

**KKTC
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ EKONOMİSİ
VE PLANLAMASI ANA BİLİM DALI**

**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN YÖNETSEL DAVRANIŞLARI
(GİRNE ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Gamze BATUR**

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

Lefkoşa-2004

JÜRİ ÜYELERİNİN ONAY SAYFASI

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Gamze BATUR'a ait "K.K.T.C. Girne İlçesi Okul Yöneticilerinin Yönetmelik Davranışları" adlı çalışma jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Prof. Dr. Coşkun DEĞİRMENCİOĞLU

Üye

Doç. Dr. Halil AYTEKİN

Üye

Doç. Dr. Aydın ANKAY

ONAY

Yukarıda imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

...../...../ 2004

Yrd. Doç. Dr. Ahmet PEHLİVAN

Enstitü Müdür Yardımcısı

ÖNSÖZ

Yönetim; başkaları vasıtasıyla iş yapmak olarak tanımlanır. Örgüt ve yönetim üzerinde çalışan uzmanlar ise yönetimi bir yetki sistemi olarak tanımlarlar. Sosyologlar ise yöneticileri örgüte beyinlerini koyan seçkin kişiler olarak görmekte bu nedenle yönetimi sınıf ve saygınlık sistemi olarak nitelendirmektedir.

Geniş bir tanımla yönetim; amaçlara ulaşmak için kaynakların organize edildiği ve gelecekteki faaliyetlerin planlanması amacıyla sonuçların değerlendirildiği süreçtir. Bu süreç binlerce yıl uygarlıkların başarısı için anahtar bir faktör olmuştur.

Yönetici davranışları ile ilgili olarak pek çok yaklaşım, farklı yönetim düşünceleri tarafından geliştirilerek günümüze kadar gelmiştir. Her yaklaşım bir öncekinin tamamlayıcısı yada tamamen farklı bir bakış açısı taşımaktadır. Klasik yönetim yaklaşımının yetersizliği, öğretmenlerin değişen beklentileri, öğrencilerin daha çok özerklik isteği eğitim yönetiminde yeni bir yaklaşımı zorunlu kılmıştır.

Daha sonraki yönetim yaklaşımlarında, insan kaynaklarının yaklaşımı benimsenmiştir. Yapılan deneylerde verimliliği artıran faktörlerin fiziki unsurlardan çok sosyal unsurlar olduğu belirlenmiştir. Yani yönetici ile çalışanlar arasında yatay iletişim, tam bir güven, bilgi paylaşımı, ekip çalışması, çalışanların karara katılımı olmalı ve temel motivasyonel araç, takdir ve ödüllendirme olmalıdır.

Yöneticiler, görevleri için eğitim almalı ve sürekli hizmetiçi eğitim etkinlikleri ile kendilerini yenilemelidirler. Yönetici, yöneticiliği sırasında uygulamayı düşündüğü yönetim modelini veya modellerini belirlemeli, kendini ve kendine bağlı çalışanları iyi tanımalıdır. Kurumun ortak ve net bir amacı olmalı, çalışanlar arasında eşitlik ve güven ortamı sağlanmalı, yönetici, yönetim süreçlerini bilerek uygulama yapmalıdır.

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 arttırmaktadır. Yönetim biliminin, özel bir

alanı olan eğitim yönetiminin önemi, eğitim örgütlerinin özelliklerinden dolayı her geçen gün farklı bir anlam kazanmaktadır.

Yönetici, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için var olan örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kişidir. Okuldaki tüm etkinliklerin başarıya ulaşmasında anahtar rol oynar.

Bu araştırma, eğitim sistemindeki, yönetici, öğretmen ve öğrenci üçlüsünün önemli bir parçası olan okul yöneticilerinin davranış biçimlerini belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Bu çalışmanın uygulanmasında yardımcı olan İlköğretim Dairesi ve Talim ve Terbiye Kurulu yetkililerine, zaman ayırarak titizlikle anketleri dolduran Girne İlçesi'ndeki okul yöneticilerine teşekkür ederim.

Araştırma çalışmaları esnasında sürekli görüşlerine başvurduğum danışmanım, sayın Doç. Dr. Halil Aytekin'e teşekkür ederim.

Tezimin, verilerinin analizi aşamasında yardımını esirgemeyip çaba gösteren Selim Özmenek'e, anket uygulamaları ve tez araştırmalarımnda yardımlarını gördüğüm arkadaşım Ayşem Tomgüshehan'a teşekkürü borç bilirim.

Tezin yazımında, yorumlanmasında, yoğun iş temposuna rağmen katkıda bulunan ve desteğini esirgemeyen sevgili eşim Bülent Batur'a ve sabrından dolayı oğlum Ertuğrul ve birkaç gün sonra doğacak olan kızım Deniz'e teşekkür ederek çalışmamı onlara ithaf ediyorum.

Lefkoşa

Ocak, 2004

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN ONAY SAYFASI.....	i
ÖNSÖZ.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
ÖZET.....	x
ABSTRACT.....	xi
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ.....	1
ARAŞTIRMANIN KURAMSAL TEMELLERİ.....	5
Yönetim İle İlgili Yaklaşımlar.....	5
Yönetim Süreçleri.....	27
Yönetici İle İlgili Görüşler.....	30
Yönetici Çeşitleri (Tipleri).....	33
Yönetici Özellikleri.....	38
Yönetici Davranışları.....	43
Araştırmanın Amacı.....	52
Araştırmanın Önemi.....	52
Problem.....	53

Alt Problemler.....	53
Sınırlılıklar.....	53
Sayıtlılar.....	54
Tanımlar.....	54
Kısaltmalar.....	55
BÖLÜM II.....	56
İLGİLİ ARAŞTIRMALAR VE YAYINLAR.....	56
Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	56
Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	59
BÖLÜM III.....	67
YÖNTEM.....	67
Araştırmanın Evreni.....	67
Araştırmanın Örneklemi.....	68
Verilerin Toplanması.....	68
Verilerin Değerlendirilmesi.....	68
BÖLÜM IV.....	70
BULGULAR VE YORUMLAR.....	70
BÖLÜM V.....	138
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	138
KAYNAKÇA.....	141
EKLER.....	144
EK I : Anket	
EK II:KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı İzin Yazısı	

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1 Yönetici-Lider Arasındaki Farklar	35
Tablo 2 Likert'in Lider Tipleri	36
Tablo 3 Yönetimsel Davranış Kuramları	43
Tablo 4 Girne İlçesinde Bulunan Müdür, Müdür Muavini Ve Sorumlu Öğretmenlerin Okullara Göre Dağılımı Tablosu	67
Tablo 5 Anketteki Önermelere Katılım Derecelerine Verilen Ağırlıklar ve Bu Ağırlıkların Sınırları	68
Tablo 6 Okul Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Dağılımı	70
Tablo 7 Okul Yöneticilerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	71
Tablo 8 Okul Yöneticilerinin Yaşa Göre Dağılımı	71
Tablo 9 Okul Yöneticilerinin Meslekteki Kıdemine Göre Dağılımı	72
Tablo 10 Okul Yöneticilerinin Görevlerine Göre Dağılımı	72
Tablo 11 Okul Yöneticilerinin Çalıştıkları Yere Göre Dağılımı	73
Tablo 12 Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Güvenli Davranışa İlişkin Algıları	74
Tablo 13 Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Güvenli Davranış Algılarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	76
Tablo 14 Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Güvenli Davranış Algılarına İlişkin Varyans Analizi	77
Tablo 15 Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Gizli Saldırgan Davranışa İlişkin Algıları	78
Tablo 16 Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Gizli Saldırgan Algılarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	80
Tablo 17 Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Gizli Saldırgan Algılarına İlişkin Varyans Analizi	81

Tablo 18 Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Pasif Davranışa İlişkin Algıları	82
Tablo 19 Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Pasif Davranış Algılarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	84
Tablo 20 Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Pasif Davranış Algılarına İlişkin Varyans Analizi	85
Tablo 21 Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Açık Saldırgan Davranışa İlişkin Algıları	86
Tablo 22 Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Açık Saldırgan Davranış Algılarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	88
Tablo 23 Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Açık Saldırgan Algılarına İlişkin Varyans Analizi	89
Tablo 24 Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Güvenli Davranışa İlişkin Algıları	90
Tablo 25 Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Güvenli Davranış Algılarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	95
Tablo 26 Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Güvenli Davranış Algılarına İlişkin Varyans Analizi	96
Tablo 27 Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Gizli Saldırgan Davranışa İlişkin Algıları	97
Tablo 28 Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Güvenli Davranış Algılarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	103
Tablo 29 Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Gizli Saldırgan Davranış Algılarına İlişkin Varyans Analizi	103
Tablo 30 Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Pasif Davranışa İlişkin Algıları	104
Tablo 31 Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Pasif Davranış Algılarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	110
Tablo 32 Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Pasif Davranış Algılarına İlişkin Varyans Analizi	110

Tablo 33 Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Açık Saldırgan Davranışa İlişkin Algıları	111
Tablo 34 Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Açık Saldırgan Davranış Algılarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	116
Tablo 35 Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Açık Saldırgan Davranış Algılarına İlişkin Varyans Analizi	117
Tablo 36 Yöneticilik Yıllarına Göre Güvenli Davranışa İlişkin Algıları	118
Tablo 37 Yöneticilik Yıllarına Göre Güvenli Davranış Algılarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	121
Tablo 38 Yöneticilik Yıllarına Göre Güvenli Davranış Algılarına İlişkin Varyans Analizi	122
Tablo 39 Yöneticilik Yıllarına Göre Gizli Saldırgan Davranışa İlişkin Algıları	123
Tablo 40 Yöneticilik Yıllarına Göre Gizli Saldırgan Davranış Algılarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	126
Tablo 41 Yöneticilik Yıllarına Göre Gizli Saldırgan Davranış Algılarına İlişkin Varyans Analizi	127
Tablo 42 Yöneticilik Yıllarına Göre Pasif Davranışa İlişkin Algıları	128
Tablo 43 Yöneticilik Yıllarına Göre Pasif Davranış Algılarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	131
Tablo 44 Yöneticilik Yıllarına Göre Pasif Davranış Algılarına İlişkin Varyans Analizi	132
Tablo 45 Yöneticilik Yıllarına Göre Açık Saldırgan Davranışa İlişkin Algıları	133
Tablo 46 Yöneticilik Yıllarına Göre Açık Saldırgan Davranış Algılarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	136
Tablo 47 Yöneticilik Yıllarına Göre Açık Saldırgan Davranış Algılarına İlişkin Varyans Analizi	137

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Blake & Mounton'un Yönetim Izgarası	20
Şekil 2: İnsan Kaynakları Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Özellikler	38
Şekil 3: Yöneticinin zihinsel süreçlerindeki hareketlilik ve etkileşim	42
Şekil 4: Johari Penceresi	47
Şekil 5 Yöneticilerin Cinsiyete Göre Güvenli Davranış Algıları Grafiği	75
Şekil 6 Yöneticilerin Cinsiyete Göre Gizli Saldırgan Davranış Algıları Grafiği	79
Şekil 7 Yöneticilerin Cinsiyete Göre Pasif Davranış Biçimi Grafiği	83
Şekil 8 Yöneticilerin Cinsiyete Göre Açık Saldırgan Davranış Biçimi Grafiği	87
Şekil 9 Yaş Gruplarına Göre Güvenli Davranış Biçimi Grafiği	92
Şekil 10 Yaş Gruplarına Göre Gizli Saldırgan Davranış Biçimi Grafiği	99
Şekil 11 Yaş Gruplarına Göre Pasif Davranış Biçimi Grafiği	106
Şekil 12 Yaş Gruplarına Göre Açık Saldırgan Davranış Biçimi Grafiği	113
Şekil 13 Yöneticilik Yıllarına Göre Güvenli Davranış Biçimi Grafiği	119
Şekil 14 Yöneticilik Yıllarına Göre Gizli Saldırgan Davranış Biçimi Grafiği	124
Şekil 15 Yöneticilik Yıllarına Göre Pasif Davranış Biçimi Grafiği	129
Şekil 16 Yöneticilik Yıllarına Göre Açık Saldırgan Davranış Biçimi Grafiği	134

ÖZET

Bu araştırma okul yöneticilerinin davranış biçimlerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Yönetici davranışları ile ilgili görüşler Girne ilçesindeki ilkokul ve anaokullarında görev yapan yöneticilerden, uygulanan anket formu ile toplanarak, davranış biçimlerine yönelik algular yaş, yöneticilik yılı ve cinsiyet boyutunda incelenmiş ve aralarında anlamlı fark olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm ; kişisel bilgiler, ikinci bölüm, yönetici davranış biçimleri olan güvenli davranış, gizli saldırgan davranış, pasif davranış ve açık saldırgan davranış biçimleri ile ilgili önermelerden oluşmaktadır. Bu davranışlarla ilgili 40 önermeye yer verilmiştir.

Anket, KKTC Girne ilçesi sınırları içerisinde yer alan 13 ilkokul, 3 anaokulunda uygulanmış ve bu uygulama 15 müdür, 12 müdür muavini, 1 sorumlu öğretmen toplam 28 yöneticiye yapılmıştır.

Yorumlamada "varyans analizi" testi, frekans, yüzde ve standart sapmalar kullanılmıştır.

Bu çalışmada elde edilen bulgulardan şu sonuçlar çıkarılmıştır;

Yönetici davranışları üzerinde cinsiyet faktörünün önemli bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Yönetici davranışlarının yaşa göre incelenmesi sonucunda farklı davranış biçimlerinde anlamlı farklar tespit edilmiştir.

Yöneticilik yılına göre davranışlar incelendiğinde ise anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

ABSTRACT

The research has been done in order to determine the headmaster's ways of behaviour have been obtained from the headmasters who have been working in the primary schools and nursery schools in Girne in The Turkish Republic of Northern Cyprus with a questionnaire.

The perceptions directed at the ways of behaviour have been researched in terms of age, gender and the year of management. It has been tried to determine whether there are any meaningful differences between them or not.

The Questionnaire consists of two parts; The first part includes the personal information. The second one includes the assertions about the headmaster's ways of behaviour such as safe behaviour covert aggressive behaviour, overt aggressive behaviour and passive behaviour. These are 40 assertions about these types of behaviour in this research.

15 headmasters, 12 assistant headmasters and 1 responsible teacher, in total 28 directors, have answered the questionnaire.

The variance analyse test, frequency, percentage and Standard deviation have been used in order to comment .

These results have been deduced from the conclusions obtained from the research:

It has also been found out by analyzing the director's behaviour in terms of age that there are meaningful differences in different ways of behaviour.

When the behaviour has been analyzed in terms of the year of management there haven't been found any meaningful differences.

BÖLÜM-I

GİRİŞ

Yönetim, bir işi çekip çevirmek, idare etmek sanatıdır. İnsanın varolduğu günden beri, sosyal ve ekonomik muhtevası ile en küçük toplum olan ailenin yönetiminden tutun da bütün toplulukların çekip çevrilmesi işlerinin düzenli şekilde ve istenen amaca ulaşacak biçimde yapılması, idare edilmesi olagelmıştır. Özetlenecek olursa, sorumluluk alanındaki insanları amaca ulaştırmakla ve sonuçta grubu ile mutluluğu paylaşan, yeni görevlere her an hazır bulunduran, idare eden kişi yöneten, yönetici olarak adlandırılır. Yönetenin yönettiği kişilere ise yönetilen denilmektedir.

Çağımızda yönetim, bütün kaynakları ve imkanları en iyi biçimde kullanma bilimi ve sanatı olarak tanımlanmıştır. Ancak, en yaygın olan tanıma göre "Yönetim, grup gayretiyle işlerin başarıma sanatı ve ilmidir."

Günümüzde yönetim tanımı da değişmiştir. Artık Yönetim, mevcut sistemleri sürekli geliştirerek, çalışanların katılımını sağlayarak, daha yüksek kalite/verimlilik düzeylerini yakalamak ve sürekli bu düzeyleri aşma yolunda astlara liderlik yaparak onları değişime, kaliteye ve katılıma güdülemek, ve bu amaçlara ulaşabilmek için önce kendinden başlamak üzere tüm işletmede radikal değişimleri başarmaktır. Değişim yönetimini yaşama geçirebilmek ve katılımcılığı sağlayabilmek önce yönetim tanımının yeniden yapılmasını gerektirmektedir (<http://www.mmo.org.tr/muhendismakina/arsiv/2001/agustos/tkyetik.htm>).

Bir örgütte çalışan insanların verilen kararları uygulamaları ve görevlerini yerine getirmeleri için kendilerine ne yapmaları gerektiği, nasıl ve ne zaman yapacakları bildirilir. Yöneticinin görevi, çalışan insanların eylemlerine yön vermektir. Bu nedenle yönetici, insanları örgüt amaçları ve verilen kararlar doğrultusunda etkiler, onlara emirler ve talimatlar verir. Yönetimin görevi örgütte çalışanlara belli direktifler vermekle sınırlı değil, onların yaratıcılık yeteneklerini en üst düzeye çıkartmalarına da yardım etmektir. Örgütte her kademedeki yönetici

verilen kararların uygulanması ve amaçların gerçekleşmesi için mahiyetinde çalışan insanları etkilerler (Taymaz.2001:44).

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).

Okulun ayrıcalıklı, etkili ve özel konumu, aynı zamanda okul yöneticiliğini de ön plâna çıkarmaktadır. Yönetici, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için var olan örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kişidir. Okuldaki tüm etkinliklerin başarıya ulaşmasında anahtar kişidir. Örgütsel etkinliği sağlamak için insan ve diğer kaynakları amaçları gerçekleştirecek biçimde düzenlemek, yöneticinin görevidir. Eğitim yöneticisi; öğretmen, personel, öğrenci, veli, çevre liderleri, yerel yöneticiler ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişki kurmak, onların beklentilerini bağdaştırarak yönetimi sürdürmek durumundadır. Bunun için de yönetici, belirli davranış göstermek zorundadır (<http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/157/htm>).

İnsan kaynakları yöneticisinin temel ve belirleyici özelliklerinden birisi liderliktir. Liderliğin yöneticilikte aynı şey olmadığı bilinen bir gerçektir. Yani, her yönetici lider değildir. Liderlik bir pozisyon değil, bir süreçtir. İnsan kaynakları yönetimi dinamik ve çok sık karar verme davranışını gerektiren bir yönetim alanıdır. Yöneticinin liderlik özelliklerini taşıması büyük avantajlar sağlayacaktır. Ağırıklı olarak doğuştan getirilen ve kişinin insan ilişkileri, yönlendirme, koordinasyon, iletişim, öngörü vb. becerileri ve yetenekler bakımından gelişmiş olması, liderliğin temel özellikleri arasında sayılmaktadır. Yönetici liderlik özellikleri ile çalışanları çok daha iyi motive edebileceği ve insan kaynakları ile ilgili olgu ve olayları, sorunları önceden sezebileceği ve gerekli önlemleri alabileceği bilinmektedir.

Yönetimde karşılaştığı sorunları çözmeye başladığında, yönetici, kendinin nerede güçlü, nerede güçsüz olduğunu tanımaya başlar. Bu tür tanımda yöneticinin kendini güçsüz bulduğu alan ve konular, onun geliştirilmesi için yapılacak eğitim programının özü olmalıdır

Hangi alanda olursa olsun; bütün yöneticiler için yönetsel süreci etkileyen başlıca unsur; kişilik özellikleridir. İnsan kaynakları yöneticisinin işi sürekli insanlarla ilgili olduğundan kişilik özellikleri çok daha önemlidir. İnsan kaynakları yöneticisinin rahat ancak girişken, kendisini geliştirmeye eğilimli, başarı güdüsü yüksek, rahat iletişim kurabilen vb. kişilik özelliklerine sahip olması gerekir. Sürekli olarak insanları değerlendirme durumunda olacağından, herhangi bir takıntısının olmaması objektif değerlendirme açısından önemlidir. Yöneticilerle ilgili olarak yapılan son çalışmalar, sıkı denetim taraftarı, klasik otorite ve kontrol eğiliminin değil, çok yönlü olabilme, birçok rolü oynayabilme ve takım çalışması eğiliminin günümüz yöneticisinin başarısında etkili olduğu belirlenmiştir. Diğer yandan agresif olmaması, rahat geçinen, insanları idare etmeyi bilen, empati sahibi bir kişi olması gereklidir.

Güvenli Davranış: Kendine güvenir, kendine ve başkalarına saygılıdır. Duygu ve düşüncelerini rahatça ifade eder, diğer insanların gereksinim ve beklentilerine duyarlıdır, ne istediğinin ve neye gereksinimi olduğunun farkındadır, gereksinimlerini karşılarken başkalarının gereksinimlerine saygılıdır, gerek olduğunda yardım ve bilgi isteyebilir.

Pasif Davranış: Kaygılıdır, çatışma kaybetmekten, başkalarının onayını alamamaktan, reddedilmekten, kontrolünü kaybetmekten ve başkalarını kırmaktan yalnız kalmaktan korkar, Haklarını bilmez, kendine güvensizdir, "Hayır" demesini bilmez.

Gizli Saldırgan Davranış: Pasif görünür ama saldırgan davranır, "Şunu şöyle yapsan daha iyi olur" der ama yapılmazsa alınır, kızar, küser veya cezalandırır, Karşı tarafı suçluluk hissettirir, duygu sömürsü yapar, imalı konuşur, hesap sorulduğunda "sana öyle geliyor, ben o anlamda söylememiştim" der, tetikte ve şüphecidir.

Açık Saldırgan Davranış: Kişi kendini korur ancak başkalarının hakkına saygı göstermez, ne pahasına olursa olsun diğer insanları yenmek ister, amaçlarına başkalarını kırarak ulaşır, Başkaları adına seçim yapar.

Eğitim yöneticilerinin idarî davranışlarının klâsik ya da çağdaş yöneticilik nitelikleri ile nasıl uygunluk gösterdiği, bu konuda yapılacak eğitim çalışmalarına ışık tutabilir

Eğitim Yönetimi; insan davranışlarında istenilen davranış değişikliğini sağlamak için madde ve insan gücü kaynaklarını kullanma sürecidir. Eğitim yönetimi üç önemli insan gücü kaynağı; yönetici, öğretmen ve öğrencilerdir. Öğrenci henüz istenen nitelikleri kazanmamış olan, ancak eğitim süreci içinde işlenen bir kaynaktır. Öğretmen, insan kaynaklarını işleyen çok değerli bir kaynaktır. Eğitim yöneticisi ise işlenen ve işleyen insan kaynaklarını yönetir. Eğitim yöneticisi hem işlenen insan gücü kaynağı olarak öğrencilerin en iyi şekilde yetiştirilmesi, hem de işleyen insan gücü olarak öğretmenin etkili bir şekilde çalıştırılması ve hizmet içinde yetiştirilmesi için uygun bir örgütsel iklimi sağlaması beklenen kişidir (Çelik, 2000: 28,29).

Eğitim yönetiminde liderlik; önce problemleri gerçekçi bir gözle görebilmeyi, sonra onları çözecek bazı yeteneklere sahip olmayı gerektirir. Lider, büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır. Liderlik rolü oynamak zorunda olan yönetici; öğretmenlerin tutumları, kişilikleri, örgütündeki alt gruplar, farklılıklar ve benzerlikler hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Bu şekilde grubun etkililiği artırılabilir. Lider, grubunu koordine eden, işlerini planlayan ve grubu adına konuşan kişidir (Kaya, 1993: 132,140).

ARAŞTIRMANIN KURAMSAL TEMELLERİ

Yönetim İle İlgili Yaklaşımlar

Yönetimle İlgili Klasik Yönetim Kuramları;

Weber ve Taylor'dan miras alınan klasik yönetim yaklaşımı 20. yy. başlangıcına kadar önemini korumuştur. Dinamik hiyerarşi, merkezden yönetim, yakın denetim, planlama ve uygulama arasındaki farklılık, hizmetleri belli birimlere ayırma, bürokratik düzen, kişiliği zedeleyen düzenlemeler, görüşmelerdeki gizlilik ve İşgörenlerin yetkisizliği bu yönetim biçiminin başlıca özelliklerindedir (Çelik,2000:27).

-Taylor'un Bilimsel Yönetim Akımı

Taylor'a göre; Bilimsel yönetimin dört ana ilkesi vardır.Bunlar; gerçek bir iş bilimi geliştirmek; personelin bilimsel seçimi; personelin bilimsel olarak eğitilmesi ve yetiştirilmesi; personelle yöneticiler arasında samimi ilişkiler geliştirmek olarak özetlenebilir.Taylor yöneticinin en güç fakat en önemli görevinin, fonksiyonel ara yöneticileri seçmesi ve eğitmesi olduğunu ileri sürmektedir.Ona göre bilimsel yönetimin odak noktası, israf ve yetersizlikleri giderecek yolları bularak verimi artırmaktır.Yönetimin görevi 5 M formülündeki insan, para, malzeme, makine, ve yöntemi en etkili bir biçimde koordine ederek örgütün verimini artırmaktır (Kaya,1993:55).

-Fayol'un Yaklaşımı

Fayol tüm yönetim faaliyetlerini ve işlevini altı grupta toplamıştır;

1. Teknik faaliyetler
2. Ticari faaliyetler
3. Finansal faaliyetler
4. Güvenlik faaliyetleri
5. Muhasebe faaliyetleri

6. İdari faaliyetler

Yönetim ile ilgili işlevlerin sorumluluk altına girilen işin, yalnızca insan ögesi ile ilgilendiğine dikkat çeken Fayol, çalışmasında kurallar ve kaidelerden ziyade prensipler kavramının açıklanması üzerinde durmuştur. Bu prensiplerin değişen şartlar yüzünden aynı biçimde kullanılma zorluğundan her yönetici bunları kendi ihtiyaçlarına göre uyarlamalıdır. Fayol kitabının 2. kısmını yönetimin beş fonksiyonunun tanımlamasına ayırmıştır. Bunlar;

1-Planlama: "yönetim ileriye bakmaktır" diyen Fayol planlamanın yönetimdeki önemini vurgulamıştır. Öte yandan yapılan plana kişilerin katılımı gerekmektedir ve planda esneklik, devamlılık ve birlik olmalıdır.

2-Organize Etme: Fayol, organize etmeyi, işletmenin fonksiyon olarak görebilmesi için yararlı olan her şeyi yapmakla ilgili bir faaliyet olarak nitelendirmiştir.

3-Kumanda : Kumanda yöneticinin amacı; işletmenin genel çıkarı için her bireyin kendi bölümünde optimal sonuç elde etmesidir. Kumanda bireysel özelliklerle genel yönetim bilgisine ihtiyaç duyar ve bunları amaçlara doğru harekete geçirir. Kumanda yöneticisinin teknik açıdan yeterli bilgiye sahip olmasının yanında, liderlik vasıfları taşımali, iyi bir gözlemci ve analizci olmalıdır.

4-Koordinasyon: Fayol koordinasyonu ayrı bir yönetim elemanı olarak düşünmüş işletmenin çalışmasının kolaylaştıracağını, birlik ve uyumun koordinasyonla sağlanabileceğini ifade etmiştir. Fayola göre iyi koordine edilmiş bir organizasyon şöyle tanımlanabilir; Bölümler uyum içinde hareket eder. Atölyeler üretim hedeflerinde haberdar çalışır, bakım-onarım işleyişin planlar dahilinde olabilmesi için makine ve aletleri düzeni içinde tutar, Finans bölümü gerekli fonları sağlar.

5-Denetim: Denetim işletmede yapılan her şeyin programa, verilen emirlere ve kabul edilen ilkelere uygun olup olmadığını saptar (<http://unalsavas.kolayweb.com/0601071839447.html>).

Urwick ve Gulick adlı yazarlar ise, 1930'lu yıllarda, bu formülü geliştirerek, yöneticinin işlevlerini ünlü POSDCORB ile ifade ederek, özlük işleri (işgörenin

seçimi, işe yerleştirilmesi, yükseltilmesi ve emekliliği vb.), yöneltme ve bütçe yapmayı da eklediler (KAYA, 1993: 93).

-Max Weber'in Bürokrasi (Büyük İşletme) Modeli

Bürokrasi yaklaşımı Max Weber ile başlamıştır. Weber geliştirdiği bürokrasi yaklaşımı ile önemli bir çıkış yapmıştır. Bürokrasiyi organizasyon açısından ele almış bir büro veya bir makam tarafından yönetimi düşünmüştür. Büyük işletmelerin yönetimi için bürokrasiyi esas olarak görmüş ve ideal bir organizasyon biçimi olarak üzerinde durmuştur.

Bürokratik yapının üstünlüğüne inanan Weber bürokratik yapıdan yarar sağlayabilmek için organizasyonun bazı özelliklere sahip olması gerektiğini ifade etmiştir. Bu özellikler ;

-Amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli işlerde ileri derecede uzmanlaşmaya dayanır ve gerekli olan faaliyetler biçimsel görevler olarak belli bir usule uygun bir şekilde dağıtılır. Böylece kişiler aynı işleri yaparak işlerinde uzmanlaşacak ve yaptıkları işlerden sorumlu tutulabileceklerdir.

-Yetkiler hiyerarşik yapı içinde açık seçik belirlenerek işlerde tek düzelik ve koordinasyon sağlamak mümkün olabilir. Böylece bireysel farklılıklardan kaynaklanacak belirsizlikler aza indirilebilir ve her kademe bir üst kademe tarafından denetlenebilir.

-İşle ilgili kararlar ve faaliyetler biçimsel olarak saptanmış ilke ve yöntemlerle yürütülecek, karar ve kaideler yazılı olacaktır.

-Personel görevini biçimsel ve gayri şahsi olarak yapmalıdır. Amaç şahsi davranışlarla işletmenin başarısının azaltılmamasıdır.

-Çalışanlar, teknik yeteneklerine göre çalıştırılmalı, performansları ölçüsünde yükseltilmelidir. Personel seçiminde teknik bilgi ve yeteneği ölçen sınavlarla olmalıdır.

Weber yetkiyi üçe ayırmıştır

1-Geleneksel yetki:Geleneksel bir mevkide olana itaat edilmesidir.Kişisel özelliğe sahiptir.

2-Karizmatik yetki: Burada da kişisellik söz konusudur.Kişilerin kutsallığı kahramanlığı,liderlik vasıtaları taşımasına bağlıdır.

3-Ussal yetki:Kuralların yasallığı ilkesine dayanı ve kişisel değildir .Bu yetki seçimle kazanılır ve kullanılmasında temel ölçü ussallıktır.

Bilimsel yönetim eleştirisine göre; Bu dönemde insan faktörüne yeterince önem verilmemiş ve çalışan -para ilişkisi üzerinde durulmuş.Ekonomik insan (Homo ekonomikus) ifadesini çalışanlar boyutunda motivasyonun para ile sağlanabileceği, yaşamak için çalışmak zorunda olan bireylerden bahsedilmiş, işçi bir çok psikolojik ve sosyal ihmale uğramıştır.

Klasik teorinin prensipler analiz edildiğinde katılık,belirsizlik ve yüzeysellik görülmüştür (<http://www.mylmz.net/yonetim/yonetim/yonetimtar.htm>).

Klasik yönetim yaklaşımının yetersizliği, kamu yönetiminin yenileştirilmesi, yeni örgütsel yapılar, öğretmenlerin değişen beklentileri ve öğrencilerin daha çok özerklik isteği eğitim yönetiminde yeni bir yönetim yaklaşımını zorunlu kılmıştır.

Güncel dünya ile daha iyi anlaşmak, doyumu en fazla bireysel düzeyde karşılamak ve hümanist okul yaklaşımına bağlılığı arttırmak için en etkili yönetim yaklaşımının insan kaynaklarının yönetimi yaklaşımı olduğu benimsenmiştir (Çelik,2000:27).

Yönetimle İlgili Neo Klasik Yönetim Kuramları;

Neo-Klasik Yönetim Teorisi olarak adlandırılan yönetim teorisine insan ilişkileri okulu dışında İnsan Davranışları Okulu da 1950 ve 1960' lı yıllarda katkıda bulunmuştur. Frederick A. Herzberg, Douglas Mc Gregor, Rensis Likert gibi araştırmacılar bu okula katkıda bulunanlar arasında sayılabilir.

Elton Mayo ve Hawthorne Araştırmaları

Amerika Birleşik Devletleri' nde Elton Mayo (1880-1949) ve arkadaşları tarafından Western Electric adlı şirkete bağlı olan ve telefon parçaları imal eden Hawthorne işletmesinde yapılan araştırmalar ile yönetimde insan boyutu aşağıdaki boyutları ile ele alınmıştır.

Işıklandırma deneyleri yapılarak işık şiddetinin performans üzerindeki etkileri analiz edilmiştir.

Röle montaj odası deneyi ile çalışma süresi ve dinlenme aralarının performans üzerindeki etkileri analiz edilmiştir.

İkinci bir röle montaj deneyi yapılarak ücretlerin performans üzerindeki etkileri analiz edilmiştir.

Mika yarma test odası deneyi ile sadece dinlenme araları (mola) ve haftalık çalışma süresinin artırılmasının verimlilik üzerindeki etkileri analiz edilmiştir.

Elton Mayo ve arkadaşlarının yaptıkları deneylerden elde edilen sonuçları ise şu şekilde özetleyebiliriz:

Verimliliği artıran faktör, fiziki unsurlardan (işıklandırma, ısıtma, çalışma süresi vs.) ziyade sosyal unsurlardır. Çalışanların motivasyonu, ödüllendirilmesi, iş tatmini vs. unsurlar verimliliği artıran esas faktörlerdir. İnsana değer verilmesi, takdir edilmesi, bir arada çalışma isteği, işbirliği düzeyi, organizasyondaki saygı, sevgi ve güven ortamı, insan davranışları vs. verimlilik ve kalitenin belirleyici unsurlarıdır.

Mayo ve arkadaşları organizasyonda insan davranışları ve insan ilişkilerinin önemi üzerinde durmuşlardır. Araştırmacılara göre, organizasyonda çalışanların psikolojik ve fiziksel yorgunluğunu giderecek önlemler alınmalı, ekip çalışması ve bir arada çalışma ortamı yaratılmalı, yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim güçlendirilmelidir (Aktan,1999:84).

Chris Argyris Araştırmaları

Yönetimde insan boyutunu ilk ele alan uzmanlardan bir diğeri Chris Argyris'dir. Bu yönetim uzmanı, 1957 yılında İnsanın Kişiliği ve Organizasyon (Personality and Organization), 1960 yılında Organizasyonel Davranışı Anlamak (Understanding Organizational Behaviour), 1964 yılında ise Bireyi ve Organizasyonu Bütünleştirmek (Integrating the Individual and Organization) adlı eserlerini yayınlamıştır.

Argyris, literatürde "Olgunluk Teorisi" olarak adlandırılan bir teori gelişirmiştir. Argyris'e göre insan, bebeklik döneminden olgunluk düzeyine kadar bir evre içerisinde gelişimini sürdürür. Bu evre içerisinde insan davranışlarında şu özellikler dikkat çekicidir.

Kişi, her şeyi başkalarından beklemeyip aktif duruma geçer,

Başkalarına karşı tam bağımlı olmayıp nispi bağımsızlığa kavuşur,

Sertli davranışlardan çok yönlü davranışlara geçer,

İşe karşı ilgisi artar,

şimdiki zamanla ilgili olan davranış yerini geçmiş ve gelecek zamanla ilgili düşünce ve tecrübelerle bırakır.

Kendine güveni vardır, başkalarını kendinden aşağı görmeye başlar,

Kendi bilgi ve yeteneklerini tanımaya başlar.

Dikkat edilirse, insanın yaşı ilerleyip olgunlaştıkkça davranışları da daha "pozitif" bir hale dönüşmektedir. Örneğin, başlangıçta işin yapılması konusunda pasif durumda olan birey, daha sonra işlerini kendi yapmaya başlar. Yine başlangıçta başkalarına bağımlı olarak gelişimini sürdüren birey, belirli bir yaştan sonra daha bağımsız davranmaya yönelir. Davranışları belirli sınırlar içerisinde iken zamanla daha farklı düşünmeye ve davranmaya başlar. Bireyin henüz çocukluk dönemindeki yüzeysel ilgisi, zamanla daha da artar ve birey, konuları daha derinlemesine tanıma ve öğrenmeye çalışır. Bireyin olgunluk öncesinde kısa dönemli düşünme eğilimi daha belirgindir. Ancak, olgunlaşma düzeyi arttıkkça bireyin daha uzun dönemli

düşünme isteği artar. Yine insan olgunlaştıkça, kendi bilgi ve yeteneklerini kavramaya başlar ve bunları geliştirme isteği artar.

Argyris, geliştirdiği bu “olgunluk teorisi” ni organizasyonlara uyarlamış ve organizasyonlardaki mevcut yönetim sistemine göre bireyin gelişmesinin (olgunlaşmasının) sağlanabileceğini ve/veya engellenebileceğini belirtmiştir. Merkeziyetçi ve hiyerarşik organizasyonlarda kişilerin başkalarına bağımlı ve pasif bir durumda çalışmak zorunda kaldıklarını; buna karşın yatay ve adem-i merkeziyetçi organizasyonlarda kişilerin olgunlaşma ve gelişme düzeylerinin daha hızlı olduğunu savunmuştur. Argyris, yetki ve sorumluluk devrinin mevcut olduğu organizasyonlarda bireylerin daha yüksek performans göstereceklerini ifade etmiştir. Özetle, Argyris organizasyonda şu hususların üzerinde durulması gereğinden söz etmektedir:

Organizasyonda merkeziyetçi-hiyerarşik örgütlenme yerine adem-i merkeziyetçi yatay örgütlenme yapısı oluşturulmalıdır.

Organizasyonda bireyin yetki ve sorumluluk alanı genişletilmelidir.

Organizasyonda yükselme imkanları mevcut olmalı ve yükselme kriterleri açık ve adil olmalıdır (Aktan, 1999; 124-126).

Rensis Likert' in Sistem 4 Modeli

Yönetimde insan boyutunu ele alan araştırmacılardan birisi de Rensis Likert'tir. Likert, 1961 yılında Yönetimin Yeni Yönleri (New Patterns of Management) ve 1967 yılında ise İnsani Organizasyon (The Human Organization) adlı kitapları yazdı. Özellikle İnsani Organizasyon başlığını taşıyan eserinde insan ilişkileri ve insan davranışları konusunu daha detaylı olarak analiz etti.

Likert' in geliştirdiği modelde Sistem 1 , “Otoriter-hiyerarşik yönetim” i; Sistem 4 ise “katılımcı yönetim” i ifade etmektedir. Sistem 1 olarak adlandırılan yönetim modelinde üst yönetici ile çalışanlar arasında iletişim son derece yetersizdir. Yönetici, çalışanları genellikle korkutarak, tehdit ederek, cezalandırarak ve bazen de ödüllendirerek motive etmeye çalışır. Bu sistemde temel motivasyonel araç olarak

takdir ve ödüllendirme çok sınırlı olarak uygulanmaktadır. Yine Sistem 1 modeli içerisinde ekip çalışması anlayışının hakim olmadığı, işlerin emir-komutaya göre yönetildiği söylenebilir. Yönetimde karar alma sürecine çalışanların ve alt kademe yöneticilerin katılımı söz konusu değildir. Her karar üst yönetim tarafından alınır ve alt kademelerdeki yönetici ve çalışanlar tarafından uygulanır. Yine organizasyonun amaç ve hedefleri tek yönlü olarak üst yönetim tarafından tespit edilir ve bu süreçte alt yönetim kadroları dahil edilmez. Son olarak Sistem 1 modelinde sürekli kontrol ve teftiş ile çalışanlara gözdağı verilmeye çalışılır ve gerekirse cezalandırma uygulanır.

Likert' in Sistem 1 modeline tamamen ters yönetim modeli ise Sistem 4 Modelidir. Bu modelin başlıca özelliklerini ise şu şekilde sıralayabiliriz:

Organizasyonda yönetici ve çalışanlar arasında yatay iletişim söz konusudur.

Yöneticilerle çalışanların görüşmeleri arasında bir engel söz konusu değildir.

Yöneticilerin organizasyon çalışanlarına tam bir güveni söz konusudur.

Organizasyonda temel motivasyonel araç; takdir ve ödüllendirme değildir.

Organizasyonda tam bir bilgi paylaşımı söz konusudur.

Organizasyonda ekip çalışmasına son derece önem verilmektedir.

Organizasyonda karar alma sürecine çalışanların katılımı geniş ölçüde teşvik edilmektedir ve katılımcı bir yönetim anlayışı hakimdir.

Organizasyonun vizyon ve amaçları tüm organizasyon çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirilir.

Organizasyonda problem çözme tekniklerinden geniş ölçüde yararlanılarak hataların önceden tespit edilmesine çalışılır.

Dikkat edilirse Sistem 4 ile Sistem 1 yönetim modelleri arasında tam bir farklılık bulunmaktadır. Sistem 2 ve Sistem 3 yönetim modelleri ise iki uç yönetim modeli arasında yer alan iki farklı sistemdir. Gerek Sistem 3, gerekse Sistem 1 modellerinde tam bir adem-i merkeziyetçilik, yatay ve katılımcı organizasyon yapısı söz konusu değildir. Bu kriterler açısından değerlendirildiğinde Sistem 3' ün Sistem 2

ye göre, Sistem 2' nin ise Sistem 1' e göre daha iyi bir organizasyon yapısı olduğu söylenebilir (Eren,2001:33).

Özetle, Rensis Likert, ideal yönetim sisteminin Sistem 4 modelindeki unsurlara göre inşa edilmesi gerektiğini savunmuştur. Likert, “insani organizasyon” oluşturmak için başlıca şu unsurların organizasyon kültüründe varolması gerektiğini vurgulamıştır:

Yatay iletişim,

Katılımcı yönetim (ekip çalışması, karar alma sürecine katılım vs.)

Takdir ve ödüllendirmeye dayalı motivasyon,

Güven.

Kurt Levin' in Güç Alanı Teorisi

Yönetim bilimine önemli katkılarda bulunan bir teorisyen olan Kurt Levin' in geliştirdiği ve literatürde “Güç Alanı Analizi” olarak bilinen yaklaşımını, yönetimde insan ilişkileri ve insan davranışları alanına uygulayabiliriz.

