



**K.K.T.C.
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve
Planlaması Bilim Dalı**

**OKULLARDA GÖREVLİ BAYAN EĞİTİM
YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİCİLİK
ÖZELLİKLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Muzaffer ÇETİNSOY

**Danışman
Doç. Dr. Halil AYTEKİN**

Lefkoşa - 2003



Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne,

Muzaffer Çetinsoy tarafından hazırlanan “KKTC’nde İlköğretim Dairesi’ne Bağlı Okullarda Görevli Bayan Eğitim Yöneticilerinin Yöneticilik Özellikleri” adlı çalışma jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ OLARAK kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Levent Köker

Üye : Doç. Dr. Halil Aytekin

Üye : Doç. Dr. Aydın Anıay

ONAY

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım
...../...../ 2003.

Yard. Doç. Dr. Ahmet Pehlivan
Enstitü Müdür Yardımcısı



ÖNSÖZ

Bu araştırma K.K.T.C.'nde İlköğretim Dairesine bağlı okullarda görev yapan bayan eğitim yöneticilerinin yöneticilik özelliklerini ortaya koymak amacıyla, 1 yıllık bir zaman süreci içerisinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini, 2001-2002 ders yılında, İlköğretim Dairesine bağlı okullarda görev yapan bayan eğitim yöneticileri oluşturmaktadır. Bu yöneticiler arasından rastlantısal yöntemle seçilmesi sonucu anket uygulamak sureti ile Anderson Ölçeğine göre, toplam 52 bayan yönetici incelenmiştir.

Kadının statüsü, olumlu gelişmelerle birlikte, dünyamızda tartışılan başlıca konulardan birini teşkil etmektedir. Geçmişe bakıldığında zaman kadının önemli kazanımlar elde ettiği görülmektedir. İstenilen düzeyde olmasa bile, özellikle üretim sürecine katılma ve eğitim alanında belli bir noktaya gelindiği göze çarpmaktadır. Günümüzde kadının yönetim süreçlerine daha fazla katılması ve yönetimlerde yer alması, dinamik bir yapıya sahip eğitim örgütlerinde yönetsel özellikleri büyük önem taşımaktadır.

Kadın yöneticiliğinin özellikleriyle ilgili bilgilere ulaşmayı amaçlayan bu çalışmayla, bayan eğitim yöneticilerinin görevlerine göre yöneticilik tipleri, en son mezun oldukları okul boyutunda yöneticilik tipleri, öğretmenlik mesleğindeki kıdemlerine göre yöneticilik tipleri, yöneticilik kıdemlerine göre yöneticilik tiplerinin, ortaya koyulması amaçlanmıştır.

Beş bölümden oluşan araştırmanın birinci bölümünde, problem ortaya konulmuş, araştırmanın önemi belirtilmiş, kabul edilen sayıtlar, sınırlılıklar belirlenmiş, tanımlar ve kısaltmalar verilmiştir. İkinci bölümde, Araştırmanın kuramsal temelleri üzerinde durulmuş, yönetim, yönetim çeşitleri ve süreçleri açıklanarak, okul idareciliğinin gerekliliği, görevleri açıklanmış, yönetimde kadın-erkek rolleri belirtilerek, rol kuramı üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde, yöntem, araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama teknikleri ve çözümlemesine ilişkin açıklamalar yapılmış, ilkokullarda görevli yöneticilerden verilerin toplanması ve bu verilerin işlenmesi, kullanılan anketin geliştirilmesi ve uygulanması, toplanan verilerin değerlendirilmesi ile ilgili teknikler ve Blake&Mouton Yönetim Izgarası açıklanarak, Izgaranın 7 Kombinasyonu üzerinde durulmuştur. Dördüncü bölümde ise, bulgularla ilgili yorumlar getirilmeye çalışılmış, örnekleme alınan bayan

yöneticilerin, Cinsiyet boyutu, Görev boyutu, En son mezun oldukları okul boyutu, Meslek kıdemi boyutu, Yöneticilik kıdemi boyutu açıklanmış, çalışma ile ilgili verilere dayalı olarak sonuçlar ortaya koyulmuş ve kuramsal uygulamaya yönelik öneriler geliştirilmiştir.

Bu araştırmanın oluşturulmasında, anketin hazırlanmasına, istatistik ve verilerin analizine, uzun süre sabırla yardımcı ve destek olan, hocam Sayın Doç. Dr, Halil Aytekin'e teşekkürü bir borç bilir, çalışmamın ilgililere yararlı olmasını, bu konuda çalışacaklara katkı getirmesini dilerim.

Muzaffer Çetinsoy

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN ONAYI.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar.....	x
ÖZET.....	xii
ABSTRACT.....	xv

BÖLÜM I

GİRİŞ.....	1
Problem.....	1
Problem Cümlesi.....	1
Alt Problemler.....	1
Araştırmanın Amacı.....	2
Araştırmanın Önemi.....	3
Sayıtlar.....	4
Sınırlılıklar.....	4
Tanımlar.....	4
Kısaltmalar.....	5
İlgili Araştırma ve Çalışmalar.....	5
Yurtiçi Araştırmalar.....	5
Yurtdışı Araştırmalar.....	7

BÖLÜM II

ARAŞTIRMANIN KURAMSAL TEMELLERİ.....	19
Yönetim.....	19
Yönetim Nedir?.....	19
Yönetim Teorileri.....	24
X Teorisi.....	24
Y Teorisi.....	24
Z Teorisi.....	24
Fayol ve Taylor'a ait teorilerin karşılaştırılması.....	25

Kamu Yönetimi.....	26
Eğitim Yönetimi.....	26
Okul Yönetimi.....	27
Yönetim Süreçleri.....	28
Yönetici.....	30
Etkileyen Kişi Olarak Yönetici.....	31
Kamu Yöneticisi.....	35
Eğitim Yöneticisi.....	35
Okul Yöneticiliğinin Gerekliği.....	36
Okul Yöneticilerinin Görevleri.....	36
Bir vasıta olarak okul yöneticiliği.....	36
Okul Yöneticiliğinde İstibdada (Zorbalığa) Karşı Demokrasi.....	37
Okul Yöneticisi Atanacaklarda Aranılan Nitelikler.....	39
Sorumlu Öğretmenlik.....	39
İlkokullarda Görevli Yöneticilerin Görev ve Sorumlulukları.....	39
Müdür ve Müdür Muavinlerinin Adaylıkları, Görevlerinin Sona Ermesi ve Kazanılmış Haklarının Korunması.....	41
Yönetimde Kadın-Erkek.....	41
Rol Kuramı.....	45
Çağdaş Kalıplar.....	48

BÖLÜM III

YÖNTEM.....	50
Araştırmanın Evreni.....	50
Örnekleme.....	52
Veri Toplama Aracı.....	53
Verilerin Toplanması.....	54
Verilerin Değerlendirilmesi.....	54

BÖLÜM IV

1. BULGULAR VE YORUMLAR.....	55
------------------------------	----

Cinsiyet Boyutu.....	55
Görev Boyutu.....	55
En Son Mezun Oldukları Okul Boyutu.....	59
Meslek Kıdemi Boyutu.....	64
Yöneticilik Kıdemi Boyutu.....	68

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	73
Sonuç.....	73
Öneriler.....	75
KAYNAKÇA.....	76
EKLER.....	80

TABLÖLAR

TABLO 1- Bayan Yöneticilerin İlçelere Dağılımı.....	51
TABLO 2- Örnekleme Alınan Bayan Yöneticilerin İlçelere Dağılım.....	53
TABLO 3- Yöneticilik Görevlerine Göre Lefkoşa Bölgesi Yönetici Tipleri.....	55
TABLO 4- Yöneticilik Görevlerine Göre Gazimağusa Bölgesi Yönetici Tipleri.....	56
TABLO 5- Yöneticilik Görevlerine Göre Girne Bölgesi Yönetici Tipleri.....	56
TABLO 6- Yöneticilik Görevlerine Göre Güzelyurt Bölgesi Yönetici Tipleri.....	57
TABLO 7- Yöneticilik Görevlerine Göre İskele Bölgesi Yönetici Tipleri.....	58
TABLO 8-Yöneticilik Görevlerine Göre KKTC'ndeki Bayan Yöneticilerin Yöneticilik Özellikleri.....	58
TABLO 9- En Son Mezun Oldukları Okula Göre Lefkoşa Bölgesi Yönetici Tipleri.....	59
TABLO 10- En Son Mezun Oldukları Okula Göre Gazimağusa Bölgesi Yönetici Tipleri.....	60
TABLO 11- En Son Mezun Oldukları Okula Göre Girne Bölgesi Yönetici Tipleri.....	61
TABLO 12- En Son Mezun Oldukları Okula Göre Güzelyurt Bölgesi Yönetici Tipleri.....	62
TABLO 13- En Son Mezun Oldukları Okula Göre İskele Bölgesi Yönetici Tipleri.....	62

TABLO 14- En son mezun oldukları okula göre KKTC’nde bayan yöneticilerin yöneticilik Özellikleri.....	63
TABLO 15- Meslek Kıdemine Göre Lefkoşa Bölgesi Yönetici Tipleri.....	64
TABLO 16- Meslek Kıdemine Göre Gazimağusa Bölgesi Yönetici Tipleri...	65
TABLO 17- Meslek Kıdemine Göre Girne Bölgesi Yönetici Tipleri.....	65
TABLO 18- Meslek Kıdemine Göre Güzelyurt Bölgesi Yönetici Tipleri.....	66
TABLO 19- Meslek Kıdemine Göre İskele Bölgesi Yönetici Tipleri.....	67
TABLO 20- Meslek Kıdemine Göre KKTC’nde Bayan Yöneticilerin Yöneticilik Özellikleri.....	67
TABLO 21- Yöneticilik Kıdemine Göre Lefkoşa Bölgesi Yönetici Tipleri....	68
TABLO 22- Yöneticilik Kıdemine Göre Gazimağusa Bölgesi Yönetici Tipler.....	69
TABLO 23- Yöneticilik Kıdemine Göre Girne Bölgesi Yönetici Tipleri.....	70
TABLO 24- Yöneticilik Kıdemine Göre Güzelyurt Bölgesi Yönetici Tipleri.	70
TABLO 25- Yöneticilik Kıdemine Göre İskele Bölgesi Yönetici Tipleri.....	71
TABLO 26- Yöneticilik Kıdemine Göre KKTC’nde Bayan Yöneticilerin Yöneticilik Özellikleri.....	72

ÖZET

Bu araştırmada Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde İlköğretim Dairesi'ne bağlı ilkokullarda yöneticilik görevi yapan bayan eğitim yöneticilerinin yöneticilik özellikleri incelenmiştir.

