
M41	Okulda sıcak ve samimi ilişkileri geliştiren bir iklim (hava) oluşturmaya çalışma derecesi
M43	Eğitim etkinliklerini planlamada, çevrenin beklenti olanaklarını dikkate alma derecesi
M45	Öğretmenlerin “bu okulun öğretmeni olmaktan” mutluluk ve gurur duymalarını sağlama derecesi

Tablo 21

Çalışma Ortamından Kaynaklanan Davranışlar ile İlgili Görüşlerin Frekans, Yüzde, Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve d Değerleri

Ölçek	Hiç		Az		Orta		Çok		Tam		Toplam		$\bar{x}$	SS	d
M. No	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%			
M33	12	6,8	30	17,0	42	23,9	43	24,4	49	27,8	176	100	3,49	1,251	6
M36	27	15,3	40	22,7	49	27,8	38	21,6	22	12,5	176	100	2,93	1,249	7
M39	6	3,4	27	15,3	51	29,0	57	32,4	35	19,9	176	100	3,50	1,080	5
M40	9	5,1	16	9,1	31	17,6	68	38,6	52	29,5	176	100	3,78	1,121	1
M41	5	2,8	26	14,8	53	30,1	46	26,1	46	26,1	176	100	3,58	1,113	4
M43	5	2,8	25	14,2	38	21,6	68	38,6	40	22,7	176	100	3,64	1,070	3
M45	7	4,0	28	15,9	35	19,9	46	26,1	60	34,1	176	100	3,70	1,206	2
SS=,876													n=176		
													$\sum \bar{x}=3,52$		

Grafik 14
Çalışma Ortamından Kaynaklanan Davranışlar ile İlgili Görüşlerin
Aritmetik Ortalama ve d Değerleri



Çalışma ortamından kaynaklanan davranışlar ile ilgili önermeler Tablo 20’de, denek görüşlerinin frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma ve d değerleri Tablo 21’de ve çalışma ortamından kaynaklanan davranışlar ile ilgili görüşlerin aritmetik ortalama ve d değerleri Grafik 14’te verilmektedir.

Öğretmenlerin en çok katılım gösterdikleri önerme; “Okul binası, bahçesi ve dersliklerin temizliği konusunda gerekli titizliği gösterme” (M40, $\bar{x}=3,78$) önermesidir. Bunu sırayla “Öğretmenlerin ‘bu okulun öğretmeni olmaktan’ mutluluk ve gurur duymalarını sağlama” (M45, $\bar{x}=3,70$), “Eğitim etkinliklerini planlamada, çevrenin beklenti olanaklarını dikkate alma” (M43, $\bar{x}=3,64$), “Okulda sıcak ve samimi ilişkileri geliştiren bir iklim (hava) oluşturmaya çalışma” (M41, $\bar{x}=3,58$), “Okul kültüründe gelenekselleşmiş de olsa bazı kuralları daha iyisi ile

değiştirme” (M39, $\bar{x}=3,50$), “Öğretmenlerin moralini düzeltici etkinlikler düzenleme” (M33, $\bar{x}=3,49$), önermeleri takip etmektedir. Öğretmenlerin en az katıldıkları önerme ise ““Denetim yapılmazsa öğretmenler derse bile girmezler’ görüşünde olma” (M36, $\bar{x}=2,93$) önermesidir.

Bu bulgulara göre, öğretmenlerin en çok katıldıkları önermede, ilkokul müdürlerinin büyük bir kısmının, okul binası, bahçesi ve dersliklerin temizliği konusunda gerekli titizliği gösterdikleri söylenebilir.

Öğretmenlerin en az katıldıkları önermede ise, ilkokul müdürlerinin belli bir oranının, “Denetim yapılmazsa öğretmenler derse bile girmezler” görüşünde oldukları ortaya çıkmıştır. Bazı okul müdürlerinin bu görüşte olmaları, X kuramının işgörenlere bakış açısının günümüzde bazı yöneticilerce hala benimsendiğini gösterdiği söylenebilir.

Yöneticinin, çalışma ortamından kaynaklanan davranışları ile ilgili görüşlerin tümü için denek görüşleri ($\bar{x}=3,52$), seçeneklere göre kodlanan puan aralıkları ölçüt alınarak (3,41 – 4,20) değerlendirildiğinde, “Çok” katılımı göstermiştir.

Deneklerin verdikleri yanıtlara göre, çalışma ortamından kaynaklanan davranışlar ile ilgili görüşler dikkate alındığında, denek beklentilerinde yöneticinin bu davranışlarından çok seviyede memnun olmaları dışında yöneticilerin bu davranışlarının daha da artırılması gerektiği görüşünde oldukları söylenebilir.