Güç alanı analizine göre organizasyonda birbirine zıt iki güç bulunmaktadır: (1) Sürükleyici güçler, (2) Engelleyici güçler. Levin' e göre sürükleyici güçler, üst yönetimin alt yönetim kademeleri üzerindeki olumlu ve/veya olumsuz etkileridir. Engelleyici güçler ise, organizasyonun daha yüksek performansla çalışmasını sınırlayan faktörlerdir. Örneğin, her organizasyonda tembellik, işten kaçma, hata yapma korkusu vs. nedenlerden dolayı organizasyonun performansının artmasına engel teşkil eden faktörler mevcuttur. Bu engelleyici güçlerin ortadan kaldırılmasında iki farklı yönetim modeli söz konusu olabilir. Organizasyonda takdir ve ödüllendirmeye dayalı bir motivasyon sistemi, yetki ve sorumluluk devri, katılımcı yönetim teknikleri (ekip çalışması, öneri sistemleri vs.), yatay iletişim, ortak vizyon ve misyona sahip olma vs. faktörler organizasyonun gelişmesini “engelleyici faktörler” in ortadan kalkmasına yardımcı olabilir.

Buna karşın organizasyonda korkuya ve cezalandırmaya dayalı bir sistemin aynı zamanda, merkeziyetçi-hiyerarşik bir yönetim yapısının mevcut olması durumunda ise organizasyonun önündeki engelleyici güçlerin ortadan kaldırılması zor olabilir. Bu durumda organizasyona karşı duyulan güven ortamı yok olur ve organizasyona karşı düşmanlık daha da artabilir. Kurt Levin' in Güç Alanı Analizi, özet olarak organizasyon yapısı ve kültürünün çalışanlar üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini görmemize imkan sağlamaktadır.

Kurt Levin, organizasyonda insan ilişkilerini ve davranışlarını etkilemede liderlik tipinin de belirleyici rol oynadığını açıklamaktadır. Levin' e göre üç tür liderlik söz konusudur: (1) Otoriter, (2) Liberal, (3) Demokratik/Katılımcı. Levin' e göre otoriter lider çalışanlar üzerinde baskı kuran, emir ve talimatlar veren, tüm güç ve yetkileri kendisinde toplayan kimsedir. Bunun aksine, liberal lider çalışanları kararlarında ve yapacağı işlerinde tamamen serbest bırakan bir liderdir.

Demokratik/katılımcı liderlik türünde ise lider, çalışanlara rehberlik ve öncülük etmekte, organizasyonda karar alma sürecine çalışanların katılımını teşvik etmektedir. Levin, organizasyonda çalışanlardan en yüksek performans elde edebilmek için demokratik/katılımcı liderlik anlayışının gerekli olduğuna inanmaktadır (Eren,2001:35).

Tawistock Enstitüsü Araştırmaları

Literatürde İngiltere' de Tawistock Enstitüsü araştırmacılarından Eric Trist ve K. W. Bamword tarafından kömür ocaklarında yapılan araştırma sonuçları da yönetimde insan boyutunu analiz eden çalışmalardan biri olarak ele alınmaktadır. Bu araştırma sonuçlarını, kısaca şu şekilde özetleyebiliriz:

Daha küçük gruplarda insan ilişkileri daha yakın olduğundan grup içi dayanışma daha yüksektir.

Mekanik kitlesele üretim insan ilişkilerini zayıflatmakta ve çalışanların verimliliğini azaltmaktadır.

-Mc. Gregor'un X ,Y ve Z Kuramı

a)Mcgregor X,Y Kuramı Ve Reddin'in Z Kuramı

Douglas McGregor motivasyon ve insan doğası arasındaki ilişkiyi X ve Y kuramları adı altında toplamıştır. Yöneticiler uygulamada bu iki kuramdan birini kullanmışlardır.

X kuramına göre:

Bireyler çalışmayı sevmezler ve fırsatını bulduklarında çalışmaktan kaçarlar.

Bu yüzden bireylerin çalışması isteniyorsa bireyler korkutulmalı,yönlendirilmeli ve gerektiğinde tehdit edilmelidir.

Normal bir kişi sorumluluktan kaçır,güven arar ve en fazla kazanç getirecek işi seçer. Amacı yükselmek değildir.

Çoğu insanlar yaratıcı değildir ve değişikliklere karşı dirençlidirler.

Kişiler kendilerini düşünür,örgütün amaçlarının onlar için önemi yoktur.

Klasik yöneticiler çalışanlarını X kuramı ışığı altında değerlendirir. Çalışanların motivasyonu için planlamaya,örgütlemeye,korkutmaya,kontrol ve ekonomik,araçlara önem vermişlerdir (Eren,2001:26).

Y kuramına göre:

Kişilerin çalışarak fiziksel ve zihinsel çaba harcamaları oyun oynama,dinlenme ihtiyaçları kadar doğaldır.

Kişi işe girmekle önceden belirlemiş olduğu amaçlara ulaşmak için kendi kendini yönlendirecek ve kontrol edecektir.

Kişinin amaçlarına yönelmesi ödül sayesinde başarı ihtiyacının tatmin edilmesiyle sağlanır.

Normal bir insan öğrenmek ister ve sorumlulukları elde etmek ister.

Yaratıcılık,yenilik bulma gibi özellikler toplumdaki kişilere geniş bir biçimde yayılmıştır.

Y kuramını destekleyen yöneticiler çalışanlarının yeteneklerine büyük ölçüde güvenir,onlara esnek iş saatleri uygular,tatmin olacakları iş ortamı yaratır ve astlarını kararlara katılma yönünde teşvik eder (Eren,2001:26-27).

Her zaman bu kuramlardan biri etkili olmaz. Bu yöntemlerin birleşimi kullanılmalıdır. Bu amaçla Reddin'in Z kuramı geliştirilmiştir.

Z kuramına göre:

İnsan düşünme,karar verme ve azmetme yeteneklerine sahiptir.

İnsan koşullara göre iyi veya kötü olabilir.

İnsan içinde bulunduğu durumlarla güdülenir.

İnsan ne içsel ne de dışsal güdülenir, ancak mantık yoluyla güdülenir.

İnsanı tarafsız olarak değerlendirmek gerekir (Çelik,2000:32).

-Herzberg'in Çift Etmen Kuramı

Bu kuramın konusu iş gören tatmini ve tatminsizliğidir. Herzberg araştırma sonucunda bireylerin işyerlerindeki motivasyonlarını etkileyen değişkenlerle işten tatminsizlik yaratan değişkenlerin iki ayrı grupta toplandığını belirlemiştir. Birinci grubu hijyen faktörleri,ikinci grubu ise motivasyon faktörleri olarak sınıflandırmıştır.

a)Hijyen Faktörleri:

Bunlar çevreye ilişkin ve işin dışında kalan faktörlerdir. Bu faktörler başarılı olduğu takdirde çalışmada hiçbir tatmin yaratmayan faktörlerdir. Bunlar olduklarında iş tatmini artmaz,fakat var olmadıklarında iş tatminsizliği yaratır. Hijyen faktörleri ücret,saygınlık,emniyet,iş koşulları,yan ödemeler,siyasetler,yönetim uygulamaları ve işin dışında kalan faktörler olarak sıralanabilir. Bu faktörleri genellikle organizasyonlar belirler.

b) Motivasyon Faktörleri:

Anlamli ve zevk verici bir işte çalışma, başarının görülmesi, başarı duygusundan zevk alma, sorumluluk üstlenme, işte gelişme ve yükselme olanakları bulma motivasyon faktörleri arasında sayılabilir. Bu faktörler işin yapılması sırasında ortaya çıkan başarının ödüllendirilmesi olduğu için doğrudan tatmin duygusunu yansıtır. Kişi bu faktörleri işinde bulmazsa işten tatmin duymayacaktır, fakat kişiye bu olanakların verilmesi iş tatminini artıracığından kişiyi başarıya doğru motive edecektir. Hijyen faktörlerinin tersine bu faktörler işyerinde olduklarında işteki performansı ve motivasyonu artırır fakat olmadıklarında iş tatminini azaltır.

Çift etmen kuramının işe etkisi:

İş görenlerdeki performansın artması ve çalışanların doyumu yönünden motivasyon faktörleri oldukça önemlidir. Nitelikli iş görenler için motivasyon etmenleri nitelsiz iş görenler için ise hijyen etmenleri daha önemlidir.

Motivasyon ve hijyen faktörlerinin birleşmesi, işte 4 değişik olasılığa neden olabilir:

1-Yüksek motivasyon ve yüksek hijyen faktörleri olan bir işte çalışanlarda yüksek motivasyon olacaktır ve iş görenler işlerinden daha az şikayet edecektir. Bu çalışanların performansları da yüksek olacaktır.

2-Motivasyon ve hijyen faktörleri düşük olan bir işte çalışanlarda hem motivasyon düşük olacaktır hem de işleriyle ilgili sürekli şikayet edeceklerdir.

3-Düşük motivasyon faktörleri ve yüksek hijyen faktörleri olan bir işte çalışanların motivasyonları düşük olur fakat işleri hakkında fazla şikayetleri olmaz.

4-Yüksek motivasyon faktörleri fakat düşük hijyen faktörleri olan bir işte çalışanlarda motivasyon yüksek olur fakat çalışma ortamı hakkında şikayetleri olur. Eğer bu çalışanlara ödüller verilirse negatif şartlara rağmen motivasyonları yüksek kalabilir.

Sonuç olarak motivasyon faktörlerinin önemi çok fazladır fakat bunların arkasında da hijyen faktörleri vardır.

Yöneticiler hijyen faktörlerine değil motivasyon faktörlerine önem vermelidir. Çalışanların motivasyonunu ve performansını arttırmak için onlara işte sorumluluk vermeli, zorlukları ve böylece de başarıyı arttırmaları gerekir.

McGregor' un X ve Y teorileri özünde organizasyonda insan ilişkilerinin önemini vurgulamaktadır. McGregor' a göre organizasyonel performansın artırılması için iletişime, motivasyon ve ödüllendirmeye, yetki ve sorumluluk devrine önem veren Y teorisinin benimsenmesi gereklidir (Taymaz,2001:54-56).

-Maslow'un İnsan Gereksinimleri Kuramı

Motivasyon konusunu ilk inceleyen yönetim uzmanlarının başında Abraham H. Maslow gelmektedir. Maslow, insan ihtiyaçları ile ilgili olarak 1943 yılında yazdığı bir makalesinde insan ihtiyaçlarını beş kategoriye ayırmıştır. Maslow, insan ihtiyaçlarını hiyerarşik olarak ele almış ve en alttaki ihtiyaçların karşılanmasının ardından insanın bir üstteki ihtiyaçlar kategorisine doğru yöneldiğini ifade etmiştir. Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi şu şekildedir:

Fizyolojik ihtiyaçlar: İnsanların doğuştan sahip oldukları ve arzu ettikleri temel ihtiyaçlardır. Yemek, uyumak, hava teneffüs etmek vs. ihtiyaçlar bu kategori için örnek olarak gösterilebilir.

Güvenlik ihtiyaçları: İnsanlar, can ve mal varlıklarının korunmasını isterler. Aynı şekilde insan, doğası gereği özgürlüğü ve mülkiyeti seven bir yaratıktır. Bu nedenle, tüm insanlar baskıya ve zorlamaya karşı kendilerini korumak isterler. Bunların dışında yaşlılık, hastalık, işsizlik vs. durumlara karşı da insan, geleceğinin güvenlik içerisinde olmasını arzular.

Sevgi ve aidiyet ihtiyacı: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından sonra insanın sosyal yönü ağırlık taşıyan ihtiyaçları ortaya çıkar. Örneğin, sevme, sevilme, bir gruba mensup olma, şefkat, yardımseverlik vs. türünden ihtiyaçlar bu gruba örnek olarak gösterilebilir.

Saygı ihtiyacı: İnsanlar sevmek, sevimlik dışında saygı duyulmak da isterler. İnsanlar temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını ve ardından sevgi ve aidiyet ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra tanınma, sosyal mevkii ve statü sahibi olma, başarı elde etme, takdir edilme, saygı görme vs. türden ihtiyaçlara ilgi gösterirler. Maslow bu gruptaki ihtiyaçları saygı görme (esteem) ihtiyaçları olarak sınıflandırmaktadır.

İdeallerini ve yeteneklerini gerçekleştirme ihtiyacı: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını ve diğer belirtilen türdeki ihtiyaçlarını karşılamış olan birey son aşamada ideallerini ve yeteneklerini gerçekleştirme ihtiyacı duyar. Bu son aşamada birey, ideallerini gerçekleştirmeye, başarmaya ve haz duymaya daha fazla önem verir (Özalp,2001;124)

Yönetimle İlgili Modern Yönetim Kuramları;

Son olarak 1960 ve 1970' ler de organizasyon ve yönetim alanında *Sistem Teorisi* adı verilen yeni bir yaklaşım gündeme gelmiştir. British Tavistock Institute adı verilen bir merkezde çalışan araştırmacılar organizasyonun teknik, sosyolojik ve ekonomik faktörlerin bir bütünü olduğunu ifade etmişlerdir (Aktan, 1997; 24).

-Homans'ın İnsan Grubu Yaklaşımı

Homans insan grubu adlı yapıtında örgüt yöneticilerinin biçimsel olmayan güçlü iş gruplarından korku duyduklarını ifade etmektedir. Homans'ın sosyal modelinde 3 öge vardır. Bunlar; Faaliyetler, karşılıklı ilişkiler ve duygulardır. Homans'ın insan grubu yaklaşımı örgütlerin psikolojik bir etkileşme sistemi olduğunu vurgulamaktadır (Eren,2001:29).

- Blake & Mounton'un Yönetim Izgarası Kuramı

Farklı yönetim stillerini değerlendirmek ve tanımlamak Blake & Mounton yönetim ızgarasıyla.1991 de liderlik ızgarası olarak yeniden basılmıştır. Bu yaklaşım farklı yönetim stillerini iki ara boyutta ele alarak karşılaştırır;

1. Üretim: Yöneticilerin eldeki görevleri sıralı bir şekilde kar ve yüksek oranda üretim elde etmek için düzenleme çabalarıdır. Bu da ızgaranın yatay ekseninde gösterilir.

2. İnsan Kaynağı: Yöneticilerin, çalışanlarının ve iş arkadaşlarının ihtiyaçlarını ve beklentilerini düzenleme çabasıdır. Bu da ızgaranın dikey ekseninde gösterilir.

Yüksek	9	1.9 Yönetim İnsan ihtiyaçlarını karşılamaya azami dikkat. Rahat ve dostça bir işletme havası ve iş yemposuna götüren ilişkiler						9.9 Yönetim İş başarma konusunda arzulu kişileri işletmenin amaçları etrafında birleştirerek karşılıklı güven, sevgi ve saygı dayanışması yaratma			
	8										
	7										
	6				5.5 Yönetim Çalışanların moralini tatm inkar bir düzeyde tutarak yapılması gereken işlerde beklenen verimliliğe erişme						
	5										
	4										
	3										
	2	1.1 Yönetim Sıradan bir işletme üyesi olarak iş yapmak konusunda asgari ölçüde çaba harcamak						9.1 Yönetim İş koşullarını düzenleyerek etkili faaliyet sonuçlarına ulaşma. İnsan unsurunu asgari ölçüde dikkate alma			
	1										
Düşük		1	2	3	4	5	6	7	8	9	Yüksek
		Üretim Dönüklük									

Sekil 1: Blake & Mounon'un Yönetim İzgarası

Izgaranın 7 Kombinasyonu:

1-1 Beceriksiz yönetim; Genellikle bırakınız yapınlar liderliğidir. Liderler insan kaynağıyla ve üretimle çok az ilgilidirler. Taraf tutmaktan ve çekişmelerden uzak durmaya çalışırlar.

1-9 Şehir Kulübü Yönetimi; İnsan kaynağına yoğun ve üretimle çok az ilgilidirler. Çekişmeyi önlemeyi sağlarlar. Amaç insanları mutlu tutmaktır.

9-1 Otoriter İtaatkar; Bu yöneticiler üretimi ön planda tutarak çalışanların memnuniyetini önemsemezler.

5-5 İnsan Yönetim Organizasyonu; Bu yönetimdeki yöneticiler üretim ve insan kaynağı ile orta derecede ilgilenirler.Yönetici amaçlara ulaşmada ve yönetilenlerin gereksinimlerini karşılamada kimsenin yakınamayacağı orta bir yol tutturmayı yeğler.

9-9 Takım Yönetimi; İdeal bir liderlik stili olarak kabul ediliyor.İnsan kaynağı ve üretimle fazlasıyla ilgilidirler, yüksek oranda başarı elde etmeye çalışanları motive ederler.Esnek ve değişikliğe açıktırlar, değişiklik ihtiyacını anlarlar.

9+9 Paternalizm; Bu yönetim biçiminde ödül ve onay insanların sadakatlerine ve söz dinlemelerine karşı verilir, başarısızlık için ceza tehdit olarak kullanılır.

Fırsatçılık (Oportünizm); Bu yönetim biçiminde organizasyonel performans değiş tokuş sisteminde görülür,liderin hissettiği biçimde olmak esastır.

-Alderfer'in ERG Kuramı

Alderfer tarafından geliştirilen ve daha ziyade çalışma hayatındaki ihtiyaçlarla ilgili açıklamalara sahip olan bu teorinin adı, ileri sürülen üç ihtiyacın baş harflerinden oluşmuştur. Bu ihtiyaçlar, varolma (existence), beraber olma (relatedness) ve gelişmedir (growth).

Varolma ihtiyacı Maslow'un teorisindeki temel ihtiyaçlara denk düşmektedir ve açlık, susuzluk, barınma gibi fizyolojik ve maddi isteklerle ilgilidir. Çalışma ortamlarında bunlar, ücret, ikramiye ve çalışma şartlarını kapsar. Beraber olma ihtiyacı insanlar arasındaki ilişkiyi içermektedir ve Maslow'un güvenlik, sosyal ve bazı benlik ihtiyaçlarına benzer. Gelişme ihtiyacı, Maslow'un kategorisindeki bazı benlik ihtiyaçları ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Kişinin işinde yaratıcı imkanlara sahip olması ve kendisini gerçekleştirme ile ilgilidir.

-Vroom'un Beklentiler Kuramı

Victor Vroom tarafından geliştirilen bu kuram insan davranışlarını, bireyin amaç ve seçimleriyle ve bu amaçları başarmadaki beklentileri yönünden açıklamaya çalışır. Beklenti kuramına göre çalışanlar sadece işlerinden umduklarını buldukları zaman tatmin olurlar. Vroom'a göre bu teorinin 5 tane değişkeni vardır. Bu değişkenler birinci derece ve ikinci derece sonuçlar, çekicilik, araçsallık ve beklentidir.

1. Birinci Derece Sonuçlar

İşin kendisinin yapılmasıyla oluşan davranışların sonuçları birinci derece sonuçlardır. (verimlilik, devamsızlık , personel devri ve işin kalitesi gibi sonuçlar)

2. İkinci Derece Sonuçlar

Bu sonuçlar negatif veya pozitif ödüllerdir. Bu sonuçlar maaşlarda artışa , terfiye ve diğer işçiler tarafından kabul edilmeye neden olan sonuçlardır.

3. Çekicilik

Çekicilik bireyin gözünde davranışlarının sonuçlarının değeri ve bireylerin bunlar hakkındaki tercihidir. Bu tercih kişinin amacına ulaşmasındaki istek derecesini gösterir. Mesela terfi almak isteyen bir işçi için terfinin çekicilik seviyesi oldukça yüksektir. Çekicilik bireyden bireye göre değişiklik gösterir ve bu değişiklik de kişinin tecrübeleriyle ilgilidir. Sonuç istenilen gibi olduğunda çekicilik değeri pozitifdir; istenmeyen bir sonuç olduğunda değer negatiftir. Eğer birey sonuca kayıtsız kalırsa çekicilik sıfırdır. Güçlü ahlaki iş anlayışı ve motivasyonu olan bireyler için iş içsel bir çekicilik taşır. Bu kişiler verilen görevi tamamlamakla, görevlerini doğru yapmakla işlerinden tatmin sağlarlar. Yani sonuçlar tamamen kişiye bağlıdır, yöneticiye değildir.

4. Beklenti

Kişinin belli bir çabayı harcadığı ve belli bir davranışa yöneldiği zaman istediği sonucu elde edilebileceği konusunda bireyin inancıdır. Beklentiler olasılıklar

olarak değerlendirilebilirler. Yani harcanan gücün sonucunda hangi performansın elde edileceği konusunda önceden yapılan tahminlerdir.

Beklentinin harcanan güç ve performans arasındaki ilişki olduğuna göre değeri 0 ile 1 arasında olabilir. Eğer birey harcadığı güçle istenilen performansı kesinlikle elde edemeyeceğini düşünüyorsa beklenti değeri 0'dır. Eğer birey bu görevi tamamen başarabileceğini düşünüyorsa beklenti değeri 1'dir. Mesela gelecek sınavdan geçemeyeceğini düşünen bir öğrencinin beklenti değeri 0'dır. Bu beklentiyle öğrenci geçecek bile olsa dersine çalışmayacaktır.

5. Araçsallık

Birinci derece sonuçlarla ikinci derece sonuçlar arasındaki ilişkiyi kişinin algılamasıdır. Kişinin "Şunu yaparsam şu sonucu elde ederim" demesi anlamındadır. Araçsallık değeri 0 ile 1 arasındadır.

Beklenti kuramına göre motivasyonun miktarını öğrenmek için beklenti ve çekicilik birbiriyle çarpılır.

$$\text{Çekicilik} \times \text{Beklenti} = \text{Motivasyon}$$

Buna göre, eğer bir işyerinde beklenti ya da çekicilik değerlerinden biri sıfır olursa motivasyon olmayacaktır.

Yöneticiler çalışanlarla iletişim içinde olarak onlara şu tarz sorular sormalı: Sizin için hangi ödüller değer taşır?, Harcadığınız gücün başarılı bir performans sergileyeceğini düşünüyor musunuz? İsteddiğiniz ödülü alabilme olasılığınız nedir? Yönetici mutlaka motivasyonu sağlayacak olan faktörlerin işyerinde yoğun bir şekilde bulunmasına dikkat etmelidir çünkü bunlardan biri yoksa kişi o konuda güdülenmeyecektir.

Beklenti modelini kullanmak isteyen yöneticiler şu noktalara önem vermelidir:

1-Çalışanların atandığı görevde başarı sağlayabilmesi için onlara gereken eğitimi sağlamak.

2-Belirli alanlarda başarı sağlamalarına engel olacak etmenleri ortadan kaldırmak.

3-Başaracağı konusunda çalışana destek vermek.

4-İş ve ödüller arasındaki ilişkiyi açığa kavuşturmak.

5- Çalışanların iş ile ödüller arasında ilişki olduğunu düşünmesini sağlayacak uyumlu bir ödül sistemi sağlamak.

-Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

Motivasyon konusunda bir başka teori geliştiren yönetim uzmanı ise David C. McClelland' dır. Bir psikolog olan Cleland, Maslow ve Herzberg' den farklı olarak insanların farklı ihtiyaçlara yöneldikleri ve bu ihtiyaçları karşılandığı ölçüde tatmin olacakları görüşünü savunmuştur. McClelland, Maslow' dan farklı olarak üç tür insan ihtiyacı üzerinde durur:

Başarı ihtiyacı

Sosyal ilişkilerde bulunma ihtiyacı

Güç ihtiyacı

Mc Clelland, Maslow gibi insanların temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından söz etmemiş, daha doğrusu bu ihtiyaçların üzerinde bulunan üç tür ihtiyacı ele almıştır. Gerçekten de, insan doğası gereği sosyal ilişkilerde bulunma (arkadaşlık, dostluk, sevgi vs.) ihtiyacını hisseder. İnsan aynı zamanda güç elde etmeyi seven bir yaratıktır. Bu maddi bir güç (para) olabileceği gibi, makam, mevki, otorite şeklinde bir güç de olabilir. İnsan ayrıca yaptığı işleri başarmayı arzulayan ve bundan haz duyan bir varlıktır (Özalp,2001,98)

-Adams'ın Eşitlik Kuramı

R. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. Terinin ana fikri personelin iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği hususudur.

İşgörenler bir iş durumunda elde ettiklerini (çıktılar), o işe kattıklarıyla (girdiler) ilişkili olarak algılarlar. Daha sonra kendi girdi-çıktı oranlarını ilgili diğer kişilerin girdi-çıktı oranlarıyla karşılaştırılırlar. Oranlardaki "çıktı", ücret, maaş terfi, sorumluluk artışı, statü sağlama vb. gibi şekillerde olabilir. "Girdi" ise, işi başarmak için sarfedilen çaba ve emek, örgütsel pozisyon, sosyal statü, eğitim ve hatta yaş şeklinde olabilir.

İşgörenlerin karşılaştırma yaptıkları ilgili kategoriler üçe ayrılır.

"Diğerleri"; aynı örgütte benzer işleri olan diğer kişileri ve arkadaşları komşuları ya da meslektaşları içerir. İş görenler ağızdan, gazete ve dergilerden, yönetici maaşları ya da yeni sendika sözleşmeleri gibi konularda bilgi edinirler ve kendi ücretlerini diğerlerinininkilerle karşılaştırırlar.

"Sistem" ; Örgütsel ücret politikalarını ve yönetmeliklerini, bu sistemin yönetimini göz önüne alır. Örgüt düzeyindeki açık ya da gizli ücret politikalarını içerir.

"Kendisi"; Kişinin kendi girdi-çıktı oranlarını ifade eder. Bu katogari kişinin önceki işleri ya da aile bağlantıları gibi kriterlerden etkilenir.

Kişinin kendisini karşılaştırdığı ilgililerin seçimi, ilgililer hakkında eldeki bilgiye ve algılanan ilgi derecesine bağlıdır. Eşitlik teorisine göre, işgörenler bir eşitsizlik gördüklerinde aşağıdaki seçeneklerin birini ya da bir kaçını seçerler:

-Kendilerinin ya da diğerlerinin girdilerine ya da çıktılarına olduğundan farklı anlam verirler.

-Diğerlerinin girdilerini ya da çıktılarını değiştirmeleri için teşvik edici davranışlarda bulunurlar.

-Kendi girdilerini ya da çıktılarını değiştirecek biçimde davranırlar.

-Farklı bir mukayese noktası seçerler.

-İşlerini bırakırlar.

İnsanlar kendi girdi-çıktı oranlarında diğerlerine göre bir dengesizlik olduğunu algılasa bu durum gerilim yaratır.

-Edwin Locke'un Amaç Kuramı

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu kurama göre kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir. Bu nedenle, iş yerindeki örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranışlar ve tepkiler kişilerin burada amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır.

Amaçların güdülemedeki rolleri şöyle sıralanmaktadır.

-Birey tarafından belirlenen amacın açık seçik olması iş başarılarını arttırmaktadır.

-Birey tarafından belirlenen amaçların kolay başarılamayacak cinsten olması onun iş yerinde daha arzulu ve hırslı çalışmasını gerektirecek ve başarılarını arttıracaktır.

-Bireysel amaçların örgütsel amaçlar, koşullar ve ortam ile çatışma derecesidir. Çatışma arttıka bireysel davranışların işyerinde başarı sağlama şansını azaltacaktır.

Ayrıca, örgütsel amaçların bireysel amaçlar üzerindeki etkilerini incelerken su faktörleri de dikkate almak gerekir.

-Örgütsel amaçların belirlenmesine bireylerin katılma durumu, adı geçen çatışmaları azaltacak, bireyleri güdüleyecektir.

-Örgüt yöneticilerinin örgütsel amaçlara ne denli ulaşıldığına (etkinliğe) ilişkin bireylere bilgi vermesi ve bireysel amaçların farkında olarak elde edilen başarılar ölçüsünde onları ödüllendirmesi güdüleyici diğer bir etmendir.

Bu kuram, her bireyin bilinçli amaç seçtiği ve bu amaçların açık seçik biçimde olduğu varsayıma dayanır. Gerçekte birey her zaman amaçlı hareket etmediği gibi, amaç belirlemede ve amaçlı hareketlerinde de her zaman rasyonel davranmaz. Burada algılama ve değerlendirme önemlidir. Bu kuram işyerinde bireyleri değerlemek, bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bağdaştırmak bakımlarından yöneticiye analitik ve çok yararlı ipuçları vermektedir.

Yönetim Süreçleri

Yönetim ile ilgili kaynaklar incelendiğinde, yönetim süreçleri ile ilgili etkinlikleri tanımlayan kavramların uzun bir listesi çıkartılabilir. Başlıcaları; ihtiyaçları belirleme, problemleri tanımlama, amaç saptama, politika oluşturma, kaynak sağlama, veri toplama, sorun çözme, tahminlerde bulunma, karar verme, plan yapma, bütçeleme, organize etme, rolleri saptama, görev yetki ve sorumlulukları dağıtma, personel atama, kaynakları kullanma, güdüleme, etkileme, denetleme, değerlendirme, raporlama, yeniden gözden geçirme ve geliştirme şeklindedir (Taymaz,2001:25).

Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için, yönetimin bilimsel anlamda süreçlere ayrılması gerektiği, bunun israfı önleyeceği ve etkililiği arttıracığı 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. Örgütlenme,

4. İletişim kurma,
5. Etkileme,
6. Eşgüdümleme ve
7. Değerlendirmedir.

Karar Verme:

Yönetimde en zor iş karar vermektir. Karar teşkilatta değişiklik yapmak, bir çatışmayı önlemek,çözmek ve teşkilat üyelerini etkilemek için kullanılır.

Okul yönetiminde, yönetici mutlaka, öğretmen, idareci ve hatta hizmetlilerle istişareden sonra karar vermeli, onları karara ortak etmelidir. Karara ortak olanlar, amaca ulaşmak için var güçleri ile çalışacaklardır. Aksi taktirde “kiminle karar aldıysa onlar işi yürütsünler bana ne!” görüntüsü ile karşılaşacaklardır. Bu bakımdan karar sürecinde daha çok informal iletişim rol oynar (Ergezer,1985:27).

Planlama:

Planlama, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için yapılması gereken işlerin saptanması ve izlenecek yolların seçilmesidir. Planlama, geleceğe bakma ve olası seçenekleri saptama süreci,yani geleceği düşünmedir.Planlama,bir eylemle ilgili tüm etkinliklerin önceden hazırlanması sürecidir.(Erdoğan,2000:76)

Örgütlenme:

Örgütlenme, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için örgütsel yapıyı kurma sürecidir.Okulun örgütsel yapısını kurma, iç güçlerini birleştirme, bütünleştirme, eğitim için takım kurmadır (Başaran,2000:107).

İletişim Kurma:

İletişim, emirlerin,bilgilerin, düşüncelerin, açıklamaların ve soruların bireyden bireye veya gruptan gruba aktarılma ve iletilme süreci olarak tanımlanabilir.Kısacası iletişim, bireyler, gruplar ve örgütler arasında ilişki kurmayı amaçlayan bir iletişim sürecidir (Erdoğan,2000:62).

Kurum içerisinde etkili bir iletişim sağlanması için, kullanılan araçlara göre üç tür iletişim vardır; Yazılı, sözlü ve mimiklerle iletişim (Taymaz,2001;42).

Etkileme:

Bir örgütte çalışan insanların verilen kararları uygulamaları ve görevlerini yerine getirmeleri için kendilerine ne yapmaları gerektiği, nasıl ve ne zaman yapacakları bildirilir.Yöneticinin görevi, çalışan insanların eylemlerine yön vermektir.Bu nedenle yönetici, insanları örgüt amaçları ve verilen kararlar doğrultusunda etkiler, onlara emirler ve talimatlar verir.Yönetimin görevi örgütte çalışanlara belli direktifler vermekle sınırlı değil, onların yaratıcılık yeteneklerini en üst düzeye çıkartmalarına da yardım etmektir. Örgütte her kademedeki yönetici verilen kararların uygulanması ve amaçların gerçekleşmesi için mahiyetinde çalışan insanları etkilerler (Taymaz.2001:44).

Eşgüdümleme (Koordinasyon):

Koordinasyon, örgütteki madde ve insan kaynaklarının birleştirilmesi, bilgi ve becerilerin uzlaştırılması ve bu yollarla örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan eylemleri kapsar. Koordinasyon bir girişime katılanların birbirlerinin eyleminden haberi olmasını öngörür (Bursalıoğlu,1999:121).

Değerlendirme:

Değerlendirmenin amacı uygulamanın başarı derecesini tarafsız olarak belirleyebilmektir.Genel olarak, değerlendirme eyleminden önce araştırma, sonra da yeniden düzenleme yapılır.Değerlendirmenin tarafsız olabilmesi için, değerlendirme ölçüsünün uygulamaya girilmeden önce hazırlanması gerekir.Böyle yapılmazsa, bu ölçünün uygulamanın başarılı yanlarına yöneltildiği ileri sürülebilir. Değerlendirme bölgesel veya yönetimsel, genel veya sınırlı, sürekli veya aralı, dışarıdan veya içeriden, statik veya dinamik olarak yapılabilir. Değerlendirme değerlendiren ile değerlendirilen arasında ortak bir etkileşimdir (Bursalıoğlu.1999;125).

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 arttırmaktadır.

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).

Yönetici İle İlgili Görüşler

Yönetim alanında sık sık kullanılan iki kavram vardır: Bunlar yönetici ve lider kavramlarıdır. Bu kavramlar bazen eşanlamlı, bazen de farklı anlamda kullanılmaktadır. Yönetici, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, var olan örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kişidir (Aydın, 1984:145). Bir yöneticinin aynı zamanda lider olarak kabul edilmesi yada edilebilmesi için, örgütsel yol göstericilere (emir, direktif, kararname), mekanik olarak uymanın üstünde ve ötesinde bir etkileme gücüne sahip olması gerekmektedir (Katz, Kahn, 1966:302). Buna göre, bir yöneticinin aynı zamanda lider olarak kabul edilebilmesi için, yönettiği personelin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede, alışılmış uygulamaları ve belirli otorite kaynaklarını aşabilmesi gerekmektedir. Böyle bir etkileme gücünden yoksun bir kişi, sadece yönetici olarak nitelendirilebilir (Aydın, 1998:272).

Yöneticinin görevi bir kurumun amaç, değer ve hedeflerini saptama ve bunları gerçekleştirmedir. Yöneticilik yaşanan güne ilişkin sorunların çözülmesi ile ilgili bir işlevidir. Bu noktada yöneticilik ile liderlik birbirinden ayrılmaktadır çünkü liderlik geleceğe yöneliktir ve bir vizyon oluşturma ve ilham verme sürecini içermektedir. Yöneticilik karmaşıklıkla başa çıkma işidir. İyi yöneticilik kalite ve karlılık gibi ana alanlarda düzen ve istikrar getirir.

Yöneticiler ne yapılacağına karar verir, işlerini yapabilmek için gerekli insan ilişkilerini kurar ve bu insanların işlerini yapmalarını sağlar. Bütün bunlardan sonra yönetici amaçlarına denetleyerek ve problem çözerek ulaşır (Batlaş, 2001: 106-108).

Üst düzey yöneticilere danışmanlık hizmeti veren Öztuna, ideal yöneticiyi şöyle tanımlıyor: "Öncelikle personelin saygı ve sevgisini kazanmalı. Esneklik gösterebilmeli ve işinin gerektirdiği stratejilere hakim olmalı. Yeni gelişmelere karşı manevra kabiliyetini geliştirmeli. Yaptıkları, söyledikleriyle tutarlı olmalı. Sektörü ve bağlantılarını anlayabilmeli. Ve son olarak yeni liderler yetiştirebilmeli" (<http://www.aksam.com.tr/arsiv/aksam/2003/yasam/yasam4.htm>).

Okulun ayrıcalıklı, etkili ve özel konumu, aynı zamanda okul yöneticiliğini de ön plâna çıkarmaktadır. Yönetici, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için var olan örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kişidir. Okuldaki tüm etkinliklerin başarıya ulaşmasında anahtar kişidir. Örgütsel etkinliği sağlamak için insan ve diğer kaynakları amaçları gerçekleştirecek biçimde düzenlemek, yöneticinin görevidir. Eğitim yöneticisi; öğretmen, personel, öğrenci, veli, çevre liderleri, yerel yöneticiler ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişki kurmak, onların beklentilerini bağdaştırarak yönetimi sürdürmek durumundadır. Bunun için de yönetici, belirli davranış göstermek zorundadır (<http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/157/htm>).

Çağdaş okul yöneticisi;

- kapsamlı insan bilgisine ulaşmış,
- etkili iletişim becerisine sahip,
- liderlik özellikleri baskın,
- anadilini doğru ve güzel kullanabilen,
- felsefe, mantık, uygarlık tarihi okumuş,
- iletişim teknolojisine hakim,
- beden ve ruh yönünden sağlıklı,
- eğitime inanmış yöneticidir.

Bu özelliklerin kazanılabilmesinin belli bir eğitimi zorunlu kıldığı açıktır.

Günümüz eğitim yöneticilerinin yöneticilik rollerinde de önemli değişimler ortaya çıkmıştır. Okul yöneticisi, dünün “mevzuatı uygulayan ve statükoyu devam ettiren” okul müdürü rolünü üstlenerek, bilgi çağının okul müdürü olunamayacağını farkına varmalıdır.

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).

Okul yöneticisi, küreselleşme, enformasyon teknolojisi, bilimsel tutum ve davranış, örgütsel öğrenme ve toplam kalite yönetimi karşısında yeni roller üstlenilmesi gerektiğinin bilincinde olmalıdır. Okul müdürü, okulunun misyon ve vizyonunu belirleyerek, bunlara okulca ulaşabilmek için “nasıl davranılması gerektiği”nin hesabını yaparak, okul iklimini buna göre oluşturmakla yükümlüdür. Bütün bunların anlamı, çağımızın eğitim yöneticisi, mevcut durumu sürekli geliştirmek için okulunu “öğrenen örgütler” olarak düzenleyip yaşatmakla ödevlidir. Yöneticilerin sahip olmaları gereken becerileri; teknik beceriler, insansal beceriler, kavramsal beceriler olarak sınıflandırılır.

Teknik Beceriler: Bir teknik yeterliliğin sağlanması, çoğu kez bir başka teknik yeterliliğin kazanılmış olmasına bağlıdır. Aynı şekilde bir ilişki, teknik yeterliklerle, insancıl ve karar yeterlikleri arasında da görülebilir. Kendinden beklenenleri ve eleştiri yapabilme, bireyin ve durumun özelliklerine göre iletişim kurma, yakınmaları yönetebilme, durumu çok yönlü olarak görebilme sorunu olabildiğince çabuk ele alma konusundaki yeterlilikler iletişime ilişkin teknik yeterliliklere bağlıdır.

Insansal Beceriler: Öğretmenler, okul müdürünü, örgütün biçimsel yönüne ve yönetmeliklere ağırlık veren, öğretmenlerinin gereksinim ve sorunlarını göz önüne

almayan özerklik ve yeteneklerini kabul etmeyen biri olarak algıladıklarında, en az düzeyin ötesinde çaba göstermeyecekleri, göreve, yöneticilere, diğer çalışanlara karşı olumsuz tutum içine girecekleri ve duyumsuzluk gösterecekleri düşünülebilir. Bu durum, yöneticinin insan ilişkileri açısından sahip olduğu bilgi, beceri, davranış ve tutumun örgütsel çalışmaları ve çalışanları nasıl etkilediğini ortaya koymak açısından önemlidir.

Kavramsal Beceriler: Okul yöneticisinin okulu bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içerisinde ve evrensel ölçüler içerisinde görebilme; okulu bütünleyen tüm parçaları karşılıklı etkileşim içerisinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı örgün 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 (<http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/150/kayikci.htm>).

Yönetici, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, var olan örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kişidir. Katz ve Kahn'a göre bir yöneticinin aynı zamanda lider olarak kabul edilmesi ya da edilebilmesi için, örgütsel yol göstericilere (emir, direktif, kararname) mekanik olarak uymanın üstünde ve ötesinde bir etkileme gücüne sahip olması gerekmektedir (Katz, Kahn, 1966:314).

Yönetici Çeşitleri (Tipleri)

Önderlik; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için harekete geçen bilgi yeteneklerin toplamıdır. Önder amaçları, davranışları ve idealleri ile grupları yönlendirir. Yapılan araştırmaların bir çoğunda ortak olan özellikler olarak üstün zeka, analiz ve sentez yapabilme kabiliyeti, düşüncelerini iyi bir biçimde aktarabilme yeteneği, amaçlara karşı sebatkarlık tüm önderlerde görülen ortak niteliklerdir.

Önderlerin davranış biçimleri çok çeşitlidir.

a) Ototratik önderlik (otokratik ve bürokratik toplularda görülen önderlik biçimidir)

b) Demokratik ve katılımcı önderlik (çoğulcu parlamenter demokratik sistemlerde görülen önderlik biçimidir)

c) Tam serbestlik tanıyan önderlik (en ideal önderlik sistemidir)
Önderlik, dört değişken unsuru içerir. Bunlar: fertler, amaçlar, önderin kişisel özellikleri ve bunların ortak koşullarıdır. Bir önderin en önemli özelliği yaşadığı toplumun içinden olması, yüce idealler taşıması, sağlam bir karaktere sahip olması, sarsılmaz bir inanç yapısı olmasıdır. (<http://unalsavas.kolayweb.com/601071839447.html>).

Alman bilim adamı Max Waber en önemli tip ayrımını yapan kişi olarak bilinmektedir. Ona göre lider tiplerini şöyle sıralamaya tabi tutabiliriz.

* Karizmatik lider

* Demokratik lider

* Otoriter lider

1. Karizmatik Lider

Karizmatik liderlikten ilk söz eden, İsviçreli Jurg Weber olmuştur. Weber 1947 yılında karizmatik liderlerin sıradan insanlardan farklı olarak, Tanrı vergisi ayrıcalıklı, üstün güç ve niteliklere sahip olduğunu söylemiştir (Batlaş, 2001:133).

Karizmatik lider kitleler karşısında olağanüstü saygınlığı ve etkileme gücü bulanan yönetici ve lider olarak kendisini aşan ama kendinde bulunan bir kutsallığı canlandıran bir kimsedir.