Araştırmanın evrenini 2001-2002 Eğitim ve Öğretim Yılında KKTC'nde İlköğretim Dairesine bağlı okullarda eğitim yöneticisi olarak görev yapmakta olan bayan yöneticiler oluşturmaktadır. 2001- 2002 Eğitim ve Öğretim Yılında İlköğretim Dairesine bağlı okullarda görev yapan bayan yöneticilerin toplam sayısı, (müdür, sorumlu öğretmen ve müdür muavinleri) 66 olarak tespit edilmiştir. Örneklem belirlenirken sorumlu öğretmenler müdür olarak kabul edilmiştir.

Araştırmanın örneklem sayısı "Anderson Ölçeği" kullanılarak toplam 52 kişi olarak belirlenmiştir. Bunların 34'ü müdür, 18'i müdür muavindir. Anket uygulanacak bayan yöneticiler, evrendeki herkesin adının önüne bir numara yazılarak, bu numaralar rastlantısal olarak çekilmek suretiyle belirlenmiştir.

Veri toplama aracı olarak, yöneticilerin, yöneticilik özelliğini belirleyen "Yöneticilik Anketi" kullanılmıştır. Bu anket Prof. Dr. Oğuz Onaran tarafından TODAİ'de kullanılan ankettir. Anket toplam 30 sorudan oluşmakta, bu soruların 15 tanesi işe yönelik, 12 tanesi insan ilişkilerine yönelik olarak. 3 soru da kontrol sorusu olarak hazırlanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde araştırma konusuyla ilgili kuramsal çerçeve çizilmiş, önemi, amacı ve problem üzerinde durularak, ilgili araştırma ve çalışmalar özetlenmiştir. İkinci bölümde, kuramsal temeller üzerine açıklamalarda bulunulmuş. Üçüncü bölüm, araştırma evreni, örneklemi, veri toplama teknikleri ve veri çözümlemesine ilişkin açıklamaların yapıldığı bölüm olmuştur. Dördüncü bölümde bulgu ve yorumlar, beşinci ve son bölümde ise sonuç ve öneriler yer almıştır.

Bu araştırmayla ortaya çıkan önemli bulgu, KKTC'nde İlköğretim Dairesine bağlı okullarda görev yapan bayan eğitim yöneticilerinin büyük bölümünün Blake & Mouton yönetim ızgarası ölçeğine göre değerlendirmemizde (5.5) "Orta Yolcu Yönetim" yöneticilik özelliğine sahip olduğunun saptanması olmuştur. Ayrıca görevli yöneticilerden anket uygulananlar arasında (1.9) "Av Kulübü Yönetim" ve (9.1) "Otoriter Yönetim" özelliği gösteren yöneticiye rastlanılmamıştır.

Araştırmada bayan yöneticiler; a) yasal yöneticilik görevlerine, b) en son mezun oldukları okul boyutuna göre, c) meslek kıdemine (öğretmenlikteki) göre ve d) yöneticilikteki kıdemine göre değerlendirilmeye tutulmuştur. Bu değerlendirmelerden elde edilen sonuç aşağıda belirtildiği gibidir;

1. Yasal yöneticilik kıdemine bakılarak yapılan değerlendirmede yukarıda adı geçen daireye bağlı okullarda yöneticilik yapan bayan eğitim yöneticilerinin % 83 gibi büyük bölümü “Orta Yolcu Yönetim” özelliğine sahip, % 10’u (9.9) “Takım Yönetimi ve % 7’si de (1.1) “Zayıf Yönetim” özelliğine sahip oldukları sonucuna varılmıştır. Sayı olarak örnekleme seçilen 52 yöneticiden 43’ü (5.5) sınıfı, 5’i (9.9) sınıfı ve 4’ü de (1.1) sınıfı olarak belirlenmiştir.

2. En son mezun oldukları okul boyutuna göre de bayan eğitim yöneticilerinin çoğunluğunun KKTC’nde İlköğretim Dairesine bağlı okullara öğretmen yetiştiren Öğretmen Koleji mezunu oldukları bulunmuş. Bunların sayısı 45’tir. Bu sayı örnekleme oluşturan 52 bayan yöneticinin % 87’sidir. Anket uygulananlar arasında enstitü mezunu 1 kişi, eğitim yüksek okulu, lisans tamamlama ve diğer fakülte mezunları 2’şer kişi olarak saptanmıştır.

3. Mesleki yani öğretmenlik mesleği kıdemi boyutuna göre, değerlendirmemizde en çok yoğunluğun 16-20 yıl ve 21-25 yıllık meslek kıdemi olan yöneticilerde olduğunu gördük. 16-20 yıllık 18 yönetici saptandı, bunların % 88’i (16 kişi) Orta Yolcu Yönetici, % 6’sı Takım Yönetimi ve diğer % 6’sı da Zayıf yönetim özelliği taşımaktadır. 21-25 yıllık kıdemi olan yöneticilerin de % 80’i (12 kişi) Orta Yolcu yönetim, % 13 Zayıf Yönetim ve % 7 ise Takım Yönetimi özelliğindeki yöneticiler olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca 9 yöneticinin 11-15 yıllık, 8 yöneticinin 26 yıl ve daha fazla mesleki kıdemi olduğu, 5 yıl ve daha az yöneticilik kıdemi olan sadece 1 kişinin olduğu saptamalarımız arasında olmuştur.

4. Son değerlendirmemiz yöneticilik kıdemine göre yapılmıştır. Bu bölümde yöneticilikteki kıdem göz önüne alınarak bayan yöneticiler; 1 yılda az, 1-2 yıl, 3-4 yıl, 5-6 yıl, 7-8 yıl, 9-10 yıl ve 11 yıl ve daha fazla yöneticilik kıdemi olanlar diye sınıflandırılıp yöneticilik özellikleri bu kıstasa çerçevesinde gruplandırılmıştır. Bu değerlendirme neticesinde yöneticilik kıdemi olarak 1 yıldan az (12 kişi), 1-2 yıl (10) ve 3-4 yıllık (12 kişi) olan gruplarda yoğunlaşma olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu araştırmayla, KKTC’nde İlköğretim dairesine bağlı okullarda görevli bayan yöneticilerin büyük bölümünün yöneticilik özelliği olarak “Orta Yolcu Yönetim” özelliği göstermiş olduğu ortaya çıkmıştır. Bu özellikteki yöneticilerin, yaşa ve yaşat düşüncesiyle hareket ederek yönetim değil sadece mevcudu muhafaza edecek önlemler alabilecekleri biline bir gerçektir.

ABSTRACT

In this research, we are studying the management styles in the Turkish Republic of Northern Cyprus who work in Primary Schools as Education Administrators.

The main subject of this study include female administrators who work in Primary Schools for Primary School Office in TRNC in 2001-2002 Education and Teaching period. There are 66 female administrators (administrator, assistant administrator and responsible teacher) working in Primary Schools for Primary School Office in 2001-2002 Education and Teaching period. Responsible teachers are also accepted as administrator in this study.

The total number of models used in this reseach are 52 administrators using the "Anderson Measurement". These are 34 administrators and 18 assistant administrators. A number has been written in front of all the female administrator's names and pulled by chance. With this method we cleared the female administrators for interview.

"Management Interview" is used to learn the administrator's administration styles. Prof. Dr. Oğuz Onaran also used this interview in TODAİ. There are 30 questions in this interview. 15 of them are about work, 12 of them are about human connection and 3 of them are control questions.

In the first part of the study, there is a summary of the research subject with the importance, aim and problem of the research and study. The main theory is explained in the second part. Research universe, the techniques of the collect datum (knowledge) and analysis of the datum are in the third part of the research. Discovery and commentary are in the fourth part and there is a result and suggestions in the last and fifth part of the study.

The most important discovery in this research is; according to the Blake & Mouton Management grade measurement a big part of the female education administrators, who works for Primary Education Office in TRNC, belong to (5.5) "Middle Drive Administration". Also, we haven't found any administrator who belongs to (1.9) "Hunting Club Administration" and "Authoritarian Administration" with our interviews.

In this research female administrators classified as follow: a) Legal administrator functions. b) Their last school which they graduated. c) Careers seniority. The results of this classification are as follow.

1. When we classify these female administrators group as first point (Legal management seniority) we find that results: most of them (% 83) are behavior "Middle Drive Administration", % 10 (9.9) "Democratic Administration" and % 7 is behavior (1.1) "Weak Administration". In another word; 43 administrators in (5.5) class, 5 administrators in (9.9) class, 4 administrators in (1.1) class and total is 52.

2. When we study their last schools (Which they graduated) we find that 45 of them are from "Teachers Training Collage" in TRNC. This number equal to % 87. One of them from Education High School, two of them from master's degree and two of them from other faculties.

3. According to their career seniority most of them are in 16-20 years and 21-25 years period. We found 18 administrators in 16-20 years period, % 88 of these models (16 administrators) are "Middle Drive Administrator", % 6 of them are "Democratic Administrator" and other % 6 of them are "Weak Administrator". In 21-25 years period; % 80 of the models (12 person) are "Middle Drive Administrator". % 13 "Weak Administration" and % 7 of them are "Democratic Administration". Also 9 administrators have 11-15 years, 8 administrators have 26 years and more, only 1 administrator has 5 years and less seniority.