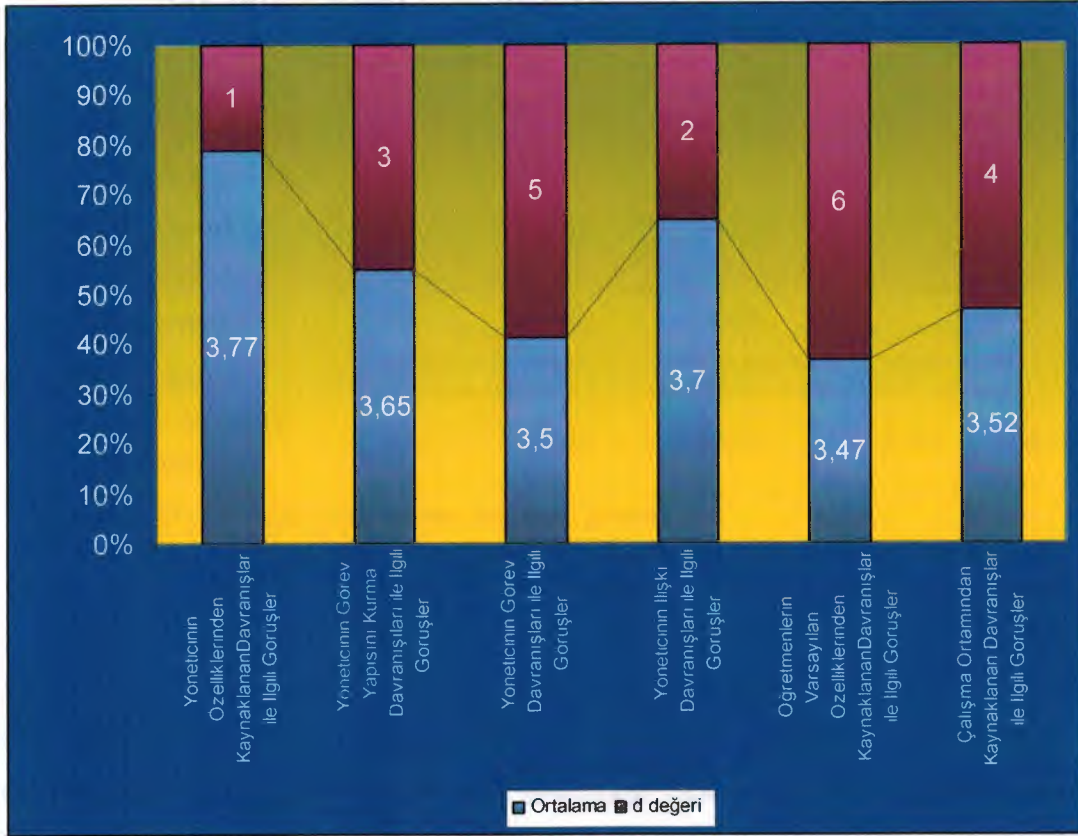
4.3. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt problemi, yöneticinin özelliklerinden kaynaklanan davranışlar, yöneticinin görev yapısını kurma davranışları, yöneticinin görev davranışları, yöneticinin ilişki davranışları, öğretmenlerin varsayılan özelliklerinden kaynaklanan davranışlar ve çalışma ortamından kaynaklanan davranışlara ilişkin ilkökul müdürlerinin yönetsel davranış düzeyleri arasında fark var mıdır? şeklinde ifade edilmiştir. Bu alt problemin yanıtını oluşturmak amacıyla, görüşlerin faktörlere yönelik aritmetik ortalama, standart sapma ve d değerleri tablo halinde verilmiş ve bunlarla ilgili görüşler yorumlanmıştır. Daha sonra faktörler arası t-testi sonuçları tablo halinde verilerek yorumlanmıştır.

Tablo 22
Faktörlere Yönelik
Aritmetik Ortalama, Standard Sapma ve d Değerleri

Faktörler	$\bar{x}$	Standart Sapma	d
Yöneticinin Özelliklerinden Kaynaklanan Davranışlar ile İlgili Görüşler	3,77	,953	1
Yöneticinin Görev Yapısını Kurma Davranışları ile İlgili Görüşler	3,65	,975	3
Yöneticinin Görev Davranışları ile İlgili Görüşler	3,50	,855	5
Yöneticinin İlişki Davranışları ile İlgili Görüşler	3,70	,905	2
Öğretmenlerin Varsayılan Özelliklerinden Kaynaklanan Davranışlar ile İlgili Görüşler	3,47	,875	6
Çalışma Ortamından Kaynaklanan Davranışlar ile İlgili Görüşler	3,52	,876	4

Grafik 15
Faktörlere Yönelik Aritmetik Ortalama ve d Değerleri



Faktörlere yönelik aritmetik ortalama, standard sapma ve d değerleri Tablo 15 ve Grafik 14’te verilmektedir.

Öğretmenlere uygulanan ankette müdürlerin farklı faktörlere göre davranış düzeylerini belirlemede oluşturulan sorulara göre öğretmenlerin en çok katılım gösterdikleri bölüm; “Yöneticinin özelliklerinden kaynaklanan davranışlar ile ilgili görüşler” ($\bar{x}=3,77$) dir. Bunu sırayla “Yöneticinin ilişki davranışları ile ilgili görüşler” ($\bar{x}=3,70$), “Yöneticinin görev yapısını kurma davranışları ile ilgili görüşler” ($\bar{x}=3,65$), “Çalışma ortamından kaynaklanan davranışlar ile ilgili görüşler” ($\bar{x}=3,52$), “Yöneticinin görev davranışları ile ilgili görüşler” ($\bar{x}=3,50$), bölümleri takip etmektedir. Öğretmenlerin en az katıldıkları bölüm ise “Öğretmenlerin varsayılan özelliklerinden kaynaklanan davranışlar ile ilgili görüşler” ($\bar{x}=3,47$) dir.