İnsanları peşinde götürebilme ve onlardan yapmalarını istediği şeyleri kendi istekleri ve işbirliği ile yaptırabilme sanatıdır. Kişileri sınıflandırma, özendirme, esin verme ve amaç-hedef belirleme yeteneği ve becerisidir İyi bir yönetici iyi bir lider, iyi bir lider iyi bir yönetici olmayabilir. Ama iyi liderlik ve iyi yöneticiliği, yani ikisini bir arada bulundurabilenler daha başarılı olurlar. Sadece kuralları takip

edenler pasif yöneticilerdir; ilkeli hareket edebilen, içinde buldukları şartlara boyun eğmeyenler aktif yönetici ve giderek "lider" yönetici olurlar. Warren Bennis, bu iki tip arasındaki farkları şöyle tespit ediyor:

Tablo 1

Yönetici-Lider Arasındaki Farklar

A TİPİ	B TİPİ
*Sistem ve Yapıya Odaklaşır	*İnsana Odaklaşır
*Kısa Vadeli Düşünür	*Uzun Vadeli Düşünür
*"Nasıl" ve "Ne Zaman" Sorusunu Sorar	*"Ne" ve "Niçin" Sorusunu Sorar
*Kar-Zararı Düşünür	*Ufuku Vardır
*Tasarlar, Örgütler ve Denetler; Dikkatlerini Kural ve Prosedürler Üzerinde Toplar	*İstikamet Verir, Kabiliyetleri Harekete Geçirir ve Stratejileri Uygular
*İdare Eder	*Yenilik Yapar
*Planlar ve Bütçeler	*Amaç ve Yön Belirler
*İŞLERİ Doğru Yapar	*DOĞRU İşler Yapar

2. Otoriter Lider

Yönetimindeki kişilere güveni azdır. Disiplin ve otoriteye uyulmasına, statü, kuvvet ve sembollere önem verir. Lider vazgeçilmez bir unsurdur. Grup üyeleri lider aracılığı ile ilişki kurar. Liderin yönetimindeki bireylerin doyumunu bakımından en uygun liderlik demokratik liderliktir. Ancak olaylara göre diğer liderlik şekillerinin uygulandığı haller olabilir (<http://yozgat.meb.gov.tr/Yerkoy/13.htm>).

3. Demokratik Lider

Üyeler üzerinde otorite kurmada çaba sarf etmez. Grup üyelerini destekler. Birtakım kişisel özelliklere sahip olması grup amacını üstün tutması sevgi, saygı ve güven kazandırır. Demokratik lider teklif ve önerilerde bulunur. Astlarıyla probleme çözüm arar, onların işbirliğini kazanır (<http://yozgat.meb.gov.tr/Yerkoy/13.htm>).

Lider tiplerinin bir başka ayrımını Likert Sisteminde de görmekteyiz. Rensis Likert dört ayrı sistem içerisinde liderin görev alanı ve organizasyondaki yetki ve sorumluluk devrini incelemiştir. Bu incelemede dört adet lider tipi belirlemiştir. Bu lider tipleri ve aynı zaman da sistemin işleyişi aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Aktan, 1999:127).

Tablo 2

Likert'in Lider Tipleri

Sistemler	Liderin Tipi	Sistemin İşleyişi
SİSTEM 1	OTORİTER LİDER	<ul style="list-style-type: none"> · Lider kararları kendisi alır ve uygulattırır. · Emir ve talimatlara dayalı yönetim geçerlidir.
SİSTEM 2	İYİLİKSEVER OTORİTER LİDER	<ul style="list-style-type: none"> · SİSTEM 1 biraz yumuşatılmıştır. · Lider kararları almada ve uygulattırmada tek söz sahibi olmakla birlikte SİSTEM 1' de olduğu gibi despot değildir.
SİSTEM 3	ÇALIŞANLARA DANIŞAN LİDER	<ul style="list-style-type: none"> · Lider, çeşitli konularda çalışanlara danışır. · Önemli kararlar lider tarafından alınır. · Alt kademelere kısmi bir delegasyon söz konusudur.
SİSTEM 4	DEMOKRAT LİDER	<ul style="list-style-type: none"> · Ekip çalışması ve konsensüse dayalı yönetim anlayışı geçerlidir. · Lider, yöneticiler ve tüm çalışanların birlikte karar alması sözkonusudur.

Neo klasik yaklaşım düşünürlerinden Kurt Levin, organizasyonda insan ilişkilerini ve davranışlarını etkilemede liderlik tipinin de belirleyici rol oynadığını açıklamaktadır. Levin 3 tür liderlik belirlemiştir. Bunlar;

1. Otoriter
2. Liberal
3. Demokratik/Katılımcı Liderliktir.

İzleyici ve yönetilenlerin durumuna göre de liderlik tipini belirleyen araştırmacılarca, izleyicilerin başaracakları göreve yönelik olarak sahip oldukları

tecrübe, eğitim, istek ve yetenekleri olgunluk derecesi olarak ifade edilerek, organizasyonda liderin izleyicilerine olgunluk derecesine bağlı aşağıdaki dört çeşit liderlik biçimi sergilemesinin uygun olacağı ileri sürülmüştür. Bunlar (Zel,2001: 122):

1.Göreve dönük lider; Olgunluk düzeyi düşük olan izleyicilere karşı göreve ağırlık vererek, izleyicilerin yetişmesi için çaba göstermektedir.

2.İkna edici lider; Olgunluk düzeyi biraz daha yüksek olan izleyicilere karşı yüksek görev-yüksek ilişki davranışı sergileyerek, onlara aldığı kararların nedenlerini anlatmaktadır.

3.Karara ortak eden lider; Olgunluk düzeyi yüksek olan izleyicilere karşı daha çok ilgi göstermekte ve izleyicilerinin görüş ve fikirlerini alarak onların yönetime katılmalarını sağlamaktadır.

4.Yetki veren lider; Olgunluk düzeyi çok yüksek olan izleyicilere karşı hem göreve hem de onlar ile ilişkilere daha az önem vermektedir. Çünkü, izleyicilerin amaçları gerçekleştirme konusundaki tecrübe, eğitim, istek ve yetenekleri yeterli düzeydedir.

Yukarıdaki yönetici türleri de dikkate alındığında yönetim biçimleri arasında genellikle 3 yönetim tarzı görülmektedir (Eren,2001:453-456).

1. Otokratik Yönetici; Bu yönetici tipi çalışanları tamamen yönetimin dışında tutar,onların duygu ve fikirlerine önem vermez ve üstlerinden aldıkları emirleri harfiyen yerine getirirler.

2. Demokratik Yönetici; Bu yönetici tipi karar vermede, planlamada ve planın uygulanmasında yönetim yetkisini çalışanlarla paylaşır.

3.Tam Serbesti Tanıyan Yönetici; Bu yönetici tipi yönetim yetkisini pek kullanmaz, çalışanları kendi hallerine bırakırlar ve her çalışanı kendine verilen imkanlar dahilinde amaç, plan ve program yapması için serbest bırakır.

Yönetici Özellikleri

- | | |
|---|--|
| 1. Kişisel Özellikleri : | <ul style="list-style-type: none"> . Girişken . Kendini geliştirmeye Açık . Dışa Dönük . Yüksek Başarı Güdüsü . İletişime Açık . Empati Özelliği Gelişmiş . Çalışma Disiplini Yerleşmiş |
| 2. Zihinsel Özellikler : | <ul style="list-style-type: none"> . Analiz ve Sentez Yeteneği . Muhakeme Yeteneği . Hafıza . Yeni Fikirler Üretme . Farklı Bakış Açıları . Güçlü Sezgiler |
| 3. İletişim Özelliği : | <ul style="list-style-type: none"> . Dinleme Becerisi . İletişim Kurma Becerisi . Olumlu Jest ve Mimikler . İnsanlara Yönelik Olumlu |
| 4. Liderlik Özelliği : | <ul style="list-style-type: none"> . Ast-Üst İlişkilerine Duyarlılık . İnsanları Etkileme Gücü . İnsanları Sürükleyebilme Becerisi . Yönlendirme Becerisi . Koordinasyon Becerisi |
| 5. Eğitim ve Sürekli Gelişme Özelliği : | <ul style="list-style-type: none"> . Alanında Gerekli Eğitimi Almış . Alanında Bilgi ve Beceri Sahibi . Gelişme İsteği . Hayat Boyu Eğitim Anlayışını Edinmiş . Sürekli Öğrenen Bilgi İnsanı . Yeni Teknik ve Sosyal Gelişmelere Duyarlı |
| 6. Ahlak ve Moral Değer Özelliği : | <ul style="list-style-type: none"> . Toplumsal Değerlere Duyarlı Olma . Güvenilir, Dürüst . Sır Saklama Alışkanlığı . Objektif ve Tarafsızlık . İşe İlişkin Kararlarda Kurum Önceliğine Kendi . Bireysel Tercihlerinin Önünde Yürütmek |
| 7. Soru Sorma Özelliği : | <ul style="list-style-type: none"> . Sorgulayıcı Olma Alışkanlığı . Hissetme-Düşünme-Uygulama-Değerlendirme . Süreçlerinin ve Etkileşimlerinin Farkında Olma . Kendisine Soru Sorabilme . Meraklı Olma |

Şekil 2; İnsan Kaynakları Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Özellikler

1. Kişilik Özellikler

Hangi alanda olursa olsun; bütün yöneticiler için yönetsel süreci etkileyen başlıca unsur; kişilik özellikleridir. İnsan kaynakları yöneticisinin işi sürekli insanlarla ilgili olduğundan kişilik özellikleri çok daha önemlidir. İnsan kaynakları yöneticisinin rahat ancak girişken, kendisini geliştirmeye eğilimli, başarı güdüsü yüksek, rahat iletişim kurabilen vb. kişilik özelliklerine sahip olması gerekir. Sürekli olarak insanları değerlendirme durumunda olacağından, herhangi bir takıntısının olmaması objektif değerlendirme açısından önemlidir. Yöneticilerle ilgili olarak yapılan son çalışmalar, sıkı denetim taraftarı, klasik otorite ve kontrol eğiliminin değil, çok yönlü olabilme, birçok rolü oynayabilme ve takım çalışması eğiliminin günümüz yöneticisinin başarısında etkili olduğu belirlenmiştir. Diğer yandan agresif olmaması, rahat geçinen, insanları idare etmeyi bilen, empati sahibi bir kişi olması gereklidir.

2. Zihinsel Özellikler

Zihinsel özellikler bakımından insan kaynakları yöneticisinin yüksek düzeyde bir analiz, sentez ve muhakeme gücüne sahip olması gereklidir. Özellikle olaylar arasındaki bağlantıyı, sebep-sonuç ilişkilerini rahatlıkla kavrayabilen ve hafızasına güvenebilen, kısa zamanda farklı çözümler üretebilen, bakış açısını kolayca değiştirebilen bir zihinsel potansiyele ve üretkenliğe sahip olmalıdır.

3. İletişim Özellikleri

İnsan kaynakları yöneticisi aynı zamanda bir iletişim lideridir. İletişim kurma, bir yatkınlık olarak kişilik özelliklerini bir beceri olarak zihinsel özellikleri yakından ilgilendirmektedir. Bir bütün olarak, organizasyon içinde insan kaynakları yöneticisinin en önemli rolü, iletişim kurma özelliğidir. İnsan kaynakları yöneticisi, gerektiğinde çatışan iki birim müdürünün sorunlarını konuşarak sağlıklı iletişim kurarak çözmelerine yardımcı olur. Gerektiğinde ailevi bir sorundan dolayı iş verimi düşen iş gören ile iletişim kurarak, onu anlamaya çalışarak, onu dinleyerek sorunun çözümüne katkıda bulunur. İnsan kaynakları yöneticisi jest, mimik

hal, hareket, tavır, tutum ve davranışları ile iletişime açık olduğu mesajını sürekli vermelidir.

4.Liderlik Özellikleri

Yöneticinin temel ve belirleyici özelliklerinden birisi liderliktir.Liderliğin yöneticilikle aynı şey olmadığı bilinen bir gerçektir.Yani, her yönetici lider değildir.Liderlik bir pozisyon değil, bir süreçtir.İnsan kaynakları yönetimi dinamik ve çok sık karar verme davranışını gerektiren bir yönetim alanıdır.Yöneticinin liderlik özelliklerini taşıması büyük avantajlar sağlayacaktır.

Ağırlıklı olarak doğuştan getirilen ve kişinin insan ilişkileri,yönlendirme,koordinasyon,iletişim,öngörü vb. becerileri ve yetenekler bakımından gelişmiş olması,liderliğin temel özellikleri arasında sayılmaktadır.Yönetici liderlik özellikleri ile çalışanları çok daha iyi motive edebileceği ve insan kaynakları ile ilgili olgu ve olayları,sorunları önceden sezebileceği ve gerekli önlemleri alabileceği bilinmektedir.

Etkili liderlik, gerçeğe dönük liderliktir. Etkili lider, kendini ve izleyenlerini hatasız değerlendirir, grubun amaçları ile izleyenlerin gereksinimlerini dengeleştirir, ortamın sorunlarını gözünde büyütmeden veya küçümsemekten çözümlemek gerekeceğini bilir (Bursalıoğlu,2000;99).

Liderlikle ilgili geliştirilen ilk yaklaşımlardan biri "Özellikler Yaklaşımı" dır. Bu yaklaşıma göre, liderin etkinliği büyük ölçüde sahip olduğu özelliklere bağlıdır. Lider fiziki ve kişilik özellikleri itibariyle izleyicilerinden farklıdır. Üzerinde en çok durulan özellikler şunlardır:

Güzel ahlak, olgunluk, başkalarına güven verme, kendine güven duyma, güzel konuşma, özveri ve feragat, samimiyet, doğruluk, zekâ, bilgi, kişiler arası ilişki kurma yeteneği, ileriye görebilme, inisiyatif sahibi olma, hissi olgunluk, kararlılık,açık sözlülük, dürüstlüktür.

Lider yönetici yetişirken, bu özelliklere yönettiği insanlardan daha fazla sahip olur ([http:// yayim.meb.gov.tr/ yayimlar/I50/kayikci.htm](http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/I50/kayikci.htm)).

5.Eğitim ve Sürekli Gelişim Özellikleri

Yöneticiler genellikle yetişme ve tecrübe bakımından zayıf oldukları görevlerden kaçınırlar. Eğitim ve sürekli gelişimle giderilebilecek bu özellik, genellikle yeterlilikten çok yetkiye dayalı yöneticiliğin gelenekselleştiği eğitim örgütlerinde görülebilir (Bursalıoğlu,2000;19)

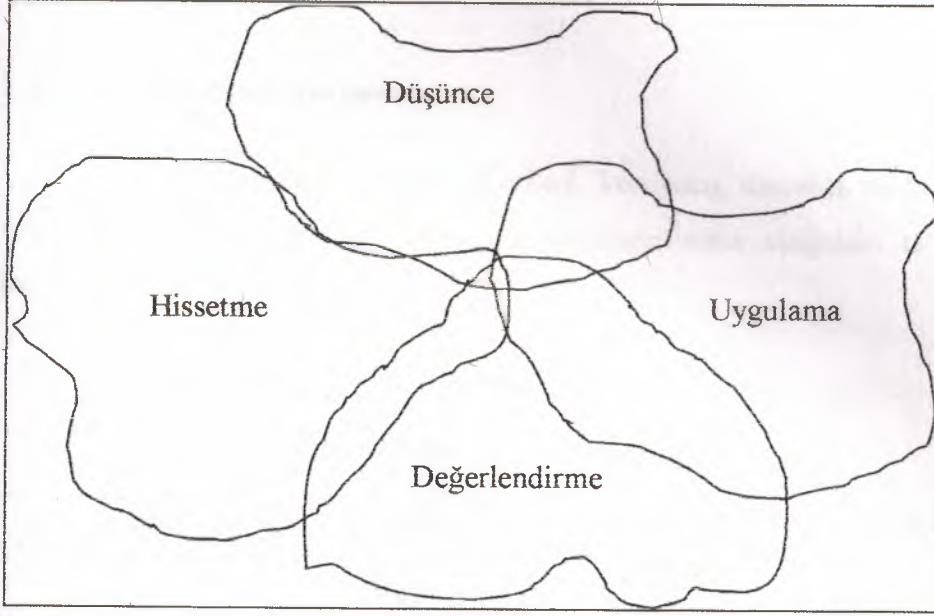
Yöneticinin en önemli özelliklerinden birisi; sürekli ve sistemli olarak kendisini yenilemesi, kendi öğrenme sorumluluğunu yüklenmesi, öğrenme arayışında olması kısacası hayat boyu öğrenmeyi alışkanlık haline getirmesidir. Yönetici, eğitim ve kendini geliştirme amaçlı etkinliklere katılım konusunda öncülük rolü oynar. Çalışanlar için çeşitli eğitim ve geliştirme programlarının başlatılmasını sağlamaya çalışır. Yönetici büyük bir hızla gerçekleşen bilgi artışını izleyecek güç ve kendini geliştirme çabasına sahip olmalıdır.

6.Ahlak ve Moral Değer Özellikleri

Yönetici işlerinde açık, ilişkilerinde güvenilir ve dürüst olmalıdır. Kısacası ahlak ve moral düzeyinin yüksek olması son derece gereklidir. Gündelik insan ilişkilerinde zaten önemli olan bu özellik, kilit bazı konular için çok daha önemlidir. Çünkü, çalışanlar değerlendirilirken, kişiler ödüllendirilirken, ücretlerini düzenlerken kısacası bütün yönetim sürecinde gizlilik, tarafsızlık, objektiflik ve güven gerekmektedir. Bu güvenin zedelenmesi, yöneticinin yapacağı çalışmalara gölge düşüreceği ve çalışmalarını tartışılır hale geleceği için sakıncalı sonuçlar doğuracaktır. Ayrıca, yöneticinin, kararlarında kurum önceliğe, kendi bireysel tercihlerinin önünde yer vermesi gereklidir.

7.Soru Sorma Özellikleri

İnsan kaynakları yöneticisinin sahip olması gereken bireysel özellikler arasında sorgulayıcı olması, çok soru sorması yanında zihinsel süreçlerindeki etkinliğinin güçlü olması da vurgulanmalıdır. Aşağıdaki şekilde, insan kaynakları yöneticisinin zihinsel süreçlerdeki hareketliliği, birbirini tamamlayan ve sürekli etkileşim halindeki süreçler olarak yer almaktadır.



Şekil 3: Yöneticinin zihinsel süreçlerindeki hareketlilik ve etkileşim

Zihinsel süreçlerin her birinin hacmi, yoğunluğu, derinliği, zaman, konu ve duruma göre değişebilmekte ve yeniden yapılabilmektedir. Bu etkileşim sürecinin aslında tüm yöneticiler için geçerli ve önemli olduğu, söz konusu olan insan olunca daha da önemli olduğu unutulmamalıdır. Bu süreçlerin, her birinin kendi içindeki işleyişi, birbirleri ile etkileşimlerinde de sorgulayıcılık önemlidir. Maalesef eğitim sistemleri ve yetiştirme biçimleri kişileri, kalıplı olmaya, standart olmaya farklı düşünmemeye kısaca soru sormamaya yöneltmektedir. Oysaki soru sormak, tüm gelişmelerin başlangıcı, bilgi toplumunun gerektirdiği değişim ve dönüşümün ateşleyicisidir. En başta kendine soru sormayan kişi, başkasına da soru sormaz, derin, düşünme, üretme ve yaratıcılık zeminini yakalayamaz. Dolayısıyla yönetici, en çok soru soran, merak eden, olayların neden ve niçinlerini bilen bir anlayışa ve alışkanlığa sahip olmalıdır.

Yönetici Davranışları

1.Yönetmel Davranış Kuramları

Yönetmel davranış kuramları;Yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi olmak üzere dört çeşittir.Bunların birbiri ile karşılaştırılması aşağıdaki tabloda gösterilmiştir; (KEITH,1989: 498)

Tablo 3

Yönetmel Davranış Kuramları

	YETKECİ	KORUYUCU	DESTEKÇİ	BİRLİKÇİ
DAYANAĞI	Erk	Ekonomik Kaynaklar	Önderlik	Karşılıklı Katkı
AMACA YÖNELİMİ	Yetke	Parasal Ödüller	Destek	Takım Çalışması
İŞGÖRENE YÖNELİMİ	İtaat	Güvence	Edim	Sorumluluk
RUHSAL SONUÇ	Kişisel Bağımlılık	Örgütsel Bağımlılık	Katılma	Özdenetim Öz yönetim
GEREKSİNME KARŞILAMA	Düşük Düzey Gereksinimleri	Orta Düzey Gereksinimler	Yüksek Düzey Gereksinimler	Özgerçekleştirme
GÖNÜLGÜCÜ ÖLÇÜTÜ	Uysalık (compliance)	Doyum	Güdülenme	Görüş Benimsetme
EDİMSSEL SONUÇ	En Az Düzeyde	Edilgen İşbirliği	Uyandırılış güdüler	Bazı Meslek Coşkuları

Eninde sonunda topluma yerleşecek olan bu yönetim biçimi örgütlerin içindeki yönetimi de etkileyerek değiştirilecektir. Bu yüzden ne tür örgüt olursa olsun, örgütlerin seçeceği yönetim biçimleri demokrasiye yönelmelidir. Örgüt içinde demokrasiye doğru yönelen yönetim biçimleri de destekçi ve birlikçi yönetim biçimleridir. Yönetilenlerin ve yönetenlerin bu tür yönetim biçimlerine alışmaları, giderek örgütleri demokratikleştirecek ve yönetimleri katılımcı yapacaktır.

2.Yöneticinin Tanınması (Johari Penceresi)

Yönetimde karşılaştığı sorunları çözmeye başladığında, yönetmen, kendinin nerede güçlü, nerede güçsüz olduğunu tanımaya başlar. Bu tür tanımda yönetmenin

kendini güçsüz bulduğu alan ve konular, onun geliştirilmesi için yapılacak eğitim programının özü olmalıdır. Aşağıda yönetmenin kendini tanıması ve eğitimi için Johari Penceresi modeli verilmiştir.

Joseph Luft ve Harry Ingham tarafından geliştirilen bu model, yönetmenin kendini tanımasına yardımcı olabilir. Modeli geliştirenlerin birinci adlarının ilk heceleri ile adlandırılan Johari Penceresi (yada algılama penceresi) dört gözden oluşmaktadır. Her göz bir alanı göstermektedir. Johari Penceresi'ne göre araştırmalar da yapılmıştır. Johari Penceresi'ni oluşturan dört alan (göz) aşağıda kısaca açıklanmıştır.

1. Açık alan (public arena). Yönetmene ilişkin, kendisince ve örgütteki başkalarının açıkça algılanıp bilinenler, algılama penceresinin bu alanını oluştururlar. Bu alan herkese açıktır. Bu alana ilişkin bilinenler, yönetmenin davranışlarına, (eylem ve işlemlerine) dayandığı için herkesçe gözlenir.

2. Kör alan (blind arena). Bu alan, örgütte başkalarının açıkça algılanan, bilinen ama yönetmence bilinmeyen alandır. Bu alan başkalarına açıktır; yönetmenin kendisine kapalıdır. (karanlıktır) Bu alanın karanlık olmasının nedenleri şunlardır;

a. İşgörenlerin yönetmeni eleştirmekten kaçınmaları yada eleştirilmeye ilgisizlikleri yüzünden yönetmene ilişkin bilgilerin ona ulaşmaması

b. Yönetmenle iş görenler arasında iletişim bozukluğu,

c. Yönetmenin eleştirileri dinlemek istememesi,

d. Yönetmenin işgörenlerden gelen imleri (ip uçlarını) algılayamaması,

e. Yönetmenin yönetime ilişkin inançlarının dogmatikleşmesi,

3. Özel alan (private arena). Bu alan yalnızca yönetmene açıktır. Yönetmen, kendisine ilişkin birçok bilgileri gizli tutar. Yönetmenin kendisine ilişkin bilgileri gizli tutmasının önemli nedenleri şunlar olabilir.

a. Yönetme başkalarıyla, ast ve üstleriyle kendi arasına bir aralık koymuş olabilir.

b. Yönetmen, bazı (özellikle aşağıladığı) özelliklerinin başkalarınca binmesini istemiyor olabilir.

c. Yönetmen, bazı özelliklerini başkalarına açamayacak denli, çekingen, utangaç, alçakgönüllü olabilir.

d. İş görenler yönetmenin özellikleri ile ilgilenmemiş olabilirler.

e. Örgütün ortamı, yönetmenin kendini başkalarına açmasına elverişli olmayabilir.

f. Yönetmenin, yönetime ilişkin deneyimleri, ona sır tutmayı öğretmiş olabilir.

4. Bilinmez alan (unknown arena). Yönetmenle ilişkin bazı bilgiler ne kendisince ne de başkalarınca bilinir. Bu yüzden alana bilinçaltı (subconscious) alan da denir. Freud'a göre bu alan denizdeki buz dağına benzer. Bir İnsana ilişkin bilinenler, bilinmeyenlere oranla çok azdır. Yönetmenin bu alana giren yönünün kendisince ve başkalarınca tanınması zordur.

İnsanın algılama penceresi dirik bir yapıdır. Zamanla ve durumdan duruma, algılama penceresinin gözleri arasında alan değişikliği olur. Algılama penceresinin biçim değiştirmesini (configuration) iki süreç etkiler:

1. Dönüt (feed-back). Yönetmenin kendisine ilişkin çevreden gelen eleştirilerden yararlanarak, kendi hakkında bilmediklerini öğrenmesi, açık alanın genişlemesine, kör alanın daralmasına yol açar. Dönütten yararlanma, yönetmenin kendini geliştirmesi için en ucuz, en etkili, ama eleştiriye katlanamayan yönetmen için en zor benimsenen bir yoldur. Yönetmenin, dönüt almasını engelleyen önemli durumlar şunlardır.

a. Astlarıyla kendi arasına aralık koyması

- b. Eleştirileri dinlemesi ya da alaya alması,
- c. Eleştirileri dinler görünmesi ama yapanları dolaylı olarak cezalandırması,
- d. Eleştirileri olumsuz algılaması; olumsuzu olumlu anlama dönüştürememesi;

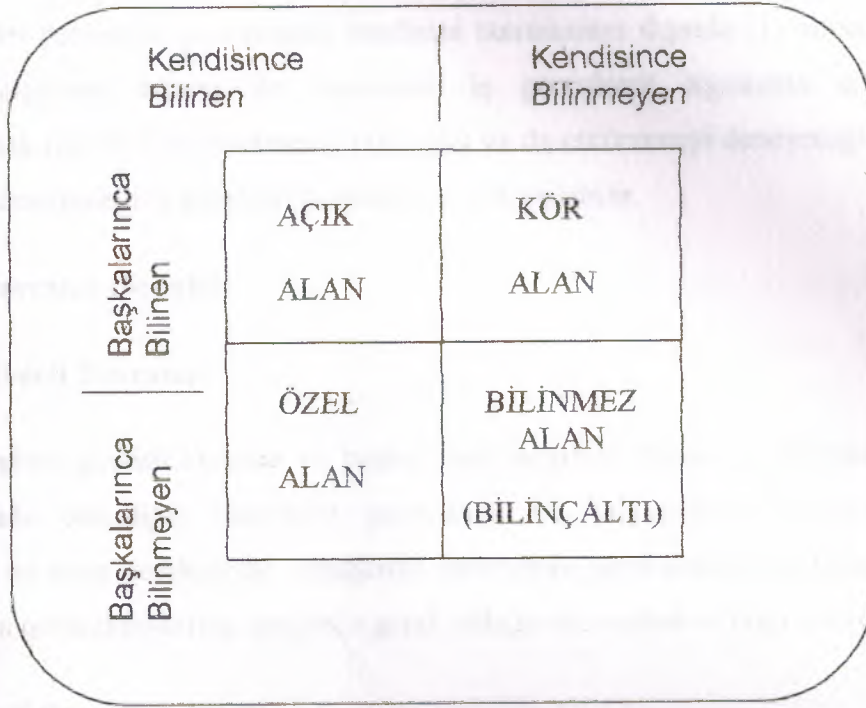
Bir yönetmen, çevresinden ne denli dönüt alırsa alsın, yine de algılama penceresinin kör alanı yok edemez. İnsan başkalarının kendisi hakkında bildiklerinin tümünü bilerek bu alandaki karanlığı aydınlığa dönüştüremez. Çünkü bir insan, başka bir insana ilişkin algılarının tümünü açıklayıp ona iletmez ya da iletmez.

2. Açıklık (disclosure). Yönetmenin çevresine açıklığı arttıkça algılama penceresinin açık alanı genişler, özel alanı daralır. İş görenler, yönetmenin kendisine ilişkin bilgileri paylaşmasında, söylediklerine değil davranışlarına (yaptıklarına) bakarlar. Yönetmenin işgörenlere açık olmasının önemli göstergeleri şunlardır;

- a. İş görenlere dostça davranması,
- b. Yapılacak işlerde iş görenlere konuşması
- c. İş görenleri ilgili oldukları konularda yönetime katması,
- d. Yönetimi demokratikleştirmesi,
- e. Çok yönlü işleyen bir iletişim ağı kurması
- f. Toplumsal etkinlikleri arttırması,

Bununla birlikte, bir yönetmenin, tüm gizlerini iş görenlere açarak özel alanını yok etmesi, hem olanaksız hem de gereksizdir. Yönetmenin birçok gizleri (özellikle özel yaşamına ilişkin olanları) kendinde saklı kalacaktır

JOHARI PENCERESİ



Şekil 4: Johari Penceresi

Johari Penceresi uygulanarak yapılan önderlik araştırmaları, ilginç dört bulgu vermiştir (Hersey, 1977:21)(Aktaran:Başaran, 1998: 105):

1. Yönetmenin kendini algılaması ile başkalarının yönetmeni algılaması arasındaki ayrılık büyüdükçe, yönetmenin algılama penceresindeki açık alan küçülmektedir.

2. Yönetmenin kendini algılaması ile başkalarının yönetmeni algılaması arasındaki ayrılığın anlamlığı azaldıkça, yönetmenin algılama penceresindeki açık alan büyümektedir. Tarafların birbirini algılamasının engelleri azalmaktadır.

3. Yönetmenin algılama penceresindeki açık alanın büyüklüğü ile yönetsel etkinliği arasında artı yönde yüksek bir ilişki vardır. Yönetmenin pek çok özellikleri tanımlanmaktadır.

4. Yönetmenin algılama penceresindeki kör alan ve özel alan küçülüp açık alan büyüdükçe, bilinmez alanın küçülme olasılığı artmaktadır.

Johari penceresi, yönetmenin kendisini tanımasının dışında (1) yönetmenin kendisini algılama düzeyi ile kendisinin iş görenlerce algılanma düzeyini karşılaştırmak için ve (2) yönetmenin etkileyici ya da etkilenmeyi deneyeceği ya da etkilemeyi deneyeceği iş görenleri tanımak için kullanılabilir.

3.Davranış Biçimleri

Güvenli Davranış

Kendine güvenir,kendine ve başkalarına saygılıdır.Duygu ve düşüncelerini rahatça ifade eder,diğer insanların gereksinim ve beklentilerine duyarlıdır,ne istediğinin ve neye gereksinimi olduğunun farkındadır,gereksinimlerini karşılarken başkalarının gereksinimlerine saygılıdır,gerek olduğunda yardım ve bilgi isteyebilir.

Pasif Davranış

Kaygılıdır,çatışma kaybetmekten, başkalarının onayını alamamaktan, reddedilmekten, kontrolünü kaybetmekten ve başkalarını kırmaktan yalnız kalmaktan korkar,Haklarını bilmez,kendine güvensizdir, "Hayır" demesini bilmez.

Gizli Saldırgan Davranış

Pasif görünür ama saldırgan davranır,"Şunu şöyle yapsan daha iyi olur" der ama yapılmazsa alınır, kızar, küser veya cezalandırır,Karşı tarafı suçluluk hissettirir,duygu sömürüsü yapar,imalı konuşur,hesap sorulduğunda "sana öyle geliyor, ben o anlamda söylememiştim" der,tetikte ve şüphelidir.

Açık Saldırgan Davranış

Kişi kendini korur ancak başkalarının hakkına saygı göstermez,ne pahasına olursa olsun diğer insanları yenmek ister,amaçlarına başkalarını kırarak ulaşır,Başkaları adına seçim yapar.

4. Kişilik ve Yönetim Farklılıkları

Yönetim ilkeleri de bilimsel olduğu halde ve hatta insanlar (çalışanlar), kaynaklar, imkânlar ve şartlar aynı olduğu halde, yöneticinin bilgi, beceri ve deneyimi sonucu, yönetim sonuçları da ve evrensel farklı olmaktadır. Bunun nedeni ise, yöneticinin uyguladığı yönetim yöntemlerinin farklı olmasıdır. Nitekim, aynı kurumdaki her birimin yöneticisi dahi birbirinden farklıdır.

İki yöneticinin tamamen aynı biçimde yönettiği hiçbir yerde görülmemiştir. Çünkü, dünyada ne kadar yönetici varsa o kadar yönetim ve yöneticilik tarzı da vardır. Her insanın kişilik yapısı ve davranış tarzı farklı olduğu için, her yöneticinin yönetim biçimi de farklı olmaktadır. Bu nedenle sonuçta, uygulanan yönetim tarzına göre başarı yada başarısızlık söz konusu olmaktadır (<http://yozgat.meb.gov.tr/Yerkoy/13.htm>).

Eğitim yöneticilerinin idarî davranışlarının klâsik ya da çağdaş yöneticilik nitelikleri ile nasıl uygunluk gösterdiği, bu konuda yapılacak eğitim çalışmalarına ışık tutabilir

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 hizmetinde 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/htm>).

Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi kısaca, "yönetici adaylarının ve yöneticilerin bilgi, yetenek, tutum ve davranışlarını sistemli bir şekilde geliştirerek şimdiki ve gelecekteki işlerinde daha başarılı olmalarını sağlamak" anlamını taşımaktadır.

Yöneticiliği profesyonel bir meslek olarak kabul eden gelişmiş ülkelerde ve özellikle A.B.D. ve Kanada'da Gisberg'in de belirttiği gibi; meslek öncesi okul

yöneticilerinin yetiştirme programlarının yüzyıla yakın bir geçmişi bulunmaktadır. Ülkemizde ise, gerek eğitim yöneticiliğinin gerekse eğitim yöneticisi yetiştirmenin istenen düzeye ulaştığı söylenemez. Ancak, 23 Eylül 1998 tarih ve 23742 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan ve yürürlüğe giren Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik ile ülkemizde yönetici atama ve yetiştirme konusunda çağdaş bir adım atıldığı söylenebilir (<http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/150/kayikci.htm>).

KKTC'de ilkokul müdürü olabilmek için "Öğretmenler Yasası"na göre en az on yıl süreyle ilkokul öğretmeni olarak hizmet etmiş olmak veya en az iki yıl süreyle müdür muavini olarak hizmet etmiş olmak gerekir. Müdür muavini olabilmek için ise en az yedi yıl süre ile ilkokul öğretmeni olarak hizmet etmiş olmak gerekir. Müdür ve müdür muavini tarafsız bir kurum olan Kamu Hizmetleri Komisyonu tarafından yapılan yazılı ve sözlü sınav sonucuna göre başarılı olanlardan seçilmektedir. Bazı okullarda bulunan yöneticilik görevi yapan sorumlu öğretmenler ise o okulda müdür ve müdür muavini olmadığından dolayı en kıdemli öğretmen olarak öğretmenliğin yanı sıra yöneticilik görevini sürdürmektedirler. (Öğretmenler Yasası: 1985, s.10)

1887 yılında Amerika'da Woodrow Wilson, insanların doğuştan iyi bir yönetici olarak yaratılmadıklarını, yönetim sanatı ve ilminin ancak öğrenme yolu ile kazanılacağını öne sürmüştür. Eğitimin her alanda önem kazandığı çağımızda, iyi yöneticilik niteliklerini kazanmada, kuşkusuz eğitim çok önemlidir. Bu bağlamda insan yetiştirme sisteminin başarılı olması ise, eğitimin en alt kademesindeki okul yöneticilerinden en üst kademeye kadar eğitim yöneticisinin yönetim alanında kuram ve uygulamaya yönelik olarak yetiştirilmesine bağlıdır. Bu düşünce ülkemizde de gittikçe kabul görmektedir (<http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/150/kayikci.htm>).

Eğitim Yönetimi; insan davranışlarında istenilen davranış değişikliğini sağlamak için madde ve insan gücü kaynaklarını kullanma sürecidir. Eğitim yönetiminde üç önemli insan gücü kaynağı; yönetici, öğretmen ve öğrencilerdir. Öğrenci henüz istenilen nitelikleri kazanmamış olan, ancak eğitim süreci içinde işlenen bir kaynaktır. Öğretmen, insan kaynaklarını işleyen çok değerli bir kaynaktır. Eğitim yöneticisi ise işlenen ve işleyen insan kaynaklarını yönetir. Eğitim



- 1) Bireyin kendini tanımasına ve gerçekçi bir benlik geliştirmesine yardım etmede,
- 2) Herhangi bir konuda karar vermek için gerekli temel bilgilerin toplanması amacı ile,
- 3) Yetenek ve ilgileri doğrultusunda bireyleri akademik programlara ve mesleklere yönlendirmek için,
- 4) Genelde ve okulda düzenlenecek eğitim programlarına uygun olacak bireyleri ayırma ve sınıflandırmada,
- 5) İş verimi arttırmak için bireyin ve işin niteliklerine uygun kişileri seçmek ve yerleştirmek için,
- 6) Bir kurumun özel amaçları için en uygun kişileri seçmek için,
- 7) Bireylerin problemlerine uygun yardım ve tedavi hizmetini kararlaştırmak ve teşhis koymak için,
- 8) Bireylerin belirli konularda gelecekteki başarılarını tahmin etmek için (ÖZGÜVEN,2002:46).

Araştırmanın Amacı

Bu araştırma KKTC Yakın Doğu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı Tez hazırlama yönetmeliğine uygun olarak hazırlanmıştır. Amacı; Yöneticilerin, yönetim etkinlikleri esnasında, nasıl bir davranış biçimi belirledikleri, bu davranışları belirlemede ve uygulamada karşılaştıkları olumlu ve olumsuz yönleri belirlemek, ideal davranışlarla uygulanan davranışları karşılaştırmaktır.

Araştırmanın Önemi

Yöneticilerin gösterdikleri davranış biçimlerinin; okul başarısı, yönetilenlerin motivasyonu ve eğitim kalitesi üzerinde önemli etkileri vardır. Bu araştırma neticesinde;

1. Yönetici davranış biçimlerinin neler olduğu belirtilerek, yöneticinin uygun davranış biçiminin belirlenmesi,
2. KKTC'deki yöneticilerin uyguladıkları davranış biçimlerinin tespit edilmesi,
3. KKTC'de bulunan yöneticilerin kendi davranış biçimlerini öğrenerek uygun davranış biçimine yönelmesinin sağlanması,
4. Konu ile ilgili olarak yeni araştırmalar yapılmasına katkıda bulunulması öngörülmektedir.

Problem

Eğitim yöneticilerinin yönetim sürecinde etkili bir yönetim sergileyebilmeleri için gerekli olan uygun davranış biçimlerini algılama düzeyleri nasıldır?

Alt Problemler

Araştırma ile Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki eğitim yöneticilerinden okul yöneticilerinin yönetim esnasında nasıl davranış biçimleri sergilediklerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Eğitim yöneticilerinin sıklıkla gösterdikleri davranış biçimleri nelerdir?
2. Eğitim yöneticilerinin davranış biçimleri aşağıdaki değişkenler yönünden farklılık gösteriyor mu?
 - a. Yöneticinin cinsiyeti

b Yöneticinin yaşı

c. Yöneticinin kaç yıllık yönetici olduğu

Sınırlıklar

Bu araştırma;

1. Kapsam açısından, yöneticilerin davranış biçimlerinin neler olduğunu ve bunun yoğunluğunu etkileyen cinsiyet, eğitim durumu, yaş, kaç yıllık yönetici olduğu, görevi ve çalıştığı yer değişkenleri yönünden karşılaştırılması ile,
2. Yöntem açısından, literatür tarama ve alan araştırması ile,
3. Veri kaynağı açısından, KKTC Girne ilçesinde yer alan ilkokul, anaokulu ve özel okullardaki müdür, müdür yardımcısı ve sorumlu öğretmenlerle,
4. Elde edilen bulgular, 2003-2004 eğitim öğretim yılı ile,
5. Elde edilen bulgular yöneticilerin ankete verdikleri yanıtlar ile,
6. Değerlendirilmek istenen düzey davranış biçimi belirleme çalışması ile sınırlıdır.

Sayıtlar

Araştırmada;

1. Uygulama yapılan yöneticilerin, anketlere objektif cevap verdikleri varsayılmıştır.
2. Araştırmada kullanılan anket formu yöneticilerin davranış biçimlerini ölçer kabul edilmiştir.

Tanımlar

Sorumlu Öğretmen; Dört öğretmene kadar öğretmeni olan okullarda görevli buldukları okulların bağlı oldukları ilgili daire müdürlerine karşı sorumlu olan yöneticilerdir (KKTC Öğretmenler Yasası:65-69).

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). Girne ilçesinde eğitim yöneticisi tanımı okul yöneticilerini ifade etmektedir. İlçe milli eğitim teşkilatı bulunmamaktadır.

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).

BÖLÜM II

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR VE YAYINLAR

1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Yönetici davranışları konusunda yurt içinde yapılmış araştırmalar aşağıda özetlenerek verilmiştir.

Özyiğit (2003), “Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Yeterlikleri” konulu tez çalışmasının anket sonuçlarına göre ; okul yöneticilerimizin geneli, otoriter yönetim anlayışının gereklerini yerine getirmekte ve yasa, tüzük ve yönetmeliklere harfiyen uyulmakta, hatta tereddüte düştükleri anda Bakanlıktaki amirlere danışarak, kendilerine göre “hata” payını asgariye indirmektedir (Özyiğit,2003).

Tekyıl (2003), “İlkokullarda Yönetici Davranışlarının Öğretmenlerin Verimliliğine Etkisi” konulu tez çalışmasının anket sonuçlarına göre; öğretmenlerin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu, mesleki kıdem ve kursa katılma durumlarına göre, yöneticilerin yöneticilik davranışlarıyla ilgili yani yönetim davranışlarını algılamaları arasında anlamlı bir fark görülmemektedir (Tekyıl,2003).

Zaimağaoğlu (2003), “Eğitim Sistemlerinde Yaşanan Temel Sorunlardan Birisi Yönetimde Stres ve Başa Çıkma Yolları” konulu tez çalışmasında eğitim yöneticilerinin örgütsel stres kaynaklarının neler olduğunu ve başa çıkma yollarını ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma kapsamına alınan eğitim yöneticilerini, örgütsel ortamda pek çok derecede stres kaynağının etkilediği görülmüştür (Zaimağaoğlu,2003).

Deniz (2003), “Yönetimde Motivasyon” konulu tez çalışmasında yaptığı araştırma sonucuna göre yöneticiler işgörenlere çağın koşullarına uygun olarak yenilikleri tanıtmaları, bilgi ve becerilerini artırabilmek için hizmet içi eğitim olanakları sunmalıdır ve yöneticiler başarılı işgörenleri takdir etmeli, çalışanları üretime güdülemelidir (Deniz,2003).