4. The last classification is according to "Administration seniority". In this part female administrators classified in less then 1 year: 12 administrators, 1-2 years: 10 administrators, and 3-4 years: 12 administrators.

In this research we understand that, female administrators, who works in Primary Schools for Primary Education Office in the TRNC have the behavior as "Middle Drive administration". This means that, these administrators strictly just follow the rules and do not accept changes within the system.

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın konusuyla ilgili kuramsal çerçeve çizilmektedir, araştırmanın önemi, amacı ve problem üzerinde durularak, ilgili araştırma ve yayınlar özetlenmektedir.

Problem

Dünya literatüründe ve özellikle doğu ülkelerinde kadınlara yöneticilik görevi verilmemektedir. Bunun nedeninin cinsiyet ayrımına dayalı olduğu ileri sürülmektedir. Kadınlarla ilgili olarak kadınların yönetici tayin edilmemelerini bir problem olarak ortaya koyacağız.

İlköğretime bağlı okullarda yöneticilik görevi yapmakta olan idari bayan personelin iş doyumu ve örgütle özdeşleşmesi ne durumdadır? Başka bir deyişle, söz konusu yönetici konumundaki personelin iş doyumunun ve örgütle özdeşleşmesinin derecesi nedir? Sorusuna yanıt bulmak bu araştırmanın temel problemi olmaktadır.

Problem Cümlesi

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde, eğitim sektöründe yöneticilik yapan kadınların yöneticilik özellikleri nasıldır?

Alt Problemler

- 1- İlköğretim Dairesine bağlı okullarda görev yapan, "Takım Yönetimi" (etkili, kaplan, 9.9) yöneticilik özelliği taşıyan bayan yöneticiler mevcut mudur? Bu özellikteki yöneticiler görev ve izleyenlerine yüksek ilgi gösterir. Yöneticinin ve izleyenlerin yeterliği yüksektir, bir takım ruhu içinde görev yaparlar.
- 2- Aynı daireye bağlı okullarda görevli bayan yöneticilerden "Orta Yolcu Yönetim" (kurnaz, tilki, 5.5) özelliği gösterenler kaç kişidir? Bu tip yöneticiler kimsenin yakınamayacağı orta bir yol tutturmayı yeğler.

3- “Zayıf Yönetim” (korkak, güvercin, 1.1) özelliği olan bayan yöneticilerin sayısı kaçtır?

4- “Otoriter” (görevsever, buyurgan, goril, 9.1) yönetim özelliği ve “Av Kulübü” (arkadaş, kumru, dernek başkanı, 1.9) yönetim özelliği gösteren bayan yönetici var mıdır?

Araştırmanın Amacı

KKTC’de İlköğretim Dairesine bağlı İlkokullarda görev yapan müdür ve müdür yardımcılarının yöneticilik ile ilgili özellikleri üzerinde durulmuştur.

İlköğretim yasaları, örgüt yapıları ve işleyişleri yanında bu kurumlarda görevli müdür ve müdür yardımcılarını bazı yönlerden farklı düzenlemelere tabi tutulmuştur.

Yönetici konumundaki kişilerin, görev, yetki ve sorumlulukları ile diğer özlük hakları açısından hem Öğretmenler Yasası, hem de Kamu Görevlileri Yasası’na tabi bulunmaktadır.

İlkokullarda görevli idari personelin oluşturduğu örgüt 25/1985 sayılı öğretmenler yasasının 15., 18., 22. ve 23. maddeleri ile şekillenmiştir. İlköğretim Dairesine bağlı 92 ilkokulun idari personeli, öğretmenler yasası hükümleri uyarınca görevlendirilmekte ve değerlendirilmektedir. İlköğretim Dairesine bağlı bu ilkokullarda 59 bayan yönetici görev yapmaktadır. 25 okulda ise yöneticilik görevi Kamu Hizmeti Komisyonu’nun atadığı sorumlu öğretmenler tarafından yürütülmektedir.

İlkokullarda, yönetici olarak görev yapan sorumlu öğretmenlerin (yöneticilerin) de yetişmiş, bilgili, deneyimli kişiler olması istenir. Ancak, görevlendirilen sorumlu öğretmenlerin iyi yetişmiş bilgili olmasına değil sadece meslekteki kıdemi dikkate alınmaktadır.

Yetişmiş kaliteli insan gücünü resmi yönetim sektöründe istihdam etmeyi sağlayıcı çekici bir düzen kurulmamış olduğu için akademik öğrenim görmüş ve yönetim alanında uzmanlaşmış elemanlardan gerektiği şekilde faydalanılmamaktadır.

Yine de politik çevrelere angaje olmak başka bir deyişle politik güçlerin etkisine girmek zorunda kalmadan, istikrarlı ve güvenli bir iş ortamını göz önünde

bulunduran ve bir bilim kurumunun çeşitli yönlerden onore edici yanları bulunduğunu ön plana alan kişilerin ilkokullarda görev almayı yeğleyecekleri düşünülebilir.

Okullarda görev yapan idari personelin yukarıdaki satırlarda açıklanan koşullar karşısında görevli bulunduğu örgüt ve içine girdiği çalışma grubunun kendisine verdiği doyumun derecesini ortaya koymak; söz konusu personelin örgütü ile özdeşleşme durumunu, örgütteki doyumun çeşitli alt boyutları bakımından örgütle özdeşleşme ile ilişkisini tespit etmek önemli ve anlamlı bir amaç haline gelmektedir.

Böyle bir amaca ulaşmaya çalışırken idari personelin her örgütte karşılaşılan olumsuz etkilere karşı, örgütüne bağlılık derecesi, örgüt üyelerinin çalışma koşullarının olumlu olarak düzenlenmesi örgüt üyeleri ve üstleri ile ilişkilerin sağlık düzeyi, örgütün personelden ne beklendiği hakkında bilgi edinmek ve ayrıca idareciye göre personelden neler beklendiğinin anlaşılması hedeflenen hususlardır.

Bu araştırma sonunda ilkokullarda görevli yöneticilerin yönetici, yardımcı ve sorumlu öğretmenlerinin yönetici olarak düşünce ve hareketlerinin üretkenlik ve insan ilişkileri açısından durumunu ortaya koymaktır.

Araştırmanın Önemi

Örgütlerde insan gücünün etkin ve verimli olmasının “Taylorizm” akımı ile ön plana geçtiği ancak aşırı parçası ve kalıpcı bir yaklaşımın ağırlık kazanmasının ve insanı makine gibi görme eğiliminin bu akıma tepkilerin oluşmasına neden olduğu, bu akımlardan sonra insanı insan olarak görme, insanın istek ve eğilimlerine ağırlık verme döneminin başladığı belirtilmişti.

İnsan ilişkileri anlayışının hakim olmaya başladığı yeni akımın en belirgin özelliği, insanın güdülenmesi ve isteklendirilmesi gereği üzerinde durulmuştur. Yine bu akıma göre, örgüt bünyesinde çalıştırdığı insanları onların sosyal, psikolojik ve ekonomik gereksinimlerini karşılayacak şekilde birleştirip uyumlu hale getirerek (ahenkleştirerek) işe sevk etmeyi ve böylece işbirliği, güç birliği içinde örgüt verimini artırmayı hedef almaktadır. Çünkü, böyle bir yaklaşımda, kişi gereksinimleri, örgüt amaçlarının da gerçekleşeceği şekilde karşılanır ve örgüt yararları ile üyelerin yararları bütünleştirilmiş olur.

Bu durumda ise üyeler örgüt içinde uyumlu ve verimli bir rol oynar. Uyum ve verim neticesinde örgüt personelinin daha da başarılı olması sağlanmış olur. Bu türdeki iletişim neticesinde eğitimde ilerleme ve kalite oluşturulur.

Sayıtlılar

- 1) Yöneticilerin verilen anketlere içten ve doğru yanıtlar verdikleri kabul edilmiştir.
- 2) Araştırmada kullanılan “Yönetim İzgarası Modeli” araştırmanın amacına uygundur.
- 3) Seçilmiş örneklem grubunun, evreni temsil ettiği kabul edilmiştir.

Sınırlılıklar

- 1) Araştırmanın örneklem grubunu Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti ilkokullarında müdür ve müdür yardımcılığı görevi yapan, 53 bayan yönetici oluşturmuştur.
- 2) Araştırmanın anket uygulaması, araştırmacı tarafından sağlanmıştır. Anketin uygulanacağı yöneticiler, random yöntemiyle saptanmıştır.
- 3) Anket uygulaması yapılan bayan yöneticilerin tümü, halen ilköğretime bağlı okullarda görev yapan yöneticilerden oluşmaktadır.

Tanımlar

Bu araştırmada sözü edilen bazı kavramların tanımları aşağıda verilmektedir.

İdari Personel: İlkokullarda idarecilik görevi yapan, müdür ve müdür muavinlerini anlatır.

Müdür: Herhangi bir ilkokulda görevli idareci personeli anlatır (25/1985. Öğretmenler Yasası).

Müdür Muavini: Herhangi bir ilkokulda müdür yardımcılığı görevini yapan idareci personeli anlatır (25/1985. Öğretmenler Yasası).

Okul veya İlkokul: İlköğretim Dairesine bağlı herhangi bir ilköğretim kurumunu anlatır ve anaokullar ile özel eğitim okullarını da kapsar (25/1985. Öğretmenler Yasası).

Sorumlu Öğretmen: Dörde kadar öğretmeni bulunan okullarda, yönetim görevlerini yürütmekle görevli öğretmeni anlatır (25/1985. Öğretmenler Yasası).

Öğretmen: Belli konuları, belli bir gruba ya da kişiye öğreten ve davranışlarıyla öğrenen gruba örnek oluşturan kişidir (Bilen, ...:1).

Örgüt: Hedeflenen amaca ulaşmak için görevlendirilmiş elemanlar ve kaynaklardır (Thompson.1998:99).

Öğretmen Koleji: KKTC’nde İlköğretim Dairesine bağlı anaokulu ve ilkokullara öğretmen yetiştiren dört yıllık okul.