Tablo 23
Bölümler Arası Karşılaştırmalı t-Testi Sonuçları

	Yöneticinin Özellikleri	İlişki Davranışı	Görev Yapısını Kurma Davranışı	Çalışma Ortamı	Görev Davranışı
İlişki Davranışı	2,472				
Görev Yapısını Kurma Davranışı	4,306*	1,397			
Çalışma Ortamı	6,153*	5,259*	3,276		
Görev Davranışı	8,687*	7,289*	4,980*	0,609	
Öğretmenlerin Varsayılan Özellikleri	7,746*	7,888*	4,870*	2,139	1,156

*Aralarında 0,05 düzeyinde farklar bulunan bölümleri gösterir.

Tablo 16'da bölümler arası karşılaştırmalı t-testi sonuçları görülmektedir. Bölümler arasında 0,05 düzeyinde anlamlı farkı olup olmadığına bakıldığı zaman en çok katılım gösterilen Yönetici Özellikleri ile İlişki Davranışı arasında herhangi bir anlamlı fark bulunmamaktadır. Ancak Yönetici Davranışları ile diğer bölümler arasında 0,05 düzeyinde anlamlı fark ortaya çıkmıştır. İlişki Davranışı ile Görev Yapısını Kurma Davranışı arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir fark yoktur. Fakat diğer geriye kalan bölümler arasında yine 0,05 düzeyinde anlamlı fark ortaya çıkmaktadır. Görev Yapısını Kurma Davranışı ile Çalışma Ortamı bölümleri arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Görev Yapısını Kurma Davranışı ile Görev Davranışı ve Öğretmenlerin Varsayılan Özellikleri bölümleri arasında 0,05 düzeyinde anlamlı farklar bulunmaktadır. Çalışma ortamı ile Görev Davranışı ve Öğretmenlerin Varsayılan Özellikleri bölümleri arasındaki birbirleriyle yapılan t-testi sonuçlarına göre, 0,05 düzeyinde anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın problemleri bağlamında sonuçlara ve bu sonuçlara bağlı olarak da önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuç

Araştırmanın bu bölümünde önce her bir alt probleme göre sonuçlara yer verilmiştir.

5.1.1. Birinci Alt Probleme Göre Sonuçlar

Araştırmanın birinci alt problemi “İlkokul müdürlerinin yönetsel davranış düzeyleri nedir?” olarak ifade edilmişti. Birinci alt problemde, ilkokul müdürlerinin yönetsel davranışları altı faktörde incelenmiş olup bunlar; (a) yöneticinin özelliklerinden kaynaklanan davranışlar, (b) yöneticinin görev yapısını kurma davranışları, (c) yöneticinin görev davranışları, (d) yöneticinin ilişki davranışları, (e) öğretmenlerin varsayılan özelliklerinden kaynaklanan davranışlar ve (f) çalışma ortamından kaynaklanan davranışlardır. Bu alt probleme ilişkin sonuçlar şöyledir:

1. Yöneticinin özelliklerinden kaynaklanan davranışlara ilişkin öğretmen görüşleri seçeneklere göre kodlanan puan aralığında “Çok” derecesindedir. Bu davranışlara ilişkin öğretmenlerden en yüksek puan alan madde, okul müdürlerinin “Öğretmenlere

yukarıdan bakmayıp, onlara kendine denk meslektaşlar olarak davranma” ve en düşük puan alan madde, okul müdürlerinin “Yaptıklarında ısrarcı olmayıp, gerektiğinde hatalarını kabullenme”dir.

2. Yöneticinin görev yapısını kurma davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri seçeneklere göre kodlanan puan aralığında “Çok” derecesindedir. Bu davranışlara ilişkin öğretmenlerden en yüksek puan alan maddeler, okul müdürlerinin “Okuldaki iş bölümünü, beklenti ve yetenekleri doğrultusunda öğretmenlerle birlikte yapma” ile “Öğretmenlerin ekip (takım) çalışmalarını destekleme ve teşvik etme”dir. En düşük puan alan madde ise, okul müdürlerinin “Karşılaşılan sorunlardan kaçmayıp onları bilimsel yöntemlerle çözme”dir.
3. Yöneticinin görev davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri seçeneklere göre kodlanan puan aralığında “Çok” derecesindedir. Bu davranışlara ilişkin öğretmenlerden en yüksek puan alan madde, okul müdürlerinin “Okulda düzenlenen etkinliklerin gidişatını takip ederek, gerekli uyarıları zamanında yapma” ve en düşük puan alan madde, okul müdürlerinin “Öğretmenleri işe güdülemede (motive etmede) tehdit, cezalandırma ve gözdağı vermeyi kullanma”dır.
4. Yöneticinin ilişki davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri seçeneklere göre kodlanan puan aralığında “Çok” derecesindedir. Bu davranışlara ilişkin öğretmenlerden en yüksek puan alan madde, okul müdürlerinin “Mevzuat ve uygulamalardaki değişiklikleri öğretmenlere zamanında bildirme” ve en düşük puan alan madde, okul müdürlerinin “Çalışanlar arasında meydana gelen ölçüyü kaçırmış tartışmaları yatıştırma”dır.