Güenalp (2003), “İlkokul Yöneticilerinin Denetim Etkililiği” (Girne İlçesi Örneği) konulu tez çalışmasında yöneticiler, yönetici teftişine konu olan fiziki durum, yönetim-egitim-öğretim, personel işleri, öğrenci işleri ile ilgili görevlerini ne düzeyde gerçekleştirdiklerine ilişkin bir araştırma yapmıştır (Güenalp,2003).

Akarsu (2003), KKTC ve TC. Eğitim yöneticilerinin yöneticilik niteliklerinin karşılaştırması “ (Ordu ili ve Gazimağusa kanası örnekleri) adlı çalışmada; KKTC’de Gazimağusada TC:’de Ordu’ da İlkokul, Ortaokul ve Lise müdürleri ile müdür yardımcıları yönetsel davranış olarak uzlaşmacı ve denge gözetken bir yöneticilik davranışı sergilemektedir. İnsan ilişkilerine yaklaşımları iş boyutundan daha fazladır. Üretime ve işe yönelik görevleri yerine getirmekten çok ast, üst ilişkileri, personelle uzlaşma, iyi geçinme gibi davranışların ön planda olduğu belirlenmiştir. Bu tip yöneticiler kurumların veya okullarının eğitim kalitesini arttırmaktan çok mevcut düzeni ve düzeyi devam ettirip konumlarını korumayı yeğlerler. Sorgulamayı ve riske girmeyi tercih etmezler. Bu yüzden kurumlarında değişim yapmazlar. Edilgen olduklarından dıştan ve içten gelen tepkilerle yapılan değişime de karşı durmazlar (Akarsu,2003).

Her iki ülkede de benzer sonuçlar çıkmıştır. Bunun nedeni; tarih, din, d.l, eğitim, kültür, ortak kader ve kan bağı olması olarak açıklanabilir. KKTC’ de bu gün birçok yönetici öğretmen TC. üniversitelerinde eğitim görmüş ve benzer eğitim sistemi ve devlet yönetimi şartlarında görev yapmaktadır. Sonucun benzer çıkması şaşırtıcı olmamıştır.

Çetinsoy (2003) Yurtiçi okullarda görevli bayan eğitim yöneticilerinin yöneticilik özellikleri” adlı çalışmasında KKTC’de 2001-2002 eğitim-öğretim yılında görevli bayan eğitim yöneticilerinin, yasal yöneticilik görevlerine göre araştırma kapsamına alınan ve anket uygulanan 52 yöneticinin % 83’ü orta yolcu öğretim” özelliği, %10’u “ Takım yöneticiliği”, özelliği ve %7’si de “zayıf yönetim” özelliği göstermektedir. Bu oran müdür olarak görev yapanlar arasında, “Orta yolcu öğretim yöneticilik özelliği olanlar % 85, “ Takım yönetimi” özelliği, olanlar %6 ve “Zayıf yönetim” yöneticilik özelliği, olanlarda %9 olarak saptanmıştır.

17 Müdür muavinin %12'si (1,1) "zayıf yönetim", % 77'si (5,5) "Orta yolcu yönetim ve %12'si de (9,9) "Takı yönetimi" yöneticilik özelliği göstermektedir.

Aytekin (2002), " KKTC' de ilk okul müdürlerinin yönetsel davranışları adlı araştırmada KKTC İlk okullarında görev yapan müdür ve müdürlük sorumluluğu taşıyan öğretmenlerin yönetsel davranış biçimlerini saptamaya çalışmıştır.

Anket sonuçlarına göre KKTC' de İlk okul müdürleri ve müdür sorumluluğu taşıyan öğretmenlerin yönetsel davranış biçimleri açısından uzlaşmacı yöneticilik davranışları ve orta yol yönetimi sergiledikleri saptanmıştır. (Aytekin,2002).

Vamık(2003); " İlkokul müdürlerinin iş doyumu düzeyleri" adlı araştırmasında; ilkokul müdürlerinin, iş doyumu etkenlerinden; iş ve niteliği, ücret ve yön ödemeler, yönetim ve değerlendirme, gelişme ve yükselme imkanları, çalışma şartları, kişiler arası ilişkiler, örgütsel ortam ve sosyal konum etkenlerinden; iş doyum düzeylerini tespit etmeyi amaçlamıştır. Elde edilen doyum düzeyleri (Vamık,2003);

-İlkokul müdürleri; işleri ile ilgili yetki ve sorumluluk dağılımının dengeli olması gerektiği konusunda görüş birliğine varmışlardır.

-İlkokul Müdürleri aldıkları maaşın yaptıkları işle orantılı olmadığını düşünmektedir.

- İlkokul Müdürleri, amirlerinin kendilerine karşı davranışlarında tutarlı olmadıkları konusunda fikir birliği içindedir.

-İlkokul müdürleri arasında, görevleri sırasında tespit ettikleri hata ve eksiklerin geliştirdikleri görüş ve önerilerin ilgili makamlarca dikkate alınmadığı görüşü hakim durumdadır.

-Çalıştıkları fizikse şartların daha iyi olması gerektiği düşüncesinde

-İlkokul Müdürleri okul içerisinde öğretme kendi üst düzey yöneticileri ile ilişkileri iyi tutarak daha başarılı bir yönetim gösterebileceklerini düşünmektedir.

-İlk Okul Müdürleri, kurum amaçları ile Öğretmen ihtiyaçları arasında denge gözetilmediği kanısındadırlar.

-Cinsiyete göre İlkokul Müdürleri iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

-Yapılan değerlendirme sonucunda mesleki kıdem ve iş doyumunda anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır. Görev yerinin iş doyumunda belirleyici etken olmadığı sonucuna verilmiştir.

Göçmen (2003) “ Yönetici Davranışlarda Kültürel Etkiler ve Gazimağusa Böl. Sınırları içinde yer alan Okul Müdürlerine yönelik bir uygulama “ yapılmıştır. Kurumsal çerçevenin ana noktasını oluşturan yöneticilerin belirli durum ve kişiler karşısında kültürden etkilenen davranış/ inanç eğilimlerinin kavramsal çerçevesi belirlenmiş oldu (Göçmen,2003).

2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Üstündağ (1975), Üstündağ’a göre, müdürlerle öğretmenlerin, müdürlerin çalışmalarında göstermekte oldukları liderlik davranışları ve gösterilmesi gerektiğine inandıkları ideal liderlik davranış algılan farklıdır (Ustündağ, 1975).

Alıç (1985), Alıç’a göre okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin moral düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur (Aktaran: Özyiğit, 2003 : 24).

Ülker (1979), Ülker’e göre yöneticiler okullarındaki yönetim süreçlerinin ideal olan demokratik yönetime yakın olarak işlediğini belirtirlerken, öğretmenler daha az yakın bulmaktadırlar (Aktaran: Özyiğit, 2003 : 24).

Gökmen (1977), Gökmen’e göre müdürlerin öğretmenleri değerlendirmeleri konusunda öğretmenlerle müdürler arasında görüş ayrılıkları vardır (Aktaran: Özyiğit, 2003 : 24).

Akdeniz (1979), Akdeniz'e göre müdürlerin göstermekte oldukları yeterliklere ilişkin görev alanları ile göstermeleri gereken yeterliklere ilişkin görev alanları farklı bulunmuştur (Aktaran: Özyiğit, 2003 : 24).

Gürsoy (1979), Gürsoy'a göre yönetici ve öğretmenler Milli Eğitim sistemimizde eğitim yöneticiliğinin çözüme kavuşturulması gereken bir sorun olduğu görüşündedirler (Gürsoy, 1979).

Sarı (1987), Sarı 'ya göre okul müdürlerinin atandıktan sonra sınama yanılma yoluyla ve hizmet içi eğitimle kendilerini geliştirmeleri yeterli bulunmamış ve meslek öncesi yetiştirilmelerinin önemi vurgulanmıştır (Aktaran: Özyiğit, 2003 : 25).

Glickman (1785), "Okulun etkililiği ve verimliliğine ilişkin olarak yapılan bir araştırma" yönetici davranışları açısından bazı bulguları ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçları; yöneticinin, öğretmenin kendini sınıf duvarı ile diğerlerinden ayrılmış bir birey olarak değil, birbirini kuvvetlendiren bir bütünün parçası olarak görmesini sağlayabileceğini; öğretmende verimlilik hissini geliştirebileceğini; öğretmenleri ortak amaç ve eylem için planlama yapma yönünde harekete geçirebileceğini; öğretmenleri yaptıkları çalışma hakkında düşündürmeye yönlendirebileceğini göstermiştir (Glickman, 1785:21).

Snyder ve Jonson (1984), okul yöneticileri için gerekli becerileri saptayarak onları etkili öğretim liderleri olarak yetiştirme amacıyla yaptıkları çalışmada; yöneticilerin öğretim liderliğini önemli bir görev olarak algıladıkları ancak bu konuda kendilerini yeterli görmediklerini saptamışlar (Aktaran:Tekyıl, 2003 : 36).

Toplin (1992), "Yeni öğretim liderliği modeli" başlıklı bir yazıda, öğretmeni geliştirmek isteyen yöneticinin birtakım davranışlar geliştirmesi ve bunları uygulaması vurgulanmaktadır (Toplin, 1992: 10) (Aktaran: Tekyıl, 2003 : 36).

Bursalıoğlu (1995) Türkiye'de eğitim yöneticisinin yeterliklerini saptamayı amaçlayan ilk araştırmayı yapmıştır. Yöneticilerin yüksek derecede göstermeleri gereken, böyle gösterdikleri ve bu nedenle hizmet öncesi eğitim yoluyla kazanmaları

zorunlu olan üç yeterlik alanı belirtilmiştir. Bunlar; yetki ve sorumluluk, okulun maddi bakımı ve liderlik davranışları (Bursalıoğlu, 1995:140—142).

Yalçinkaya (1998), “İlkokul Yöneticilerinin Okul Yönetimine İlişkin Roller”nin araştırıldığı bir çalışmada bu roller; okul işletmeciliği, yardımcı hizmetler, program ve öğretim, okul-çevre ilişkileri şeklinde sıralanmıştır. Ayrıca grupların yöneticinin rolünde madde ögesine, insan ögesine nazaran daha fazla önem verdikleri gözlenmiştir (Yalçinkaya, 1998: 172 — 174).

Temiz (1988), “Ankara Merkez İlkokulu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ile Başarı Arasındaki İlişki” yi incelediği araştırması, liderlik özelliğine sahip yöneticilerin başarılarının yüksek olduğunu göstermiştir (Temiz, 1989).

Yaradibi (1991), “Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Davranışlarının Öğretmen Bağlılığına Etkisi” ni inceleyen bir çalışmada; yöneticinin otoriterlik, hiyerarşideki etkililik ve coşkunsal yansılık davranışlarının öğretmeni kendisine bağlamada ne derece etkili olduğu test edilmiştir. Araştırma sonuçları; otoriterliğin bağlılığı azalttığını, etkililiğin ve coşkunsal yansızlığın bağlılığı artırdığını göstermiştir (Yaradibi, 1991).

Sarıtaş (1991), “İlkokul Yöneticilerinin Etki Sürecindeki Yeterlilikleri”ni incelediği araştırmasında etkileme yollarını; yetkinin kullanımı, uzmanlık gücü, kişilikten yararlanma olarak belirlemiştir. Araştırmada ilkokul yöneticilerinin, öğretmenleri çoğu zaman etkiledikleri ve etkileme yollarından çoğunu kullandıkları bulunmuştur (Sarıtaş, 1991).

Klopf (1972) okul yöneticisinin kazanması gerekli yeterlikleri genel, kişisel ve görevsel olarak üç alanda toplamıştır (Bursalıoğlu 1995:18).

Akdeniz (1980) “Lise Müdürlerinin Yeterlilikleri” konusunda yapmış olduğu araştırmasında; karar, planlama, örgütleme, iletişim, eşgüdüm, değerlendirme, yetenek, ve sorumluluk, okul çevre ilişkileri, öğrenci kişilik hizmetleri, araştırma geliştirme, demirbaş kullanım ve koruma olmak üzere 14 yeterlik alanı belirlenmiştir (Aktaran Özyiğit: 2003:24).

Dumrul (1987) yapmış olduğu “İlkokul Müdürlerinin Denetim Yetki ve Yeterlikleri” adlı araştırmada şu bulguları elde etmiştir: Eğitim-öğretim alanında ilkokul müdürlerinin denetim görevlerini yerine getirmedeki yeterlik derecelerinde grupların görüşleri arasında fark görülmektedir (Dumrul 1987).

Açıkalın (1987) yapmış olduğu “Milli Eğitim Müdürlerinin Yeterlikleri” konulu araştırmasında milli eğitim müdürlerinin yeterliklerinin kazanma düzeylerinde, hizmet içi eğitimden beklentilerinin yüksek olduğu, buna karşılık geleneksel hizmet öncesi yeterlik kazanma biçimlerinin orta düzeyde benimsendiği görülmüştür (Açıkalın, 1987).

Dilkan (1992), “Okul Müdürlerinin Yedi Görev Alanının Önemli Algılama Düzeyleri” konulu araştırmasında, okul müdürlerinin yedi görev alanlarından genel hizmetler ve personel yönetiminin en yüksek önem ortalamasını aldıkları saptanmıştır (Dilkan, 1992).

Artan (1986), “Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler” konulu bir araştırmada yöneticilerin hangi stres kaynakları ile karşılaştıkları, bu kaynakların onlarda stres yaratıp yaratmadığı, stresli ortamlardan ne derece rahatsız oldukları ve kaygı içinde buldukları incelenmiştir. Araştırma kapsamına alınan yöneticilerde gerek stres puanları, gerek rahatsızlık durumlarında tehlikeli boyutlara varan puanlar söz konusu değildir. Kaygı puanları da Türkiye ortalaması içinde, hatta daha altında bulunmuştur (Artan, 1986).

Ulusoy (1997), “Okul Yöneticilerinin Stres, Empatik Beceri ve Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Tarama” çalışması yapmıştır. Bulgulara göre empatik beceri puanları açısından kadınlar erkeklerden daha yüksek empati beceri puanına sahiptir (Ulusoy, 1997).

Ergun (1981), “Türk kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı”nı inceleyen araştırmasından, yöneticilerin, hata yapan astlarını taciz etmekten çekinmedikleri ancak kişiyi eleştirmektense belirli bir hareketi eleştirdikleri ve astlarını överek onurlandırmak yoluna pek gitmedikleri anlaşılmaktadır. Yine aynı araştırmanın sonuçlarına göre kamu yönetiminde üst düzey yöneticilik görevlerinde bulunanların

liderlik davranışlarının saptanması amaçlanmış kadın ve erkek astların kendi üstlerinin liderlik davranışlarını betimleme ve değerlendirmeleri arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (Ergun, 1981).

Kocaoğlu (1992), yapmış olduğu “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri” konulu araştırmasında ilköğretim okulu müdürlerinin hizmet öncesi ve hizmet içinde yetiştirilirken göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterlikler ile bu yeterliklerin oluşturduğu görev alanlarının, kendilerinin ve görev ilişkisi bulunan meslek gruplarının değerlendirmelerine göre sıralanması, elde delilen ölçütlerin yönetici seçimi, atanması ve yükselmesinde kullanılmasını amaçlamaktadır (Kocaoğlu, 1992).

Çelik (2002), “Okul Kültürü ve Yönetim” adlı araştırmasında, öğretmenler ile okul yöneticileri arasındaki ilişkilerin okulun havasını, personelin moralini ve verimini birinci derecede etkilediğini, bir okulda yöneticinin okulunu amaçlarına uygun olarak yaşatmak zorunda olduğunu ortaya koymayı amaçlamıştır (Çelik, 2002).

Kabadayı (1982), “ Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin G adlı araştırmada; eğitim kurumlarındaki okul müdürlerinin liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin en fazla otonomi alanında, en az da sosyal alanda gereksinim karşılama yetersizliği algıladıkları gözlenmiştir. Otonominin göstergeleri olarak, öğretmenlerin rollerinin oynarken kendi kendilerine yön verme, bağımsız çalışabilme, çalışma çevresini kontrol edebilme ve kendi kendine karar verme olanağına sahip olma olarak gösterilmektedir (Aktaran: Aliç, 1995).

Rippe (1983), “Nebraska Devlet Okulu Yöneticileri ve Öğretmenlerinin İş Doyumlarının Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği ile Olan İlişkisi” adlı araştırmada Nebraska’daki devlet okullarında okul yöneticileri ve öğretmenleri açısından iş doyumunu, rol çatışması, rol belirsizliği arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaçla anket uygulanmıştır:

a- İlkokul öğretmenlerinde lise öğretmenlerinden daha fazla iş doyumunu ve daha az düzeyde rol çatışması ve rol belirsizliği görülmüştür.

b- Lise müdürlerinde ilkökul müdürlerinden daha yüksek seviyede rol çatışması görülmüştür.

c-30 yaşından daha fazla olan profesyonel eğitimcileri 30 yaşın altındakilerden daha yüksek seviyede iş doyumunu göstermişlerdir.

d-İş doyumunu hem öğretmenler hem de okul yöneticileri tarafından elde edilen yükselmeye artış göstermiştir (Aktaran: Alıç, 1995).

Macneil (1993), “Müdürlerin Eğitsel Yönetimi ve Öğretmenlerin İş Doyumu” adlı araştırmada okul yöneticilerinin eğitsel yönetimine ilişkin öğretmen algıları ve bunun öğretmen iş doyumunu ile olan ilişkisini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır.

Araştırma sonucunda müdürlerine yüksek puan veren öğretmenlerin iş doyumlarının da yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Böylece okul yöneticilerinin eğitsel yönetiminin öğretmenin iş doyumunu ile anlamlı bir derecede ilişkili olduğu ortaya konulmuştur (Aktaran: Vamık, 2003).

Alıç (1995); “Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler” adlı araştırmada elde edilen bulgular kısaca şöyledir:

a- Öğretmenlerin moral düzeylerinde cinsiyet, yaş ve kıdem bakımından anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

b- Orta öğrenimli öğretmenler kendi moral durumlarını yüksek öğrenimli öğretmenlerden daha olumlu algılamaktadırlar.

c- Okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin moral düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Sonuç olarak yurt dışında yapılmış bazı iş doyumuyla ilgili araştırmalarda, örgütün yüksek bir etkililik düzeyine ulaşması örgütün amaçları doğrultusunda eylemde bulunan iş görenlerin gereksinimlerinin yönetimce karşılanması ve bunun sonucunda elde ettikleri doyumla yakından ilgilidir (Alıç, 1995).

Noslov'un (1967) de yaptığı araştırmaya göre yöneticilerimizin otoriter kişilik yapısı, toplumun seçkinler tabakasının anlayış ve değerlerinin kişiliğe yansımalarının sonucu gelişmektedir (Aktaran Özyiğit,2003).

Drucker (1994), "Etkin Yöneticilik" adlı çalışmasında, etkili yöneticilikte bilginin önemine vurgu yaparak, etkin yöneticiliğin öğrenilebileceği sonucuna varmıştır.(Drucker 1994)

Torrington ve Weightman' in araştırmalarına göre okullarda genelge etkili personel yönetim politikalarının bulunmadığı, öğretim ve öğretim dışı personelin ciddi bir şekilde az kullanılan bir kaynak olduğu, özellikle bayan öğretmenler ve öğretim dışı personel için bu durumun geçerli olduğu benimsenmiştir. Okullardaki üst ve orta düzey yöneticiler genellikle kesin bir yönetim rolünden yoksundurlar (Aktaran : Önal, 1973).

Binbaşıoğlu (1983), "Eğitim Yöneticiliği" adlı çalışmasında; iyi bir okul ve eğitim yöneticiliği ile ilgili araştırmaların iyi bir okul ve eğitim yöneticisinin iyi bir lider olması gerektiği üzerinde durduklarını belirterek iyi bir eğitim yöneticisinde bulunması gereken nitelikleri sıralamıştır, belirtmiştir (Binbaşıoğlu, 1983).

Açıkalın (1994), "Teknik ve Toplumsal Yanlarıyla Okul Yöneticiliği" adlı çalışmasında eğitim yöneticiliği ile okul yöneticiliği üzerinde durarak, okul yöneticiliğinin eğitim yöneticiliğinden ayrı birer meslek alanı olduğunu belirtmektedir. Açıkalın'a göre okul yöneticisinin özellikleri şöyle sıralanmıştır:

- 1- Kapsamlı insanın bilgisine ulaşmış,
- 2- Etkili iletişim becerisine sahip,
- 3- Liderlik özellikleri baskın,
- 4- Ana dilini doğru ve düzgün kullanabilen
- 5- Felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş,
- 6- İletişim teknolojisine hakim, bilgiyi yöneten,

7- Yabancı dili bilen,

8- Beden ve ruh yönünden sağlıklı,

9- Eğitime inanmış yöneticidir (Açıkalın, 1994).

Ayan (2000), "Bayan Öğretmenlerin Yöneticilikleri ve Öğretmen Görüşleri" adlı araştırmasında, bayan öğretmenlerin yöneticilikleri ile ilgili okul yöneticisi ve öğretmen görüşlerini ortaya koymaya çalışmıştır. Buna göre; bayan öğretmenlerin büyük çoğunluğu yönetici olmaya isteksizdir. Bunun nedeni; bayan öğretmenlerin öğretmenliği yöneticiliğe her zaman tercih etmeleri, yönetici olduklarında özel yaşamlarının ayrıcalıklarının azalmasıdır (Ayan, 2000).

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın evreni, örnekleme, veri toplama teknikleri ve veri çözümlenmesine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

Araştırmanın Evreni

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti (KKTC) Girne İlçesi köy ve merkez okullarında görev yapan müdür, müdür muavini ve sorumlu öğretmenleri evren olarak alınmıştır.

Araştırma anketinin yöneticilere uygulanması ve araştırmanın istenilen şekilde yapılabilmesi için KKTC Milli Eğitim Bakanlığı'ndan yazılı izin alınmıştır.

Tablo 4
Girne İlçesinde Bulunan Müdür, Müdür Muavini Ve Sorumlu Öğretmenlerin Okullara Göre Dağılımı Tablosu

YÖNETİCİLER OKULLAR	MÜDÜR	MÜDÜR MUAVİNİ	SORUMLU ÖĞRETMEN
	Ability School	1	
Ağırdağ İlkokulu	1		
Alsancak İlkokulu	1	2	
Ç. Aysun İlkokulu	1		
Çatalköy İlkokulu	1		
Dikmen İlkokulu	1	1	
Girne Maarif Anaokulu	1	1	
Güvence Anaokulu	1		
Karaoğlu İlkokulu	1		
Karşıyaka İlkokulu	1		
Kozanköy İlkokulu	1		
Lapta İlkokulu	1	2	
Osman Türkay Anaokulu			1
Sunny Lane İlkokulu	1		
Ş.H.Cafer İlkokulu	1	1	
23 Nisan İlkokulu	1	5	

Girne İlçesi ilkokullarında(13) ve anaokullarında(3) ;15 müdür,12 müdür muavini ve 1 sorumlu öğretmen vardır. Toplam 28 yöneticiye anket uygulanmıştır.

Araştırmanın Örneklemi

Bu araştırmada tam örneklem kullanılmıştır.

Verilerin Toplanması

Veriler anket yoluyla toplanmıştır. Anket Türkiye Cumhuriyeti (T.C.) Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yayınlanan Toplam Kalite Yönetimi kitabından alınmıştır.(T.C.MEB;2001:197) KKTC ve Türk toplumu birbirine benzer olduğundan kültür farklılıkları çalışması yapılmamıştır.Anket 40 sorudan oluşmaktadır.Örnekleme seçilen okullara bizzat araştırmacı tarafından gidilerek, yöneticilere anketler dağıtılmış ve sonuçlar toplanmıştır.

Verilerin Değerlendirmesi

Verilerin değerlendirilmesinde 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır.Ölçekte yer alan aralıkların eşit olduğu düşüncesinden hareketle ölçeğin sınırları tablo 5 de gösterilmiştir.Gerekli istatistiksel çözümler için SPSS (The Statistical Packet for The Social Sciences) paket programından yararlanılmıştır.

Tablo 5

Anketteki Önermelere Katılım Derecelerine Verilen Ağırlıklar ve Bu Ağırlıkların Sınırları

AĞIRLIK	SEÇENEK	SINIRLAR
1	Hiç	1,00-1,79
2	Az	1,80-2,59
3	Orta	2,60-3,39
4	Çok	3,40-4,19
5	Tam	4,20-5,00

Değerlendirmede, 1,5,6,13,17,22,28,32,38,40'nci sorular güvenli davranışla ilgili soruları, 4,7,8,16,20,21,25,29,33,36'nci sorular gizli saldırgan davranışla ilgili soruları, 3,9,10,15,19,24,26,30,35,37'nci sorular pasif davranışla ilgili soruları, 2,11,12,14,18,23,27,31,34,39'ncü sorular açık saldırgan davranışla ilgili soruları içermektedir.

Değerlendirmede alt amaçlara ait verileri değerlendirirken frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Karşılaştırmalarda varyans analizi kullanılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölüm Girne İlçesindeki eğitim yöneticilerinin davranış biçimlerini tespit etmeyi amaçlamaktadır. İki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda kişisel bilgiler, ikinci kısımda ise araştırmanın alt amaçları ile ilgili bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

Kişisel Bilgilerle İlgili Bulgular

Bu kısımda anket uygulanan okul yöneticilerinin cinsiyet durumu, eğitim durumu, yaşı, meslekteki hizmet süresi, görevi, çalıştığı yer ile ilgili kişisel bilgiler yer almaktadır. Toplanan veriler yüzde olarak tablolaştırılmıştır.

Okul Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Dağılımı:

Tablo 6

Okul Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Dağılımı

CİNSİYET	N	%
Kadın	11	39,3
Erkek	17	60,7
Toplam	28	100,0

Tabloda görüldüğü gibi yöneticilerin %39,3 ü kadın, %60,7 si erkektir. Erkekler yöneticilik görevini daha fazla üstlenmektedirler.

Okul Yöneticilerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı:

Tablo 7

Okul Yöneticilerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

EĞİTİM DURUMU	N	%
Atatürk Öğretmen Akademisi	20	71,4
Üniversite	6	21,4
Yüksek Lisans	2	7,1
Toplam	28	100,0

Yöneticilerin eğitim durumlarına bakıldığında, büyük bir bölümünün Atatürk Öğretmen Akademisi mezunu olduğu görülmektedir. Altı üniversite, iki yüksek lisans mezunu vardır.

Okul Yöneticilerinin Yaşa Göre Dağılımı:

Tablo 8

Okul Yöneticilerinin Yaşa Göre Dağılımı

YAŞ	N	%
29 ve daha az	1	3,6
30-35	1	3,6
36-40	2	7,1
41-45	12	42,9
46-50	9	32,1
51-55	2	7,1
56 ve üstü	1	3,6
Toplam	28	100,0

Okul yöneticilerinin büyük bölümünün 41-50 yaş ortalamasında olduğu görülmektedir.

Okul Yöneticilerinin Meslekteki Kıdemlerine Göre Dağılımı:

Tablo 9

Okul Yöneticilerinin Meslekteki Kıdemlerine Göre Dağılımı

YÖNETİCİLİK YILLARI	N	%
5 ve daha az	15	53,6
6-10	6	21,4
11 ve 15 arası	3	10,7
15 ve üstü	4	14,3
Toplam	28	100,0

Tabloda görüldüğü gibi mesleki kıdem daha çok 5 ve daha az yılları kapsamaktadır.

Okul Yöneticilerinin Görevlerine Göre Dağılımı:

Tablo 10

Okul Yöneticilerinin Görevlerine Göre Dağılımı

GÖREV	N	%
Sorumlu Öğretmen	1	3,6
Müdür Muavini	12	42,9
Müdür	15	53,6
Toplam	28	100,0

Girne ilçesindeki okullardaki yöneticilerin %53,6 sının müdür, %42,9 unun müdür muavini, %3,6 sının sorumlu öğretmen olduğu tablodan görülmektedir.

Okul Yöneticilerinin Çalıştıkları Yere Göre Dağılımı:

Tablo 11

Okul Yöneticilerinin Çalıştıkları Yere Göre Dağılımı

ÇALIŞILAN YER	N	%
Merkezde	15	53,6
Köyde	13	46,4
Toplam	28	100,0

Okul yöneticilerinin %53,6 sı merkezde, %46,4 ü köyde görev yapmaktadır.

Araştırmanın Alt Problemleri ile İlgili Bulgular ve Yorumlar

Eğitim yöneticilerinin davranış biçimleri ile ilgili cinsiyet, yaş ve meslekteki kıdemlerine göre anlamlı fark olup olmadığı araştırmanın amaçları doğrultusunda bu kısımda incelenmiştir.

Tablo 12
Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Güvenli Davranışa İlişkin Algıları

Cinsiyet	Hiç bir zaman		Genellikle böyle davranmam		Bazen böyle davranırım		Genellikle böyle davranırım		Her zaman		N	X̄	Ss	D
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%				
Kadın	0	,0	3	27,3	4	36,4	1	9,1	3	27,3	11	3,36	1,206	8
Erkek	2	11,8	2	11,8	3	17,6	2	11,8	8	47,1	17	3,71	1,490	7
Kadın	2	18,2	1	9,1	1	9,1	1	9,1	6	54,5	11	3,73	1,679	7
Erkek	3	17,6	0	,0	1	5,9	6	35,3	7	41,2	17	3,82	1,468	5,5
Kadın	0	,0	2	18,2	0	,0	5	45,5	4	36,4	11	4,00	1,095	5
Erkek	1	5,9	1	5,9	1	5,9	7	41,2	7	41,2	17	4,06	1,144	3
Kadın	2	18,2	2	18,2	2	18,2	2	18,2	3	27,3	11	3,18	1,537	9
Erkek	2	11,8	2	11,8	5	29,4	4	23,5	4	23,5	17	3,35	1,320	9
Kadın	0	,0	0	,0	3	27,3	1	9,1	7	63,6	11	4,36	,924	2,5
Erkek	2	11,8	1	5,9	3	17,6	2	11,8	9	52,9	17	3,88	1,452	4
Kadın	2	18,2	2	18,2	3	27,3	1	9,1	3	27,3	11	3,09	1,513	10
Erkek	8	47,1	4	23,5	2	11,8	1	5,9	2	11,8	17	2,12	1,409	10
Kadın	0	,0	0	,0	2	18,2	3	27,3	6	54,5	11	4,36	,809	2,5
Erkek	1	5,9	2	11,8	2	11,8	6	35,3	6	35,3	17	3,82	1,236	5,5
Kadın	0	,0	1	9,1	0	,0	3	27,3	7	63,6	11	4,45	,934	1
Erkek	1	5,9	0	,0	0	,0	1	5,9	15	88,2	17	4,70	,985	1
Kadın	1	9,1	1	9,1	1	9,1	0	,0	8	72,7	11	4,18	1,470	4
Erkek	1	5,9	0	,0	0	,0	5	29,4	11	64,7	17	4,47	1,007	2
Kadın	1	9,1	0	,0	2	18,2	4	36,4	4	36,4	11	3,91	1,221	6
Erkek	2	11,8	2	11,8	2	11,8	7	41,2	4	23,5	17	3,53	1,328	8

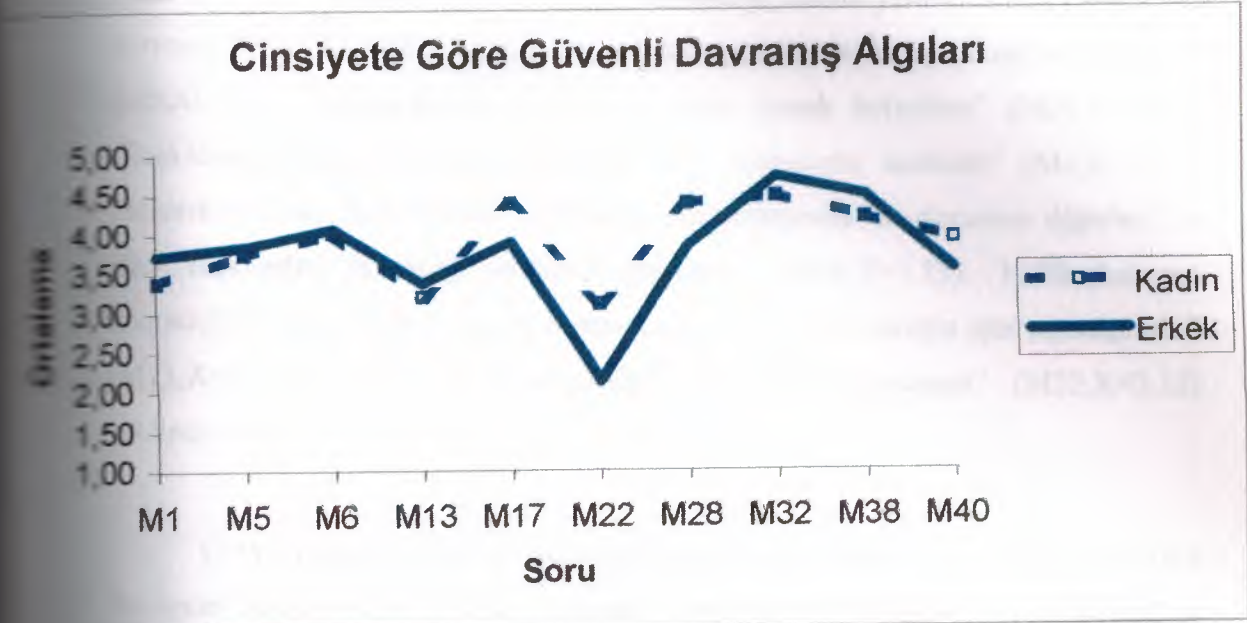
X̄: Kadın : 3,86

S: Kadın : 0,488

X̄: Erkek : 3,75

S: Erkek : 0,610

Şekil 5 Yöneticilerin Cinsiyete Göre Güvenli Davranış Biçimi Grafiği



Tablo 12 ve şekil5 de görüldüğü gibi kadınların güvenli davranış biçimine ilişkin algıları; “Başkalarında benimle aynı haklara sahip olduklarına inanırım”(M32,X=4,45), “Gerektiği zaman yardım istemekte sakınca görmem” (M17,X=4,36), “Duygularımı dürüstçe ve açık olarak belirtirim” (M28,X=4,36), “Mantıklı bir bilgi bulduğumda yanlış yaptığımı inandığım şeyleri düzeltme kararı veririm” (M38,X=4,18), “Kendileri ile aynı fikirde olmadığım zaman karşımdaki kişilerin bunu bilmesini sağlarım” (M6,X=4,00), “Mantıklı olarak düzenlenmiş tartışmaları kazandığımda bu durumun diğerleri ile olan ilişkilerimi bozacağı endişesi taşımam” (M40,X=3,91), “Karşımdaki kişilerle göz ilişkisi kurmada zorluk çekmem” (M5,X=3,73), “Başkalarına hayır diyebilme hakkına sahip olduğuma inanırım” (M1,X=3,36) “Başkalarına kızgınlığımı ifade ettiğim zaman, bunu en uygun davranış olduğu için yapmışımdır” (M13,X=3,18), “Kendi gereksinimlerimi öncelikle düşünürüm” (M22,X=3,09) şeklinde sıralanmıştır.

Erkeklerin güvenli davranış biçimi algılamaları ise; “Başkalarında benimle aynı haklara sahip olduklarına inanırım”(M32,X=4,70), “Mantıklı bir bilgi bulduğumda yanlış yaptığımı inandığım şeyleri düzeltme kararı veririm”

(M38,X=4,47), “Kendileri ile aynı fikirde olmadığım zaman karşımdaki kişilerin bunu bilmesini sağlarım” (M6,X=4,06), “Gerektiği zaman yardım istemekte sakınca görmem” (M17,X=3,88), “Karşımdaki kişilerle göz ilişkisi kurmada zorluk çekmem” (M5,X=3,82), “Duygularımı dürüstçe ve açık olarak belirtirim” (M28,X=3,82), “Başkalarına hayır diyebilme hakkına sahip olduğuma inanırım” (M1,X=3,71), “Mantıklı olarak düzenlenmiş tartışmaları kazandığımda bu durumun diğerleri ile olan ilişkilerimi bozacağı endişesi taşımam” (M40,X=3,53),) “Başkalarına kızgınlığımı ifade ettiğim zaman, bunu en uygun davranış olduğu için yapmışımdır” (M13,X=3,35), “Kendi gereksinimlerimi öncelikle düşünürüm” (M22,X=2,12) şeklinde sıralanmıştır.

Güvenli davranış biçimi bakımından kadın ve erkeklerin en düşük algılama düzeyine sahip son iki maddesi aynıdır. “başkalarına kızgınlığımı ifade ettiğim zaman, bunu en uygun davranış olduğu için yapmışımdır”, “kendi gereksinimlerimi öncelikle düşünürüm” maddeleri dereceleri farklı olsa da her iki grubun algılama sıralamasında son iki sırada yer almaktadır.

Güvenli davranış biçimi bakımından kadınlar $X=3,86$ oranında, erkekler ise $X=3,75$ oranındadır. İkisi arasında cinsiyet yönünden fazla bir fark yoktur. (Normal sınır 3,40-4,19: çok)

Tablo 13
Yöneticilerin Cinsiyete Göre Güvenli Davranış Algılarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

BAYAN			ERKEK			TOPLAM		
N	\bar{X}	S	N	\bar{X}	S	N	\bar{X}	S
11	3,86	0,488	17	3,75	0,610	28	3,79	0,559

Tablo 13 de görüldüğü gibi önermelerle ilgili kadın yönetici algılarının ortalaması $x=3.86$, erkek yönetici algılarının ortalaması $x=3,75$ dir.Kadın yönetici algılarının ortalaması erkek yönetici algıların ortalamasından 0,11 oranında daha yüksektir. Anlamlı bir fark bulunmaması nedeniyle güvenli davranışta cinsiyetin fazla etkili olmadığı şeklinde değerlendirilebilir.

Bu farklılıkların anlamlılık düzeyleri tablo14 de gösterilmiştir.

Tablo 14
Yöneticilerin Cinsiyete Göre Güvenli Davranış Algılarına İlişkin Varyans Analizi

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	Anlamlı Fark
Gruplararası 1	,091	1	,091	,283	,599
Gruplarıçi	8,348	26	,321		
Toplam	8,439	27			

Eğitim yöneticilerinin cinsiyet boyutunda güvenli davranış algıları arasında ($F=0,283 < 0,599$) olduğundan kadın ve erkek yöneticilerin güvenli davranış biçimi kriterlerine göre anlamlı fark görülüyor.KKTC. Eğitim yöneticilerinde güvenli davranış biçiminde anlamlı bir fark bulunmaması, bu toplumda kadın-erkek eşitliğinin yüksek oranda sağlandığının bir göstergesidir.

Tablo 15
Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Gizli Saldırgan Davranışa İlişkin Algıları

Cinsiyet	Hiç bir zaman		Genellikle böyle davranmam		Bazen böyle davranırım		Genellikle böyle davranırım		Her zaman		N	- X	- Ss	- D
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%				
Kadın	4	36,4	0	,0	2	18,2	1	9,1	4	36,4	11	3,09	1,814	4
Erkek	1	5,9	3	17,6	3	17,6	4	23,5	6	35,3	17	3,65	1,320	1
Kadın	3	27,3	2	18,2	1	9,1	4	36,4	1	9,1	11	2,82	1,471	6
Erkek	3	17,6	2	11,8	1	5,9	9	52,9	2	11,8	17	3,29	1,359	4
Kadın	7	63,6	1	9,1	2	18,2	0	,0	1	9,1	11	1,82	1,328	10
Erkek	5	29,4	4	23,5	5	29,4	2	11,8	1	5,9	17	2,41	1,228	10
Kadın	1	9,1	0	,0	2	18,2	3	27,3	5	45,5	11	4,00	1,265	1
Erkek	3	17,6	0	,0	4	23,5	6	35,3	4	23,5	17	3,47	1,375	3
Kadın	1	9,1	4	36,4	3	27,3	1	9,1	2	18,2	11	2,91	1,300	5
Erkek	1	5,9	2	11,8	10	58,8	2	11,8	2	11,8	17	3,42	,9927	7
Kadın	7	63,6	1	9,1	1	9,1	0	,0	2	18,2	11	2,00	1,612	9
Erkek	6	35,3	3	17,6	4	23,5	2	11,8	2	11,8	17	2,47	1,419	9
Kadın	1	9,1	3	27,3	3	27,3	1	9,1	3	27,3	11	3,18	1,401	3
Erkek	0	,0	2	11,8	6	35,3	6	35,3	3	17,6	17	3,59	,9393	2
Kadın	3	27,3	2	18,2	2	18,2	3	27,3	1	9,1	11	2,73	1,420	7
Erkek	2	11,8	3	17,6	3	17,6	8	47,1	1	5,9	17	3,18	1,185	5,5
Kadın	3	27,3	1	9,1	5	45,5	1	9,1	1	9,1	11	2,64	1,286	8
Erkek	6	35,3	2	11,8	5	29,4	2	11,8	2	11,8	17	2,53	1,419	8
Kadın	2	18,2	2	18,2	1	9,1%	3	27,3	3	27,3	11	3,27	1,555	2
Erkek	2	11,8	3	17,6	6	35,3	2	11,8	4	23,5	17	3,18	1,334	5,5

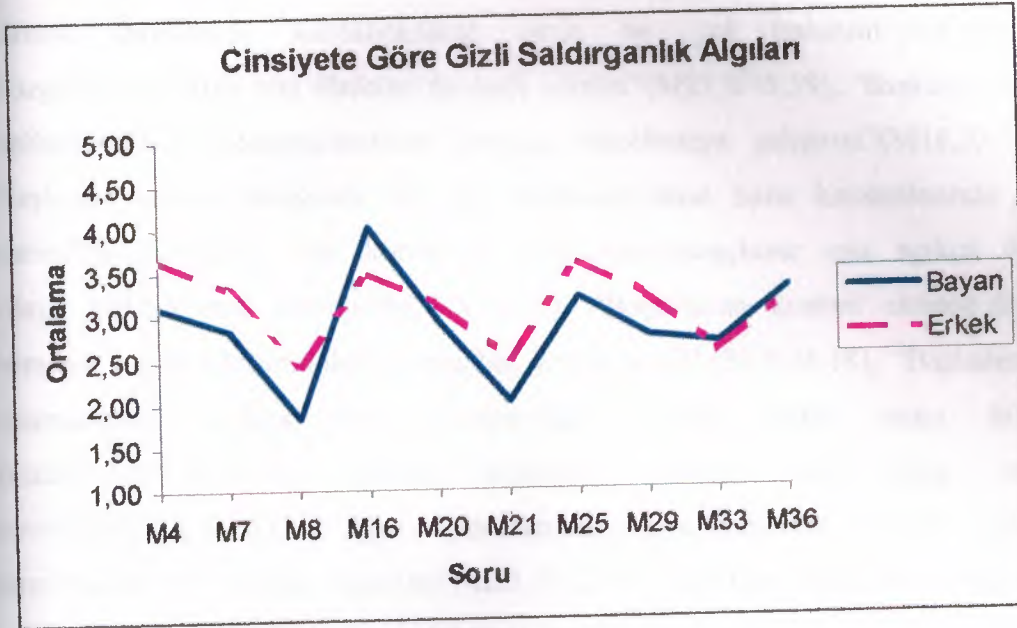
X: Kadın : 2,85

S: Kadın : ,908

X: Erkek: 3,09

S: Erkek : ,652

Şekil 6 Yöneticilerin Cinsiyete Göre Gizli Saldırgan Davranış Biçimi Grafiği



Tablo 15 ve şekil 6 da görüldüğü gibi gizli saldırgan davranış biçimine ilişkin kadın yöneticilerin ilgili önermelere verdikleri yanıtlar şöyle sıralanmıştır; “Başkaları benim zaaflarımdan yararlanırsa, sessizce durumu düzeltmeye çalışırım”(M16,X=4,00), “Başkalarını kontrol etmede, dolaylı mesajları tercih ederim, doğrudan mesajları kullanmam”(M36,X=3,27), “Kızgınlığımı, farklı yüz ifadeleri ile belli ederim”(M25, X=3,18), “Haklarım çiğnendiğinde, bu durumu düzeltecek kurnazca, fakat emin bir yol bulurum”(M4,X=3,09), “Başkaları ile uyuşmadığımı açıkça belli etmem, fakat onlar daima bunu biliyor görünür”(M20, X=2,91), “Başkaları canımı sıktığında, bir şey söylemem, fakat bunu hareketlerimle belli ederim”(M7,X=2,82), “Bir kimseden hoşlanmamışsam, bunu açıkça değil, dolaylı yoldan ima ederim”(M29,X=2,73), “Birine kızdığım zaman, ona karşı sessiz kahırım”(M33,X=2,64), “Eğer yöneticimle uyuşmuyorsam, istediği şeyleri yapmamamın bir yolunu bulurum”(M21,X=2,00), “Gizlice araştırmalar yaparak, başkalarını kontrol etmeyi severim”(M8,X=1,82).