İstibdat: Uyruklarına hiçbir hak ve özgürlük tanımayan yönetim biçimi, yönetimde yetkinin zorbaca kullanımı anlamındadır. Kısaca zorbalık ya da despotizm olarak da tanımlana bilir (Dictionnare Larousse. 1993: 1186).

II. Abdülhamit döneminde Meclisi Mebusan’ın tatilinden (13 şubat 1878) İkinci Meşrutiyet’in ilanına (23 temmuz 1908) kadar süren mutlakiyet düzenine verilen ad (Büyük Larousse. 1986: 5877).

Müstebit: Hükmü altında bulunanlara söz hakkı ve davranış özgürlüğü tanımayan (Dictionnare Larousse. 1993: 1736).

Kısaltmalar

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

Md. Mv.: Müdür Muavini.

TODAİ: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.

İlgili Araştırma Ve Çalışmalar

Yurtiçi Araştırmalar

KKTC’nde 1878 – 1997 yılları arasında bu alanda herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır (An. 1997).

1997 yılından sonra; Halil Aytekin yaptığı araştırmada, “K.K.T.C.’nde görev yapan müdür ve müdürlük sorumluluğunu taşıyan öğretmenlerin yönetsel davranış biçimlerini” saptamaya çalışmıştır. Araştırmanın değerlendirilmesinde Blake-

Mouton'un yönetim ölçeği kullanılmıştır. Araştırma ile okul yöneticilerinin etkili ve verimli çalışma yapabilmelerine katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Aytekin araştırmasında, eğitim sistemlerinin bireylerin temel öğrenim gereksinimlerini karşılayabileceği dinamik yapılar olduğunu, bu yapının bir parçası olan okulda, eğitim ve öğretim uğraşlarının yer aldığı, bireyleri toplumun beklentisi doğrultusunda eğiten, yeteneklerini geliştiren, ilgileri doğrultusunda bilgiler kazanmalarını sağlayan en işlevsel parçası olduğunu vurgulayarak, eğitim yoluyla geliştirilebilecek insanlar, bir ülkenin temel öz kaynağı olarak kabul edildiğini belirtmiş, bu kaynağın geliştirilmesinde yatırımların gerektiği üzerinde durarak, okul binaları ve alt yapıları, öğretim elemanları, eğitim yöneticileri, yardımcı personel, öğretim araç ve gereçlerinin sağlanması'nın önemine değinerek, ayrılan kaynakların, rasyonel kullanımının ve eşgüdümün sağlanması'nın eğitim yöneticileri tarafından sağlandığını vurgulamıştır. Aytekin, Eğitim yöneticilerinin örgütün konumuna göre; bakan, müsteşar, genel müdür ve benzeri unvanla, okul düzeyinde ise "okul müdürü ve müdür yardımcısı " sıfatlarıyla isimlendirildiklerini belirtmiştir.

Aytekin araştırmasında, okul müdürleri; öğretmen, personel, öğrenci, veli, çevreciler, yerel yöneticiler ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişki kurmak, onların çelişkili beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi sürdürmekle yükümlü olduklarını belirtmiş. Okul müdürlerinin etkili yönetim için, bir yandan iyi bir iletişim sistemi yaratmak; öte yandan da çalışmaları engelleyen ön yargılara, siyasal ve ideolojik görüşlere statü ve eğitim farklarına dayanan kopmaları önleyici önlemler almak zorunda olduğunu belirtmiş, okul müdürlerinin bu görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmesi için öncelikle bazı yeteneklere, niteliklere ve yönetim kuram ve süreçleri konusunda temel bilgilere, kısaca yöneticilik yeterliliklerine sahip olmaları gerektiğini vurgulamıştır.

Aytekin araştırmasının sonucunda, K.K.T.C.'nde ilkokul müdürleri ve müdür sorumluluğu taşıyan öğretmenlerin yönetsel davranış biçimleri açısından

uzlaşmacı yöneticilik davranışlarını taşıdıklarını ancak, bu davranış içinde insan ilişkilerine yaklaşımları, iş boyutundan daha fazla olduğu sonucuna varmıştır.

Bulundukları yer itibarıyla insana yönelik boyut $Y= 5,3$, işe yönelik boyut ise $\bar{X}=3.0$ 'tür. Bunun anlamı, okul müdürleri görevlerinin gerektirdiğini yerine getirmekten çok, ast ve üst personelle uzlaşmayı, yani iyi geçinmeyi amaçlamaktadırlar. Bu yöneticiler kurumlarının üretim düzeyini (kalitesini) değiştiremezler, sadece örgütün mevcut konumunu korumaya çalışırlar. Bunlar yöneticilik görevine atandıktan ve belirli bir deneyimden sonra aynı işi, benzer yaklaşımlarla tekrar tekrar yapar ve bunu bir görev olarak algırlar. Bu özelliklerden dolayı ne riske girebilirler ne de var olan kuralları sorgulamayı göze alabilirler. Örgütlerinde değişim yapamazlar, dıştan ve içten gelen tepkilerle yapılan değişime de karşı duramazlar.

Yurtdışı Araştırmalar

Tan (1979)'ın "Kadın, Ekonomik Yaşamı ve Eğitim" adlı araştırmasında, kadının Türk toplumundaki statüsü üzerinde durularak, toplumsal değişme nedeniyle, kadının statüsünde oluşan değişimler, eğitim düzeyindeki gelişmelerin sonucu olarak ekonomik yaşama daha etkin biçimde katılmaya başladığı belirtilmiştir. Tan, kadının çalışmasıyla ilgili gelişmeleri, XX. Yüzyıl Endüstri Devrimini izleyen değişimler, XX. Yüzyıl başında kadınların çalışmaya başlamasıyla ilgili gelişmeler ve II. Dünya Savaşı'nı izleyen gelişmeler olmak üzere üç dönemde özetlemiştir. Ayrıca, toplumdaki cinsiyet algılamasının bazı mesleklere ya da davranışlara yönelmede kadınlar açısından engel oluşturduğunu vurgulamıştır.

Abadan – Unat (1982)'in derlemiş olduğu "Türk Toplumunda Kadın" adlı yapıtta, Türk kadını, toplumsal değişme, nüfus, çocuğun değeri, aile yapısındaki önemi, işgücüne katılma, meslek dağılımı, eğitim düzeyi ve sosyo ekonomik statüsü, kalkınma planlarındaki siyasalar, uzman mesleklere dağılımı, gecekondü bölgesindeki görünümü, siyasal yaşamdaki yeri ve dinden etkilenmesi açılarından ele alınmıştır.

Ender (1984)'in derlediği "Türkiye'de Ailenin Değişimi" adlı yapıtta, kadının ailedeki yeri ve bu konuda oluşan toplumsal gelişmeler üzerinde durulmuştur. Yapıtta, Fatma Başaran'ın "Ailede cinsiyet rollerine ilişkin tutum değişimleri" konusunda çeşitli kesimler (öğrenci, karma, işçi, köylü) üzerine yapılan araştırmasında, erkeğe alışveriş yapma, yemek, misafire ikram ve sofraya yardım etme işleri uygun görülürken, ütü, bulaşık, çamaşır, temizlik işleri ise uygun olmayan işler olarak belirlenmiştir.

Toker (1966), yayınladığı kitabında, kadının çeşitli toplumlardaki algılanışı üzerinde durarak, Türk toplumunda ve ailede kadının yeri ve önemini vurgulamış. Türk toplumunda kadının algılanışı diğer toplumlarla karşılaştırılmıştır. Bu araştırmaya göre, Toker; Türk toplumunda kadına büyük değer verildiğini belirtmiştir.

Songül Altınışık (Özkaya) (1988) tarafından Hacettepe Üniversitesi'nde yapılan araştırmada, Kadın Öğretmenlerin sayısına göre kadın müdürlerin düşük oranda bulunmasının nedenlerinin saptanması amaçlanmıştır. Ayrıca kadın öğretmenlerin okul müdürü olmasını engelleyen nedenlerin saptanması konusundaki boşluğun bir ölçüde doldurulması da bir diğer amaç olmuştur.

Araştırmada elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

1. Çok gelişmiş bölgelerden az gelişmiş bölgelere ve ilkokullardan liselere doğru gidildikçe, gerek kadın öğretmenlerin gerek kadın müdürlerin oranı düşmektedir.
2. Kadın müdürlerle erkek müdürler, medeni durum, eşlerinin çalışma durumu, eşlerinin meslek durumu, mezun oldukları okul gibi konularda birbirlerinden farklıdır.
3. Öğretmenlerin müdür olma konusunda istekli olmadıkları, ancak müdür olmak isteyen az sayıdaki öğretmenler arasında da cinsiyet bakımından önemli bir fark bulunmadığı görülmektedir. Kadın öğretmenler de erkek öğretmenler kadar müdür olmayı istemektedirler.
4. Meslekte gereğince olgunlaşma ve yarımgün çalışma sistemi hem kadın hem de erkek öğretmenler tarafından müdür olmak için gerekli görülmektedir. Ayrıca,

çocukların büyümesi, kadın öğretmenler tarafından daha iyi maddi olanakların sağlanması da erkek öğretmenler tarafından istenmektedir.