5. Yöneticinin, öğretmenlerin varsayılan özelliklerinden kaynaklanan davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri seçeneklere göre kodlanan puan aralığında “Çok” derecesindedir. Bu davranışlara ilişkin öğretmenlerden en yüksek puan alan madde, okul müdürlerinin “Okulda, çalışanlar arasındaki yardımlaşma ve dayanışma etkinliklerini destekleme” ve en düşük puan alan madde, okul müdürlerinin ““İyi öğretmen, üstlerinin buyruklarına koşulsuz uyandır’ görüşünde olma”dır.
6. Yöneticinin çalışma ortamından kaynaklanan davranışlara ilişkin öğretmen görüşleri seçeneklere göre kodlanan puan aralığında “Çok” derecesindedir. Bu davranışlara ilişkin öğretmenlerden en yüksek puan alan madde, okul müdürlerinin “Okul binası, bahçesi ve dersliklerin temizliği konusunda gerekli titizliği gösterme” ve en düşük puan alan madde, okul müdürlerinin ““Denetim yapılmazsa öğretmenler derse bile girmezler’ görüşünde olma”dır.

5.1.2. İkinci Alt Probleme Göre Sonuçlar

Araştırmanın ikinci alt problemi “İlkokul müdürlerinin yönetsel davranış düzeyleri arasında fark var mıdır?” olarak ifade edilmişti. İkinci alt probleme ilişkin sonuçlar aşağıda verilmiştir.

1. Öğretmenlerin, yöneticinin özelliklerinden kaynaklanan davranışlar ile ilgili görüşleri birinci sırada seçtikleri görülmüştür. Bu davranışlara ilişkin görüşlerle, ikinci sırada seçilen yöneticinin ilişki davranışları ile ilgili görüşler arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde fark yoktur. Bunun dışında birinci sırada seçilen yöneticinin özelliklerinden kaynaklanan davranışlar ile ilgili

görüşlerle, diğer davranışlarla ilgili görüşler arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde farklar vardır.

2. Öğretmenlerin, yöneticinin ilişki davranışları ile ilgili görüşleri ikinci sırada seçtikleri görülmüş olup üçüncü sırada seçilen yöneticinin görev yapısını kurma davranışları ile ilgili görüşlerle arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde bir fark olmadığı, bunun dışında diğer davranışlarla ilgili görüşlerle arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde farklar olduğu görülmektedir.
3. Öğretmenlerin, yöneticinin görev yapısını kurma davranışları ile ilgili görüşleri üçüncü sırada seçtikleri görülmüş olup dördüncü sırada seçilen yöneticinin çalışma ortamından kaynaklanan davranışlar ile ilgili görüşlerle arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde bir fark yoktur. Bunun dışında diğer davranışlarla ilgili görüşlerle arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde farklar vardır.
4. Öğretmenlerin, yöneticinin çalışma ortamından kaynaklanan davranışlar ile ilgili görüşleri dördüncü sırada seçtikleri görülmüş olup beşinci sırada seçilen yöneticinin görev davranışları ile ilgili görüşler ve altıncı sırada seçilen öğretmenlerin varsayılan özelliklerinden kaynaklanan davranışlar ile ilgili görüşlerle arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde bir fark yoktur. Bunun dışında diğer davranışlarla ilgili görüşlerle arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde farklar olduğu ortaya çıkmıştır.

5.2. Öneriler

İlkokul müdürlerinin yönetsel davranışları ile ilgili bu araştırmanın bulgularından yararlanılarak şu öneriler geliştirilmiştir:

İlkokul müdürleri;

1. Yaptıklarında ısrarcı olmayıp, gerektiğinde hatalarını kabul etmeyi daha fazla benimsemeleri,
2. Karşılaşılan sorunlardan kaçmayıp, onları bilimsel yöntemlerle çözmeleri yönünde daha fazla gayret göstermeleri,
3. Düşük performans gösteren öğretmenlerin gelişmelerine yardımcı olmaları,
4. Gerektiğinde çalışanlar arasında meydana gelen ölçüyü kaçırmış tartışmaları yatırtmada daha etkili olmaları,
5. Özgün fikirlere sahip ve üretken öğretmenleri biraz daha fazla özendirmeli ve ödüllendirmeleri,
6. Öğretmenleri, değişik öğretim, yöntem ve teknikleri kullanmaları için güdülemeleri,
7. Öğretmenlerin mesleki gelişimlerinde birbirlerine yardımcı olacakları ortamı daha fazla sağlamaları,
8. Okulda alınan ortak kararların uygulanmasında, tüm çalışanlara daha fazla örnek olmaları,
9. Branşlarında ve özellikle yönetsel davranışlarda kendilerini daha da geliştirmeleri,
10. Okulda gerçekleşmiş tüm etkinliklerde, sonuçlanan uygulamaların değerlendirmesini uygulayıcılarla daha çok birlikte yapmaları,

11. Tüm alışanların gerçekten önemli bir iş yaptığı ve işe yaradığını hissetmesini daha çok sağlamaları,
12. Okulda sıcak ve samimi ilişkiler geliştiren bir iklim (hava) oluşturmaya daha fazla gayret göstermeleri,
13. Okul kültüründe gelenekselleşmiş de olsa bazı kuralları daha iyisi ile değiştirmeleri,
14. Öğretmenlerin moralini yükseltici etkinlikleri daha çok düzenlemeleri,

konularında;