Erkek yöneticilerin gizli saldırgan davranış biçimine ilişkin önermelere verdikleri yanıtlar ve oranları aşağıda sıralanmıştır; “Haklarım çiğnendiğinde, bu durumu düzeltecek kurnazca,fakat emin bir yol bulurum”(M4,X=3,65), “Kızgınlığımı, farklı yüz ifadeleri ile belli ederim”(M25,X=3,59), “Başkaları benim zaaflarımdan yararlanırsa, sessizce durumu düzeltmeye çalışırım”(M16,X=3,47), “Başkaları canımı sıktığında, bir şey söylemem,fakat bunu hareketlerimle belli ederim”(M7,X=3,29), “Bir kimseden hoşlanmamışsam,bunu ona açıkça değil, dolaylı yoldan ima ederim”(M29,X=3,18), “Başkalarını kontrol etmede,dolaylı mesajları tercih ederim,dolaylı mesajları kullanırım”(M36,X=3,18), “Başkaları ile uyuşmadığımı açıkça belli etmem,fakat daima onlar bunu biliyor görünür”(M20,X=3,12), “Birine kızdığım zaman, ona karşı sessiz kalırım”(M33,X=2,53), “Eğer yöneticimle uyuşmuyorsam,istediği şeyleri yapmamanın bir yolunu bulurum”(M21,X=2,47), “Gizlice araştırmalar yaparak, başkalarını kontrol etmeyi severim”(M8,X=2,41).

Erkek ve kadın yöneticilerin;M8,M21,M33 önermelerinde birbirlerine yakın oranlarda cevap verdikleri tespit edilmiştir. Girne İlçesinde gizli saldırgan davranış biçimine ait önermelerde erkek yöneticiler $X=3,09$,kadın yöneticiler ise $X=2,85$ ’dir.Gizli saldırgan davranışta cinsiyet faktörü etkili değildir.Her ikisi de aynı olup gizli saldırgan davranışa ait algıları etkilememektedir. (Normal sınır 2,60-3,39:orta).

Tablo 16
Yöneticilerin Cinsiyete Göre Gizli Saldırgan Algılarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

KADIN			ERKEK			TOPLAM		
N	\bar{X}	S	N	\bar{X}	S	N	\bar{X}	S
11	2,85	,908	17	3,09	,652	28	2,99	,756

Tablo 16 da görüldüğü gibi önermelerle ilgili kadın yöneticileri algılarının ortalaması $x=2,85$, erkek yönetici algılarının ortalaması $x=3,09$ dur. Erkek yönetici algılarının ortalaması kadın yönetici algılarının ortalamasından $0,24$ oranında daha yüksektir. Anlamlı bir fark bulunmaması nedeniyle gizli saldırgan davranışta cinsiyetin fazla etkili olmadığı şeklinde değerlendirilebilir.

Bu farklılıkların anlamlılık düzeyleri tablo17 de gösterilmiştir.

Tablo 17
Yöneticilerin Cinsiyete Göre Gizli Saldırgan Algılarına İlişkin Varyans Analizi

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	Anlamlı Fark
Gruplararası	,394	1	,394	,680	,417
Gruplarıçi	15,045	26	,579		
Toplam	15,439	27			

Eğitim yöneticilerinin cinsiyet boyutunda gizli saldırgan algıları arasında ($F=0,680 < 0,417$) olduğundan kadın ve erkek yöneticilerin gizli saldırgan davranış biçimi kriterlerine göre anlamlı fark görülüyor. Bu sonuç gizli saldırgan davranışta cinsiyet ayrımının herhangi bir etkisinin bulunmadığını göstermektedir.

Tablo 18
Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Pasif Davranışa İlişkin Algıları

Cinsiyet	Hiç bir zaman		Genellikle böyle davranmam		Bazen böyle davranırım		Genellikle böyle davranırım		Her zaman		N	X	Ss	D
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%				
Kadın	4	36,36	0	,00	2	18,18	2	18,18	3	27,27	11	3,00	1,732	3
Erkek	0	,00	6	35,29	4	23,53	5	29,41	2	11,76	17	3,18	1,074	2
Kadın	5	45,45	1	9,09	4	36,36	0	,00	1	9,09	11	2,18	1,328	8
Erkek	7	41,18	3	17,65	4	23,53	1	5,88	2	11,76	17	2,29	1,404	7
Kadın	6	54,55	4	36,36	0	,00	0	,00	1	9,09	11	1,73	1,191	9
Erkek	12	70,59	2	11,76	1	5,88	1	5,88	1	5,88	17	1,65	1,222	9,5
Kadın	4	36,36	1	9,09	5	45,45	0	,00	1	9,09	11	2,36	1,286	6,5
Erkek	1	5,88	4	23,53	7	41,18	4	23,53	1	5,88	17	3,00	1,000	3
Kadın	5	45,45	2	18,18	1	9,09	1	9,09	2	18,18	11	2,36	1,629	6,5
Erkek	9	52,94	5	29,41	1	5,88	2	11,76	0	,00	17	1,76	1,033	8
Kadın	1	9,09	2	18,18	6	54,55	1	9,09	1	9,09	11	2,91	1,044	4
Erkek	2	11,76	2	11,76	7	41,18	4	23,53	2	11,76	17	3,12	1,166	3
Kadın	5	45,45	1	9,09	2	18,18	1	9,09	2	18,18	11	2,45	1,635	5
Erkek	2	11,76	3	17,65	8	47,06	2	11,76	2	11,76	17	2,94	1,144	5
Kadın	8	72,73	1	9,09	1	9,09	0	,00	1	9,09	11	1,64	1,286	10
Erkek	11	64,71	4	23,53	0	,00	1	5,88	1	5,88	17	1,65	1,169	9,5
Kadın	2	18,18	1	9,09	1	9,09	6	54,55	1	9,09	11	3,27	1,348	2
Erkek	1	5,88	5	29,41	7	41,18	3	17,65	1	5,88	17	2,88	,993	6
Kadın	1	9,09	0	,00	2	18,18	1	9,09	7	63,64	11	4,18	1,328	1
Erkek	2	11,76	1	5,88	3	17,65	6	35,29	5	29,41	17	3,65	1,320	1

TOPLAM

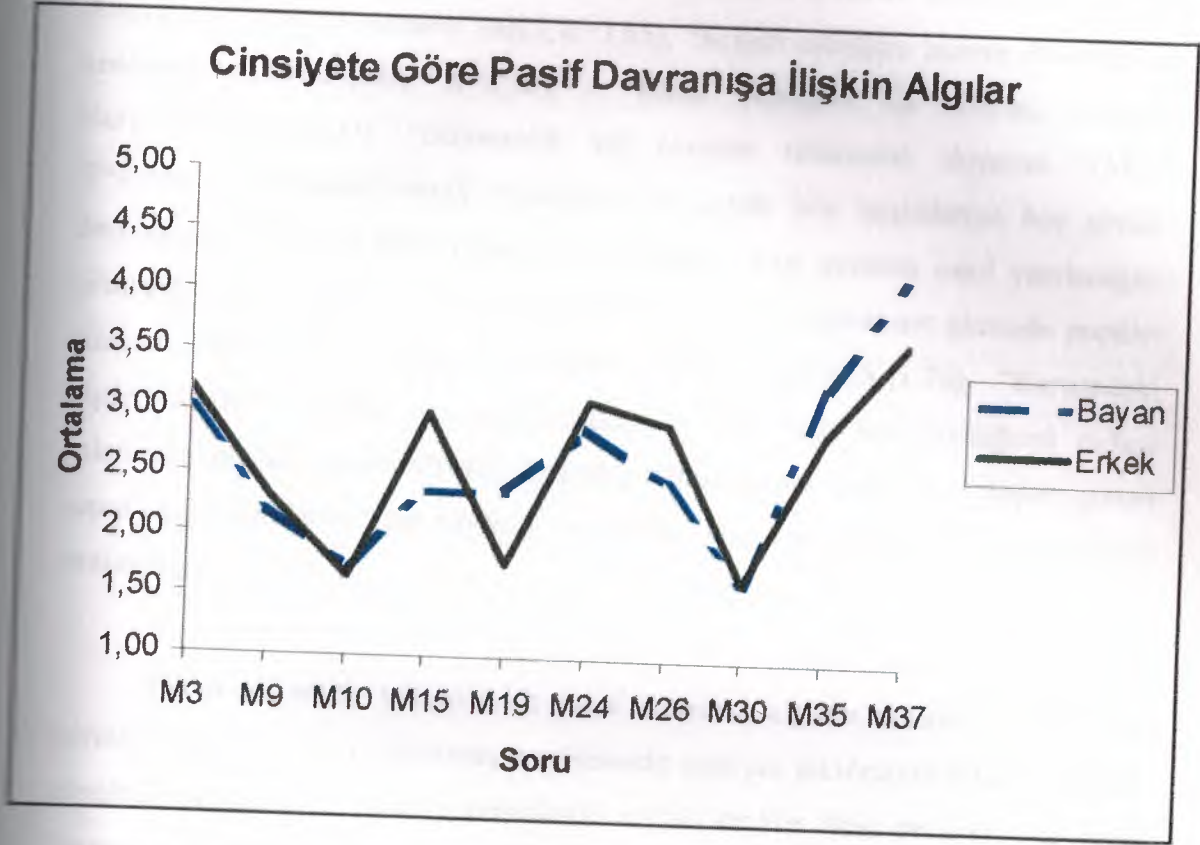
 \bar{X} : Kadın : 2,61

S: Kadın : ,843

 \bar{X} : Erkek: 2,61

S: Erkek : ,515

Şekil 7 Yöneticilerin Cinsiyete Göre Pasif Davranış Biçimi Grafiği



Tablo 18 ve şekil 7de görüldüğü gibi pasif davranış biçimine ilişkin kadın yöneticilerin ilgili önermelere verdikleri yanıtlar şöyle sıralanmıştır; "İnsanların hislerini zedeleyecek şeyleri dosdoğru söylemeyi sevmem"(M37,X=4,18), "Yapılmasını tercih etmediğim bir şeyde bile başkalarına hoş görülme davranırım"(M35,X=3,27), "Kızgın olduğum zaman duygularımı kendime saklarım"(M3, X=3,00), "Diğer insanların isteklerine uyma zorunluluğunu hissederim"(M24,X=2,91), "Bilinmedik bir çevrede rahatsızlık duyarım "(M26, X=2,45), "Birisi yaptığım işi överse, rahatsız olurum"(M15,X=2,36), "Başkalarının gözünde popüler olmamı sağlayacak şekilde davranmaya çalışırım"(M19,X=2,36), "Öğrenmeyi umduğum bazı şeylerin nasıl yapılacağını bilmediğim gerçeği, beni korkutuyor"(M9,X=2,18), "Karşımdaki kişiler vaatlerini yerine getirmediklerinde, bu durumun beni üzdüğünü onlara anlatmada güçlük çekerim"(M10,X=1,73), "Başkalarına üzerlerine düşen görevi yapıp yapmadıklarını sorduğumda suçluluk duyarım"(M30,X=1,64).

Erkek yöneticilerin pasif davranış biçimine ilişkin önermelere verdikleri yanıtlar ve oranları aşağıda sıralanmıştır; "İnsanların hislerini zedeleyecek şeyleri dosdoğru söylemeyi sevmem"(M37,X=3,65), "Kızgın olduğum zaman duygularımı kendime saklarım"(M3, X=3,18), "Birisini yaptığım işi överse, rahatsız olurum"(M15,X=3,00), "Bilinmedik bir çevrede rahatsızlık duyarım "(M26, X=2,94), "Yapılmasını tercih etmediğim bir şeyde bile başkalarına hoş görülme davranırım"(M35,X=2,88), "Öğrenmeyi umduğum bazı şeylerin nasıl yapılacağını bilmediğim gerçeği, beni korkutuyor"(M9,X=2,29), "Başkalarının gözünde popüler olmamı sağlayacak şekilde davranmaya çalışırım"(M19,X=1,76), "Karşımdaki kişiler vaatlerini yerine getirmediklerinde, bu durumun beni üzdüğünü onlara anlatmada güçlük çekerim"(M10,X=1,65), "Başkalarına üzerlerine düşen görevi yapıp yapmadıklarını sorduğumda suçluluk duyarım"(M30,X=1,65) şeklinde sıralanmıştır

Kadın ve erkek yöneticilerin pasif davranış algıları arasında hiçbir fark görülmemiştir.Yani pasif davranış sergilemede cinsiyet faktörünün etkili olmadığı görülmüştür.Kadın ve erkek yöneticilerde $x=2,61$ 'dir.Her ikisi de aynı olup pasif davranışa ait algıları etkilememektedir (Normal sınır 2,60-3,39:orta).

Tablo 19
Yöneticilerin Cinsiyete Göre Pasif Davranış Algılarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Cinsiyet	N	X	S
Kadın	11	2,61	,84
Erkek	17	2,61	,51
Toplam	28	2,61	,64

Tablo 19 da görüldüğü gibi önermelerle ilgili kadın ve erkek yöneticileri algılarının ortalaması $x= 2,61$. Kadın ve erkek yöneticilerin pasif davranış algıları aynı oranda çıkmıştır.

Bu farklılıkların anlamlılık düzeyleri tablo 20 de gösterilmiştir.

Tablo 20
Yöneticilerin Cinsiyete Göre Pasif Davranış Algılarına İlişkin Varyans Analizi

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	Anlamlı Fark
Gruplararası	,000	1	,000	,000	,99
Gruplarıçi	11,347	26	,436		
Toplam	11,347	27			

Eğitim yöneticilerinin cinsiyet boyutunda pasif davranış algıları arasında ($F=0,000 < 0,99$) olduğundan kadın ve erkek yöneticilerin pasif davranış biçimi kriterlerine göre anlamlı fark görülüyor. KKTC eğitim yöneticilerinde cinsiyetler arasında pasif davranış sergilemede herhangi bir fark görülmemiştir.

Tablo 21
Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Açık Saldırgan Davranışa İlişkin Algıları

Cinsiyet	Hiç bir zaman		Genellikle böyle davranmam		Bazen böyle davranırım		Genellikle böyle davranırım		Her zaman		N	- X	Ss	D
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%				
Kadın	5	45,45	1	9,09	4	36,36	1	9,09	0	,00	11	2,09	1,136	10
Erkek	9	52,94	5	29,41	1	5,88	1	5,88	1	5,88	17	1,82	1,185	10
Kadın	1	9,09	1	9,09	5	45,45	3	27,27	1	9,09	11	3,18	1,079	3
Erkek	2	11,76	4	23,53	6	35,29	4	23,53	1	5,88	17	2,88	1,111	5
Kadın	4	36,36	3	27,27	2	18,18	1	9,09	1	9,09	11	2,27	1,348	7,5
Erkek	5	29,41	5	29,41	4	23,53	1	5,88	2	11,76	17	2,41	1,326	7,5
Kadın	5	45,45	3	27,27	1	9,09	0	,00	2	18,18	11	2,18	1,537	9
Erkek	7	41,18	4	23,53	2	11,76	3	17,65	1	5,88	17	2,24	1,348	9
Kadın	2	18,18	2	18,18	4	36,36	0	,00	3	27,27	11	3,00	1,483	4
Erkek	3	17,65	4	23,53	4	23,53	3	17,65	3	17,65	17	2,94	1,391	4
Kadın	6	54,55	1	9,09	1	9,09	1	9,09	2	18,18	11	2,27	1,679	7,5
Erkek	7	41,18	1	5,88	5	29,41	3	17,65	1	5,88	17	2,41	1,372	7,5
Kadın	3	27,27	2	18,18	4	36,36	0	,00	2	18,18	11	2,64	1,433	5
Erkek	2	11,76	5	29,41	3	17,65	5	29,41	2	11,76	17	3,00	1,275	3
Kadın	0	,00	0	,00	1	9,09	5	45,45	5	45,45	11	4,36	,674	1
Erkek	0	,00	1	5,88	2	11,76	6	35,29	8	47,06	17	4,24	,903	1
Kadın	3	27,27	3	27,27	2	18,18	2	18,18	1	9,09	11	2,55	1,368	6
Erkek	3	17,65	5	29,41	5	29,41	4	23,53	0	,00	17	2,59	1,064	6
Kadın	2	18,18	0	,00	0	,00	3	27,27	6	54,55	11	4,00	1,549	2
Erkek	1	5,88	2	11,76	3	17,65	3	17,65	8	47,06	17	3,88	1,317	2

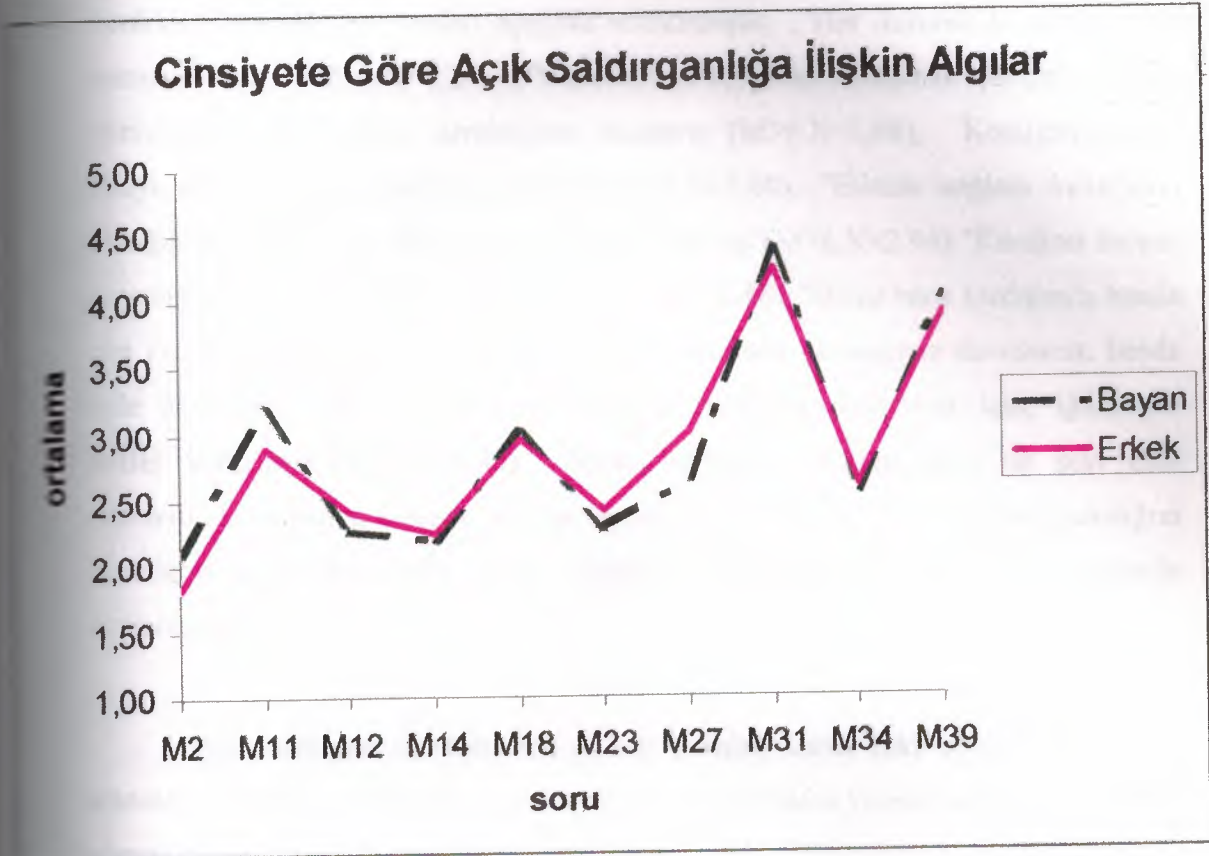
\bar{X} : Kadın : 2,85

S: Kadın : ,685

\bar{X} : Erkek: 2,84

S: Erkek : ,500

Şekil 8 Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Açık Saldırgan Davranış Biçimi Grafiği



Tablo 21 ve şekil 8 de görüldüğü gibi açık saldırgan davranış biçimine ilişkin kadın yöneticilerin ilgili önermelere verdikleri yanıtlar şöyle sıralanmıştır; "Her durumu kontrol altında tutmayı severim (M31,X=4,36),"Başkalarının saygısını kazanmak için onlara güçlü yönlerinizi göstermeniz gerektiğine inanırım"(M39,X=4,00),"Kendimi ihtiyaç duyulan bir kişi olarak değerlendiririm"(M11,X=3,18),"Elimde sağlam kanıtlarım olduğunda, başkalarını suçlamakta tereddüt etmem"(M18,X=3,00),"Konuşmalarımda etkiyi arttırmak için jestler yaparım"(M27,X=2,64),"Birisi bana kızdığında bende ona kızarım"(M34,X=2,55),"Karşımdaki kişiler kaba ve saygısız davranırsa, bende öyle davranırım"(M12,X=2,27),"Bir konuda titizliğimi belirtmek için, iğneleyici sözler kullanırım"(M23,X=2,27),"Önemi olduğunu düşündüğüm bir şeyi elde edersem, konuşmaya devam etmem, keserim"(M14,X=2,18),"Birlikte çalıştığım insanların çoğundan daha üstün olduğumu hissederim"(M2,X=2,09)

Erkek yöneticilerin açık saldırgan davranış biçimine ilişkin önermelere verdikleri yanıtlar ve oranları aşağıda sıralanmıştır; „Her durumu kontrol altında tutmayı severim (M31,X=4,24), „Başkalarının saygısını kazanmak için onlara güçlü yönlerinizi göstermeniz gerektiğine inanırım”(M39,X=3,88), „Konuşmalarında etkiyi arttırmak için ,jestler yaparım”(M27,X=3,00), „Elimde sağlam kanıtlarım olduğunda, başkalarını suçlamakta tereddüt etmem”(M18,X=2,94), „Kendimi ihtiyaç duyulan bir kişi olarak değerlendiririm”(M11,X=2,88), „Birisi bana kızdığında bende ona kızarım”(M34,X=2,59), „Karşımdaki kişiler kaba ve saygısız davranırsa, bende öyle davranırım”(M12,X=2,41), „Bir konuda titizliğimi belirtmek için, iğneleyici sözler kullanırım”(M23,X=2,41), „Önemi olduğunu düşündüğüm bir şeyi elde edersem, konuşmaya devam etmem, keserim”(M14,X=2,24), „ Birlikte çalıştığım insanların çoğundan daha üstün olduğumu hissederim”(M2,X=1,82) şeklinde sıralanmıştır.

Açık saldırgan davranış biçimi bakımından Girne'deki eğitim yöneticileri arasında cinsiyete göre belirgin bir farklılık yoktur (Kadın yöneticiler $x=2,85$, erkek yöneticiler $x=2,84$). (Normal 2,60-3,39:orta)

Tablo 22
Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Açık Saldırgan Davranış Algılarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Cinsiyet	N	X	S
Kadın	11	2,85	,685
Erkek	17	2,84	,500
Toplam	28	2,85	,567

Tablo 22 de görüldüğü gibi önermelerle ilgili kadın yöneticileri algılarının ortalaması $x=2,85$, erkek yönetici algılarının ortalaması $x=2,84$ dür.Kadın yönetici algılarının ortalaması erkek yönetici algılarının ortalamasından 0,01 oranında daha yüksektir. Anlamlı bir fark bulunmaması nedeniyle açık saldırgan davranışta cinsiyetin fazla etkili olmadığı görülmektedir.

Bu farklılıkların anlamlılık düzeyleri tablo 23 de gösterilmiştir.

Tablo 23
Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Açık Saldırgan Algılarına İlişkin Varyans Analizi

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	Anlamlı Fark
Gruplararası	,001	1	,001	,004	,953
Gruplarıçi	8,688	26	,334		
Toplam	8,690	2			

Eğitim yöneticilerinin cinsiyet boyutunda açık saldırgan davranış algıları arasında ($F=0,004 < 0,953$) olduğundan kadın ve erkek yöneticilerin açık saldırgan davranış biçimi kriterlerine göre anlamlı fark görülüyor. KKTC eğitim yöneticilerinin açık saldırgan davranış sergilemesinde cinsiyetler arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu davranışın gösterilme oranı ise orta seviyededir.

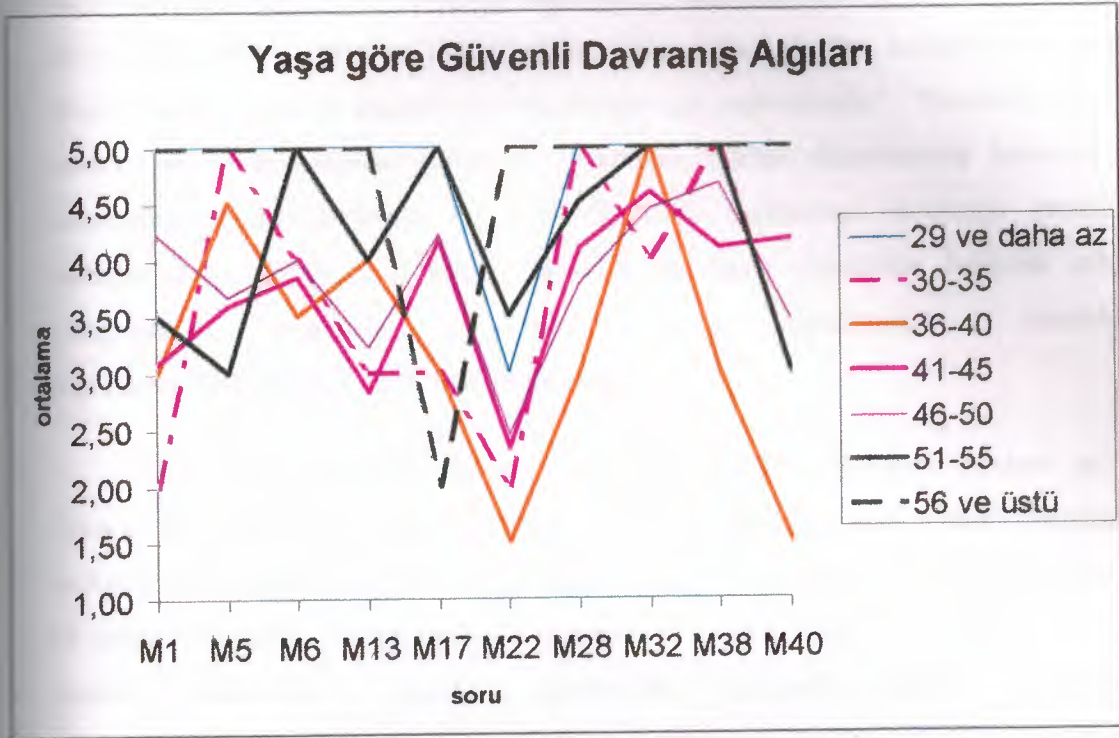
Tablo 24
Yöneticilerin Yaşa Göre Güvenli Davranışa İlişkin Algıları

Yaş	Hiç bir zaman		Genellikle böyle davranmam		Bazen böyle davranırım		Genellikle böyle davranırım		Her zaman		N	X	Ss	D
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%				
	20-35	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1				
36-40	0	,00	1	100,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	2,00		9,5
41-45	1	8,33	3	25,00	4	33,33	2	16,67	2	16,67	12	3,08	2,828	6,5
46-50	0	,00	1	11,11	2	22,22	0	,00	6	66,67	9	4,22	1,240	8
51-55	0	,00	0	,00	1	50,00	1	50,00	0	,00	2	3,50	,707	7,5
56-60	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	1	5,00		5
20-35	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	1	5,00		5
36-40	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	1	5,00		2
41-45	2	16,67	1	8,33	1	8,33	4	33,33	1	50,00	2	4,50	,707	2
46-50	2	22,22	0	,00	1	11,11	2	22,22	4	44,44	9	3,67	1,658	7
51-55	1	50,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	50,00	2	3,00	2,828	9,5
56-60	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	1	5,00		5
20-35	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	1	5,00		5
36-40	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	0	,00	1	4,00		4,5
41-45	1	8,33	1	8,33	0	,00	7	58,33	3	25,00	12	3,83	1,193	6
46-50	0	,00	2	22,22	0	,00	3	33,33	4	44,44	9	4,00	1,225	5
51-55	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	2	100,00	2	5,00	,000	2,5
56-60	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	1	5,00		5
20-35	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	1	5,00		5
36-40	0	,00	0	,00	1	100,00	0	,00	0	,00	1	3,00		7
41-45	3	25,00	2	16,67	2	16,67	4	33,33	1	8,33	12	2,83	1,414	3
46-50	1	11,11	2	22,22	2	22,22	2	22,22	2	22,22	9	3,22	1,394	9
51-55	0	,00	0	,00	1	50,00	0	,00	1	50,00	2	4,00	1,414	6
56-60	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	1	5,00		5
20-35	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	1	5,00		5
36-40	0	,00	0	,00	1	100,00	0	,00	0	,00	1	3,00		7
41-45	1	8,33	0	,00	2	16,67	2	16,67	7	58,33	12	4,17	1,267	2,5
46-50	0	,00	0	,00	3	33,33	1	11,11	5	55,56	9	4,22	,972	3,5
51-55	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	2	100,00	2	5,00	,000	2,5
56-60	0	,00	1	100,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	2,00		10
20-35	0	,00	0	,00	1	100,00	0	,00	0	,00	1	3,00		10
36-40	0	,00	1	100,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	2,00		9,5
41-45	1	50,00	1	50,00	0	,00	0	,00	0	,00	2	1,50	,707	9,5

30-40	1	50,00	1	50,00	0	,00	0	,00	0	,00	2	1,50	,707	9,5
40-45	6	50,00	2	16,67	1	8,33	0	,00	3	25,00	12	2,33	1,723	10
45-50	3	33,33	1	11,11	3	33,33	2	22,22	0	,00	9	2,44	1,236	10
50-55	0	,00	1	50,00	0	,00	0	,00	1	50,00	2	3,50	2,121	7,5
55-ve	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	1	5,00	.	5
30-35	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	1	5,00	.	5
35-40	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	1	5,00	.	2
40-45	1	50,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	50,00	2	3,00	2,828	6,5
45-50	0	,00	1	8,33	2	16,67	4	33,33	5	41,67	12	4,08	,996	4,5
50-55	0	,00	1	11,11	2	22,22	4	44,44	2	22,22	9	3,78	,972	6
55-ve	0	,00	0	,00	0	,00	1	50,00	1	50,00	2	4,50	,707	5
30-35	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	1	5,00	.	5
35-40	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	1	5,00	.	5
40-45	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	2	100,00	2	5,00	,000	1
45-50	0	,00	1	8,33	0	,00	2	16,67	9	75,00	12	4,58	,900	1
50-55	1	11,11	0	,00	0	,00	1	11,11	7	77,78	9	4,44	1,333	2
55-ve	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	2	100,00	2	5,00	,000	2,5
30-35	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	1	5,00	.	5
35-40	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	1	5,00	.	5
40-45	1	50,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	50,00	2	3,00	2,828	6,5
45-50	1	8,33	1	8,33	1	8,33	2	16,67	7	58,33	12	4,08	1,379	4,5
50-55	0	,00	0	,00	0	,00	3	33,33	6	66,67	9	4,67	,500	1
55-ve	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	2	100,00	2	5,00	,000	2,5
30-35	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	1	5,00	.	5
35-40	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	1	5,00	.	5
40-45	0	,00	0	,00	1	100,00	0	,00	0	,00	1	3,00	.	7
45-50	1	50,00	1	50,00	0	,00	0	,00	0	,00	2	1,50	,707	9,5
50-55	0	,00	0	,00	2	16,67	6	50,00	4	33,33	12	4,17	,718	2,5
55-ve	1	11,11	1	11,11	1	11,11	5	55,56	1	11,11	9	3,44	1,236	8
30-35	1	50,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	50,00	2	3,00	2,828	9,5
35-40	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	1	5,00	.	5

				X				s						
37.				4,80				0,00						
				3,60				0,00						
				3,20				0,849						
				3,68				0,550						
				3,81				0,379						
				4,15				0,495						
				4,70				0,00						

Şekil 9 Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Güvenli Davranış Biçimi Grafiği



Tablo 24 ve şekil 9 da görüldüğü gibi 29 ve daha az yaş grubunun güvenli davranış biçimine ilişkin algıları; “Başkalarına hayır diyebilme hakkına sahip olduğuma inanırım”, “Karşımdaki kişilerle göz ilişkisi kurmada zorluk çekmem”, “Kendileri ile aynı fikirde olmadığım zaman karşımdaki kişilerin bunu bilmesini sağlarım”, “Başkalarına kızgınlığımı ifade ettiğim zaman, bunu en uygun davranış olduğu için yapmışımdır”, “Gerektiği zaman yardım istemekte sakınca görmem”, “Duygularımı dürüstçe ve açık olarak belirtirim”, “Başkalarında benimle aynı haklara sahip olduklarına inanırım”, “Mantıklı bir bilgi bulduğumda yanlış yaptığımı inandığım şeyleri düzeltme kararı veririm”, “Mantıklı olarak düzenlenmiş tartışmaları kazandığımda bu durumun diğerleri ile olan ilişkilerimi bozacağı endişesi taşımam” (M1,M5,M6,M13,M17,M28,M32,M38,M40,X=5,00), “Kendi gereksinimlerimi öncelikle düşünürüm”(M22,X=3,00) şeklinde sıralanmıştır.

30-35 yaş grubunun algıları; “Karşımdaki kişilerle göz ilişkisi kurmada zorluk çekmem” “Duygularımı dürüstçe ve açık olarak belirtirim” “Mantıklı bir bilgi bulduğumda yanlış yaptığımı inandığım şeyleri düzeltme kararı

veririm”(M5,M28,M38,X=5,00), “Kendileri ile aynı fikirde olmadığım zaman karşımdaki kişilerin bunu bilmesini sağlarım”, “Başkalarında benimle aynı haklara sahip olduklarına inanırım”(M6,M32,X=4,00), “Başkalarına kızgınlığımı ifade ettiğim zaman, bunu en uygun davranış olduğu için yapmışımdır”, “Gerektiği zaman yardım istemekte sakınca görmem”, “Mantıklı olarak düzenlenmiş tartışmaları kazandığımda bu durumun diğerleri ile olan ilişkilerimi bozacağı endişesi taşımam”(M13,M17,M40,X=3,00), “Başkalarına hayır diyebilme hakkına sahip olduğuma inanırım”, “Kendi gereksinimlerimi öncelikle düşünürüm”(M1,M22,X=2,00) şeklinde sıralanmıştır.

36-40 yaş grubunun algıları; “Başkalarında benimle aynı haklara sahip olduklarına inanırım”(M32,X=5,00), “Karşımdaki kişilerle göz ilişkisi kurmada zorluk çekmem”(M5,X=4,50), “Başkalarına kızgınlığımı ifade ettiğim zaman, bunu en uygun davranış olduğu için yapmışımdır”(M13,X=4,00), “Kendileri ile aynı fikirde olmadığım zaman karşımdaki kişilerin bunu bilmesini sağlarım”(M6,X=3,50), “Başkalarına hayır diyebilme hakkına sahip olduğuma inanırım”, “Gerektiği zaman yardım istemekte sakınca görmem”, “Duygularımı dürüstçe ve açık olarak belirtirim” “Mantıklı bir bilgi bulduğumda yanlış yaptığımı inandığım şeyleri düzeltme kararı veririm”(M1,M17,M28,M38,X=3,00), “Kendi gereksinimlerimi öncelikle düşünürüm”, “Mantıklı olarak düzenlenmiş tartışmaları kazandığımda bu durumun diğerleri ile olan ilişkilerimi bozacağı endişesi taşımam”(M22,M40,X=1,50) şeklinde sıralanmıştır.

41-45 yaş grubunun algıları; “Başkalarında benimle aynı haklara sahip olduklarına inanırım”(M32,X=4,58), “Gerektiği zaman yardım istemekte sakınca görmem”, “Mantıklı olarak düzenlenmiş tartışmaları kazandığımda bu durumun diğerleri ile olan ilişkilerimi bozacağı endişesi taşımam”(M17,M40,X=4,17), “Duygularımı dürüstçe ve açık olarak belirtirim”, “Mantıklı bir bilgi bulduğumda yanlış yaptığımı inandığım şeyleri düzeltme kararı veririm”(M28,M38,X=4,08), “Kendileri ile aynı fikirde olmadığım zaman karşımdaki kişilerin bunu bilmesini sağlarım”(M6,X=3,83), “Karşımdaki kişilerle göz ilişkisi kurmada zorluk çekmem”(M5,X=3,58), “Başkalarına hayır diyebilme hakkına sahip olduğuma

inanırım”(M1,X=3,08), “Başkalarına kızgınlığımı ifade ettiğim zaman, bunu en uygun davranış olduğu için yapmışımdır”(M13,X=2,83), “Kendi gereksinimlerimi öncelikle düşünürüm”(M22,X=2,33) şeklinde sıralanmıştır.

46-50 yaş grubunun algıları; “Mantıklı bir bilgi bulduğumda yanlış yaptığımı inandığım şeyleri düzeltme kararı veririm”(M38,X=4,67), “Başkalarında benimle aynı haklara sahip olduklarına inanırım”(M32,X=4,44), “Başkalarına hayır diyebilme hakkına sahip olduğuma inanırım”, “Gerektiği zaman yardım istemekte sakınca görmem”(M1,M17,X=4,22), “Kendileri ile aynı fikirde olmadığım zaman karşıdaki kişilerin bunu bilmesini sağlarım”(M6,X=4,00), “Duygularımı dürüstçe ve açık olarak belirtirim”(M28,X=3,78), “Karşıdaki kişilerle göz ilişkisi kurmada zorluk çekmem”(M5,X=3,67), “Mantıklı olarak düzenlenmiş tartışmaları kazandığımda bu durumun diğerleri ile olan ilişkilerimi bozacağı endişesi taşımam”(M40,X=3,44), “Başkalarına kızgınlığımı ifade ettiğim zaman, bunu en uygun davranış olduğu için yapmışımdır”(M13,X=3,22), “Kendi gereksinimlerimi öncelikle düşünürüm”(M22,X=2,44) şeklinde sıralanmıştır.

51-55 yaş grubunun algıları; “Kendileri ile aynı fikirde olmadığım zaman karşıdaki kişilerin bunu bilmesini sağlarım”, “Gerektiği zaman yardım istemekte sakınca görmem”, “Başkalarında benimle aynı haklara sahip olduklarına inanırım”, “Mantıklı bir bilgi bulduğumda yanlış yaptığımı inandığım şeyleri düzeltme kararı veririm”(M6,M17,M32,M38,X=5,00), “Duygularımı dürüstçe ve açık olarak belirtirim”(M28,X=4,50), “Başkalarına kızgınlığımı ifade ettiğim zaman, bunu en uygun davranış olduğu için yapmışımdır”(M13,X=4,00), “Başkalarına hayır diyebilme hakkına sahip olduğuma inanırım”, “Kendi gereksinimlerimi öncelikle düşünürüm”(M1,M22,X=3,50), “Karşıdaki kişilerle göz ilişkisi kurmada zorluk çekmem”, “Mantıklı olarak düzenlenmiş tartışmaları kazandığımda bu durumun diğerleri ile olan ilişkilerimi bozacağı endişesi taşımam”(M5,M40,X=3,00) şeklinde sıralanmıştır.

56 ve üstü yaş grubunun algıları ise; “Başkalarına hayır diyebilme hakkına sahip olduğuma inanırım”, “Karşıdaki kişilerle göz ilişkisi kurmada zorluk çekmem”, “Kendileri ile aynı fikirde olmadığım zaman karşıdaki kişilerin bunu

bilmesini sağlarım”, “Başkalarına kızgınlığımı ifade ettiğim zaman, bunu en uygun davranış olduğu için yapmışımdır”, “Kendi gereksinimlerimi öncelikle düşünürüm”, “Duygularımı dürüstçe ve açık olarak belirtirim”, “Başkalarında benimle aynı haklara sahip olduklarına inanırım”, “Mantıklı bir bilgi bulduğumda yanlış yaptığıma inandığım şeyleri düzeltme kararı veririm”, “Mantıklı olarak düzenlenmiş tartışmaları kazandığımda bu durumun diğerleri ile olan ilişkilerimi bozacağı endişesi taşımam”(M1,M5,M6,M13,M22,M28,M32,M38,M40,X=5,00), “Gerektiği zaman yardım istemekte sakınca görmem”(M17,x=2,00) şeklinde sıralanmıştır.