5. Müdür olmanın istenmemesi, yetkililerin müdürlük konusunda erkek öğretmenleri tercih etmesi, yönetim için gerekli zamanın ayıramaması kadın öğretmenler tarafından, kadın öğretmenlerin müdür olmasına engel durumlar olarak gösterilmektedir. Erkek öğretmenler de kadın öğretmenlerin müdür olmayı istememesini, kadın müdürlerin yönetim için gerekli zamanı ayıramamasını ve atamaya yetkili amirlerin erkek okul müdürlerini tercih etmelerini kadın öğretmenlerin müdür olmasına engel olarak düşünmektedirler. Öte yandan, kadın müdürler atamaya yetkili amirlerin erkek okul müdürlerini tercih etmesini, kadın öğretmenlerin müdür olmayı istememesini, toplumsal yapımızın kadın yöneticilerin çalışmasına uygun olmamasını kadın öğretmenlerin müdür olmasına engel olarak ileri sürmektedirler. Erkek müdürler de kadın öğretmenlerin müdür olmayı istememesini, kadın müdürlerin yönetim için gerekli zamanı ayıramamasını, coğrafi koşulların okullarda kadın yöneticilerin çalışmasına elverişli olmamasını engel olarak göstermektedirler. Üst yöneticilere göre kadın öğretmenlerin müdür olmayı istememesi, kadın müdürlerin yönetim için gerekli zamanı ayıramaması ve okul ortamı ve çevresinin kadın müdürü gereğince kabul etmemesi kadın öğretmenlerin müdür olması konusunda engel oluşturmaktadır. Çevresel gruplar ise, kadın müdürlerin yönetim için gerekli zamanı ayıramamasını, toplumsal yapımızın kadın yöneticilerin çalışmasına uygun olmamasını, kadın öğretmenlerin müdür olmayı istememesini kadın öğretmenlerin müdür olmasına engel durumlar olarak düşünmektedirler.

6. Okul müdürlüğü için, yönetici özellikleri açısından öğretmen, üst yönetici ve velilere göre kadın ve erkek öğretmenler arasında fark görülmemektedir. Bu konuda gruplar görüş birliği sergilememektedirler.

7. Araştırma kapsamına giren kadınlar, müdürün kişisel tutumlarını öğretmenlere açıklaması, okulu otoriterce yönetmesi (negatif), öğretmenlere danışmadan hareket etmesi (negatif) yeni fikirleri kabullenmede direnmesi (negatif) yönetici özelliklerini erkeklerden daha önemli görmektedirler. Çalışmalarını istemesini ise erkekler kadınlardan daha önemli bulmaktadırlar. Müdür ve üst yöneticiler ise bu özelliği

velilerden daha önemli görmektedirler. Diğer taraftan müdürün kişisel tutumlarını öğretmenlere açıklamasını veliler erkek öğretmenlerden daha önemli görmektedirler.

8. Kadın ve erkek müdürlerin daha çok aynı sorunlarla karşılaştıkları, ancak bu sorunlarla karşılaşma derecelerinin farklı olduğu görülmektedir. Kadın ve erkek müdürler, amaca hizmet etmeyen formalite niteliğindeki işlerin çokluğu, mevzuatın değişmesinden doğan karmaşıklık, üst yönetimin okul yönetimindeki bürokratik işlemleri çoğaltıcı tutumu, yetki sorumluluk dengesizliği sorunlarıyla karşılaştıkları görüşündedirler. Bu sorunlarla, kadın müdürler “ara sıra”, erkek müdürler ise “ara sıra” ve “sık” karşılaştıkları kanısındadırlar.

Ergun (1981)’un “Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı” adlı araştırmasında, kamu yönetiminde üst düzey yöneticilik görevlerinde bulunanların liderlik davranışlarının saptanması amaçlanmış ve kadın ve erkek astların kendi üstlerinin liderlik davranışlarını betimleme ve değerlendirmeleri arasında fark bulunmuştur.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi’nden Ferda Ayan; (2000) “Bayan Öğretmenlerin Yöneticilikleri ve Öğretmen Görüşleri” isimli araştırmasında, bayan öğretmenlerin yöneticilikleri ile ilgili okul yöneticisi ve öğretmen görüşlerini ortaya koymaya çalışmıştır. Bu araştırmaya göre; a) bayan öğretmenlerin yöneticilik yapma istekleri, b) bayan öğretmenleri, okul yöneticiliği yapmaya istekli kılabilecek düzenlemeler, c) bayanların çalışma hayatındaki konumu; bayanların yöneticilikteki özellikleri, stil ve yöntemleri, d) bayanların yönetici olmada karşılaştıkları engellere ilişkin veriler toplanmıştır.

Çalışmayla ortaya çıkan önemli bir bulgu, bayan öğretmenlerin büyük bölümünün (%80.36) yönetici olmaya olan isteksizliğidir. Bu isteksizliğin önemli bir nedeni, bayan öğretmenlerin öğretmenliği, yöneticiliğe “Her zaman” ($\bar{X}=3.67$) tercih etmeleriyle ilgili görüşleridir. Bir diğer neden ise, yönetici olduklarında özel yaşamlarına ayıracakları zaman ($\bar{X}=3.22$) azalmasıdır. Diğer taraftan, bayan öğretmenler, mesleklerinde geliştiklerini hissetmeleri halinde yöneticiliğe soyunabileceklerini ifade etmektedirler.

Bayanlar çalışma hayatı ile ilgili, erkek ve bayan öğretmenlerin görüşlerine bakıldığında, her iki grup da, günümüz koşulları içinde kadının çalışmasını şart olarak görmektedir. Diğer taraftan, “bir kadının öncelikli görevi, evine ve ailesine karşıdır.” Görüşünde kadınların ortalaması “Kararsızım” ($\bar{X} = 2.17$) iken, erkekler bu seçeneğe daha büyük ve iki grup arasında anlamlı bir fark oluşturacak “Katılıyorum” ($\bar{X} = 3.10$) derecesinde olmuştur. Ayrıca erkekler, “eşlerinin kendilerinden daha üst statüde olmasından memnun olmada” düşük bir ortalama ($\bar{X} = 0.95$) ile “Kararsız” kalmaktadır. Bayanların ortalaması ($\bar{X} = 1.07$) da gibi düşük bir değerde kalmaktadır.

Bayanların yöneticilik özellikleri ile ilgili olarak erkek öğretmenlerin yaptığı değerlendirmede bayanlardan anlamlı bir farkla öne çıkan görüş, “bayanların yöneticilikleri sırasında duygusallığıdır”. Erkekler, bu görüşe “Katıldıklarını” ($\bar{X} = 2.31$) ifade ederken, bayan öğretmenler “Kararsızlıklarını” ($\bar{X} = 1.62$) belirtmişlerdir. Erkeklerin “Katıldıkları”, bayanların ise “Tamamen katıldıkları” bir özellik, “Bayanlar da erkekler kadar iyi bir yönetici olabilirler.” Görüşüdür.

Kadınların yönetici olma engelleri ile ilgili yöneltilen ve bayan ve erkek öğretmenler arasında anlamlı görüş farkına neden olan ifade, “erkeklerin bilinç altında akıllı ve güçlü kadınlardan korkmalarıdır.” Bayanların $\bar{X} = 2.95$ ile ifade ettiği bu görüş, erkeklerde $\bar{X} = 1.86$ olarak kalmıştır. Ayrıca her iki grup da, “kadınların psikolojik yapılarının yöneticilik için engel olduğu” konusundaki görüşe katılmamaktadırlar.

Ulaşılan bulgular ve bunlara getirilen yorumlar doğrultusunda, kadınların yönetici olmaları için bazı özendiricilerin; kadınların başarılı yönetici olamayacaklarına ilişkin görüşlerin ortadan kaldırılmasına yönelik öneriler sunulmuştur.

Ergün (1998)’ün Gazi Üniversitesi’nde yaptığı “İlköğretim Okulu Yöneticilerini Yönetici Olmaya Güdöleyen Gereksinimlerin Önem Derecesi ve Karşılanma Düzeyi” isimli çalışmada, eğitim sisteminin etkili işleyişi ile okul yöneticilerinin başarılı olmaları; okul yöneticilerinin başarılarıyla onları yöneticiliğe güdüleyen gereksinimlerin önem dereceleri ve karşılanma düzeyleri birbiriyle

yakından ilgilidir. Bu nedenle okul yöneticilerini hangi gereksinimlerin yönetici olmaya güdülediği, bu gereksinimlere ne derece önem verildiği ve ne düzeyde karşılanabildiği soruları bu çalışmanın hareket noktası olarak belirlenmiştir.

Araştırmada Maslow'un Gereksinim Hiyerarşisi Kuramı'na dayandırılıp özel olarak geliştirilen anket yoluyla; İlköğretim okullarında yöneticileri yönetici olmaya ve bu görevi sürdürmeye güdüleyen gereksinimlerin karşılanma düzeyleri, belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca, cinsiyet, kıdem, hizmetiçi eğitim, bulunulan yönetsel konum, öğrenim durumu gibi değişkenlerin okul müdürleri için daha önce müdür yardımcılığı yapmış olmanın gereksinimlerin önem derecelerini ve karşılanma düzeylerini farklılaştırıp farklılaştırmadıkları saptanmıştır.

Araştırmanın evreni Ankara iline bağlı 8 merkez ilçenin İlköğretim okullarında görev yapan müdür ve müdür yardımcıları, örnekleme ise örneklem genişliği tablolarından yararlanılarak sayıları belirlenen ve random yöntemiyle seçilen 80 okul müdürü 272 müdür yardımcısıdır.

Araştırma sonucunda ulaşılan bulgular şöyledir:

1. Okul müdürlerini yönetici olmaya ve bu görevi sürdürmeye güdüleyen en önemli ve karşılanma düzeyi en yüksek gereksinimlerin sosyal, en az önemli ve karşılanma düzeyi en düşük gereksinimlerin maddi gereksinimler olduğu, müdür yardımcılarını ise, yöneticiliğe güdüleyen en önemli gereksinimlerin kendini gerçekleştirme olmasına karşın, maddi gereksinimlerden sonra, en az kendini gerçekleştirme gereksiniminin karşılandığı saptanmıştır.
2. Cinsiyetin, kıdemin, hizmetiçi eğitimin, daha önce müdür yardımcılığı yapmış olmanın, öğrenim düzeyinin gereksinimlerin önem derecelerinin ve karşılanma düzeylerinin belirlenmesini etkileyen değişkenler olduğu anlaşılmıştır. Bu bağlamda;
a) Kadın yöneticiler Maslow'un Gereksinim Hiyerarşisi Kuramında üst basamaklarda bulunan, saygı ve kendini gerçekleştirme gibi gereksinimleri düşük düzeyde karşılanmasına karşın, söz konusu gereksinimleri daha önemli buldukları, b) Hizmetiçi eğitim kurslarına katılan okul yöneticileri maddi, güvenlik, saygı ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerinin daha önemli olduğunu belirtmelerine karşın güvenlik ve saygı gereksinimlerinin daha düşük düzeyde karşılandığı, c) Kıdemi az olan yöneticiler Maslow'un Gereksinim Hiyerarşisi Kuramında orta ve üst basamaklarda bulunan sosyal, saygı ve kendini gerçekleştirme gibi gereksinimleri

daha önemli bulmalarına karşın, söz konusu gereksinimlerin daha düşük düzeyde karşılandığı, d) Öğrenim düzeyi yüksek müdür ve yardımcılarının üst basamaklarda bulunan saygı ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerinin diğer yöneticilere göre daha düşük düzeyde karşılandığı saptanmıştır.