- Mevcut kadrodaki müdürlere, yapılmış olan araştırmalarla belirlenen yönetim davranışları ile ilgili müdürlerin yetersiz bulundukları konuları içeren hizmet içi eğitim yönetimi kurslarının düzenlenmesi ve/veya yüksek lisans yapmaları sağlanması,
- Hizmet öncesinde, müdür adaylarının eğitim yönetimi konusunda yüksek lisans eğitimi almalarının zorunlu hale getirilmesi,
- Müdürlük için düzenlenen sınavlarda, eğitim yönetimi ve yöneticilik özellikleri ile ilgili soruların artırılarak bu sınavda başarılı olmuş ve bu alanda uzmanlaşmış kişilerin müdürlük görevine seçilmesi,
- Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'nın konu ile ilgili benzer araştırmalardan yararlanması ve bu alanda araştırma yapacak olan akademisyenlere veya kendisini geliştirmek isteyen yöneticilere kaynak olması açısından benzer araştırma sonuçlarını birleştirerek yayınlaması,
- Benzer konuda araştırma yapacaklara, araştırma evrenini daha da geniş tutarak tüm eğitim iřėrenlerini kapsaması ve bu tür

araştırmaları konu ile ilgili eğitim almış uygulamacıların yapması,

önerilmektedir.

KAYNAKÇA

AÇIKALIN, Aytaç. (1999). **İnsan Kaynağının Yönetimi-Geliştirilmesi**. Ankara: Pegem Yayınları.

.....(1998). Değişmeyi İzlemek. Ankara: **Eğitim Yönetimi Dergisi**, (1), 5-6.

AÇIKGÖZ, Kemal. (1994). **Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları**. 1. Baskı, İzmir: Kanyılmaz Matbaası.

ADEM, Mahmut. (1981). **Eğitim Planlaması**. Ankara Üniversitesi Yayınları, No: 1.

AKSU, Ali. (1994). **Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Örgüt İklimi**. Malatya: İnönü Üniversitesi (Yayınlanmamış Doktora Tezi)

ALDEMİR, Günnur. (1996). **Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılma Düzeyleri**. Ankara: Gazi Üniversitesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

ALIÇ, Mehmet. (1996). İnsan İlişkileri Yaklaşımının Eğitim Yönetimine Etkisi. **Eğitim Yönetimi Dergisi**, (2), 173-181.

ALTINIŞIK, Songül. (1998). Örgütsel Verimliliğin Sağlanmasında Yönetici Davranışlarının Rolü ve Önemi. **Verimlilik Dergisi**, (1), 23-50.

ALTUN, Sadegül Akbaba. (2002). **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri**. <http://ilkogretim-online.org.tr/vol2say1/v02s01b.htm>, (2005)

ATAKLI, Aylanur. (1997). **İlkokullarda Yönetici Davranışlarının Öğretmenlerin Verimliliğine Etkisi**. İstanbul: Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) Yayınları.

AYDIN, Mustafa. (1993). **Çağdaş Eğitim Denetimi**. Ankara: Pegem Yayınları.

.....(1994). **Eğitim Denetimi**. Genişletilmiş 4. Baskı, Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.

AYTEKİN, Halil. (2003). **Etkili Eğitim Yöneticiliği**. Lefkoşa: Yakın Doğu Üniversitesi (YDÜ) Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması (Ders Notları)

BALCI, Ali. (1993). **Etkili Okul: Kuram, Uygulama ve Araştırma**. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Yayınları.

.....(1995). **Örgütsel Gelişme**. Ankara: Pegem Yayınları.

BARANSEL, Atilla. (1979). **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri**. İstanbul: Fatih Matbaası.

BAŞAR, Hüseyin. (1995). **Eğitim Denetçisi**. Ankara: Pegem Yayınları.

BAŞARAN, İbrahim Ethem. (1989). **Yönetim**. Ankara: Gül Yayınevi.

.....(1991). **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü**. Ankara: Gül Yayınevi.

.....(1992). **Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış**. Birinci Basım. Ankara: Kadioğlu Matbaası.

.....(1994). **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Kadioğlu Matbaası.

.....(1998). **Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış**. (İkinci Kez Yeniden Yazım). Ankara: Gül Yayınevi.

BURSALIOĞLU, Ziya. (1981). **Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri**. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayın No:93.

.....(1991). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: Pegem Yayın No:2.

.....(1994). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: Pegem Yayınları.

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener. (2002). **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**. Ankara: Pegem Yayınları.

CAFOĞLU, Zuhale. (1996). **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı.

CAN, Halil. (1994). **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitabevi.

CANMAN, Doğan. (1993). **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) Yayınları.

ÇELİK, Vehbi. (1990). İş Doyumunun Çağdaş Eğitim Denetimindeki Yeri ve Önemi. **Fırat Üniversitesi Dergisi**, 4 (1), 61-68.

.....(1997). **Okul Kültürü ve Yönetimi**. Ankara: Pegem Yayınları.

.....(1999). **Eğitimsel Liderlik**. Ankara: Pegem Yayınları.

ÇETİN, Münevver Ölçüm. (1998). **İlköğretim Okullarında Takım Çalışması**. İstanbul: Alfa Yayınları.

DAĞLIKOCA, Hidayet. (2005). **İlkokullarda Yönetici Davranışlarının Öğretmenlerin Verimliliğine Etkisi**. Lefkoşa: YDÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

DELİCEİRMAK, Fırat. (2005). **İlkokul Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterlikleri**. Lefkoşa: YDÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

DRUCKER, Peter F. (1996-1). **Yönetim Uygulaması**. (Çev. E. Sabri Yarmalı), İstanbul: İnkılap Kitabevi.