Tabloda da görüldüğü gibi 29 ve daha az yaş gurubundakiler (x=4,80) ile 56 ve üstü yaş grubundakiler(x=4,70) tam güvenli davranış göstermişlerdir (Normal 4,20-5,00: tam), 51-55 yaş grubu (x=4,15), 46-50 yaş grubu (x=3,81), 41-45 yaş grubu (x=3,68), 30-35 yaş grubu (x=3,60) çok güvenli davranış göstermişlerdir (Normal 3,40-4,19: çok), 36-40 yaş grubu (x=3,20) orta güvenli davranış göstermişlerdir (Normal 2,60-3,39: orta).

Şekil 9 da da görüldüğü gibi 56 ve üstü yaş grubu haricinde diğer yaş grupları “Kendi gereksinimlerimi öncelikle düşünürüm”(M22) sorusunda yoğunlukla “hiçbir zaman böyle davranmam” biçiminde algılamışlardır. Mesleğin son dönemlerinde mesleki gereksinimlerden çok kişisel gereksinimlerin ön plana çıktığı düşünülebilir.

Tablo 25
Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Güvenli Davranış Algılarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

YAŞ	N	X	SS
29 ve daha az	1	4,80	
30-35	1	3,60	
36-40	2	3,20	,849
41-45	12	3,68	,550
46-50	9	3,81	,379
51-55	2	4,1500	,495
56 ve üstü	1	4,7000	
TOPLAM	28	3,7929	,559

Tablo 25 de görüldüğü gibi önermelerle ilgili en düşük algı ortalaması olan 36-40 yaş grubunun ortalaması $x=3,20$ ve en yüksek algı ortalaması olan 29 ve daha az yaş grubunun ortalaması $x=4,80$ olup aradaki fark 1,60'dır. Anlamlı bir fark bulunmaması nedeniyle güvenli davranışta yaşın etkisi fazla görülmemektedir. Bu farklılıkların anlamlılık düzeyleri tablo 26 da gösterilmiştir.

Tablo 26
Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Güvenli Davranış Algılarına İlişkin Varyans Analizi

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	Anlamlı Fark
Gruplararası	3,002	6	,500	1,933	,122
Gruplariçi	5,436	21	,259		
Toplam	8,439	27			

Eğitim yöneticilerinin yaş gruplarına göre güvenli davranış algıları arasında ($F=1,933 > 0,122$) olduğundan yaş grubu güvenli davranış biçimi kriterlerine göre anlamlı fark görülüyor. Genç yaş grubunda yüksek olan güvenli davranışın belirli bir yaş grubuna kadar düşmesi ve sonrasında tekrar yükselişe geçmesi, güvenli davranış göstermede, tecrübe kazanıncaya kadar bir düşme gözlemlendiği, belirli tecrübe seviyesinden sonra tekrar yükselişe geçtiği şeklinde yorumlanabilir.

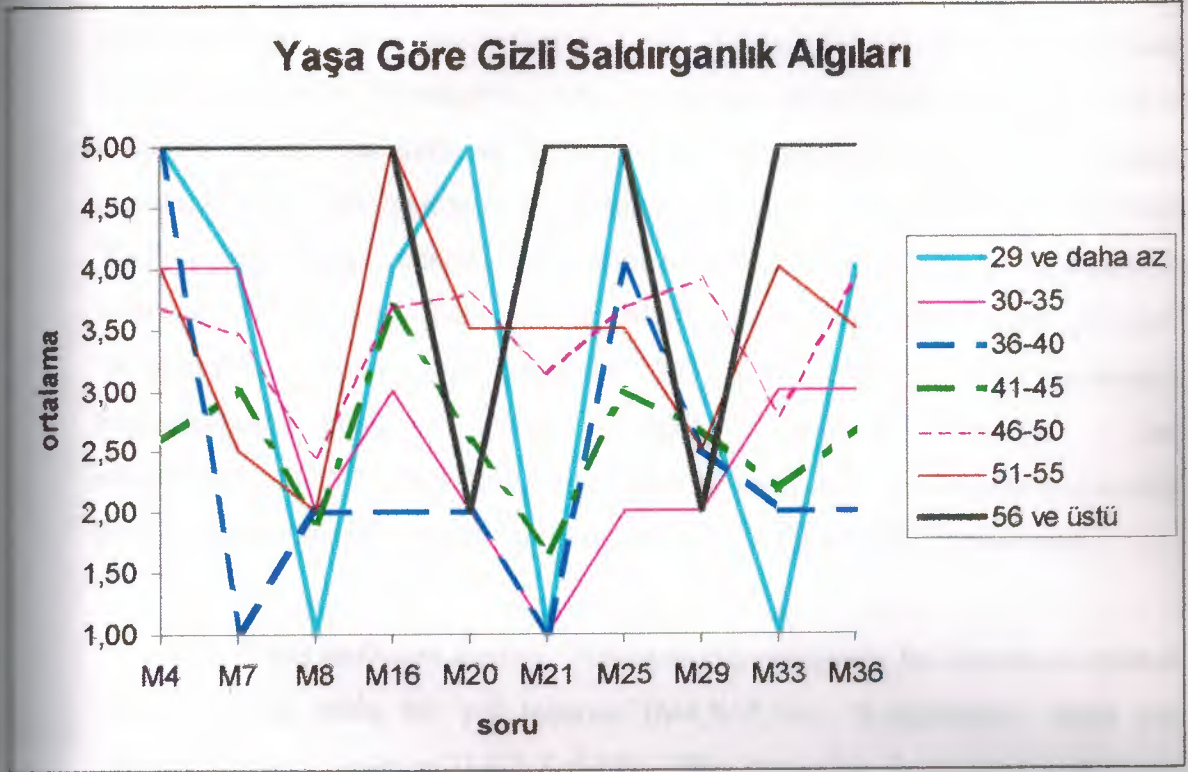
Tablo 27
Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Gizli Saldırgan Davranışa İlişkin Algıları

Yaş	Hiç bir zaman		Genellikle böyle davranmam		Bazen böyle davranırım		Genellikle böyle davranırım		Her zaman		N	X	Ss	D
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%				
29 ve altı	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	1	5,00		2
30-35	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	0	,00	1	4,00		1,5
36-40	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	2	100,00	2	5,00	,000	1
41-45	5	41,67	2	16,67	0	,00	3	25,00	2	16,67	12	2,58	1,676	6,5
46-50	0	,00	1	11,11	4	44,44	1	11,11	3	33,33	9	3,67	1,118	5
51-55	0	,00	0	,00	1	50,00	0	,00	1	50,00	2	4,00	1,414	2,5
56 ve üstü	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	1	5,00		4,5
Ortalama	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	0	,00	1	4,00		5
30-35	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	0	,00	1	4,00		1,5
36-40	2	100,00	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	2	1,00	,000	9,5
41-45	2	16,67	2	16,67	2	16,67	6	50,00	0	,00	12	3,00	1,206	2,5
46-50	1	11,11	2	22,22	0	,00	4	44,44	2	22,22	9	3,44	1,424	7
51-55	1	50,00	0	,00	0	,00	1	50,00	0	,00	2	2,50	2,121	8,5
56 ve üstü	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	1	5,00		4,5
Ortalama	1	100,00	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	1,00		9
30-35	0	,00	1	100,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	2,00		7,5
36-40	1	50,00	0	,00	1	50,00	0	,00	0	,00	2	2,00	1,414	6
41-45	6	50,00	2	16,67	3	25,00	1	8,33	0	,00	12	1,92	1,084	9
46-50	3	33,33	2	22,22	2	22,22	1	11,11	1	11,11	9	2,44	1,424	10
51-55	1	50,00	0	,00	1	50,00	0	,00	0	,00	2	2,00	1,414	10
56 ve üstü	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	1	5,00		4,5
Ortalama	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	0	,00	1	4,00		5
30-35	0	,00	0	,00	1	100,00	0	,00	0	,00	1	3,00		4
36-40	1	50,00	0	,00	1	50,00	0	,00	0	,00	2	2,00	1,414	6
41-45	2	16,67	0	,00	2	16,67	4	33,33	4	33,33	12	3,67	1,435	1
46-50	1	11,11	0	,00	2	22,22	4	44,44	2	22,22	9	3,67	1,225	5
51-55	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	2	100,00	2	5,00	,000	1
56 ve üstü	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	1	5,00		4,5
Ortalama	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	1	5,00		2
30-35	0	,00	1	100,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	2,00		7,5
36-40	1	50,00	0	,00	1	50,00	0	,00	0	,00	2	2,00	1,414	6
41-45	1	8,33	3	25,00	8	66,67	0	,00	0	,00	12	2,58	,669	6,5
46-50	0	,00	0	,00	4	44,44	3	33,33	2	22,22	9	3,78	,833	3
51-55	0	,00	1	50,00	0	,00	0	,00	1	50,00	2	3,50	2,121	5,5
56 ve üstü	0	,00	1	100,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	2,00		9,5
Ortalama	0	,00	1	100,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	2,00		9,5

20-ve	1	100,00	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	1,00		9
30-35	1	100,00	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	1,00		10
36-40	2	100,00	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	2	1,00	,000	9,5
41-45	8	66,67	2	16,67	0	,00	2	16,67	0	,00	12	1,67	1,155	10
46-50	1	11,11	1	11,11	5	55,56	0	,00	2	22,22	9	3,11	1,269	8
51-55	0	,00	1	50,00	0	,00	0	,00	1	50,00	2	3,50	2,121	5,5
56-ve	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	1	5,00		4,5
20-ve	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	1	5,00		2
30-35	0	,00	1	100,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	2,00		7,5
36-40	0	,00	0	,00	1	50,00	0	,00	1	50,00	2	4,00	1,414	2
41-45	1	8,33	3	25,00	4	33,33	3	25,00	1	8,33	12	3,00	1,128	2,5
46-50	0	,00	1	11,11	3	33,33	3	33,33	2	22,22	9	3,67	1,000	5
51-55	0	,00	0	,00	1	50,00	1	50,00	0	,00	2	3,50	,707	5,5
56-ve	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	1	5,00		4,5
20-ve	0	,00	0	,00	1	100,00	0	,00	0	,00	1	3,00		7
30-35	0	,00	1	100,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	2,00		7,5
36-40	1	50,00	0	,00	0	,00	1	50,00	0	,00	2	2,50	2,121	3
41-45	2	16,67	3	25,00	4	33,33	3	25,00	0	,00	12	2,67	1,073	4,5
46-50	1	11,11	0	,00	0	,00	6	66,67	2	22,22	9	3,89	1,167	1,5
51-55	1	50,00	0	,00	0	,00	1	50,00	0	,00	2	2,50	2,121	8,5
56-ve	0	,00	1	100,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	2,00		9,5
20-ve	1	100,00	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	1,00		9
30-35	0	,00	0	,00	1	100,00	0	,00	0	,00	1	3,00		4
36-40	1	50,00	0	,00	1	50,00	0	,00	0	,00	2	2,00	1,414	6
41-45	5	41,67	2	16,67	3	25,00	2	16,67	0	,00	12	2,17	1,193	8
46-50	2	22,22	1	11,11	4	44,44	1	11,11	1	11,11	9	2,78	1,302	9
51-55	0	,00	0	,00	1	50,00	0	,00	1	50,00	2	4,00	1,414	2,5
56-ve	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	1	5,00		4,5
20-ve	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	0	,00	1	4,00		5
30-35	0	,00	0	,00	1	100,00	0	,00	0	,00	1	3,00		4
36-40	1	50,00	0	,00	1	50,00	0	,00	0	,00	2	2,00	1,414	6
41-45	3	25,00	3	25,00	2	16,67	3	25,00	1	8,33	12	2,67	1,371	4,5
46-50	0	,00	1	11,11	3	33,33	1	11,11	4	44,44	9	3,89	1,167	1,5
51-55	0	,00	1	50,00	0	,00	0	,00	1	50,00	2	3,50	2,121	5,5
56-ve	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	1	5,00		4,5

X	s
3,30	0,00
2,60	0,00
2,35	0,495
2,59	0,548
3,48	0,632
3,40	1,273
4,40	0,00

Şekil 10 Yaş Gruplarına Göre Gizli Saldırgan Davranış Biçimi Grafiği



Tablo 27 ve şekil 10 da görüldüğü gibi 29 ve daha az yaş grubunun gizli saldırgan davranış biçimine ilişkin algıları; “Haklarım çiğnendiğinde, bu durumu düzeltecek kurnazca, fakat emin bir yol bulurum”, “Başkaları ile uyuşmadığımı açıkça belli etmem, fakat onlar daima bunu biliyor görünür”, “Kızgınlığımı, farklı yüz ifadeleri ile belli ederim”(M4,M20,M25,X=5,00), “Başkaları canımı sıktığında, bir şey söylemem,fakat bunu hareketlerimle belli ederim”, ”Başkaları benim zaaflarımdan yararlanırsa, sessizce durumu düzeltmeye çalışırım”, “Başkalarını kontrol etmede, dolaylı mesajları tercih ederim,doğrudan mesajları kullanmam”(M7,M16,M36,X=4,00), “Bir kimseden hoşlanmamışsam,bunu açıkça değil, dolaylı yoldan ima ederim”(M29,X=3,00), “Gizlice araştırmalar yaparak, başkalarını kontrol etmeyi severim”, “Eğer yöneticimle uyuşmuyorsam,istediği şeyleri yapmamanın bir yolunu bulurum”, “Birine kızdığım zaman, ona karşı sessiz kalırım”(M8,M21,M33,X=1,00) şeklinde sıralanmıştır.

30-35 yaş grubunun algıları; "Haklarım çiğnendiğinde, bu durumu düzeltecek kurnazca, fakat emin bir yol bulurum", "Başkaları canımı sıktığında, bir şey söylemem,fakat bunu hareketlerimle belli ederim"(M4,M7,X=4,00), "Başkaları benim zaaflarımdan yararlanırsa, sessizce durumu düzeltmeye çalışırım", "Birine kızdığım zaman, ona karşı sessiz kalırım", "Başkalarını kontrol etmede, dolaylı mesajları tercih ederim,doğrudan mesajları kullanmam"(M16,M33,M36,X=3,00), "Gizlice araştırmalar yaparak, başkalarını kontrol etmeyi severim", "Başkaları ile uyuşmadığımı açıkça belli etmem, fakat onlar daima bunu biliyor görünür", "Kızgınlığımı, farklı yüz ifadeleri ile belli ederim", "Bir kimseden hoşlanmamışsam,bunu açıkça değil, dolaylı yoldan ima ederim"(M8,M20,M25,M29,X=2,00), "Eğer yöneticimle uyuşmuyorsam,istediği şeyleri yapmamanın bir yolunu bulurum"(M21,X=1,00) şeklinde sıralanmıştır.

36-40 yaş grubunun algıları; "Haklarım çiğnendiğinde, bu durumu düzeltecek kurnazca, fakat emin bir yol bulurum"(M4,X=5,00), "Kızgınlığımı, farklı yüz ifadeleri ile belli ederim"(M25,X=4,00), "Bir kimseden hoşlanmamışsam,bunu açıkça değil, dolaylı yoldan ima ederim"(M29,X=2,50), "Gizlice araştırmalar yaparak, başkalarını kontrol etmeyi severim", "Başkaları benim zaaflarımdan yararlanırsa, sessizce durumu düzeltmeye çalışırım", "Başkaları ile uyuşmadığımı açıkça belli etmem, fakat onlar daima bunu biliyor görünür", "Birine kızdığım zaman, ona karşı sessiz kalırım" "Başkalarını kontrol etmede, dolaylı mesajları tercih ederim,doğrudan mesajları kullanmam"(M8,M16,M20,M33,M36,X=2,00), "Başkaları canımı sıktığında, bir şey söylemem,fakat bunu hareketlerimle belli ederim", "Eğer yöneticimle uyuşmuyorsam,istediği şeyleri yapmamanın bir yolunu bulurum"(M7,M21,X=1,00) şeklinde sıralanmıştır.

41-45 yaş grubunun algıları; "Başkaları benim zaaflarımdan yararlanırsa, sessizce durumu düzeltmeye çalışırım"(M16,X=3,67), "Başkaları canımı sıktığında, bir şey söylemem,fakat bunu hareketlerimle belli ederim", "Kızgınlığımı, farklı yüz ifadeleri ile belli ederim"(M7,M25,X=3,00), "Bir kimseden hoşlanmamışsam,bunu açıkça değil, dolaylı yoldan ima ederim", "Başkalarını kontrol etmede, dolaylı

mesajları tercih ederim,doğrudan mesajları kullanmam”(M29,M36,X=2,67), “Haklarım çiğnendiğinde, bu durumu düzeltecek kurnazca, fakat emin bir yol bulurum”, “Başkaları ile uyuşmadığımı açıkça belli etmem, fakat onlar daima bunu biliyor görünür”(M4,M20, X=2,58), “Birine kızdığım zaman, ona karşı sessiz kalırım”(M33,X=2,17), “Gizlice araştırmalar yaparak, başkalarını kontrol etmeyi severim”(M8,X=1,92), “Eğer yöneticimle uyuşmuyorsam,istediği şeyleri yapmamanın bir yolunu bulurum”(M21,X=1,67) şeklinde sıralanmıştır.

46-50 yaş grubunun algıları; “Bir kimseden hoşlanmamışsam,bunu açıkça değil, dolaylı yoldan ima ederim”, “Başkalarını kontrol etmede, dolaylı mesajları tercih ederim,doğrudan mesajları kullanmam”(M29,M36,X=3,89), “Başkaları ile uyuşmadığımı açıkça belli etmem, fakat onlar daima bunu biliyor görünür”(M20, X=3,78), “Haklarım çiğnendiğinde, bu durumu düzeltecek kurnazca, fakat emin bir yol bulurum”, ”Başkaları benim zaafarımdan yararlanırsa, sessizce durumu düzeltmeye çalışırım”, “Kızgınlığımı, farklı yüz ifadeleri ile belli ederim”(M4,M16,M25, X=3,67), “Başkaları canımı sıktığında, bir şey söylemem,fakat bunu hareketlerimle belli ederim”(M7,X=3,44), “Eğer yöneticimle uyuşmuyorsam,istediği şeyleri yapmamanın bir yolunu bulurum”(M21,X=3,11), “Birine kızdığım zaman, ona karşı sessiz kalırım”(M33,X=2,78), “Gizlice araştırmalar yaparak, başkalarını kontrol etmeyi severim”(M8,X=2,44) şeklinde sıralanmıştır.

51-55 yaş grubunun algıları; ”Başkaları benim zaafarımdan yararlanırsa, sessizce durumu düzeltmeye çalışırım”(M16,X=5,00), “Haklarım çiğnendiğinde, bu durumu düzeltecek kurnazca, fakat emin bir yol bulurum”, “Birine kızdığım zaman, ona karşı sessiz kalırım”(M4,M33,X=4,00), “Başkaları ile uyuşmadığımı açıkça belli etmem, fakat onlar daima bunu biliyor görünür”,“Eğer yöneticimle uyuşmuyorsam,istediği şeyleri yapmamanın bir yolunu bulurum”, “Kızgınlığımı, farklı yüz ifadeleri ile belli ederim”, “Başkalarını kontrol etmede, dolaylı mesajları tercih ederim,doğrudan mesajları kullanmam” (M20,M21,M25,M36, X=3,50), “Başkaları canımı sıktığında, bir şey söylemem,fakat bunu hareketlerimle belli

ederim”, “Bir kimseden hoşlanmamışsam,bunu açıkça değil, dolaylı yoldan ima ederim”(M7,M29,X=2,50), “Gizlice araştırmalar yaparak, başkalarını kontrol etmeyi severim”(M8,X=2,00) şeklinde sıralanmıştır.

56 ve üstü yaş grubunun algıları ise; “Haklarım çiğnendiğinde, bu durumu düzeltecek kurnazca, fakat emin bir yol bulurum”, “Başkaları canımı sıktığında, bir şey söylemem,fakat bunu hareketlerimle belli ederim”, “Gizlice araştırmalar yaparak, başkalarını kontrol etmeyi severim”, “Eğer yöneticimle uyuşmuyorsam,istediği şeyleri yapmamanın bir yolunu bulurum”, “Kızgınlığımı, farklı yüz ifadeleri ile belli ederim”, “Birine kızdığım zaman, ona karşı sessiz kalırım”, “Başkalarını kontrol etmede, dolaylı mesajları tercih ederim,doğrudan mesajları kullanmam”(M4,M7,M8,M16,M21,M25,M33,M36,X=5,00), “Başkaları ile uyuşmadığımı açıkça belli etmem,fakat onlar daima bunu biliyor görünür”,“Bir kimseden hoşlanmamışsam,bunu açıkça değil, dolaylı yoldan ima ederim”(M20,M29,X=2,00) şeklinde sıralanmıştır.

Tabloda da görüldüğü gibi 56 ve üstü yaş grubundakiler($x=4,40$) tam gizli saldırgan davranış göstermişlerdir (Normal 4,20-5,00:tam),51-55 yaş grubu ($x=3,40$) ve 46-50 yaş grubu ($x=3,48$), çok gizli saldırgan davranış göstermişlerdir (Normal 3,40-4,19:çok), 30-35 yaş grubu ($x=2,60$) 29 ve daha az yaş gurubundakiler ($x=3,30$) orta gizli saldırgan davranış göstermişlerdir (Normal 2,60-3,39:orta), 41-45 yaş grubu ($x=2,59$) ve 36-40 yaş grubu ($x=2,35$) ise az gizli saldırgan davranış göstermişlerdir (Normal 1,80-2,59:az).

Tablo 27 ve şekil 10 dan çıkarılabilecek sonuca göre mesleğin son yıllarında gizli saldırgan davranış oranları yüksektir. 29-35 yıllarında orta seviyede olan gizli saldırganlık, 41-50 yaşlarında azalmakta ve sonrasında üst seviyeye çıkmaktadır.Tecrübesizliğe bağlı olan gizli saldırgan davranışın tecrübe ile azaldığı,ileri yaşlarda genç öğretmenlerle kuşak çatışması ve idarecinin yenilikler karşısındaki direnci nedeniyle gizli saldırgan davranışın yeniden yükseldiği değerlendirilebilir.

Tablo 28
Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Gizli Saldırgan Davranış Algılarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

YAŞ	N	X	SS
29 ve daha az	1	3,30	.
30-35	1	2,60	.
36-40	2	2,35	,495
41-45	12	2,59	,548
46-50	9	3,43	,632
51-55	2	3,40	1,273
56 ve üstü	1	4,40	.
TOPLAM	28	2,99	,756

Tablo 28 de görüldüğü gibi önermelerle ilgili en düşük algı ortalaması olan 36-40 yaş grubunun ortalaması $x=2,35$ ve en yüksek algı ortalaması olan 56 ve daha fazla yaş grubunun ortalaması $x=4.40$ olup aradaki fark 2,05'dir. Anlamlı bir fark bulunması nedeniyle gizli saldırgan davranışta yaşın etkisinin olduğu görülmektedir. Bu farklılıkların anlamlılık düzeyleri tablo 29 da gösterilmiştir.

Tablo 29
Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Gizli Saldırgan Davranış Algılarına İlişkin Varyans Analizi

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	Anlamlı Fark
Gruplararası	7,064	6	1,177	2,953	,030
Gruplarıçi	8,374	21	,399		
Toplam	15,439	27			

Eğitim yöneticilerinin yaş gruplarına göre gizli saldırgan davranış algıları arasında ($F=2,953>.0,030$) olduğundan yaş grubu gizli saldırgan davranış biçimi kriterlerine göre anlamlı fark görülmektedir. İleri yaşlarda kuşak çatışması, yeniliklere direnç gösterme, görevde uzun süre kalmanın etkileri ve mesleki beklentilerin azalması gibi nedenlerle gizli saldırganlığın arttığı söylenebilir.

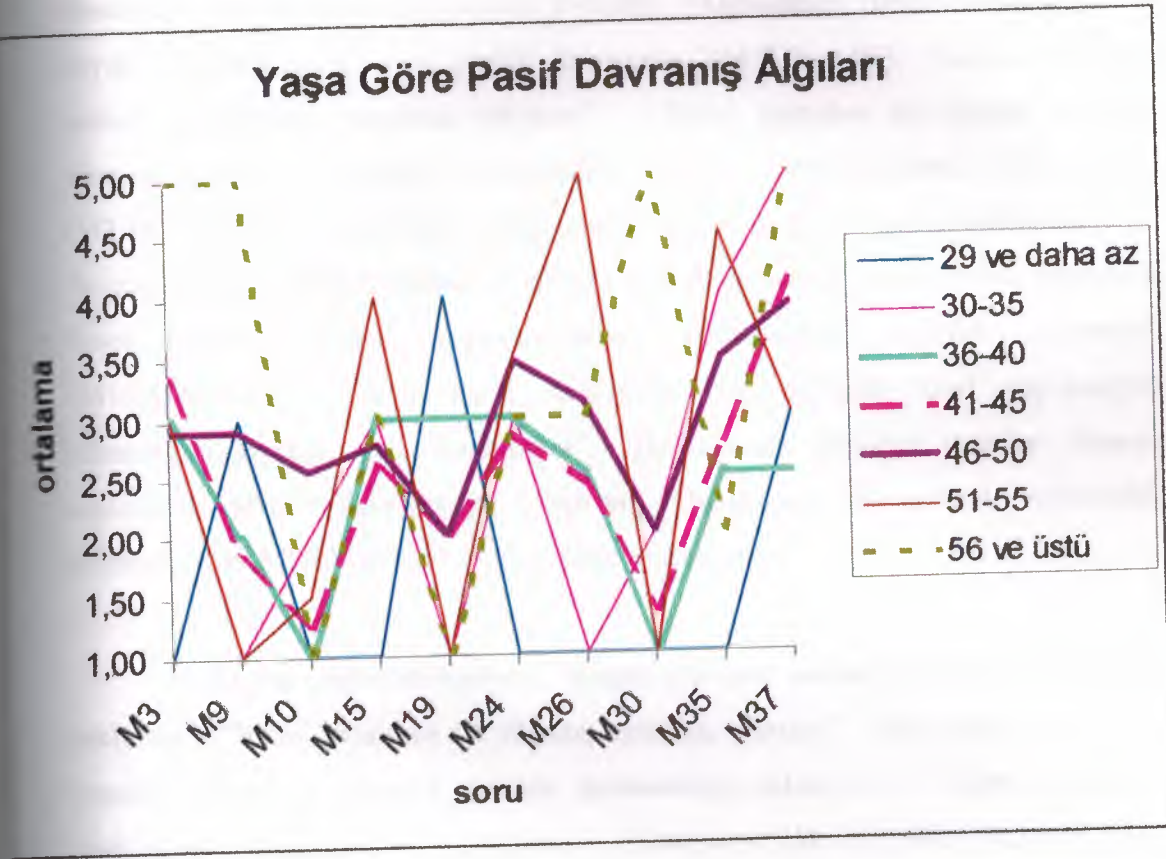
Tablo 30
Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Pasif Davranışa İlişkin Alguları

Yaş	Hiç bir zaman		Genellikle böyle davranmam		Bazen böyle davranırım		Genellikle böyle davranırım		Her zaman		N	X	Ss	D
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%				
30-35	1	100,00	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	1,00		7
36-40	0	,00	0	,00	1	100,00	0	,00	0	,00	1	3,00		4
41-45	0	,00	1	50,00	0	,00	1	50,00	0	,00	2	3,00	1,414	2,5
46-50	1	8,33	2	16,67	3	25,00	4	33,33	2	16,67	12	3,33	1,231	2
51-55	1	11,11	3	33,33	2	22,22	2	22,22	1	11,11	9	2,89	1,269	5,5
56-60	1	50,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	50,00	2	3,00	2,828	5,5
61-65	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	1	5,00		2,5
66-70	0	,00	0	,00	1	100,00	0	,00	0	,00	1	3,00		2,5
71-75	1	100,00	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	1,00		9
76-80	1	50,00	0	,00	1	50,00	0	,00	0	,00	2	2,00	1,414	8
81-85	6	50,00	3	25,00	2	16,67	1	8,33	0	,00	12	1,83	1,030	8
86-90	2	22,22	1	11,11	4	44,44	0	,00	2	22,22	9	2,89	1,453	5,5
91-95	2	100,00	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	2	1,00	0,000	9
96-100	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	1	5,00		2,5
30-35	1	100,00	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	1,00		7
36-40	0	,00	1	100,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	2,00		6,5
41-45	2	100,00	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	2	1,00	0,000	9,5
46-50	10	83,33	1	8,33	1	8,33	0	,00	0	,00	12	1,25	0,622	10
51-55	3	33,33	3	33,33	0	,00	1	11,11	2	22,22	9	2,56	1,667	8
56-60	1	50,00	1	50,00	0	,00	0	,00	0	,00	2	1,50	0,707	7
61-65	1	100,00	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	1,00		9,5
66-70	1	100,00	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	1,00		7
71-75	0	,00	0	,00	1	100,00	0	,00	0	,00	1	3,00		4
76-80	0	,00	0	,00	2	100,00	0	,00	0	,00	2	3,00	0,000	2,5
81-85	3	25,00	2	16,67	4	33,33	3	25,00	0	,00	12	2,58	1,165	5
86-90	1	11,11	3	33,33	3	33,33	1	11,11	1	11,11	9	2,78	1,202	7
91-95	0	,00	0	,00	1	50,00	0	,00	1	50,00	2	4,00	1,414	3
96-100	0	,00	0	,00	1	100,00	0	,00	0	,00	1	3,00		6
30-35	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	0	,00	1	4,00		1
36-40	1	100,00	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	1,00		9
41-45	0	,00	1	50,00	0	,00	1	50,00	0	,00	2	3,00	1,414	2,5
46-50	6	50,00	3	25,00	1	8,33	1	8,33	1	8,33	12	2,00	1,348	7
51-55	4	44,44	3	33,33	1	11,11	0	,00	1	11,11	9	2,00	1,323	9,5
56-60	2	100,00	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	2	1,00	0,000	9
61-65	1	100,00	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	1,00		9,5

1	100,00	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	1,00		7
0	,00	0	,00	1	100,00	0	,00	0	,00	1	3,00		4
0	,00	0	,00	2	100,00	0	,00	0	,00	2	3,00	,000	2,5
1	8,33	2	16,67	7	58,33	2	16,67	0	,00	12	2,83	,835	3
1	11,11	1	11,11	2	22,22	3	33,33	2	22,22	9	3,44	1,333	2,5
0	,00	1	50,00	0	,00	0	,00	1	50,00	2	3,50	2,121	4
0	,00	0	,00	1	100,00	0	,00	0	,00	1	3,00		6
1	100,00	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	1,00		7
1	100,00	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	1,00		9
0	,00	1	50,00	1	50,00	0	,00	0	,00	2	2,50	,707	6
4	33,33	2	16,67	4	33,33	1	8,33	1	8,33	12	2,42	1,311	6
1	11,11	1	11,11	4	44,44	2	22,22	1	11,11	9	3,11	1,167	4
0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	2	100,00	2	5,00	,000	1
0	,00	0	,00	1	100,00	0	,00	0	,00	1	3,00		6
1	100,00	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	1,00		7
0	,00	1	100,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	2,00		6,5
2	100,00	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	2	1,00	,000	9,5
10	83,33	1	8,33	0	,00	1	8,33	0	,00	12	1,33	,888	9
4	44,44	3	33,33	1	11,11	0	,00	1	11,11	9	2,00	1,323	9,5
2	100,00	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	2	1,00	,000	9
0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	1	5,00		2,5
1	100,00	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	1,00		7
0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	0	,00	1	4,00		2
0	,00	1	50,00	1	50,00	0	,00	0	,00	2	2,50	,707	6
2	16,67	3	25,00	3	25,00	4	33,33	0	,00	12	2,75	1,138	4
0	,00	1	11,11	4	44,44	3	33,33	1	11,11	9	3,44	,882	2,5
0	,00	0	,00	0	,00	1	50,00	1	50,00	2	4,50	,707	2
0	,00	1	100,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	2,00		8
0	,00	0	,00	1	100,00	0	,00	0	,00	1	3,00		2,5
0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	1	5,00		1
0	,00	1	50,00	1	50,00	0	,00	0	,00	2	2,50	,707	6
1	8,33	0	,00	1	8,33	5	41,67	5	41,67	12	4,08	1,165	1
1	11,11	0	,00	2	22,22	2	22,22	4	44,44	9	3,89	1,364	1
1	50,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	50,00	2	3,00	2,828	5,5
0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	1	5,00		2,5

X	s
1,70	0,00
2,50	0,00
2,35	0,212
2,44	0,438
2,90	0,828
2,75	1,061
3,30	0,00

Şekil 11 Yaş Gruplarına Göre Pasif Davranış Biçimi Grafiği



Tablo 30 ve şekil11 de görüldüğü gibi 29 ve daha az yaş grubunun pasif davranış biçimine ilişkin algıları; “Başkalarının gözünde popüler olmamı sağlayacak şekilde davranmaya çalışırım”(M19,X=4,00), “Öğrenmeyi umduğum bazı şeylerin nasıl yapılacağını bilmediğim gerçeği, beni korkutuyor”, “İnsanların hislerini zedeleyecek şeyleri dosdoğru söylemeyi sevmem”(M9,M37,X=3,00), “Kızgın olduğum zaman duygularımı kendime saklarım”, “Karşımdaki kişiler vaatlerini yerine getirmediğinde, bu durumun beni üzdüğünü onlara anlatmada güçlük çekerim”, “Birisi yaptığım işi överse, rahatsız olurum”, “Diğer insanların isteklerine uyma zorunluluğunu hissederim”, “Bilinmedik bir çevrede rahatsızlık duyarım”, “Başkalarına üzerlerine düşen görevi yapıp yapmadıklarını sorduğumda suçluluk duyarım”, “Yapılmasını tercih etmediğim bir şeyde bile başkalarına hoş görülme davranırım”(M3,M10,M15,M24,M26,M30,M35,X=1,00) şeklinde sıralanmıştır.

30-35 yaş grubunun algıları; "İnsanların hislerini zedeleyecek şeyleri dosdoğru söylemeyi sevmem"(M37,X=5,00), "Yapılmasını tercih etmediğim bir şeyde bile başkalarına hoş görülme davranırım"(M35,X=4,00), "Kızgın olduğum zaman duygularımı kendime saklarım", "Birisi yaptığım işi överse, rahatsız olurum", "Diğer insanların isteklerine uyma zorunluluğunu hissederim" (M3,M15,M24,X=3,00), "Karşımdaki kişiler vaatlerini yerine getirmediklerinde, bu durumun beni üzdüğünü onlara anlatmada güçlük çekerim", "Başkalarına üzerlerine düşen görevi yapıp yapmadıklarını sorduğumda suçluluk duyarım" (M10,M30,X=2,00), "Öğrenmeyi umduğum bazı şeylerin nasıl yapılacağını bilmediğim gerçeği, beni korkutuyor", "Başkalarının gözünde popüler olmamı sağlayacak şekilde davranmaya çalışırım", "Bilinmedik bir çevrede rahatsızlık duyarım"(M9,M19,M26,X=1,00) şeklinde sıralanmıştır.

36-40 yaş grubunun algıları; "Kızgın olduğum zaman duygularımı kendime saklarım", "Birisi yaptığım işi överse, rahatsız olurum", "Başkalarının gözünde popüler olmamı sağlayacak şekilde davranmaya çalışırım", "Diğer insanların isteklerine uyma zorunluluğunu hissederim"(M3,M15,M19,M24,X=3,00), "Bilinmedik bir çevrede rahatsızlık duyarım", "Yapılmasını tercih etmediğim bir şeyde bile başkalarına hoş görülme davranırım", "İnsanların hislerini zedeleyecek şeyleri dosdoğru söylemeyi sevmem"(M26,M35,M37,X=2,50), "Öğrenmeyi umduğum bazı şeylerin nasıl yapılacağını bilmediğim gerçeği, beni korkutuyor"(M9,X=2,00), "Karşımdaki kişiler vaatlerini yerine getirmediklerinde, bu durumun beni üzdüğünü onlara anlatmada güçlük çekerim", "Başkalarına üzerlerine düşen görevi yapıp yapmadıklarını sorduğumda suçluluk duyarım"(M10,M30,X=1,00) şeklinde sıralanmıştır.

41-45 yaş grubunun algıları; "İnsanların hislerini zedeleyecek şeyleri dosdoğru söylemeyi sevmem"(M37,X=4,08), "Kızgın olduğum zaman duygularımı kendime saklarım"(M3, X=3,33), "Diğer insanların isteklerine uyma zorunluluğunu hissederim"(M24,X=2,83), "Yapılmasını tercih etmediğim bir şeyde bile başkalarına hoş görülme davranırım"(M35,X=2,75), "Birisi yaptığım işi överse, rahatsız

olurum”(M15,X=2,58), “Bilinmedik bir çevrede rahatsızlık duyarım ”(M26, X=2,42), “Başkalarının gözünde popüler olmamı sağlayacak şekilde davranmaya çalışırım”(M19,X=2,00), “Öğrenmeyi umduğum bazı şeylerin nasıl yapılacağını bilmediğim gerçeği, beni korkutuyor”(M9,X=1,83), “Başkalarına üzerlerine düşen görevi yapıp yapmadıklarını sorduğumda suçluluk duyarım”(M30,X=1,33), ”Karşımdaki kişiler vaatlerini yerine getirmediklerinde, bu durumun beni üzdüğünü onlara anlatmada güçlük çekerim”(M10,X=1,25) şeklinde sıralanmıştır.

46-50 yaş grubunun algıları; ”İnsanların hislerini zedeleyecek şeyleri dosdoğru söylemeyi sevmem”(M37,X=3,89), “Diğer insanların isteklerine uyma zorunluluğunu hissederim”, “Yapılmasını tercih etmediğim bir şeyde bile başkalarına hoş görülme davranırım”(M24,M35,X=3,44), “Bilinmedik bir çevrede rahatsızlık duyarım ”(M26, X=3,11), “Kızgın olduğum zaman duygularımı kendime saklarım”, “Öğrenmeyi umduğum bazı şeylerin nasıl yapılacağını bilmediğim gerçeği, beni korkutuyor”(M3,M9,X=2,89), “Birisini yaptığım işi överse, rahatsız olurum”(M15,X=2,78),”Karşımdaki kişiler vaatlerini yerine getirmediklerinde, bu durumun beni üzdüğünü onlara anlatmada güçlük çekerim”(M10,X=2,56), “Başkalarının gözünde popüler olmamı sağlayacak şekilde davranmaya çalışırım”, “Başkalarına üzerlerine düşen görevi yapıp yapmadıklarını sorduğumda suçluluk duyarım”(M19,M30,X=1,64) şeklinde sıralanmıştır.

51-55 yaş grubunun algıları; “Bilinmedik bir çevrede rahatsızlık duyarım ”(M26, X=5,00),“Yapılmasını tercih etmediğim bir şeyde bile başkalarına hoş görülme davranırım”(M35,X=4,50), “Birisini yaptığım işi överse, rahatsız olurum”(M15,X=4,00), “Diğer insanların isteklerine uyma zorunluluğunu hissederim”(M24,X=3,50), “Kızgın olduğum zaman duygularımı kendime saklarım”, ”İnsanların hislerini zedeleyecek şeyleri dosdoğru söylemeyi sevmem”(M3,M37,X=3,00), ”Karşımdaki kişiler vaatlerini yerine getirmediklerinde, bu durumun beni üzdüğünü onlara anlatmada güçlük çekerim”(M10,X=1,50), “Öğrenmeyi umduğum bazı şeylerin nasıl yapılacağını bilmediğim gerçeği, beni korkutuyor”, “Başkalarının gözünde popüler olmamı sağlayacak şekilde davranmaya

çalışırım”, “Başkalarına üzerlerine düşen görevi yapıp yapmadıklarını sorduğumda suçluluk duyarım”(M9,M19,M30,X=1,00) şeklinde sıralanmıştır.

56 ve üstü yaş grubunun algıları ise; “Kızgın olduğum zaman duygularımı kendime saklarım”, “Öğrenmeyi umduğum bazı şeylerin nasıl yapılacağını bilmediğim gerçeği, beni korkutuyor”, “Başkalarına üzerlerine düşen görevi yapıp yapmadıklarını sorduğumda suçluluk duyarım”, “İnsanların hislerini zedeleyecek şeyleri dosdoğru söylemeyi sevmem”(M3,M9,M30,M37,X=5,00), “Birisini yaptığım işi överse, rahatsız olurum”, “Diğer insanların isteklerine uyma zorunluluğunu hissederim”, “Bilinmedik bir çevrede rahatsızlık duyarım ”(M15,M24,M26,X=3,00), “Yapılmasını tercih etmediğim bir şeyde bile başkalarına hoş görülme davranırım”(M35,X=2,00), “Karşımdaki kişiler vaatlerini yerine getirmediklerinde, bu durumun beni üzdüğünü onlara anlatmada güçlük çekerim”, “Başkalarının gözünde popüler olmamı sağlayacak şekilde davranmaya çalışırım”(M10,M19,X=1,00) şeklinde sıralanmıştır.

Tabloda da görüldüğü gibi 56 ve üstü yaş grubu ($x=3,30$), 51-55 yaş grubu ($x=2,75$) ve 46-50 yaş grubu ($x=2,90$) orta pasif davranış göstermişlerdir (Normal 2,60-3,39:orta), 41-45 yaş grubu ($x=2,44$), 36-40 yaş grubu ($x=2,35$) ve 30-35 yaş grubu ($x=2,50$) az pasif davranış göstermişlerdir (Normal 1,80-2,59:az), 29 ve daha az yaş gurubundakiler ise ($x=1,70$) hiç pasif davranış göstermişlerdir (Normal 1,00-1,79:hiç)

Tablo 30 ve şekil 11 de de görüldüğü gibi genç yöneticilerde pasif davranış hiç görülmezken yaş ilerledikçe pasif davranış algıları artış göstermekte, ancak ileri yaşlarda dahi orta seviyesini geçmemektedir.Çıkan sonucun yaş ilerlemesi ve yönetim tecrübesi artışına bağlı olduğu düşünülebilir.

Tablo 31
Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Pasif Davranış Algılarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

YAŞ	N	X	SS
29 ve daha az	1	1,70	
30-35	1	2,50	
36-40	2	2,35	,212
41-45	12	2,44	,438
46-50	9	2,90	,828
51-55	2	2,75	1,061
56 ve üstü	1	3,30	
TOPLAM	28	2,61	,648

Tablo 31 de görüldüğü gibi önermelerle ilgili en düşük algı ortalaması olan 29 ve daha az yaş grubunun ortalaması $x=1,70$ ve en yüksek algı ortalaması olan 56 ve daha fazla yaş grubunun ortalaması $x=3,30$ olup aradaki fark 1,60'dır. Anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Bu farklılıkların anlamlılık düzeyleri tablo 32 de gösterilmiştir.