3. Okul müdürlerinin, güvenlik, sosyal ve saygı gereksinimlerini yönetici olmak ve bu görevi sürdürmekte yardımcılarında daha önemli buldukları belirlenmiştir. Ayrıca, müdürlerin maddi gereksinimlerinin yardımcılarında daha düşük düzeyde karşılandığı anlaşılmıştır. Bu sonuçlara dayalı olarak; a) okul yöneticilerini daha üst gereksinimlere güdüleyecek ve ekonomik yaşam standartlarını yükseltecek, b) kadınların ve kıdemi az olanların yönetimde daha çok görev almalarını sağlayacak ve müdür yardımcılarının yönetimde daha etkin olmalarını kolaylaştıracak düzenlemelerin yapılması ve işlevselleştirilmesi önerileri getirilmiştir.

Constance M. Fusco (1984) tarafından Massachusetts Üniversitesi'nde yapılan araştırmada, öğretmenlerin çoğunluğunu bayan öğretmenlerin oluşturmalarına karşılık, okul yönetimindeki sayısal azlığın nedenlerini saptamak amacıyla yaptığı araştırmada şu sonuçlara varmıştır:

1- Bayan ve erkek öğretmenler, okul yöneticisi olmaya aynı ölçüde ilgi duymaktadırlar. Onların bu pozisyona gelmelerini engelleyen belirgin bir etken saptanamamıştır.

2- Gelecekte, okul yönetiminde görev alma konusuyla, erkeklerin bayarlardan daha fazla ilgilendikleri ve erkeklerin eğitim yönetimi konusunda ileri eğitim ya da kurs aldıkları saptanmıştır.

3- Öğretmenlerin büyük çoğunluğunun, bayan yöneticileri desteklemeye istekli oldukları görülmüştür.

4- Öğretmenlerin büyük çoğunluğunun, yönetimin, bir bayan yöneticiyi atama konusunda istekli olacağından emin olmadıkları anlaşılmıştır.

5- Erkek öğretmenler, kendilerine verilen bir listeden, yöneticilikteki en önemli üç özelliği, "çelişkilerle uğraşabilme yeteneği, iletişim kurabilme becerisi ve nesnel olabilme" diye vurgularken, Bayan öğretmenler, "iletişim kurma becerisi, çelişkilerle uğraşabilme yeteneği, kendine güven" şeklinde sıralamışlardır.

Diğer bir araştırmada (M. P. Forgarty, R. ve R. N. Rapoport 1971). Bayanların üst düzey yöneticiliklere getirilmeyişlerinin nedenleri üzerinde durulmuştur. Araştırmada, batılı ve sanayileşmiş ülkelerde, ileri düzeydeki meslekler arasında bulunan üniversite mezunu bayanların çalışma koşulları ve olanakları incelenmiştir. Araştırma sonucunda kadınlarla ilgili olarak şu bulgular elde edilmiştir:

1. Kadınlar için yüksek düzeyde kariyer, hem ekonomik hem de aile açısından arzu edilmesi ve sağlanması gereken bir durumdur. Kadınlar için seçim yapmanın çalışıp çalışmamak değil; kişiliklerine ve aile özelliklerine, çalışma olanaklarına ve sosyal sorumluluklarına en uygun olan işi seçme olduğu görülmüştür.

2. Aile yaşamlarının, çalışma yaşamlarını ne ölçüde etkilediği sorusu ile ilgili olarak kadınların % 34'ü sürekli (tam zamanlı-fulltime) çalışmayı istedikleri, % 43'ü tam zamanlı çalışmayı, ancak, çocukları büyüdüğünde gerçek anlamda çalışmaya döneceklerini; çocukları 6 – 12 yaş grubunda olanların % 22'si ise daha az çalışmayı isterken çok az bir grubun da çalışmayı hiç düşünmedikleri saptanmıştır.

3. Kadınların, çeşitli meslek alanlarında yükselemeyişinin nedenleri şöyle saptanmıştır:

Bilim Alanında: % 35'i ailevi nedenlerle, % 21'i tam zamanlı çalışmaları nedeniyle.

Mühendislik Alanında: % 27'si erkeklerin engellemesi, % 26'sı ailevi nedenlerle.

Yönetimsel Görevlerde: % 32'si erkeklerin engellemesi, % 28'i ailevi nedenlerle.

Diğer Mesleklerde: % 36'sı ailevi, %18'i tam zamanlı çalışmaları nedeniyle yükselememişlerdir.

Howard, (1975:23) araştırmasında, öğretmenliğin, aslında kadınlara özgü bir meslek olduğunu bu nedenle öğretmenlerin büyük çoğunluğunu kadınların oluşturduğunu ancak, eğitim yöneticilerinin büyük çoğunluğunu ise, sosyal tutum ve davranışların engellemesi yüzünden erkeklerin oluşturduğunu vurgulamış ancak, araştırmaların, liderlik becerisi bakımından kadın ve erkekler arasında bir fark bulunmadığını gösterdiğini belirtmiştir.

Schmuck'un (1976:18-21) Oregon Halk Okullarında yapmış olduğu araştırmasında, kadın yöneticilerin yeterli oldukları saptanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre:

1. Kadın yöneticilerin daha demokratik oldukları,
2. Kadın yöneticilerin bulunduğu okullarda, öğretmen, öğrenci ve velilerin eğitime karşı daha olumlu oldukları,
3. Kadın yöneticilerin, yüksek derecede profesyonellik gösterdikleri,
4. Kadın yöneticilerin bulunduğu okullarda, öğrenci başarısının daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Truett (1979), araştırmasında, kadınların, eğitim üst düzey yöneticiliklerinde bulunmamasının, daha çok rol çatışmasına bağlanarak göz ardı edildiğini ileri sürmektedir. Bireysel istek ve gereksinimlerin, kabul edilebilir standartlar ya da kuruluşların beklentileriyle çatışması halinde üç değişik türde rol çatışmasının ortaya çıkacağını vurgulamıştır. Bunlar: Kişilik çatışması, meslek- kişilik çatışması ve meslek davranış çatışmasıdır.

Kişilik Çatışması: bir insanın kişiliğinin bir bölümünün, aynı insanın kişiliğinin başka bir yönü ile bağdaşamaması olarak meydana çıkan durum olarak tanımlanmıştır.

Davranış – Kişilik Çatışması: Kadının, örneğin, eğitim yöneticiliği de dahil olmak üzere herhangi bir yöneticide bulunması gereken yeteneklere sahip olmadığı görüşüdür.

Davranış – Meslek Çatışması: Kadınlar için, davranış – meslek çatışması, kadının, iki veya daha fazla davranış ile aynı anda baş edemeyeceği inancına dayanmaktadır.

Chafe (1972: 97-110), cinsiyet ayrımının doğuştan itibaren başladığını belirterek, çoğu aileler tarafından erkeklere, kızlara verilenlerden tümüyle farklı olan sorumluluklar verildiğini ileri sürmüş ve cinsiyet rollerindeki bu katı ayrımın, sosyal, politik ve ekonomik alanlarda da dikkate alındığını vurgulamıştır. Chafe, başarı için kadınlar açısından gerekli görülen niteliklerin erkekler için dikkate alınmadığını, ayrıca, kadınların sorumluluk alanını annelik, ev işleri, kocasının yardımcılığı gibi

roller oluştururken, erkeklerin sorumluluk alanlarını ise, karar verme ve gereksinimlerin maddi açıdan karşılanması gibi görevlerin oluşturduğunu, kadınların vermek durumunda bulundukları yegane karar ise, “kocalarını seçmek” olduğunu belirtmiştir.

Miller (1976: 49-65), kadınların özveride bulunmak ve erkeklere hizmet edip onları memnun edecek biçimde yetiştirildiklerini ileri sürmüştür. Miller, kadınların, fiziksel özelliklerinden kaynaklanan farklı prensipleri bulunduğunu, bunlardan birisinin diğer kişilere hizmet etmek olduğunu vurgulamıştır. miller, kadınların, diğer insanlara “öncelikle erkeklere, sonra çocuklara” hizmet etmeyi kendilerine temel amaç edindikleri görüşündedir.

Çitçi (1982a), Türk kamu yönetimindeki kadınlarla ilgili olarak yaptığı araştırmada, kamu kuruluşlarında çalışan kadınların oranı ve bu kuruluşlar arasındaki dağılımını saptamıştır. Türk kamu yönetiminde çalışan kadınların % 80’inin sekiz kuruluştaki toplandığı ve bunların yaklaşık yarısının Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı’nda çalıştığı saptanmıştır. Araştırmada ayrıca, personel yöneticilerinin, kadınların çalışmasını ekonomik nedene bağladığı görülmüştür. Çitçi’nin bulgularından, yönetsel sorumluluk verilmesinde, personel yöneticilerinin % 71.4’ünün ya doğrudan ya da görevin niteliğine bağlı olarak erkeklere öncelik vermeleri bu araştırma açısından önemli görülmektedir.