.....(1996-2). **Gelecek İçin Yönetim**. (Çev. Fikret Üçcan), Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

ERDEN, Ali Rıza. (2004). **Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ders Notu**. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi (Ders Notu)

EREN, Erol. (1989). **Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.

ERSEN, Haldun. (1997). **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**. İstanbul: Alfa Yayınları.

ERTEKİN, Yücel. (1993). **Stres ve Yönetim**. Ankara: TODAİE Yayınları.

ERTÜRK, Selahattin. (1994). **Eğitimde Program Geliştirme**. Ankara: Meteksan A. Ş.

FİDAN, Nurettin ve M. ERDEN. (1987). **Eğitim Bilimine Giriş**. Ankara: Repa Basın Yayın ve Ticaret Ltd. Şti.

FİŞEK, Kurthan. (1983). **Devlet Politikası ve Toplumsal Yapıyla İlişkileri Açısından SPOR YÖNETİMİ (Dünya'da ve Türkiye'de)**. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.

GEDİKOĞLU, Tokay. (1994). Gaziantep Üniversitesi İdari Personelin Örgütsel Gereksinimleri ve İş doyumu. **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 4 (1).

GÜRSEL, Musa. (1997). **Okul Yönetimi**. Konya: Mikro Basım Yayın Dağıtım.

JOHNSON, Gladys Styles ve B.P. WENABLE. (1986). "A Study of Teacher Loyalty to the Principal: Rule Administration and Hierarchical Influence of the Principal." **Educational Administration Quartely**, 22 (4), 4-27.

KAYA, İbrahim. (2000). **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetimsel Davranışları**. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi)

KAYA, Yahya Kemal. (1991). **Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama**. 4. Baskı, Ankara: Bilim Yayınları.

KAZMIER, Leonard J. (1979). **İşletme Yönetimi İlkeleri**. (Çev. Cemil Cem vd.) Ankara: TODAİE Yayın No: 178.

KOZLU, Cem M. (1986). **Kurumsal Kültür**. İstanbul: Defne Yayıncılık.

KUĞUOĞLU, İbrahim Hayri. (1997). **Eğitim Yöneticisinin Yönetim Süreçlerinde Gösterdikleri Performans Bakımından Üstleri ve Astlarınca Değerlendirilmesi**. Ankara: Gazi Üniversitesi (Yayınlanmamış Doktora Tezi)

K.K.T.C. Öğretmenler Yasası. (1999). Lefkoşa.

OKUTAN, Mehmet. (2003). **Okul Müdürlerinin İdari Davranışları**. <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/157/okutan.htm>, 2005

ÖZDEMİR, Servet. (1998). **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**. Ankara: Pegem Yayınları.

ÖZDEN, Yüksel. (1998). **Eğitimde Dönüşüm**. Ankara: Pegem Yayınları.

ÖZMENEK, Sevcen. (2003). **Toplam Kalite Yönetimi'nin İlkokullarda Uygulanabilirliği**. Lefkoşa: YDÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

PEHLİVAN, İnayet. (1995). **Yönetimde Stres Kaynakları**. Ankara: Pegem Yayınları.

PEKER, Ömer. (1993). Okullarda Örgütsel Havanın Çözümlemesinde Bir Yöntem. **Amme İdaresi Dergisi**, (4), 21-44.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve M. TÜZ. (1995). **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Ezgi Kitabevi.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat. (1996). **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Ezgi Kitap Evi Yayınları.

SILLARS, Stuart. (1995). **İletişim**. (Çev. Nüzhet Akın), Ankara: MEB Yayınları.

SÜMBÜLOĞLU, Kadir. (1978). **Araştırma Teknikleri ve İstatistik**. Ankara: Matış Yayınları.

ŞİŞMAN, Mehmet. (1998). Eğitim Yönetiminde Kuram ve Araştırmada Alternatif Paradigma ve Yaklaşımlar. **Eğitim Yönetimi Dergisi**, 4 (16), 395-422.

.....(1999). **Öğretmenliğe Giriş**. Ankara: Pegem Yayınları.

TANRIÖĞEN, Abdurrahman. (1988). **Okul Müdürlerinin Etkililiği ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler**. Ankara: Hacettepe Üniversitesi (Yayınlanmamış Doktora Tezi)

TAYMAZ, A. Haydar. (1995). **Okul Yönetimi**. Ankara: Saypa Yayın Dağıtım.

TAYMAZ, A. Haydar. (1997). **Eğitim Sisteminde Teftiş**. Ankara: Takav Yayınları.

ULUĞ, Feyzi. (1985). Açıklamalı Eğitim Yönetim Sözlüğü. (Teksir). Ankara.

YEMENİCİOĞLU, Demen. (2003). **Yönetim Görevi Olan Öğretmenlerin İnsanların Psikososyal Genel Özellikleri ve Nitelikleri Hakkında Bilmesi Gerekenler**. Lefkoşa: YDÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yüksek Lisans Ders Ödevi)

YILMAZ, Kürşad. (2004). **Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları ile Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri**. <http://web.inonu.edu.tr/~efdergi/KursadY.htm>, (2005)

ZILLIOĞLU, Merih. (1996). **İletişim Nedir?**. İstanbul: Cem Yayınevi.