Tablo 32
Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Pasif Davranış Algılarına İlişkin Varyans Analizi

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	Anlamlı Fark
Gruplararası	2,588	6	,431	1,034	,431
Gruplarıçi	8,759	21	,417		
Toplam	11,347	27			

Eğitim yöneticilerinin yaş gruplarına göre pasif davranış algıları arasında ($F=1,034 > 0,431$) olduğundan yaş grubu pasif davranış biçimi kriterlerine göre anlamlı fark görülmemektedir. Pasif davranış genç yaşlarda görülmezken yaşa göre bir miktar artmaktadır. Genç yöneticilerin gösterdiği atılgan davranışlar zamanla pasif davranışa dönüşebilmektedir. Tecrübe ve olgunlaşmanın bunda etkili olduğu söylenebilir.

Tablo 33

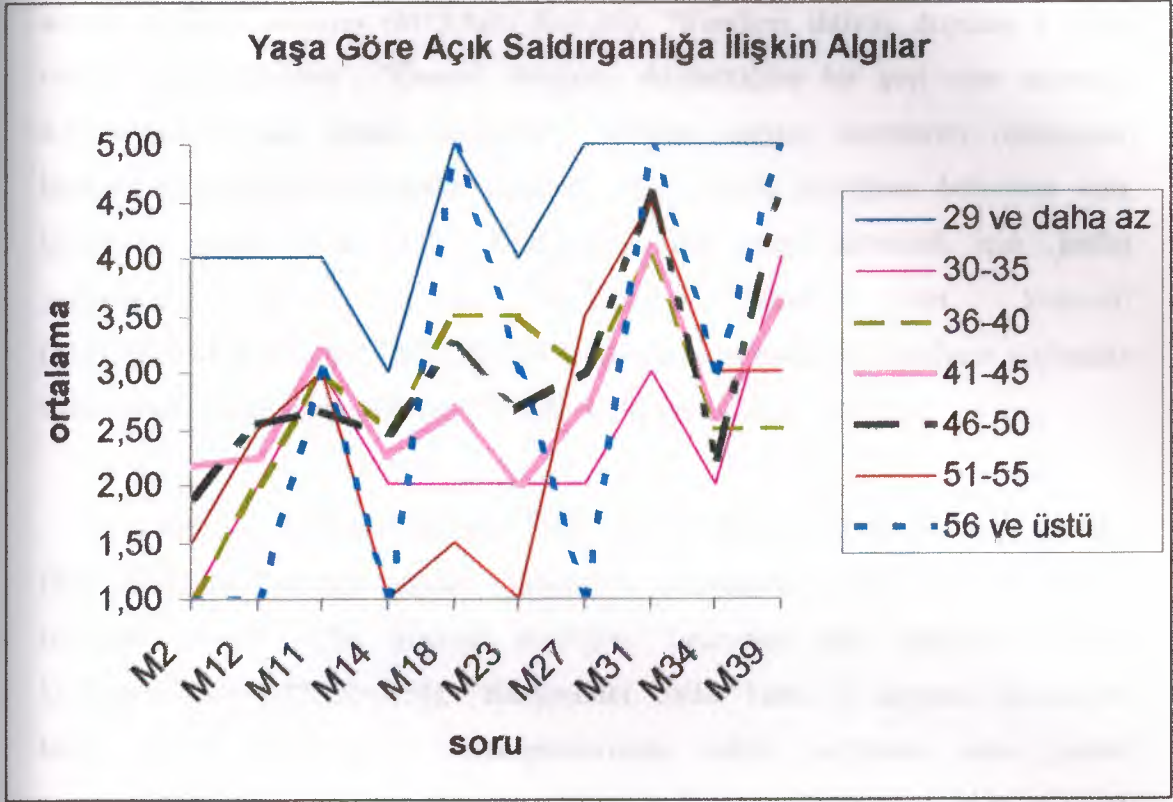
Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Açık Saldırğan Davranışa İlişkin Alguları

Yaş	Hiç bir zaman		Genellikle böyle davranmam		Bazen böyle davranırım		Genellikle böyle davranırım		Her zaman		N	- X	Ss	D
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%				
29 ve üst	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	0	,00	1	4,00		7,5
30-35	1	100,00	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	1,00		10
36-40	2	100,00	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	2	1,00	,000	10
41-45	3	25,00	4	33,33	5	41,67	0	,00	0	,00	12	2,17	,835	9
46-50	6	66,67	1	11,11	0	,00	1	11,11	1	11,11	9	1,89	1,537	10
51-55	1	50,00	1	50,00	0	,00	0	,00	0	,00	2	1,50	,707	7,5
56 ve üst	1	100,00	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	1,00		8,5
29 ve üst	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	0	,00	1	4,00		7,5
30-35	0	,00	0	,00	1	100,00	0	,00	0	,00	1	2,00		6,5
36-40	0	,00	0	,00	2	100,00	0	,00	0	,00	2	2,00	1,414	9
41-45	0	,00	3	25,00	4	33,33	5	41,67	0	,00	12	2,25	1,357	7,5
46-50	2	22,22	2	22,22	3	33,33	1	11,11	1	11,11	9	2,56	1,509	7
51-55	1	50,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	50,00	2	2,50	,707	6
56 ve üst	0	,00	0	,00	1	100,00	0	,00	0	,00	1	1,00		8,5
29 ve üst	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	0	,00	1	4,00		7,5
30-35	0	,00	1	100,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	3,00		2,5
36-40	1	50,00	0	,00	1	50,00	0	,00	0	,00	2	3,00	,000	4,5
41-45	5	41,67	2	16,67	3	25,00	1	8,33	1	8,33	12	3,17	,835	3
46-50	2	22,22	4	44,44	1	11,11	0	,00	2	22,22	9	2,67	1,323	5,5
51-55	0	,00	1	50,00	1	50,00	0	,00	0	,00	2	3,00	2,828	4
56 ve üst	1	100,00	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	3,00		5
29 ve üst	0	,00	0	,00	1	100,00	0	,00	0	,00	1	3,00		10
30-35	0	,00	1	100,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	2,00		6,5
36-40	1	50,00	0	,00	0	,00	1	50,00	0	,00	2	2,50	2,121	7
41-45	5	41,67	3	25,00	2	16,67	0	,00	2	16,67	12	2,25	1,485	7,5
46-50	3	33,33	3	33,33	0	,00	2	22,22	1	11,11	9	2,44	1,509	8
51-55	2	100,00	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	2	1,00	,000	9,5
56 ve üst	1	100,00	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	1,00		8,5
29 ve üst	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	1	5,00		3
30-35	0	,00	1	100,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	2,00		6,5
36-40	0	,00	0	,00	1	50,00	1	50,00	0	,00	2	3,50	,707	2,5
41-45	2	16,67	3	25,00	5	41,67	1	8,33	1	8,33	12	2,67	1,155	4,5
46-50	2	22,22	1	11,11	2	22,22	1	11,11	3	33,33	9	3,22	1,641	3
51-55	1	50,00	1	50,00	0	,00	0	,00	0	,00	2	1,50	,707	7,5
56 ve üst	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	1	5,00		2

20 ve	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	0	,00	1	4,00		7,5
20-35	0	,00	1	100,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	2,00		6,5
20-40	0	,00	0	,00	1	50,00	1	50,00	0	,00	2	3,50	,707	2,5
20-45	7	58,33	1	8,33	2	16,67	1	8,33	1	8,33	12	2,00	1,414	10
20-50	4	44,44	0	,00	2	22,22	1	11,11	2	22,22	9	2,67	1,732	5,5
20-55	2	100,00	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	2	1,00	,000	9,5
20 ve	0	,00	0	,00	1	100,00	0	,00	0	,00	1	3,00		5
20 ve	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	1	5,00		3
20-35	0	,00	1	100,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	2,00		6,5
20-40	1	50,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	50,00	2	3,00	2,828	4,5
20-45	2	16,67	5	41,67	1	8,33	3	25,00	1	8,33	12	2,67	1,303	4,5
20-50	1	11,11	1	11,11	5	55,56	1	11,11	1	11,11	9	3,00	1,118	4
20-55	0	,00	0	,00	1	50,00	1	50,00	0	,00	2	3,50	,707	2
20 ve	1	100,00	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	1,00		8,5
20 ve	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	1	5,00		3
20-35	0	,00	0	,00	1	100,00	0	,00	0	,00	1	3,00		2,5
20-40	0	,00	0	,00	1	50,00	0	,00	1	50,00	2	4,00	1,414	1
20-45	0	,00	1	8,33	1	8,33	6	50,00	4	33,33	12	4,08	,900	1
20-50	0	,00	0	,00	0	,00	4	44,44	5	55,56	9	4,56	,527	2
20-55	0	,00	0	,00	0	,00	1	50,00	1	50,00	2	4,50	,707	1
20 ve	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	1	5,00		2
20 ve	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	1	5,00		3
20-35	0	,00	1	100,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	2,00		6,5
20-40	0	,00	1	50,00	1	50,00	0	,00	0	,00	2	2,50	,707	7
20-45	3	25,00	2	16,67	4	33,33	3	25,00	0	,00	12	2,58	1,165	6
20-50	3	33,33	3	33,33	1	11,11	2	22,22	0	,00	9	2,22	1,202	9
20-55	0	,00	1	50,00	0	,00	1	50,00	0	,00	2	3,00	1,414	4
20 ve	0	,00	0	,00	1	100,00	0	,00	0	,00	1	3,00		5
20 ve	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	1	5,00		3
20-35	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	0	,00	1	4,00		1
20-40	1	50,00	0	,00	0	,00	1	50,00	0	,00	2	2,50	2,121	7
20-45	1	8,33	2	16,67	2	16,67	3	25,00	4	33,33	12	3,58	1,379	2
20-50	0	,00	0	,00	1	11,11	1	11,11	7	77,78	9	4,67	,707	1
20-55	1	50,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	50,00	2	3,00	2,828	4
20 ve	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	1	100,00	1	5,00		2

	X	s
20 ve	4,40	0,00
20-35	2,30	0,00
20-40	2,75	1,061
20-45	2,74	0,448
20-50	2,99	0,483
20-55	2,45	0,354
20 ve	2,80	0,00

Şekil 12 Yaş Gruplarına Göre Açık Saldırgan Davranış Biçimi Grafiği



Tablo 33 ve şekil 12 de görüldüğü gibi 29 ve daha az yaş grubunun açık saldırgan davranış biçimine ilişkin algıları; "Elimde sağlam kanıtlarım olduğunda, başkalarını suçlamakta tereddüt etmem" "Konuşmalarımnda etkiyi arttırmak için jestler yaparım", "Her durumu kontrol altında tutmayı severim", "Birisine bana kızdığında bende ona kızarım", "Başkalarının saygısını kazanmak için onlara güçlü yönlerinizi göstermeniz gerektiğine inanırım"(M18,M27,M31,M34,M39,X=5,00), "Birlikte çalıştığım insanların çoğundan daha üstün olduğumu hissederim", "Kendimi ihtiyaç duyulan bir kişi olarak değerlendiririm", "Karşımdaki kişiler kaba ve saygısız davranırsa, bende öyle davranırım", "Bir konuda titizliğimi belirtmek için, iğneleyici sözler kullanırım"(M2,M11,M12,M23,X=4,00), "Önemi olduğunu düşündüğüm bir şeyi elde edersem, konuşmaya devam etmem, keserim"(M14,X=3,00) şeklinde sıralanmıştır.

30-35 yaş grubunun algıları; "Başkalarının saygısını kazanmak için onlara güçlü yönlerinizi göstermeniz gerektiğine inanırım"(M39,X=4,00), "Karşımdaki kişiler kaba ve saygısız davranırsa, bende öyle davranırım", "Her durumu kontrol altında tutmayı severim (M12,M31,X=3,00), "Kendimi ihtiyaç duyulan bir kişi olarak değerlendiririm", "Önemi olduğunu düşündüğüm bir şeyi elde edersem, konuşmaya devam etmem, keserim", "Elimde sağlam kanıtlarım olduğunda, başkalarını suçlamakta tereddüt etmem", "Bir konuda titizliğimi belirtmek için, iğneleyici sözler kullanırım", "Konuşmalarında etkiyi arttırmak için jestler yaparım", "Birisi bana kızdığında bende ona kızarım" (M11,M14,M18,M23,M27,M34,X=2,00), "Birlikte çalıştığım insanların çoğundan daha üstün olduğumu hissederim"(M2,X=1,00) şeklinde sıralanmıştır.

36-40 yaş grubunun algıları; "Her durumu kontrol altında tutmayı severim (M31,X=4,00), "Elimde sağlam kanıtlarım olduğunda, başkalarını suçlamakta tereddüt etmem", "Bir konuda titizliğimi belirtmek için, iğneleyici sözler kullanırım"(M18,M23,X=3,50), "Karşımdaki kişiler kaba ve saygısız davranırsa, bende öyle davranırım", "Konuşmalarında etkiyi arttırmak için jestler yaparım"(M12,M27,X=3,00), "Önemi olduğunu düşündüğüm bir şeyi elde edersem, konuşmaya devam etmem, keserim", "Birisi bana kızdığında bende ona kızarım", "Başkalarının saygısını kazanmak için onlara güçlü yönlerinizi göstermeniz gerektiğine inanırım"(M14,M34,M39,X=2,50), "Kendimi ihtiyaç duyulan bir kişi olarak değerlendiririm"(M11,X=2,00), "Birlikte çalıştığım insanların çoğundan daha üstün olduğumu hissederim"(M2,X=1,00) şeklinde sıralanmıştır.

41-45 yaş grubunun algıları; "Her durumu kontrol altında tutmayı severim (M31,X=4,08), "Başkalarının saygısını kazanmak için onlara güçlü yönlerinizi göstermeniz gerektiğine inanırım"(M39,X=3,58), "Karşımdaki kişiler kaba ve saygısız davranırsa, bende öyle davranırım"(M12,X=3,17), "Elimde sağlam kanıtlarım olduğunda, başkalarını suçlamakta tereddüt etmem", "Konuşmalarında etkiyi arttırmak için jestler yaparım"(M18,M27,X=2,67), "Birisi bana kızdığında bende ona kızarım"(M34,X=2,58), "Kendimi ihtiyaç duyulan bir kişi olarak

değerlendiririm”, ”Önemi olduğunu düşündüğüm bir şeyi elde edersem, konuşmaya devam etmem, keserim”(M11,M14,X=2,25), ”Birlikte çalıştığım insanların çoğundan daha üstün olduğumu hissederim”(M2,X=2,17), ”Bir konuda titizliğimi belirtmek için, iğneleyici sözler kullanırım”(M23,X=2,00) şeklinde sıralanmıştır.

46-50 yaş grubunun algıları; ”Başkalarının saygısını kazanmak için onlara güçlü yönlerinizi göstermeniz gerektiğine inanırım”(M39,X=4,67), ”Her durumu kontrol altında tutmayı severim (M31,X=4,56), ”Elimde sağlam kanıtlarım olduğunda, başkalarını suçlamakta tereddüt etmem”(M18,X=3,22), ”Konuşmalarında etkiyi arttırmak için ,jestler yaparım”(M27,X=3,00), ”Karşımdaki kişiler kaba ve saygısız davranırsa, bende öyle davranırım”, ”Bir konuda titizliğimi belirtmek için, iğneleyici sözler kullanırım”(M12,M23,X=2,67), ”Kendimi ihtiyaç duyulan bir kişi olarak değerlendiririm”(M11,X=2,56), ”Önemi olduğunu düşündüğüm bir şeyi elde edersem, konuşmaya devam etmem, keserim”(M14,X=2,44), ”Birisi bana kızdığında bende ona kızarım”(M34,X=2,22), ”Birlikte çalıştığım insanların çoğundan daha üstün olduğumu hissederim”(M2,X=1,89) şeklinde sıralanmıştır.

51-55 yaş grubunun algıları; ”Her durumu kontrol altında tutmayı severim (M31,X=4,50), ”Konuşmalarında etkiyi arttırmak için ,jestler yaparım”(M27,X=3,50), ”Karşımdaki kişiler kaba ve saygısız davranırsa, bende öyle davranırım”, ”Birisi bana kızdığında bende ona kızarım”, ”Başkalarının saygısını kazanmak için onlara güçlü yönlerinizi göstermeniz gerektiğine inanırım”(M12,M34,M39,X=3,00), ”Kendimi ihtiyaç duyulan bir kişi olarak değerlendiririm”(M11,X=2,50), ”Birlikte çalıştığım insanların çoğundan daha üstün olduğumu hissederim”, ”Elimde sağlam kanıtlarım olduğunda, başkalarını suçlamakta tereddüt etmem”(M2,M18,X=1,50), ”Önemi olduğunu düşündüğüm bir şeyi elde edersem, konuşmaya devam etmem, keserim”, ”Bir konuda titizliğimi belirtmek için, iğneleyici sözler kullanırım”(M14,M23,X=1,00) şeklinde sıralanmıştır.

56 ve üstü yaş grubunun algıları ise; "Elimde sağlam kanıtlarım olduğunda, başkalarını suçlamakta tereddüt etmem", "Her durumu kontrol altında tutmayı severim", "Başkalarının saygısını kazanmak için onlara güçlü yönlerinizi göstermeniz gerektiğine inanırım"(M18,M31,M39,X=5,00), "Karşımdaki kişiler kaba ve saygısız davranırsa, bende öyle davranırım", "Bir konuda titizliğimi belirtmek için, iğneleyici sözler kullanırım", "Birisi bana kızdığında bende ona kızarım"(M12,M23,M34,X=3,00), "Birlikte çalıştığım insanların çoğundan daha üstün olduğumu hissederim", "Kendimi ihtiyaç duyulan bir kişi olarak değerlendiririm", "Önemi olduğunu düşündüğüm bir şeyi elde edersem, konuşmaya devam etmem, keserim", "Konuşmalarında etkiyi arttırmak için jestler yaparım"(M2,M11,M14,M27,X=1,00) şeklinde sıralanmıştır.

Tabloda da görüldüğü gibi 29 ve daha az yaş gurubundakiler ($x=4,40$) tam açık saldırgan davranış göstermişlerdir (Normal 4,20-5,00: tam). Diğer yaş grupları az ve orta ağırlığında açık saldırgan davranış göstermişlerdir.

Tablo 33 ve şekil 12 de de görüldüğü gibi genç yöneticilerde görülen açık saldırgan davranışın gençlik ve tecrübesizliğe dayalı olduğu söylenebilir.

Tablo 34
Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Açık Saldırgan Davranış Algılarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

YAŞ	N	X	SS
29 ve daha az	1	4,40	-
30-35	1	2,30	-
36-40	2	2,75	1,061
41-45	12	2,74	,448
46-50	9	2,99	,483
51-55	2	2,45	,354
56 ve üstü	1	2,80	-
TOPLAM	28	2,85	,567

Tablo 34 de görüldüğü gibi önermelerle ilgili en yüksek algı ortalaması olan 29 ve daha az yaş grubunun ortalaması $x=4,40$ ve en düşük algı ortalaması olan 30-

35 yaş grubunun ortalaması $\bar{x}=2,30$ olup aradaki fark 2,10'dur. Anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Bu farklılıkların anlamlılık düzeyleri tablo 35 de gösterilmiştir.

Tablo 35
Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Açık Saldırgan Davranış Algılarına İlişkin Varyans Analizi

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	Anlamlı Fark
Gruplararası	3,362	6	,560	2,208	,083
Gruplarıçi	5,328	21	,254		
Toplam	8,690	27			

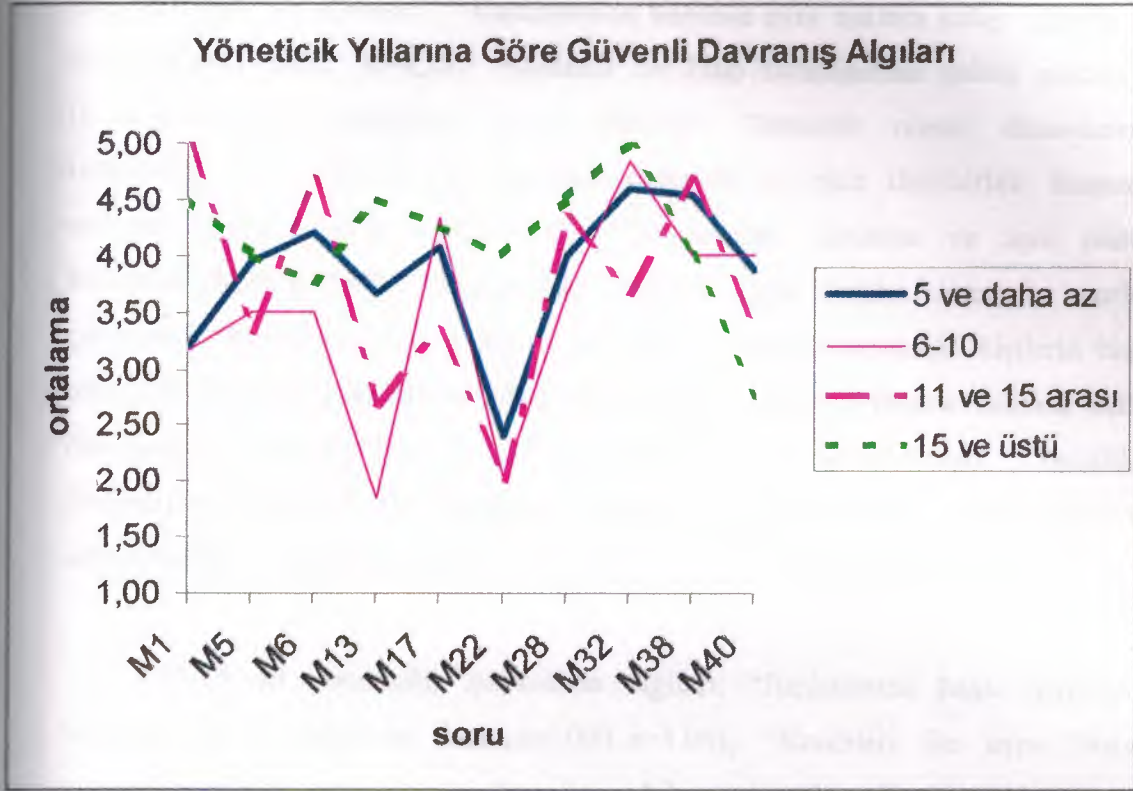
Eğitim yöneticilerinin yaş gruplarına göre açık saldırgan davranış algıları arasında ($F=2,208 > 0,083$) olduğundan yaş grubu açık saldırgan davranış biçimi kriterlerine göre anlamlı fark görülmemektedir.

Diğer bütün yaş gruplarında açık saldırgan davranış algılama oranı birbirine yakinken (az ve orta seviye) 29 ve daha az yaş grubunda bu oran artmaktadır (tam seviye). Müdür ve müdür yardımcılığı görevi için on yıl öğretmenlik yapma şartı göz önünde bulundurulduğunda, bu görevlerde açık saldırgan davranış oranının fazla görülmeyeceği değerlendirilmektedir.

Tablo 36
Yöneticilik Yıllarına Göre Güvenli Davranışa İlişkin Algılar

Kıdem	Hiç bir zaman		Genellikle böyle davranmam		Bazen böyle davranırım		Genellikle böyle davranırım		Her zaman		N	- X	Ss	D
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%				
5 ve az	2	13,33	3	20,00	4	26,67	2	13,33	4	26,67	15	3,20	1,424	9
6-10	0	,00	2	33,33	2	33,33	1	16,67	1	16,67	6	3,17	1,169	8
11-15	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	3	100,00	3	5,00	,000	1
15 ve üst	0	,00	0	,00	1	25,00	0	,00	3	75,00	4	4,50	1,000	3
5 ve az	2	13,33	1	6,67	0	,00	5	33,33	7	46,67	15	3,93	1,438	6
6-10	1	16,67	0	,00	2	33,33	1	16,67	2	33,33	6	3,50	1,517	6,5
11-15	1	33,33	0	,00	0	,00	1	33,33	1	33,33	3	3,33	2,082	7
15 ve üst	1	25,00	0	,00	0	,00	0	,00	3	75,00	4	4,00	2,000	7
5 ve az	1	6,67	0	,00	0	,00	8	53,33	6	40,00	15	4,20	1,014	3
6-10	0	,00	2	33,33	0	,00	3	50,00	1	16,67	6	3,50	1,225	6,5
11-15	0	,00	0	,00	0	,00	1	33,33	2	66,67	3	4,67	,577	2,5
15 ve üst	0	,00	1	25,00	1	25,00	0	,00	2	50,00	4	3,75	1,500	9
5 ve az	1	6,67	1	6,67	4	26,67	5	33,33	4	26,67	15	3,67	1,175	8
6-10	2	33,33	3	50,00	1	16,67	0	,00	0	,00	6	1,83	,753	10
11-15	1	33,33	0	,00	1	33,33	1	33,33	0	,00	3	2,67	1,528	9
15 ve üst	0	,00	0	,00	1	25,00	0	,00	3	75,00	4	4,50	1,000	3
5 ve az	2	13,33	0	,00	2	13,33	2	13,33	9	60,00	15	4,07	1,438	4
6-10	0	,00	0	,00	2	33,33	0	,00	4	66,67	6	4,33	1,033	2
11-15	0	,00	0	,00	2	66,67	1	33,33	0	,00	3	3,33	,577	7
15 ve üst	0	,00	1	25,00	0	,00	0	,00	3	75,00	4	4,25	1,500	5
5 ve az	5	33,33	5	33,33	2	13,33	0	,00	3	20,00	15	2,40	1,502	10
6-10	3	50,00	0	,00	3	50,00	0	,00	0	,00	6	2,00	1,095	9
11-15	2	66,67	0	,00	0	,00	1	33,33	0	,00	3	2,00	1,732	10
15 ve üst	0	,00	1	25,00	0	,00	1	25,00	2	50,00	4	4,00	1,414	7
5 ve az	1	6,67	1	6,67	1	6,67	6	40,00	6	40,00	15	4,00	1,195	5
6-10	0	,00	1	16,67	2	33,33	1	16,67	2	33,33	6	3,67	1,211	5
11-15	0	,00	0	,00	0	,00	2	66,67	1	33,33	3	4,33	,577	4
15 ve üst	0	,00	0	,00	1	25,00	0	,00	3	75,00	4	4,50	1,000	3
5 ve az	0	,00	1	6,67	0	,00	3	20,00	1	73,33	15	4,60	,828	1
6-10	0	,00	0	,00	0	,00	1	16,67	5	83,33	6	4,83	,408	2
11-15	1	33,33	0	,00	0	,00	0	,00	2	66,67	3	3,67	2,309	5
15 ve üst	0	,00	0	,00	0	,00	0	,00	4	100,00	4	5,00	,000	1
5 ve az	0	,00	1	6,67	1	6,67	2	13,33	1	73,33	15	4,53	,915	2
6-10	1	16,67	0	,00	0	,00	2	33,33	3	50,00	6	4,00	1,549	3,5
11-15	0	,00	0	,00	0	,00	1	33,33	2	66,67	3	4,67	,577	2,5
15 ve üst	1	25,00	0	,00	0	,00	0	,00	3	75,00	4	4,00	2,000	7
5 ve az	2	13,33	0	,00	1	6,67	7	46,67	5	33,33	15	3,87	1,302	7
6-10	0	,00	0	,00	2	33,33	2	33,33	2	33,33	6	4,00	,894	3,5
11-15	0	,00	1	33,33	0	,00	2	66,67	0	,00	3	3,33	1,155	7
15 ve üst	1	25,00	1	25,00	1	25,00	0	,00	1	25,00	4	2,75	1,708	10
5 ve az	X		ss		3,85		,615							
6-10	X		ss		3,48		,392							
11-15	X		ss		3,70		,608							
15 ve üst	X		ss		4,13		,427							

Şekil 13 Yöneticilik Yıllarına Göre Güvenli Davranış Biçimi Grafiği



Tablo 36 ve şekil 13 de görüldüğü gibi 5 ve daha az yıl yöneticilik yapanların güvenli davranış biçimine ilişkin algıları; “Başkalarında benimle aynı haklara sahip olduklarına inanırım”(M32,X=4,60), “Mantıklı bir bilgi bulduğumda yanlış yaptığımı inandığım şeyleri düzeltme kararı veririm”(M38,X=4,53), “Kendileri ile aynı fikirde olmadığım zaman karşımdaki kişilerin bunu bilmesini sağlarım”(M6,X=4,20), “Gerektiği zaman yardım istemekte sakınca görmem”(M17,X=4,07), “Duygularımı dürüstçe ve açık olarak belirtirim”(M28,X=4,00), “Karşımdaki kişilerle göz ilişkisi kurmada zorluk çekmem”(M5,X=3,93), “Mantıklı olarak düzenlenmiş tartışmaları kazandığımda bu durumun diğerleri ile olan ilişkilerimi bozacağı endişesi taşımam”(M40,X=3,87), “Başkalarına kızgınlığımı ifade ettiğim zaman, bunu en uygun davranış olduğu için yapmışımdır”(M13,X=3,67), “Başkalarına hayır diyebilme hakkına sahip olduğuma inanırım”(M1,X=3,20), “Kendi gereksinimlerimi öncelikle düşünürüm”(M22,X=2,40) şeklinde sıralanmıştır.

6-10 yıl arasında yöneticilik yapanların algıları; “Gerektiği zaman yardım istemekte sakınca görmem”, “Başkalarında benimle aynı haklara sahip olduklarına inanırım”(M17,M32, X=4,33), “Mantıklı bir bilgi bulduğumda yanlış yaptığımı inandığım şeyleri düzeltme kararı veririm”, “Mantıklı olarak düzenlenmiş tartışmaları kazandığımda bu durumun diğerleri ile olan ilişkilerimi bozacağı endişesi taşımam”(M38,M40,X=4,00), “Duygularımı dürüstçe ve açık olarak belirtirim”(M28,X=3,67), “Karşımdaki kişilerle göz ilişkisi kurmada zorluk çekmem”, “Kendileri ile aynı fikirde olmadığım zaman karşımdaki kişilerin bunu bilmesini sağlarım”(M5,M6,X=3,50), “Başkalarına hayır diyebilme hakkına sahip olduğuma inanırım”(M1,X=3,17), “Kendi gereksinimlerimi öncelikle düşünürüm”(M22,X=2,00), “Başkalarına kızgınlığımı ifade ettiğim zaman, bunu en uygun davranış olduğu için yapmışımdır”(M13,X=1,83) şeklinde sıralanmıştır.

11-15 yıl yöneticilik yapanların algıları; “Başkalarına hayır diyebilme hakkına sahip olduğuma inanırım”(M1,x=5,00), “Kendileri ile aynı fikirde olmadığım zaman karşımdaki kişilerin bunu bilmesini sağlarım”, “Mantıklı bir bilgi bulduğumda yanlış yaptığımı inandığım şeyleri düzeltme kararı veririm”(M6,M38,X=4,67), “Duygularımı dürüstçe ve açık olarak belirtirim”(M28,X=4,33), “Başkalarında benimle aynı haklara sahip olduklarına inanırım”(M32,X=3,67), “Karşımdaki kişilerle göz ilişkisi kurmada zorluk çekmem”, “Gerektiği zaman yardım istemekte sakınca görmem”, “Mantıklı olarak düzenlenmiş tartışmaları kazandığımda bu durumun diğerleri ile olan ilişkilerimi bozacağı endişesi taşımam”(M5,M17,M40,X=3,33), “Başkalarına kızgınlığımı ifade ettiğim zaman, bunu en uygun davranış olduğu için yapmışımdır”(M13,X=2,67), “Kendi gereksinimlerimi öncelikle düşünürüm”(M22,X=2,00) şeklinde sıralanmıştır.

15 ve üstü yıllar yöneticilik yapanların algıları ise; “Başkalarında benimle aynı haklara sahip olduklarına inanırım”(M32,x=5,00), “Başkalarına hayır diyebilme hakkına sahip olduğuma inanırım”, “Başkalarına kızgınlığımı ifade ettiğim zaman, bunu en uygun davranış olduğu için yapmışımdır”, “Duygularımı dürüstçe ve açık olarak belirtirim”(M1,M13,M28, X=4,50), “Gerektiği zaman yardım istemekte

sakınca görmem”(M17, X=4,25), “Karşımdaki kişilerle göz ilişkisi kurmada zorluk çekmem”, “Kendi gereksinimlerimi öncelikle düşünürüm”, “Mantıklı bir bilgi bulduğumda yanlış yaptığıma inandığım şeyleri düzeltme kararı veririm”(M5, M22, M38, X=4,00), “Kendileri ile aynı fikirde olmadığım zaman karşımdaki kişilerin bunu bilmesini sağlarım”(M6, X=3,75), “Mantıklı olarak düzenlenmiş tartışmaları kazandığımda bu durumun diğerleri ile olan ilişkilerimi bozacağı endişesi taşımam”(M40, X=2,75) şeklinde sıralanmıştır.

Tablo 36' ya göre dört gruptan oluşan tüm yöneticilik yıllarında çok güvenli davranış görülmektedir (15 ve üstü $x=4,13$ / 5 ve daha az $x=3,85$ / 11-15 $x=3,70$ / 6-10 $x=3,48$) (Normal 3,40-4,19: çok). Yöneticiliğin ilk yıllarında kazanılan güvenli davranış algılamasının sonraki yıllarda da devam ettiği ve fazla değişime uğramadığı söylenebilir.

Tablo 37
Yöneticilik Yıllarına Göre Güvenli Davranış Algılarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

YAŞ	N	X	SS
5 ve daha az	15	3,85	,615
6-10	6	3,48	,392
11 ve 15 arası	3	3,70	,608
15 ve üstü	4	4,13	,427
Toplam	28	3,79	,559

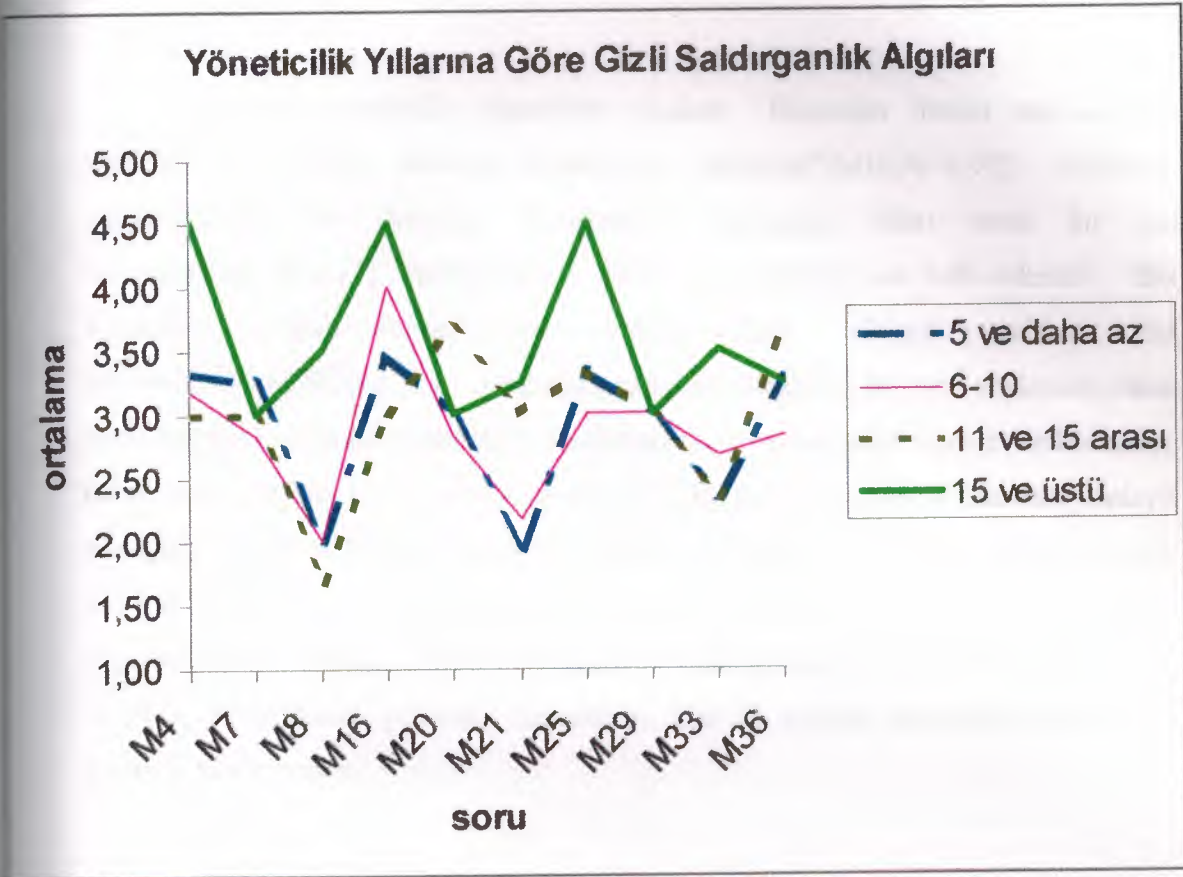
Tablo 37 de görüldüğü gibi önermelerle ilgili en düşük algı ortalaması olan 6-10 yıl grubunun ortalaması $x=3,48$ ve en yüksek algı ortalaması olan 15 ve üstü yıl grubunun ortalaması $x=4,13$ olup aradaki fark 0,65'dir. Anlamlı bir fark bulunmaması nedeniyle güvenli davranışta yöneticilik yılının etkisi fazla görülmemektedir. Tüm grupların güvenli davranış algılamaları çok değerinde olup (Normal 3,40-4,19: çok) birbirine yakındır. Yöneticiliğe başlanılan yıllardaki güvenli davranışın yıllara göre fazla değişikliğe uğramadığı ve devam ettiği düşünülebilir.

Tablo 38
Yöneticilik Yıllarına Göre Güvenli Davranış Algılarına İlişkin Varyans Analizi

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	Anlamlı Fark
Gruplararası	1,085	3	,362	1,181	,338
Gruplarıçi	7,353	24	,306		
Toplam	8,439	27			

Eğitim yöneticilerinin yöneticilik yıllarına göre güvenli davranış algıları arasında ($F=1,181 > 0,338$) olduğundan yaş grubu güvenli davranış biçimi kriterlerine göre anlamlı fark görülüyor. İlk yıllardaki güvenli davranış biçimi algılarında fazla bir değişiklik olmamaktadır.

Şekil 14 Yöneticilik Yıllarına Göre Gizli Saldırgan Davranış Biçimi Grafiği



Tablo 39 ve şekil 14 de görüldüğü gibi 5 ve daha az yıl yöneticilik yapanların gizli saldırgan davranış biçimine ilişkin algıları; "Başkaları benim zaafarımdan yararlanırsa, sessizce durumu düzeltmeye çalışırım"(M16,X=3,47), "Haklarım çiğnendiğinde, bu durumu düzelterek kurnazca, fakat emin bir yol bulurum", "Kızgınlığımı, farklı yüz ifadeleri ile belli ederim"(M4,M25, X=3,33), "Başkaları canımı sıktığında, bir şey söylemem,fakat bunu hareketlerimle belli ederim", "Başkalarını kontrol etmede, dolaylı mesajları tercih ederim,doğrudan mesajları kullanmam"(M7,M36,X=3,27), "Başkaları ile uyuşmadığımı açıkça belli etmem, fakat onlar daima bunu biliyor görünür", "Bir kimseden hoşlanmamışsam,bunu açıkça değil, dolaylı yoldan ima ederim"(M20,M29,X=3,00), "Birine kızdığım zaman, ona karşı sessiz kalırım"(M33,X=2,33), "Gizlice araştırmalar yaparak, başkalarını kontrol etmeyi severim"(M8,X=2,00), "Eğer yöneticimle

uyuşmuyorsam,istediği şeyleri yapmamanın bir yolunu bulurum”(M21,X=1,93) şeklinde sıralanmıştır.

6-10 yıl yöneticilik yapanların algıları; ”Başkaları benim zaaflarımdan yararlanırsa, sessizce durumu düzeltmeye çalışırım”(M16,X=3,47), “Haklarım çiğnendiğinde, bu durumu düzeltecek kurnazca, fakat emin bir yol bulurum”(M4,X=3,17), “Kızgınlığımı, farklı yüz ifadeleri ile belli ederim”, “Bir kimseden hoşlanmamışsam,bunu açıkça değil, dolaylı yoldan ima ederim”(M25,M29,X=3,00), “Başkaları canımı sıktığında, bir şey söylemem,fakat bunu hareketlerimle belli ederim”, “Başkaları ile uyuşmadığımı açıkça belli etmem, fakat onlar daima bunu biliyor görünür”, “Başkalarını kontrol etmede, dolaylı mesajları tercih ederim,doğrudan mesajları kullanmam”(M7,M20,M36,X=2,83), “Birine kızdığım zaman, ona karşı sessiz kalırım”(M33,X=2,33), “Eğer yöneticimle uyuşmuyorsam,istediği şeyleri yapmamanın bir yolunu bulurum”(M21,X=2,17), “Gizlice araştırmalar yaparak, başkalarını kontrol etmeyi severim”(M8,X=2,00) şeklinde sıralanmıştır.

11-15 yıl yöneticilik yapanların algıları; “Başkaları ile uyuşmadığımı açıkça belli etmem, fakat onlar daima bunu biliyor görünür”, “Başkalarını kontrol etmede, dolaylı mesajları tercih ederim,doğrudan mesajları kullanmam”(M20,M36,X=3,67), “Kızgınlığımı, farklı yüz ifadeleri ile belli ederim”(M25, X=3,33), “Haklarım çiğnendiğinde, bu durumu düzeltecek kurnazca, fakat emin bir yol bulurum”, “Başkaları canımı sıktığında, bir şey söylemem,fakat bunu hareketlerimle belli ederim”, ”Başkaları benim zaaflarımdan yararlanırsa, sessizce durumu düzeltmeye çalışırım”, “Eğer yöneticimle uyuşmuyorsam,istediği şeyleri yapmamanın bir yolunu bulurum”, “Bir kimseden hoşlanmamışsam,bunu açıkça değil, dolaylı yoldan ima ederim” (M4,M7,M16,M21, M29, X=3,00), “Birine kızdığım zaman, ona karşı sessiz kalırım”(M33,X=2,32), “Gizlice araştırmalar yaparak, başkalarını kontrol etmeyi severim”(M8,X=1,67) şeklinde sıralanmıştır.