Kaya (1979), milli eğitim müdürleri, milli eğitim müdür yardımcıları, eğitim enstitüsü müdür ve müdür yardımcıları ile ilköğretim müdürleri üzerine yaptığı bir araştırmada, Türk eğitim sisteminde, yöneticilik kadrolarına atamada başarılı öğretmenlik ve yöneticilik kıdemine çok az önem verildiğini, yöneticilik eğitimine ise hiç önem verilmediğini saptamıştır.

Açıkalın (1980), Orta dereceli okul öğretmenlerinin atama, yer değiştirme ilkeleri ve amaçlarına yönelik olarak yaptığı araştırmada, kadın yöneticilerin, yönetici gurubunun sadece % 7.48’ini oluşturduğunu ve bunlarında tümünün merkez

örgütlerinde görevli olduğunu saptamıştır. Araştırmacı, bayan öğretmenlerin, toplam öğretmenler içerisindeki oranına karşılık eğitim yöneticisi bayanların düşük oranda olmasını bayanların yöneticiliğe fazla ilgi duymadıkları ve geleneksel kültürün eğitim yönetimine yansımalarının bir sonucu olduğu biçiminde yorumlamıştır.

Çitçi (1982b), Türkiye'deki kamu görevlisi kadınlar üzerindeki araştırmasında, aşağıda verilen bulguları saptamıştır;

1. Kamu kesiminde çalışan kentsoylu kadın görevliler, kadın özgürlüğü ve kadın çalışmasına ilişkin olarak orta sınıf değerlerini yansıtmaktadırlar.
2. Kadın özgürlüğü önemli bir sorun olarak algılanarak, çalışmanın, kadın özgürleşmesine önemli katkısı olduğu genellikle kabul edilmektedir. Fakat asıl çalışma nedeni kadının geleneksel algılanışına koşut olarak ekonomik zorunluluğuna bağlanmaktadır. Bu nedenle, çalışan kadınlar için anne ve eş olmak ön plandadır. Ancak yapılan eğitimin değerlendirilme düşüncesi bu kesimdeki kadınların çalışmasını etkilemektedir. Çalışma yaşamlarında en büyük beklentileri, aile yaşamındaki sorumluluklarını hafifletici kreş ve yuvaların açılmasıdır. 20 yılda emeklilik bu grup kadınlar tarafından büyük ilgi ile karşılanmaktadır.
1. Kent kökenli kadınlarla ilgili yukarıdaki bulgulara karşılık, kırsal kesimden gelen kadın görevlilerin, kadının geleneksel rolünü en katı biçimde sürdürdüğü, toplumsal kökenlerine bağlı olarak başta eğitim olanakları açısından düşük düzeyde bulunmalarının sonucu olarak çalışma yaşamlarında salt ekonomik zorunluluk nedeniyle yönetsel hiyerarşide en alt düzeyleri doldurmaktadırlar. Ortalama çocuk sayıları yüksek, gelir düzeyleri düşük bu kadınlar, çalışma yaşamlarında kadın olmanın zorluklarını en yoğun biçimde yaşamaktadırlar.
2. Eğitim düzeyinin yükselmesi ile kadının çalışma yaşamında somut iyileşmenin olduğu saptanmıştır. Yüksek öğrenim görmüş kadınlar arasında, kadının çalışma nedenini salt ekonomik koşulların belirlemediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca, bu grup kadınların eğitim düzeylerine bağlı olarak beklenti düzeylerinin yüksek olması nedeniyle, çalışma yaşamında cinsiyet ayrımını en fazla algıladıkları saptanmıştır. Diğer bütün gruplarda olduğu gibi bu grupta da kadının öncelikle anne ve eş olarak algılandığı belirlenmiştir.

Alkan (1981), "Kadın-erkek eşitsizliği sorunu" adlı yapıtında, kadının öteden beri ezilen ve sömürülen insanlar arasında, ama onlardan farklı bir yerde bulunduğunu belirterek; kadın ezilmişliğinin çok eskilere uzandığını vurgulamıştır. Alkan, bu eserde biyolojik yapı olarak kadınların erkeklerden daha dayanıklı olduğunu, bu nedenle erkeklerden daha fazla çalışıp yıpranmalarına rağmen yaşama karşı daha dirençli olduklarını belirtmiştir. Bütün bu direncine karşın, Türk kadınının, kürtaj yasaklaması nedeniyle, ya çok doğum yapmak, ya da ilkel yöntemlerle başvurduğu kürtaj sonucu sakat kalarak sağlıksız bir yaşam sürdürdüğü hatta yaşamını yitirdiği, eğitim düzeyinin erkeklerden daha düşük olduğu, çalışma yaşamında önemli sorunlarının olduğu vurgulanmıştır. Alkan, ev dışında çalışan kadınların, yükünün azaltılması için şu koşulları öngörmektedir:

1. Dışarıda çalışan koca ev işlerini yarı yarıya yüklenmelidir.
2. Kreş ve çocuk yuvaları, çalışan annelerin gereksinimlerini karşılayacak kadar bol, ucuz ve nitelikli olmalıdır.
3. Ev işlerini kolaylaştıracak ev aletleri bol ve ucuz olmalıdır. Konserve endüstrisi geliştirilmeli, ev işlerinin uzman kurumlarca yapılması yaygınlaştırılmalıdır.

İncelemede ayrıca, Türk kadınının evlilik ve cinsellikle ilgili sorunları üzerinde de durulmuştur.

Savcı (1973), "Cumhuriyetin 50. Yılında Türk Kadını" adlı yapıtında, Türk kadınının, tarihin çeşitli dönemlerinde önemli yeri bulunduğunu vurgulayarak, Cumhuriyetin 50. Yılında, çeşitli iş alanlarında görevlerini başarıyla sürdürmüş ya da sürdürmekte bulunan kadınları tanıtmıştır.

II. BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN KURAMSAL TEMELLERİ

Yönetim

Yönetim Nedir?

Yönetim, bir kurumu, bir kamu kuruluşunu, özel bir işletmeyi ya da bir işi çekip çevirme; bir topluluğun, toplu bir çalışmanın başında bulunma, ondan sorumlu olma demektir. Yönetim sözcüğünün eşanlamlısı idare sözcüğüdür (Büyük Larousse, 1986: 12599).

Wilson, Goodnov ve Willoughby yönetim-politika ayrımını savunarak “politika devletin beklentilerini, isteklerini, amaçlarını (kısaca kamu politikalarını) kapsar; yönetim ise temsili politik organlar tarafından belirlenen bu politikaların uygulamaya dönüştürülmesidir” görüşünü ileri sürmüşlerdir.

White, Waldo, Gulick, Pfiffner ve Presthus gibi yazarlar ise örgüt amacını ön plana almış ve bu amacı vurgulayarak, insan ve madde kaynaklarının, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için etkili bir şekilde koordinasyonla işlenerek işlerin yapılmasını yönetim olarak tanımlamışlardır. Bu yazarlara göre, yönetimin can damarı grup çabası ve koordinasyondur.

Dimock ise, yönetimin “ne yapılacak?” ve “nasıl yapılacak?” sorularına verilecek yanıtların sentezinden oluştuğunu ileri sürmektedir. “ne yapılacak?” sorusuna verilecek yanıtın yönetim biliminin konu alanını, “nasıl yapılacak?” sorusunun cevabı ise ortak programların başarılı bir şekilde işe dönüştürülmesini sağlayan yönetim ilke ve tekniklerini içerir.

Simin’a göre; işlerin yapılmasını sağlama sanatına yönetim denir. Ancak karar verme yönetimin kalbidir. Hiçbir eylem karar vermeden yapılamaz. Bu yüzden, yönetim kuramı karar verme süreciyle de ilgilenmelidir.

Yönetimle ilgili olarak verilen yukarıdaki tanımlar, değişik yazarlara ait ve burada belirtilmeyen daha pek çok tanım yönetimle ilgili değişik dönemlerdeki düşünceleri simgelemektedir (Kaya,1991: 41).

Harbison ve Myers daha geniş bir bakış açısından analiz edebilmek için üçlü bir kavram ortaya atmışlardır.

Bu kavrama göre; yönetimi ekonomik bir kaynak, bir yetki yöntemi ve bir sınıf ya da seçkin zümre olarak ele almışlardır.

a) İktisatçılara göre yönetim, doğa, emek ve sermaye ile beraber üretim unsurlarından biri olarak kabul edilir. Sanayisi gelişmiş bir ülkede, sermaye ve emeğin yanında yönetime duyulan ihtiyaç artar. Yönetim kaynakları genellikle işletmenin verimliliğini ve karlılığını tayin eder. Yöneticilerin yetiştirilmesi sürekli gelişim içindeki sanayi dallarında çok fazla önem taşır. Çünkü modernleşen sanayi dallarında yönetimin önemi daha fazla artmıştır.

b) Yönetim ve örgüt konularında uzmanlaşmış araştırmacılara göre, yönetim bir yetki sistemidir. Önceleri, yönetici grubun çalışanların tüm hareketlerini belirleyen bir yönetim felsefesi geliştirilmişti. Sonraları, insancıl kavramların ön plana çıkmasıyla bazı yönetimleri pederşahi bir yönetim yaklaşımı benimsemelerine yol açtı. Daha sonraki aşamada ise işgörenlere tutarlı, önceden belirlenmiş politikaların ve prosedürlerin uygulandığı anayasal yönetim ortaya çıktı. Çalışanlar arasında eğitim öğrenim görmüş personelin oranı arttıkça, yönetim işbirlikçi ve demokratik bir hal almaya başladı. Çağdaş yönetim yukarıda sıralanan dört değişik yetkiyi yorumlama şeklinin bir sentezi olarak kabul edilir.

c) Sosyologlara göre yönetim bir sınıf ve statü sistemidir. Çağdaş toplum yaşamında ilişkilerin daha da karmaşıklaşmış olması, yönetici pozisyonundaki kişinin üstün zekalı ve öğrenim görmüş olmasını zorunlu kılmaktadır. Bu sebeple yönetici sınıfına girmek için ailevi bağlar ve siyasi ilişkiler değil öğrenim ve bilgiye dayanmaktadır (J.L.Massie,1983:8-9).