ZORALOĞLU, Yunus Remzi. (1992). **Okul Yönetimine Yansıtılmakta Olan Çevresel İstemler ve Yönetici Davranışları**. Malatya: İnönü Üniversitesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

<http://www.ctf.edu.tr/ctfbiostat/dizin.html>, (2005)

<http://www.kim-tr.com/bilgiler.html>, (2005)

<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/sistem.htm>, (2005)



T.C. MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
ULUSLARARASI VE KÜLTÜR İŞLERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
KÜLTÜR İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ

Sayı: 13.10.2013

13.10.2013

13.10.2013

İzmir Milli Eğitim
Müdürlüğüne
Hitap

T.C. Millî Eğitim Bakanlığı Uluslararası ve Kültür İşleri Genel Müdürlüğü ve İzmir Milli Eğitim Müdürlüğü arasında, 13.10.2013 tarihinde, aşağıda belirtilen konularda görüşmeler yapılmıştır.

EKLER

EK 1 Anket Uygulama İzin Belgesi

EK 2 Araştırma Anketi Örneği

(Signature)
13.10.2013

13.10.2013

13.10.2013
13.10.2013
13.10.2013

13.10.2013

EK 1



**KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLİ EĞİTİM VE KÜLTÜR BAKANLIĞI
İLKÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ**

Sayı: P.P.2114

Lefkoşa

25.5.2004

**Sayın Hakkı Başarı
Dikmen İlkokulu
Girne.**

“KKTC İlkokul Müdürlerinin Yönetimsel Davranışları” konulu anket soruları Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü tarafından incelenmiş ve uygulanmasında bir sakınca görülmemiştir.

Anketi uygulamadan önce ilgili okul müdürlükleri ile temas kurulması ve uygulama tamamlandıktan sonra da anket sonuçlarının Müdürlüğümüze ve Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'ne iletilmesi hususunda bilgilerinizi saygı ile rica ederim.


**Hatice Düzgün
Müdür**

HO/BD

Tel (90) (392) 228 3136- 228 6893
Fax (90) (392) 228 7158
E-mail meb@mebnet.net

Lefkoşa-KKTC

EK 2

KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN
YÖNETİMSEL DAVRANIŞLARI
ANKETİ

Değerli Meslektaşım,

Yakın Doğu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans öğrencisi olarak tez çalışması yürütmekteyim.

“Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti İlkokul Müdürlerinin Yönetimsel Davranışları” konulu araştırmam için hazırlanan bu ankette, okul müdürünüzün yönetimsel davranışlarını değerlendirmeniz istenmektedir.

Anketteki sorulara vereceğiniz doğru ve içten yanıtlar bu çalışmanın geçerli ve güvenilir bir şekilde sonuçlandırılması yönünden büyük önem taşımaktadır.

Anket formundaki soruları yanıtlarken, lütfen tüm maddeleri dikkatle okuyunuz ve gerçek anlamda kendi görüş ve eğilimlerinizle birebir örtüşen seçenekleri seçerek işaretleyiniz.

Adınızı ve çalıştığınız okulu belirtmeyeceğiniz bu ankette vereceğiniz bilgiler, hangi koşullarda olunursa olunsun amacı dışında kullanılmayacak ve gizli tutulacaktır.

Gösterdiğiniz ilgi ve değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Hakkı BAŞARI
Yakın Doğu Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğt. Yön. Den. Ek. ve Plan.
Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I

Bu bölümde, kişisel bilgilerinize ilişkin sorular yer almaktadır. Size uygun seçeneğin önündeki parantez içine (X) işareti koyarak cevaplandırmanız beklenmektedir.

1. Cinsiyetiniz:

- a) () Kadın
- b) () Erkek

2. Eğitim düzeyiniz:

- a) () Atatürk Öğretmen Akademisi
- b) () Dört yıllık lisans (üniversite)
- c) () Yüksek lisans
- d) () Diğer (varsa belirtiniz):.....

3. Meslek kıdeminiz:

- a) () 2 yıldan az
- b) () 2-4 yıl
- c) () 5-9 yıl
- d) () 10-20 yıl
- e) () 20 yıldan fazla

4. Bugüne kadar çalıştığınız okul sayısı:

- a) () 1 okulda
- b) () 2 okulda
- c) () 3 okulda
- d) () 4 okulda
- e) () 5 okulda
- f) () 6 okulda
- g) () 6'dan fazla okulda

BÖLÜM II

Bu bölümdeki maddeler, okul müdürünüzün yönetsel davranışlarına ilişkin görüşlerinizden yararlanılmak üzere hazırlanmıştır. Her soru için uygun gördüğünüz seçeneğin altına isabet eden parantezin içine (X) işareti koyarak işaretleme işlemini yapınız ve lütfen tüm soruları yanıtlayınız.