15 ve üstü yıl yöneticilik yapanların algıları ise; "Haklarım çiğnendiğinde, bu durumu düzeltecek kurnazca, fakat emin bir yol bulurum", "Başkaları benim zaaflarımdan yararlanırsa, sessizce durumu düzeltmeye çalışırım", "Kızgınlığımı, farklı yüz ifadeleri ile belli ederim"(M4,M16,M25, X=4,50), "Gizlice araştırmalar yaparak, başkalarını kontrol etmeyi severim", "Birine kızdığım zaman, ona karşı sessiz kalırım"(M8,M33,X=3,50), "Eğer yöneticimle uyuşmuyorsam, istediği şeyleri yapmamanın bir yolunu bulurum", "Başkalarını kontrol etmede, dolaylı mesajları tercih ederim, doğrudan mesajları kullanmam"(M21,M36 ,X=3,25), "Başkaları canımı sıktığında, bir şey söylemem, fakat bunu hareketlerimle belli ederim", "Başkaları ile uyuşmadığımı açıkça belli etmem, fakat onlar daima bunu biliyor görünür", "Bir kimseden hoşlanmamışsam, bunu açıkça değil, dolaylı yoldan ima ederim"(M7,M20,M29,X=3,00) şeklinde sıralanmıştır.

15 ve daha fazla yıl yöneticilik yapanların gizli saldırgan davranış algılama ortalaması $x=3,60$ olup gizli saldırgan davranış sergilemektedirler (Normal 3,40-4,19:çok). Diğer grupların ortalaması ise orta gizli saldırgan davranış biçimi sınırları içindedir (Normal 2,60-3,39:orta)

Tablo 40
Yöneticilik Yıllarına Göre Gizli Saldırgan Davranış Algılarının
Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

YAŞ	N	X	SS
5 ve daha az	15	2,89	,660
6-10	6	2,85	,824
11 ve 15 arası	3	2,97	,231
15 ve üstü	4	3,60	1,169
Toplam	28	2,99	,756

Tablo 40 da görüldüğü gibi önermelerle ilgili en düşük algı ortalaması olan 6-10 yıl yöneticilik yapan grubun ortalaması $x=2,85$ ve en yüksek algı ortalaması olan 15 ve üstü yıl yöneticilik yapan grubun ortalaması $x=3,60$ olup aradaki fark 0,75'dir.

Anlamlılık düzeyleri tablo 41 de gösterilmiştir.

Tablo 41
Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Gizli Saldırgan Davranış Algılarına İlişkin
Varyans Analizi

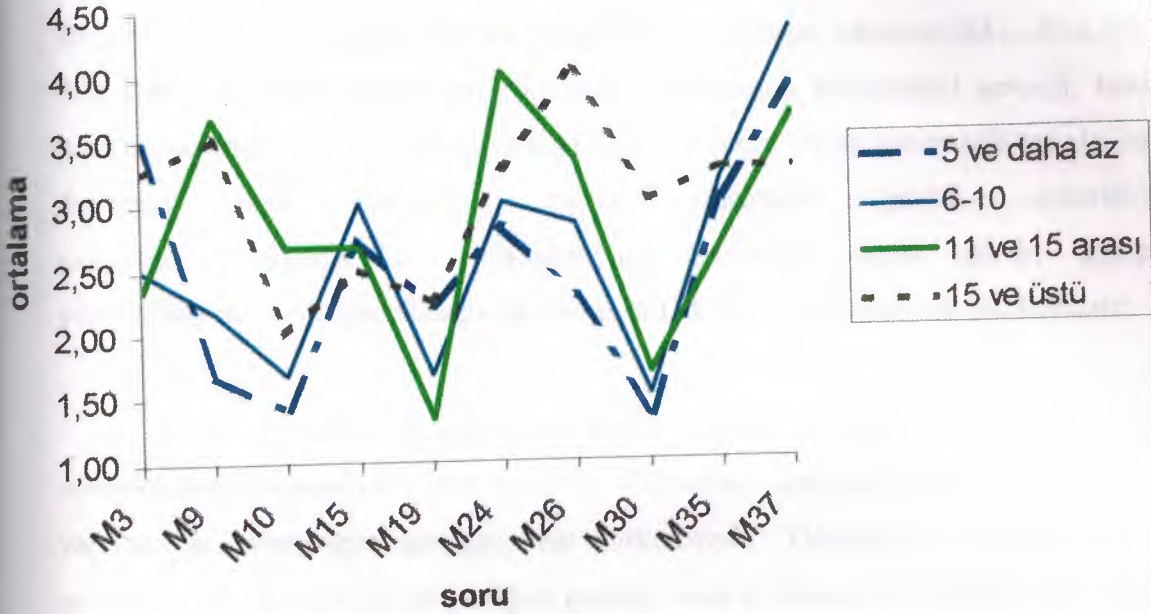
Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	Anlamlı Fark
Gruplararası	1,748	3	,583	1,021	,401
Gruplarıçi	13,691	24	,570		
Toplam	15,439	27			

Eğitim yöneticilerinin yöneticilik yıllarına göre gizli saldırgan davranış algıları arasında ($F=1,021 > 0,401$) olduğundan yöneticilik yılları gizli saldırgan davranış biçimi kriterlerine göre anlamlı fark görülmemektedir.

Yöneticilik yılları arasındaki farklılık gizli saldırgan davranış sergilemek bakımından farklılık göstermemektedir. Değerler birbirine yakındır. Sadece 15 ve daha fazla yıl görev yapanlarda bu oran biraz daha artmaktadır. Yöneticiliğin son yıllarında yöneticinin yeniliklere karşı gösterdiği direnç ile tecrübeleri ile edindiği iyi ilişkileri devam ettirme arasındaki dengeyi sağlamanın, gizli saldırgan davranışı artırdığı düşünülebilir.

Şekil 15 Yöneticilik Yıllarına Göre Pasif Davranış Biçimi Grafiği

Yöneticilik Yıllarına Göre Pasif Davranış Algıları



Tablo 39 ve şekil 14 de görüldüğü gibi 5 ve daha az yıl yöneticilik yapanların pasif davranış biçimine ilişkin algıları; "İnsanların hislerini zedeleyecek şeyleri dosdoğru söylemeyi sevmem"(M37,X=3,87), "Kızgın olduğum zaman duygularımı kendime saklarım"(M3, X=3,47), "Yapılmasını tercih etmediğim bir şeyde bile başkalarına hoş görülme davranırım"(M35,X=3,00), "Diğer insanların isteklerine uyma zorunluluğunu hissederim" (M24,X=2,80), "Birisi yaptığım işi överse, rahatsız olurum"(M15,X=2,73), "Bilinmedik bir çevrede rahatsızlık duyarım "(M26, X=2,27), "Başkalarının gözünde popüler olmamı sağlayacak şekilde davranmaya çalışırım"(M19,X=2,20), "Öğrenmeyi umduğum bazı şeylerin nasıl yapılacağını bilmediğim gerçeği, beni korkutuyor"(M9,X=1,67), "Karşımdaki kişiler vaatlerini yerine getirmediklerinde, bu durumun beni üzdüğünü onlara anlatmada güçlük çekerim"(M10,X=1,40), "Başkalarına üzerlerine düşen görevi yapıp yapmadıklarını sorduğumda suçluluk duyarım"(M30,X=1,33) şeklinde sıralanmıştır

6-10 yıl yöneticilik yapanların algıları; "İnsanların hislerini zedeleyecek şeyleri dosdoğru söylemeyi sevmem"(M37,X=4,33), "Yapılmasını tercih etmediğim bir şeyde bile başkalarına hoş görülme davranırım"(M35,X=3,17), "Birisi yaptığım işi överse, rahatsız olurum", "Diğer insanların isteklerine uyma zorunluluğunu hissederim"(M15,M24,X=3,00), "Bilinmedik bir çevrede rahatsızlık duyarım "(M26, X=2,83), "Kızgın olduğum zaman duygularımı kendime saklarım"(M3, X=2,50), "Öğrenmeyi umduğum bazı şeylerin nasıl yapılacağını bilmediğim gerçeği, beni korkutuyor"(M9,X=2,17), "Karşımdaki kişiler vaatlerini yerine getirmediklerinde, bu durumun beni üzdüğünü onlara anlatmada güçlük çekerim" çalışırım"(M10,M19,X=1,67), "Başkalarına üzerlerine düşen görevi yapıp yapmadıklarını sorduğumda suçluluk duyarım"(M30,X=1,50). şeklinde sıralanmıştır.

11-15 yıl yöneticilik yapanların algıları; "Diğer insanların isteklerine uyma zorunluluğunu hissederim"(M24,X=4,00), "Öğrenmeyi umduğum bazı şeylerin nasıl yapılacağını bilmediğim gerçeği, beni korkutuyor", "Öğrenmeyi umduğum bazı şeylerin nasıl yapılacağını bilmediğim gerçeği, beni korkutuyor"(M9,M37, X=3,67), "Bilinmedik bir çevrede rahatsızlık duyarım "(M26, X=3,33), "Karşımdaki kişiler vaatlerini yerine getirmediklerinde, bu durumun beni üzdüğünü onlara anlatmada güçlük çekerim", "Birisi yaptığım işi överse, rahatsız olurum", "Yapılmasını tercih etmediğim bir şeyde bile başkalarına hoş görülme davranırım"(M10,M15,M35,X=2,67), "Kızgın olduğum zaman duygularımı kendime saklarım"(M3, X=2,33), "Başkalarına üzerlerine düşen görevi yapıp yapmadıklarını sorduğumda suçluluk duyarım"(M30,X=1,67), "Başkalarının gözünde popüler olmamı sağlayacak şekilde davranmaya çalışırım"(M19,X=1,33) şeklinde sıralanmıştır.

15 ve daha fazla yöneticilik yapanların algıları ise; "Bilinmedik bir çevrede rahatsızlık duyarım "(M26, X=4,00), "Öğrenmeyi umduğum bazı şeylerin nasıl yapılacağını bilmediğim gerçeği, beni korkutuyor"(M9,X=3,50), "Kızgın olduğum zaman duygularımı kendime saklarım", "Diğer insanların isteklerine uyma zorunluluğunu hissederim", "Yapılmasını tercih etmediğim bir şeyde bile başkalarına

hoş görülme davranırım”, ”İnsanların hislerini zedeleyecek şeyleri dosdoğru söylemeyi sevmem”(M3,M24,M35,M37,X=3,25), “Başkalarına üzerlerine düşen görevi yapıp yapmadıklarını sorduğumda suçluluk duyarım”(M30,X=3,00), “Birisini yaptığım işi överse, rahatsız olurum”(M15,X=2,50), “Başkalarının gözünde popüler olmamı sağlayacak şekilde davranmaya çalışırım”(M19,X=2,25), ”Karşımdaki kişiler vaatlerini yerine getirmediklerinde, bu durumun beni üzdüğünü onlara anlatmada güçlük çekerim”(M10,X=2,00) şeklinde sıralanmıştır.

Pasif davranış yıllar arttıkça azdan orta seviyeye doğru artış göstermiştir. En düşük algı seviyesi olan 5 ve daha az yıl yöneticilik yapanlarda $x=2,47$ olup (Normal 1,80-2,59:az) en fazla algı seviyesi 15 ve daha çok yıl yöneticilik yapanlarda $x=3,02$ olup (Normal 2,60-3,39:orta) aradaki fark 0,65'dir.

Tablo 43
Yöneticilik Yıllarına Göre Pasif Davranış Algılarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

YAŞ	N	X	SS
5 ve daha az	15	2,47	,535
6-10	6	2,58	,615
11 ve 15 arası	3	2,80	,200
15 ve üstü	4	3,02	1,195
Toplam	28	2,61	,648

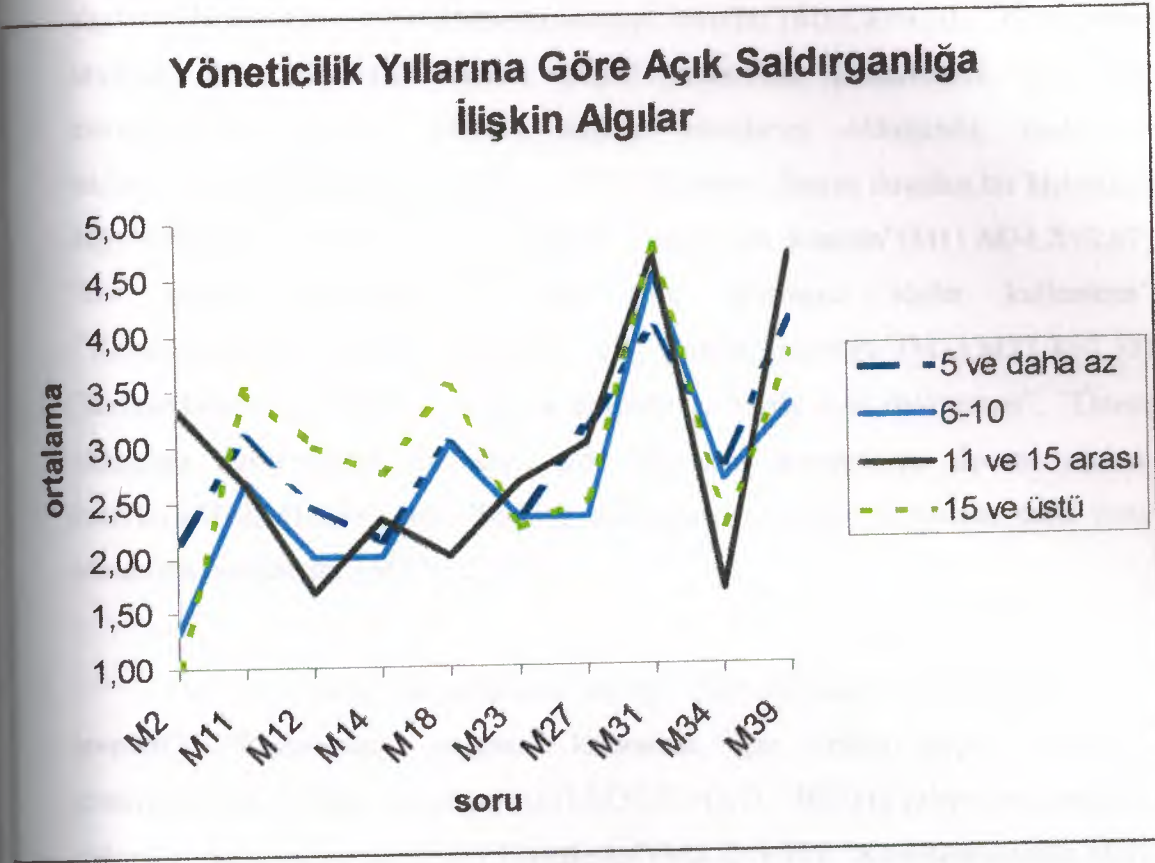
Tablo 43 de görüldüğü gibi yöneticilik yılı arttıkça pasif davranış biçiminde de artış görülmektedir ancak pasif davranış biçimi az ve orta seviyeyi geçmemektedir. Anlamlı bir fark görülmemektedir. Anlamlılık düzeyleri tablo 44 de gösterilmiştir.

Tablo 44
Yöneticilik Yıllarına Göre Pasif Davranış Algılarına İlişkin Varyans Analizi

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	Anlamlı Fark
Gruplararası	1,082	3	,361	,843	,484
Gruplarıçi	10,265	24	,428		
Toplam	11,347	27			

Eğitim yöneticilerinin yöneticilik yıllarına göre pasif davranış algıları arasında ($F=0,843 > 0,484$) olduğundan yöneticilik yıllarına bağlı olarak pasif davranış biçimi kriterlerine göre anlamlı fark görülmemektedir. Bu durum yöneticilerin yıllar geçtikçe tecrübe edinerek, durumlara karşı daha sakin yaklaşmalarından kaynaklanabilir.

Şekil 16 Yöneticilik Yıllarına Göre Açık Saldırgan Davranış Biçimi Grafiği



Tablo 39 ve şekil 14 de görüldüğü gibi 5 ve daha az yıl yöneticilik yapanların açık saldırgan davranış biçimine ilişkin algıları; "Başkalarının saygısını kazanmak için onlara güçlü yönlerinizi göstermeniz gerektiğine inanırım"(M39,X=4,07), "Her durumu kontrol altında tutmayı severim"(M31,X=4,00),"Konuşmalarımnda etkiyi arttırmak için jestler yaparım"(M27,X=3,13), "Kendimi ihtiyaç duyulan bir kişi olarak değerlendiririm"(M11,X=3,07), "Elimde sağlam kanıtlarım olduğunda, başkalarını suçlamakta tereddüt etmem"(M18,X=3,00), "Birisi bana kızduğunda bende ona kızarım"(M34,X=2,80), "Karşımdaki kişiler kaba ve saygısız davranırsa, bende öyle davranırım"(M12,X=2,47), "Bir konuda titizliğimi belirtmek için, iğneleyici sözler kullanırım"(M23,X=2,33), "Birlikte çalıştığım insanların çoğundan daha üstün olduğumu hissederim", "Önemi olduğumu düşündüğüm bir şeyi elde edersem, konuşmaya devam etmem, keserim" (M2,M14,X=2,13) şeklinde sıralanmıştır.

6-10 yıl yöneticilik yapanların açık saldırgan davranış biçimine ilişkin algıları; "Her durumu kontrol altında tutmayı severim"(M31,X=4,50), "Başkalarının saygısını kazanmak için onlara güçlü yönlerinizi göstermeniz gerektiğine inanırım"(M39,X=3,33), "Elimde sağlam kanıtlarım olduğunda, başkalarını suçlamakta tereddüt etmem"(M18,X=3,00), "Kendimi ihtiyaç duyulan bir kişi olarak değerlendiririm", "Birisi bana kızdığında bende ona kızarım"(M11,M34,X=2,67), "Bir konuda titizliğimi belirtmek için, iğneleyici sözler kullanırım", "Konuşmalarında etkiyi arttırmak için ,jestler yaparım"(M23,M27,X=2,33), "Karşımdaki kişiler kaba ve saygısız davranırsa, bende öyle davranırım", "Önemi olduğunu düşündüğüm bir şeyi elde edersem, konuşmaya devam etmem, keserim"(M12,M14,X=2,00), "Birlikte çalıştığım insanların çoğundan daha üstün olduğumu hissederim"(M2,X=2,17),

11-15 yıl yöneticilik yapanların algıları; "Her durumu kontrol altında tutmayı severim", "Başkalarının saygısını kazanmak için onlara güçlü yönlerinizi göstermeniz gerektiğine inanırım"(M31,M39,X=4,67), "Birlikte çalıştığım insanların çoğundan daha üstün olduğumu hissederim"(M2,X=3,33), "Konuşmalarında etkiyi arttırmak için ,jestler yaparım" (M27,X=3,00), "Kendimi ihtiyaç duyulan bir kişi olarak değerlendiririm", "Bir konuda titizliğimi belirtmek için, iğneleyici sözler kullanırım"(M11,M23,X=2,67), "Önemi olduğunu düşündüğüm bir şeyi elde edersem, konuşmaya devam etmem, keserim"(M14,X=2,33), "Elimde sağlam kanıtlarım olduğunda, başkalarını suçlamakta tereddüt etmem"(M18,X=2,00), "Karşımdaki kişiler kaba ve saygısız davranırsa, bende öyle davranırım", "Birisi bana kızdığında bende ona kızarım"(M12,M34,X=1,67) şeklinde sıralanmıştır.

15 ve daha fazla yöneticilik yapanların algıları ise; "Her durumu kontrol altında tutmayı severim (M31,X=4,75), "Başkalarının saygısını kazanmak için onlara güçlü yönlerinizi göstermeniz gerektiğine inanırım"(M39,X=3,75), "Kendimi ihtiyaç duyulan bir kişi olarak değerlendiririm", "Elimde sağlam kanıtlarım olduğunda, başkalarını suçlamakta tereddüt etmem"(M11,M18,X=3,50), "Karşımdaki kişiler kaba ve saygısız davranırsa, bende öyle davranırım"(M12,X=3,00), "Önemi

olduğunu düşündüğüm bir şeyi elde edersem, konuşmaya devam etmem, keserim”(M14,X=2,75), ”Konuşmalarında etkiyi arttırmak için ,jestler yaparım”(M27,X=2,50), ”Bir konuda titizliğimi belirtmek için, iğneleyici sözler kullanırım”, ”Birisine bana kızdığında bende ona kızarım”(M23,M34,X=2,25), ”Birlikte çalıştığım insanların çoğundan daha üstün olduğumu hissederim”(M2,X=1,00) şeklinde sıralanmıştır.

Tablo 45 de görüldüğü gibi en düşük algı seviyesi olan 6-10 yıl yöneticilik yapanlarda $x=2,62$, en yüksek algı seviyesi olan 15 ve daha fazla yıl yöneticilik yapanlarda $x=2,93$ olup aradaki fark 0,31’dir. Bütün grupların açık saldırganlığa ilişkin algı ortalamaları orta seviyededir (Normal 2,60-3,39:orta). Açık saldırgan davranış yöneticilik yılına göre değerlendirildiğinde orta derecede görülmüştür. Yöneticilik yılının fazla ya da az olmasının açık saldırganlığın artış ya da eksilişi üzerinde fazla etkili olmadığı şeklinde değerlendirme yapmak mümkündür.

Tablo 46
Yöneticilik Yıllarına Göre Açık Saldırgan Davranış Algılarının
Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

YAŞ	N	X	SS
5 ve daha az	15	2,91	,571
6-10	6	2,62	,462
11 ve 15 arası	3	2,87	,924
15 ve üstü	4	2,93	,562
Toplam	28	2,85	,567

Tablo 46 da görüldüğü gibi yöneticilik yılı gruplarında açık saldırgan davranış biçiminde fazla farklılık olmamakta ve tüm gruplarda orta seviyede görülmektedir. Anlamlı bir fark görülmemektedir. Yöneticilik yılının açık saldırganlığın değişimi üzerinde fazla etkisinin olmadığı düşünülebilir..

Anlamlılık düzeyleri tablo 47 de gösterilmiştir.

Tablo 47
Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Açık Saldırgan Davranış Algılarına İlişkin Varyans Analizi

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler ortalaması	F	Anlamlı Fark
Gruplararası	,410	3	,137	,396	,757
Gruplariçi	8,280	24	,345		
Toplam	8,690	27			

Eğitim yöneticilerinin yöneticilik yıllarına göre açık saldırgan davranış algıları arasında ($F=0,396 < 0,757$) olduğundan yöneticilik yıllarına bağlı olarak açık saldırgan davranış biçimi kriterlerine göre anlamlı fark görülmemektedir.

BÖLÜM V

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Sonuçlar:

Yönetici davranışlarını “Güvenli Davranış”, “Gizli Saldırgan Davranış”, “Pasif Davranış” ve “Açık Saldırgan Davranış” olmak üzere dört kategoriye ayıran bu çalışmada Girne İlçesindeki yöneticilerin davranış biçimleri cinsiyete, yaşa ve yöneticilik yılına göre incelenmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır;

Güvenli Davranış Biçimi:

Cinsiyete göre incelediğimizde; kadın ve erkek yöneticilerin her ikisi de “çok” derecesinde güvenli davranış göstermişlerdir. Kadınların bu davranışı gösterme oranları erkek yöneticilere göre biraz daha fazladır.

Yaşa göre incelediğimizde; 29 ve altı yaş grubu ile 56 ve üstü yaş grubu “tam” derecesinde, 30-35, 46-50, 51-55 yaş grupları “çok” derecesinde, 36-40 ve 41-45 yaş grupları ise “orta” derecesinde güvenli davranış göstermektedirler. Genç yöneticilerde görülen tam güvenli davranış yaş ilerledikçe orta seviyesine kadar düşmekte sonrasında yeniden yükselerek ileri yaşlarda tam seviyesine yeniden ulaşmaktadır. Genç yaşlardaki tam güvenli davranış meslekte belirli bir tecrübe seviyesine gelinceye kadar düşmekte, yöneticiliği öğrenme ve insan ilişkilerinde edinilen tecrübeler doğrultusunda yeniden yükselmekte olduğu sonucu çıkarılabilir.

Yöneticilik yılına göre incelendiğinde; tüm gruplarda “çok” derecesinde güvenli davranış görülmektedir. Oranlar incelendiğinde ilk yöneticilik yıllarında çok seviyesinin üst sınırlarında olan davranışın zamanla alt sınırlara gerilediği, belirli bir seviyeden sonra tekrar yükselerek 15 ve daha fazla yöneticilik yapanlarda en üst seviyelere yükseldiği (4,13) görülmektedir. Yaşa göre güvenli davranışta daha büyük aralıkta görülen iniş ve çıkış, küçük aralıkla da olsa yöneticilik yılına göre değerlendirme yapıldığında da görülmektedir.

Gizli Saldırgan Davranış Biçimi:

Cinsiyete göre incelediğimizde; her iki grupta da “orta” seviyede gizli saldırgan davranış görülmektedir. Bu oran erkek yöneticilerde biraz daha fazladır.

Yaşa göre incelediğimizde; Eğitim yöneticilerinin yaş gruplarına göre gizli saldırgan davranış algıları arasında ($F=2,953>.0,030$) olduğundan yaş grubu gizli saldırgan davranış biçimi kriterlerine göre anlamlı fark görülmektedir. 29 ve altı ile 30-35 yaş gruplarında görülen “orta” gizli saldırgan davranış biçimi 36-40 ve 41-45 yaş gruplarında “az” seviyede görülmekte, 46-50 ve 51-55 yaş gruplarında “çok” seviyesine yükselmekte, bu seviye 56 ve üstü yaş grubunda ise “tam” seviyesine çıkmaktadır. Başlangıçta orta seviyede olan gizli saldırganlık zamanla azalmakta ancak belirli bir yaştan sonra (46 yaş) aniden yükselme görülmektedir. Bu duruma, kuşak çatışması, yeniliklere direnç gösterme, monotonluk, mesleki beklentilerin azalması gibi faktörler sebep olabilir.

Yöneticilik yılına göre incelendiğinde; ilk üç grupta “orta” seviyesinde olan davranış biçimi 15 ve üstü yıl yöneticilik yapanlarda “çok” seviyesine yükselmektedir. Anlamlı bir fark olmamakla birlikte yaşa göre yapılan değerlendirmede gözlenen artış bu bölümde de görülmekte, uzun yıllar yöneticilik yapanlarda gizli saldırgan davranış çok seviyesine yükselmektedir.

Pasif Davranış Biçimi:

Cinsiyete göre incelediğimizde; her iki grupta da “orta” seviyede ve aynı değerlerde pasif davranış biçimi belirlenmiştir.

Yaşa göre incelediğimizde; 29 ve altı yaş grubunda “hiç” seviyesinde pasif davranış görülürken bu oran 30-35, 36-40 ve 41-45 yaş gruplarında “az” seviyesine, diğer yaş gruplarında “orta” seviyesine yükselmektedir. Genç yaşlarda enerjik ve atak davranışlar zamanla azalmakta ve pasif davranış biçimi sergilenmektedir. Ancak bu davranışın oranı “orta” seviyesini geçmemektedir.

Yöneticilik yılına göre incelediğimizde; 5 ve az yıl yöneticilik yapanlar ile 6-10 yıl gruplarında “az” seviyesinde görülen bu davranış 11-15 ve

15 ve üstü yıl yöneticilik yapanlarda “orta” seviyesine çıkmaktadır. Yaş grubunda görülen artış aynı şekilde yöneticilik yılına göre değerlendirmede de görülmektedir.

Açık Saldırgan Davranış Biçimi:

Cinsiyete göre incelediğimizde; her iki grupta da “orta” seviyesinde açık saldırgan davranış biçimi görülmekte olup aralarında çok az bir fark bulunmaktadır.

Yaşa göre incelediğimizde; 29 ve altı yaş grubunda görülen “tam” açık saldırgan davranış diğer gruplarda “az” ve “orta” seviyelerinde görülmektedir. 56 ve üstü yaş grubunda gizli saldırgan davranış “tam” derecesinde görülmekte iken 29 ve altı yaş grubunda açık saldırgan davranış “tam” derecesinde görülmektedir. Genç yaşlarda görülen açık saldırgan davranış biçiminin yönetilenler üzerindeki olumsuz etkilerinin, yöneticileri zamanla açık saldırgan davranış biçiminden, gizli saldırgan davranış biçimine yönelmesine sebep olduğu sonucu çıkarılabilir.

Yöneticilik yılına göre incelediğimizde; tüm gruplarda “orta” seviyesinde açık saldırgan davranışa rastlanılmaktadır.

Öneriler:

Davranış biçimleri anket sonuçlarında cinsiyete göre herhangi bir fark olmaması ve değerlerin birbirine çok yakın olması nedeniyle eğitim yöneticilerinin seçiminde cinsiyete göre ayırım yapılmaması uygundur.

Gizli saldırgan davranış biçimi sonuçlarında yaşa göre anlamlı bir fark çıkmıştır. Gizli saldırgan davranışın ileri yaşlarda artış göstermesine; yeniliklere karşı direnç, kendisinden daha genç yönetilenlerle aradaki kuşak çatışması, mesleki beklentilerin azalıp kişisel kaygıların ağırlık kazanması gibi etkenlerin sebep olduğunu düşünmekteyim. İleri yaşlarda gizli saldırgan davranışların artmasını önlemek için artış sebeplerinin bilimsel metotlarla tespit edilip önlem alınması gereklidir.

Açık saldırgan davranış özellikle genç yaşlarda daha çok görülmektedir. Bu sorunun önlenmesi için halihazırdaki genç eğitim yöneticilerine hizmet içi eğitim kursları düzenlenmeli ve kursların içeriğinde yöneticiliğe uygun davranış biçimleri kazandırılmalıdır. Eğitim yöneticiliğine profesyonel bir meslek olarak bakılmalı ve ilkökul yöneticileri, yöneticilik alanında eğitim almış profesyonel yöneticiler olmalıdır.

KAYNAKÇA

- AÇIKALIN,Aytaç.(1994).**Okul Yöneticiliği**. Ankara:Pegem Yayınları
- AÇIKALIN,Ş.Şule.(1987).“**Milli Eğitim Müdürlerinin Görevlerini Gerçekleştirme Düzeyleri**” Ankara:Hacettepe Üniv. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)
- AKARSU,Talip.(2003). “**KKTC ve TC. Eğitim Yöneticilerinin Yöneticilik Niteliklerinin Karşılaştırması**” “Lefkoşa:YDÜ(Ordu ili ve Gazimağusa kazası örnekleri) (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi)
- AKTAN, C.Can. (1999). **2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri,Sinerjik Yönetim**,İstanbul: TÜGİAD Yayını,
- ALİÇ,Mehmet.(1995). “Okul Müdürünün Davranışları ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler” Ankara: (Yayınlanmamış Doktora Tezi)
- ARTAN,İnci.(1986). **Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama** İstanbul:Basisen Kültür ve Eğitim Yayınları.
- AYAN,Ferdağ.(2000). “**Bayan Öğretmenlerin Öğretmenlikleri ve Öğretmen Görüşleri**”,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)
- AYDIN,Mustafa.(1984).**Eğitimde Denetimsel Davranış**.Ankara
- AYDIN,Mustafa.(1998).**Eğitim Yönetimi**.Ankara:Hatipoğlu Yayınevi.
- AYTEKİN,Halil.(2002). “**KKTC de İlkokul Müdürlerinin Yönetimsel Davranışları**” Kıbrıs Gazetesi 30 Haziran 2002
- AZERHAN,Güzin,(2001).**Yönetim ve Yönetim Tarihi** <http://www.mylmz.net/yonetim/yonetim/yonetimtar.htm>
- BALTAŞ,Acar.(2001).**Ekip Çalışması ve Liderlik**.İstanbul:Remzi Kitabevi
- BAŞARAN.İ.Ethem.(2000).**Eğitim Yönetimi**.Ankara:Feryal Matbaası

- BİNBAŞIOĞLU,Cavit.(1983).**Eğitim Yöneticiliği**.Ankara: Binbaşıoğlu Yayınları
- BURSALIOĞLU.Ziya.(1995).**Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri**.Ankara: A.Ü.
Eğitim Fakültesi Yayınları
- BURSALIOĞLU.Ziya.(1999).**Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**.Ankara:
Pegem Yayınları
- BURSALIOĞLU.Ziya.(2000).**Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek**.
Ankara:Pegem Yayınları
- ÇELİK,Vehbi (2000)**Okul Kültürü ve Yönetimi**,Ankara:Pegem Yayıncılık
- ÇETİNSOY,Muzaffer.(2003) “**Yurtiçi Okullarda Görevli Bayan Eğitim Yöneticilerinin Yöneticilik Özellikleri**.”Lefkoşa:YDÜ(Yayınlanmamış yüksek lisans tezi)
- DENİZ (2003), “**Yönetimde Motivasyon**”Lefkoşa:YDÜ(Yayınlanmamış yüksek lisans tezi)
- DİLKAN,Aytemiz.(1992). “**Okul Müdürlerinin Yedi Görev Alanının Önemli Algulama Düzeyleri**” Ankara:ODTÜ. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- DRUCKER,F,Peter.(1994).**Etkin Yöneticilik**.Ankara:Eti Kitapları
- ERDOĞAN,İrfan.(2000).**Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği**.İstanbul:Sistem Yayıncılık
- EREN,Erol.(2001).**Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**.İstanbul:Beta Yayıncılık
- ERGEZER,Bahattin.(1985).**Okul Yönetiminde Liderlik**.Ankara:Gazi Üniversitesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)
- ERGUN,Turgay (1981). **Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışları**.
Ankara:TODAİE Yayınları

- ÖZTUNA, Ayşe. (2003). **İdeal Yönetici**. http://www.aksam.com.tr/arsiv/aksam/2003/yasam/yasam_4.htm
- ÖZGÜVEN, İbrahim Ethem, (2002), **Bireyi Tanıma Teknikleri**, Ankara: Sistem Ofset
- ÖZYİĞİT, Cemal. (2003). “**Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Yeterlikleri**” Lefkoşa: YDÜ (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi)
- SARITAŞ, Mustafa. (1991). “**İlkokul Müdürlerinin Etki Sürecine İlişkin Yeterlikleri**” Ankara, Hacettepe Üniv. Eğitim Bilimleri Fak. (Yayınlanmamış Doktora Tezi)
- SAVAŞ, Ünal. **Önderlerin Davranış Biçimleri** <http://unalsavas.kolayweb.com/0601071839447.html>
- TEKYİL, Dilek. (2003). “**İlkokullarda Yönetici Davranışlarının Öğretmenlerin Verimliliğine Etkisi**” Lefkoşa: YDÜ (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi)
- TAYMAZ, Haydar. (2001). **Okul Yönetimi**. Ankara: Pegem Yayınları
- Toplam Kalite Yönetimi. (2001). Ankara: T.C MEB. Yayınları
- ULUĞ, Feyzi. (1985). **Açıklamalı Eğitim Yönetimi Sözlüğü: Uygulamadaki Eğitim Yönetimi Terimleri Üzerine Bir Çalışma**. Ankara: Çoğaltma
- ULUSOY, Yıldız, (1997). “**Okul Yöneticilerinin Stres Empati Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Tarama**” Kocaeli: (İlköğretim Okulu Örneği)
- ÜNAL, Semra. (2003). **Okulda İnsan Kaynakları Yönetimi**, <http://yayin.meb.gov.tr/yayinlar/146/unal.htm>.
- ÜSTÜNDAĞ, Mustafa. (1975). “**Ticaret Lisesi Müdürlerinin Okul Yönetimindeki Liderlik Davranışları**” Ankara: Hacettepe Üniversitesi Eğt. Bil. (Yayınlanmamış Doktora Tezi)

- YALÇINKAYA,Münevver. (1998) **“Bünyesinde Ana Sınıfı Bulunan İlkokullardaki Müdürlerin Okul Yönetimine İlişkin Rollerini”** Ankara: Gazi Üniv.Sosyal Bil.Ens. (Yayınlanmamış Doktora Tezi)
- YARADİBİ,Nursel. (1991) **“Okul Müdürlerinin Yönetimsel Davranışları ve Öğretmen Bakanlığı”** Ankara Hacettepe Üniv.Eğitim Bilimleri (Yayınlanmamış Doktora Tezi)
- YETİK.T.K.(2001).**Değişim Yönetimi** <http://www.mmo.org.tr/muhendismakina/arsiv/2001/agustos/tkyetik.htm>
- YILMAZÇOBAN,Selami.(1999).**Eğitim Sektöründe Liderlik** [http://egitim.hypmart.net /selami 1.htm](http://egitim.hypmart.net/selami.1.htm).
- VAMIK,Cenk.(2003).**“İlkokul Müdürlerinin İş Doyumu Düzeyleri”**Lefkoşa:YDÜ(Yayınlanmamış yüksek lisans tezi)
- ZEL Uğur.(2001). **“Liderlik ve Kişilik”**. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- ZAIMAĞAOĞLU,Şirin. (2003). **“Eğitim Sistemlerinde Yaşanan Temel Sorunlardan Birisi Yönetimde Stres ve Başa çıkma Yolları”** (YDÜ:Yayınlanmamış yüksek lisans tezi)

BÖLÜM I

KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz

- Bayan
 Erkek

Eğitim Durumunuz

- Atatürk Öğretmen Akademisi
 Üniversite
 Yüksek Lisans
 Doktora

Yaşınız

- 29 ve daha az
 30-35
 36-40
 41-45
 46-50
 51-55
 56 ve üstü

Çağ yıllık yöneticisiniz

- 5 ve daha az
 6-10
 11-15
 15 ve üstü

Göreviniz

- Sorumlu Öğretmen
 Müdür Muavini
 Müdür

Çalıştığınız yer nerededir

- Merkezdedir
 Köydedir

Davranış biçimi belirleme çalışması	Hiçbir zaman böyle davranmam	Genellikle böyle davranmam	Bazen böyle davranırım	Genellikle böyle davranırım	Her zaman böyle davranırım
Başkalarına hayır diyebilme hakkına sahip olduğuma inanırım.					
Birlikte çalıştığım insanların çoğundan daha üstün olduğumu hissederim.					
Kızgın olduğum zaman, duygularımı kendime saklarım.					
Haklarım çiğnendiğinde bu durumu düzeltecek kumazca, fakat emin bir yol bulurum.					
Karşımdaki kişilerle göz ilişkisi kurmada, zorluk çekmem.					
Kendileriyle aynı fikirde olmadığım zaman, karşımdaki kişilerin bunu bilmesini sağlarım					
Başkaları canımı sıktığında, bir şey söylemem fakat bunu hareketlerimle belli ederim.					
Gizlice araştırmalar yaparak, başkalarını kontrol etmeyi severim.					
Öğrenmeyi umduğum bazı şeylerin nasıl yapılacağını bilmediğim gerçeği, beni korkutuyor.					
Karşımdaki kişiler vaatlerini yerine getirmediklerinde, bu durumun beni üzdüğünü onlara anlatmada güçlük çekerim.					
Kendimi ihtiyaç duyulan bir kişi olarak değerlendiririm.					
Karşımdaki kişiler kaba ve saygısız davranırsa, ben de öyle davranırım.					
Başkalarına kızgınlığımı ifade ettiğim zaman, bunu en uygun davranış olduğu için yapmışımdır.					
Önemli olduğumu düşündüğüm bir şeyi elde edersem, konuşmaya devam etmem, keserim.					

Davranış biçimi belirleme çalışması

	Hiçbir zaman böyle davranmam	Genellikle böyle davranmam	Bazen böyle davranırım	Genellikle böyle davranırım	Her zaman böyle davranırım
Birisi yaptığım işi överse, rahatsız olurum.					
Başkaları benim zaaflarımdan yararlanırsa, sessizce durumu düzeltmeye çalışırım.					
Gerektiği zaman yardım istemekte sakınca görmem.					
Elimde sağlam kanıtlarım olduğunda, başkalarını suçlamakta tereddüt etmem.					
Başkalarının gözünde popüler olmamı sağlayacak şekilde davranmaya çalışırım.					
Başkaları ile uyuşmadığımı açıkça belli etmem, fakat onlar daima bunu biliyor görünür.					
Eğer yöneticimle uyuşmuyorsam, istediği şeyleri yapmamanın bir yolunu bulurum.					
Kendi gereksinimlerimi öncelikle düşünürüm.					
Bir konuda titizliğimi belirtmek için, iğneleyici sözler kullanırım.					
Diğer insanların isteklerine uyma zorunluluğunu hissederim.					
Kızgınlığımı, farklı yüz ifadeleri ile belli ederim.					
Bilinmedik bir çevrede rahatsızlık duyarım.					
Konuşmalarımnda etkiyi arttırmak için, jestler yaparım.					
Duygularımı dürüstçe ve açık olarak belirtirim.					

Davranış biçimi belirleme çalışması

	Hiçbir zaman böyle davranmam	Genellikle böyle davranmam	Bazen böyle davranırım	Genellikle böyle davranırım	Her zaman böyle davranırım
Bir kimseden hoşlanmamışsam, bunu ona açıkça değil, dolaylı yoldan ima ederim.					
Başkalarına, üzerlerine düşen görevi yapip yapmadıklarını sorduğumda, suçluluk duyarım.					
Her durumu kontrol altında tutmayı severim.					
Başkalarının da benimle aynı haklara sahip olduklarına inanırım.					
Birine kızdığım zaman, ona karşı sessiz kalırım.					
Birisi bana kızdığında, bende ona kızarım.					
Yapılmasını tercih etmediğim bir şeyde bile, başkalarına hoşgörülü davranırım.					
Başkalarını kontrol etmede, dolaylı mesajları tercih ederim, doğrudan mesajları kullanmam					
İnsanların hislerini zedeleyecek şeyleri dosdoğru söylemeyi sevmem.					
Mantıklı bir bilgi bulduğumda, yanlış yaptığıma inandığım şeyleri düzeltme kararı veririm.					
Başkalarının saygısını kazanmak için onlara güçlü yönlerinizi göstermeniz gerektiğine inanırım.					
Mantıklı olarak düzenlenmiş tartışmaları kazandığımda bu durumun değerleri ile olan ilişkilerimi bozacağı endişesi taşımam					



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

Lefkoşa

16.10.2003

35/2003/1-B

Gamze Batur,
Kıbrıs.

Tez çalışmanızı tamamlamak üzere okullarımızda uygulamak istediğiniz anket formularını Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü tarafından incelenmiş ve uygulanmasının uygun olduğu tarafımıza duyurulmuştur.

Ancak anketi uygulamadan önce ilgili okul müdürlükleri ile temasa geçilmesi ve anket sonuçlarının Müdürlüğümüze ve Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'ne iletilmesi hususunda bilgilerinizi saygı ile rica ederim.


Sevgi Değgin
Müdür

EBD

Telefon: (90) (392) 228 3136 - 228 6893
Faks: (90) (392) 228 7158
E-mail: meb@mebnet.net

Lefkoşa-KKTC