SORU NO	OKUL MÜDÜRÜNÜZÜN YÖNETİSEL DAVRANIŞLARI	GÖSTERME DERECEİ (SIKLIĞI)
1	Okulda alınan ortak kararların uygulanmasında, tüm çalışanlara örnek olma derecesi	HİÇ AZ ORTA ÇOK TAM () () () () ()
2	Branşında ve özellikle yönetsel davranışlarda, kendisini geliştirmeye çalışma derecesi	() () () () ()
3	Okulda "herkese eşit davranmayı" temel bir değer olarak benimseme derecesi	() () () () ()
4	Öğretmenleri işe güdülemede (motive etmede) tehdit, cezalandırma ve gözdağı vermeyi kullanma derecesi	() () () () ()
5	Karşılaşılan sorunlardan kaçmayıp onları bilimsel yöntemlerle çözme derecesi	() () () () ()
6	Yaptıklarında ısrarcı olmayıp, gerektiğinde hatalarını kabullenme derecesi	() () () () ()
7	Öğretmenlere yukardan bakmayıp, onlara kendine denk meslektaşlar olarak davranma derecesi	() () () () ()
8	Öğretmenleri değerlendirirken objektif ve adil olma derecesi	() () () () ()
9	Denetimi özel değil genel, kişilere yönelik değil performansa yönelik yapma derecesi	() () () () ()
10	Sağlam bir karakterde olma ve okulu iyi temsil eden bir nitelikte olma derecesi	() () () () ()
11	Okuldaki iş bölümünü, beklenti ve yetenekleri doğrultusunda öğretmenlerle birlikte yapma derecesi	() () () () ()

SORU NO	OKUL MÜDÜRÜNÜZÜN YÖNETİMSEL DAVRANIŞLARI	GÖSTERME DERECEŚİ (SIKLIĞI)
12	Karar alma sürecinde ve diğ er davranışlarda demokratik bir tutum sergileme derecesi	HİÇ AZ ORTA ÇOK TAM () () () () ()
13	Öğretmenlerin ekip (takım) çalışmalarını destekleme ve teşvik etme derecesi	() () () () ()
14	Öğretmenlere okutacakları sınıfı ve devresini seçmede eşit haklar tanıma derecesi	() () () () ()
15	Öğretmenlere görevlerini etkili biçimde yapmaları için gerekli araç-gereçleri sağlama derecesi	() () () () ()
16	Öğretmenlere, görevlerini sürdürmekten zevk alacakları bir çalışma ortamı düzenleme derecesi	() () () () ()
17	Müdür yardımcılarına, yeteneklerine uygun, dengeli bir görev dağılımı yapma derecesi	() () () () ()
18	Okuldaki işlerin yürütülmesini etkin bir şekilde eşgüdümleme (koordine etme) derecesi	() () () () ()
19	Okuldaki işleri formalite gereğ i değil, amaçları gerçekleştirmeye yönelik yapma derecesi	() () () () ()
20	Öğretmenlerin işlerini benimsemelerine ve kendilerini işe adanmalarına yardımcı olma derecesi	() () () () ()
21	Okulda düzenlenen etkinliklerin gidişatını takip ederek, gerekli uyarıları zamanında yapma derecesi	() () () () ()
22	Sonuçlanan uygulamaların değerlendirilmesini uygulayıcılarla birlikte yapma derecesi	() () () () ()
23	Okulda, çalışanlar arasındaki yardımlaşma ve dayanışma etkinliklerini destekleme derecesi	() () () () ()
24	Öğretmenleri, değişik öğretim, yöntem ve teknikleri kullanmaları için güdüleme derecesi	() () () () ()
25	Öğretmenlerle olan ilişkilerinde, tavır ve tutumlarında tutarlı olma derecesi	() () () () ()

SORU NO	OKUL MÜDÜRÜNÜZÜN YÖNETİMSEL DAVRANIŞLARI	GÖSTERME DERECEİ (SIKLIĞI)
26	Okul sorunlarını görüşmek (çözmek) üzere çalışanlarla toplantılar yapma derecesi	HİÇ AZ ORTA ÇOK TAM () () () () ()
27	Öğretmenleri eleştirirken nedenlerini de açıklama ve onları dinleme derecesi	() () () () ()
28	Uygulamada ortaya çıkan görüş ayrılıklarını (çatışmaları) yapıcı biçimde yönetme derecesi	() () () () ()
29	Mevzuat ve uygulamalardaki değişiklikleri öğretmenlere zamanında bildirme derecesi	() () () () ()
30	Öğretmenlere değer verdiğini sadece sözlerle değil, uygulamalarla da gösterme derecesi	() () () () ()
31	Güler yüzlü, kibar ve çağdaş bir yönetici olma derecesi	() () () () ()
32	Hak yemez, dürüst ve sabırlı bir yönetici olma derecesi	() () () () ()
33	Öğretmenlerin morallerini yükseltici etkinlikler düzenleme derecesi	() () () () ()
34	Özgün fikirlere sahip ve üretken öğretmenleri özendirme ve ödüllendirme derecesi	() () () () ()
35	Düşük performans gösteren öğretmenlerin gelişmelerine yardımcı olma derecesi	() () () () ()
36	“Denetim yapılmazsa öğretmenler derse bile girmezler” görüşünde olma derecesi	() () () () ()
37	Öğretmenlerin, mesleki gelişimlerinde birbirlerine yardımcı olacakları ortamı sağlama derecesi	() () () () ()
38	“İyi öğretmen, üstlerinin buyruklarına koşulsuz uyandır” görüşünde olma derecesi	() () () () ()
39	Okul kültüründe gelenekselleşmiş de olsa bazı kuralları daha iyisi ile değiştirme derecesi	() () () () ()
40	Okul binası, bahçesi ve dersliklerin temizliği konusunda gerekli titizliği gösterme derecesi	() () () () ()