Yöneticiler, işletmelerini amaçlarına ulaştırmak için işbirliği yapmak, kişileri bu amaçları gerçekleştirme doğrultusunda harekete geçirmek zorundadırlar.

Çünkü yönetim başarısı sosyal, kültürel ve ekonomik amacı olan, tüm kuruluşlarda yönetsel etkinlik ile ölçülebilir.

Yönetsel etkinlik, insan gücünün amaçlar doğrultusunda davranışa geçirebilme ve bu davranıştan iyi bir verim elde etmeyi gerektirir.

Yönetim, belirli hedefleri gerçekleştirmek için bir araya gelmiş iki ya da daha fazla kişinin meydana getirdiği bir grup faaliyeti ya da bir sosyal olaydır.

Yönetim bir faaliyet içeren dolayısıyla insan davranışlarıyla ilgili bir bilim dalıdır. "İnsan, hisleriyle hareket eden bir varlıktır." Bu nedenle, insan davranışlarının sibernetik ve organik yönü olduğu gibi hiç ihmal edilmemesi gereken bir psikik yönü de vardır.

Örgütlerde başta gelen sorunlardan biri, işe uygun personel tedarikidir. Personel tedariki, örgütsel amaçlara tam isabetle ulaşabilmenin temel noktasıdır. Bunun nedeni işin özelliklerine uygun yetenek ve nitelikteki personel tedariki sayesinde örgütsel etkinlik artabilir.

Bireylerin yetenek ve bilgileri ancak bir veya nadiren azami birkaç işi görebilecek ölçüde sınırlı olmasından dolayı, her işi ya hiç görmez yada standartlardan çok uzak bir biçimde yerine getirir. Bu sebeple, çağdaş yöneticiliğin temeli mesleksel ve fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanır.

Örgüt yönetimine en çok engel olan hususlardan biri de iş yeri koşullarındaki düzensizlikler ve insanların bedensel ve zihinsel yapısına uygunsuzluklardır. Arzu edilmeyen bu hususlar bireylerdeki bedensel yorgunluklar yanında psikolojik yorgunluklar (monotonluk) yaratır. Bu nedenle iş güvenliği azalırken iş kazalarının artmakta olduğu görülmektedir. Human Engineering, beşeri mühendislik adı verilen çalışma alanı oluşturmuştur. Human, insan özelliklerini davranış ve tutkularını iyi bilen bir endüstri psikoloğu olarak, insanların bedensel ve düşsel yapısına uygun iş yeri düzenlemeleri (bina, araç gereç düzeni, aydınlatma, klima koşulları, gürültü ile savaş gibi) ile ilgili daha etkili görev, yetki ve sorumluluklar dağılımı (iş benimsenme, karara katılma, sorumluluğu verme, işi tamamlama gibi) gerçekleştirmiş, örgütsel etkinliğe uygun bir reorganizasyona gidilmiş olacaktır.

Bugünkü koşullarda örgütlerde temel sorunlardan biri, ast-üst ilişkilerini iyileştirmek ve etkin bir emir kumanda sistemi yaratabilmek için emrin verilmiş biçimi

astın psiko-sosyal durumu, üstün davranışları ve otorite kurma biçimine bağlı bir çok bireysel özellikleri ilgilendiren hususları bilme zorunluluğu vardır.

Günümüz insanının ihtiyaçlarının bilinmesi, onlara iş görmeye özendirici araçları bulundurmakla mümkündür. Güdüleme dediğimiz bu teknik, tamamen bireysel davranışın nedenini araştırma, bireysel ihtiyaçların temeline inme ve bu sayede amaca uygun arzulanan davranışı geliştirecek özendirme araçlarını belirlemek gerekmektedir.

Personelin işletmeye ve yöneticiye karşı tutumlarının ölçülmesi ve olumsuz tutumlarının değiştirilerek uygun bir birey ve grup moralinin sağlanması da yönetimin başlıca araçlarından birini oluşturur ve büyük ölçüde psikoloji ve sosyal psikoloji konusunda bilgi ve tecrübeleri gerekli kılar.

Yöneticiler için önemli olan astlar üzerinde etkili olan bir yönetsel yetkenin (otoritenin) kurulması sorunudur. Otorite denen bireysel ve sosyal nitelikteki yönetsel aracı analiz etmekle ve onun özelliklerini çok iyi bilmekle başarılabılır.

Yönetime karşı kurulan otoritenin gücünün zayıflaması ve gayrı resmi kliklerin kurulması, liderlerinin etkisiz hale getirilmesi sayesinde kendi otoritesini kurar ve yürütür. Bütün bunlar, kaba kuvvetle değil, otorite özelliklerini bilme ve o özelliklere sahip olma ile ilgili çabalar göstermekle başarılıdır (Eren, 2000: 1-6).

Taylor genç ve yöntem geliştirme görevi ile yükümlü olan alt kademedeki mühendislere, “geliştirdiğiniz yöntem ve sistemleri üst kademe yöneticilerini tamamen ikna etmeden yürürlüğe koymaya kalkmayınız” öğütünde bulunmaktaydı.

Henry Fayol, 1916 yılında sanayi ve “Genel Faaliyetlerde Yönetim” adını taşıyan bir kitap yayınladı. Bu kitapta yönetim sorumluluğu taşıyan tüm yöneticiler için uyulması gereken belli başlı ilke ve kurallara yer vermiştir. Fayol’a göre örgütü yönetmek veya o örgütün birimlerinin birinin başında bulunan bir yöneticinin yapması gereken faaliyetleri, bunlara ilişkin işlev, ilke ve kuralları açıklıyordu.

Taylor işgörenin işi icra ederken bizzat uyması gereken ilke ve kuralları işte gerekli olan hareketleri yapmak için harcanacak zamanlara ilişkin çalışmalar üzerinde durmuş, bunların yol ve yöntemlerini açıklamıştı.

Çeşitli düzeydeki yöneticilerle personel arasındaki ilişkilerin düzgün ve sağlıklı olması da işletmenin verimli çalışmasında olumlu rol oynar. Personelin kendilerinden neler beklediğini bilebilmesi, sorun ve ihtiyaçlarını yöneticilere aksettirebilmesi, aralarında iyi işleyen bir iletişim sistemi için de mümkün olabilir.

Yöneticiler de denetim işlemlerini gerektiğinde sürdürebilmek, beklenildiği gibi yürüyen ya da yürümeyen işleri ve nedenlerini belirleyebilmek için personeli tanımaya gerek duyarlar.

Personel - yönetici ilişkilerinin düzenlenmesinde psikologların katkılarını şöyle sıralayabiliriz: Gerekli bilgi toplama ve değerlendirme araçlarıyla personelin iş ve işyerine ilişkin tutum ve beklentilerini ölçecek araçları geliştirip uygulamak; ilişkilerin düzenlenmesinde yöneticilere danışmanlık yapmak; personelin kurum amaçlarını benimsemelerine yardımcı olmak, bu yönde ortak idealler ve değerler geliştirilmesi için ortak faaliyetler (spor karşılaşmaları, yarışmalar, toplantılar v.b.) düzenlenip yürütülmesinde yardımcı olmak. Çalışanların bireysel sorunlarının çözümlenmesinde yardımcı olabilecek danışmanlık ve rehberlik hizmetlerini yürütmek.

Henri Fayol tarafından ortaya atılan bir Yönetme Doktrini: Bir çok ilke kural ve usulü kapsayan bu doktrindir. Amacı işletmelerin yönetimini kolaylaştırmak ve rasyonel bir hale getirmektir.

Adını Henri Fayol'dan alan bu doktrin iş kurumunda bir hiyerarşi kurulmasını öngörür buna göre her büronun ve atölyenin başında servis şefine bağlı bir tek şef bulunacak, servis şefleri de işletmenin yöneticisine bağlı olacaktır. Her basamakta kumanda aralıksız olarak sağlanacaktır. Hiyerarşi katları yükseldikçe bu şeflerin yöneticilik yetileri de artacaktır. Çünkü büyük sahip olması gereken başlıca yeti yöneticiliktir. Oysa alt basamaklardaki görevlilerin başlıca yetileri o işletme ile ilgili mesleki yeti olmalıdır. Her iş kurumunda bütün işler idari, ticari, mali, teknik, muhasebe ve güvenlik olmak üzere yukarıda belirtildiği gibi altı kısma ayrılmıştır. Fayol ayrıca geleceğin yöneticileri için bir idari eğitim meselesi üzerinde durdu.

Fayol da Taylor gibi direkt olarak endüstri içinde çalışan bir yazardır. Yönetim süreci yaklaşımı da ekonomik etkinlik ve rasyonellik fikrini esas almıştır. Dolayısıyla, bu yaklaşım bilimsel yönetim yaklaşımının bir nevi devamı,

onun tamamlayıcısı sayılabilir. Yönetim süreci yaklaşımı sadece organizasyon konuları ile değil fakat yönetimin, bütün alanları ile ilgili ilkeler geliştirmeye çalışmıştır. Bu yönü ile bilimsel yönetim yaklaşımından çok daha geniş ve kapsamlı bir yaklaşımdır (Eren, 2000: 6-15).

Yönetim Teorileri

Yönetimle ilgili teorilere kısa bir bakış için, X Teorisi, Y Teorisi ve Z Teorisini özet olarak ele alalım.

X Teorisi

X Teorisi bilimsel yönetim olarak adlandırılır. Otokratiktir ve çalışan bireyi kötüler. X Teorisi, temelde insanların çalışmaktan hoşlanmadığını, tembel olduğunu, ceza tehdidi olmadan bir şey başaramayacağını ve yönetimin hedeflerine ulaşmak için yönlendirilmeleri ve denetlenmeleri gerektiğini söyler.

Bilimsel yönetim uygulamasında kontrol, zorlama, cezalandırma ve tehditler tipik yönetim faaliyetleridir. X Teorisi yöneticileri insanları yalnızca paranın motive ettiğine, onların çalışmada içsel bir motivasyon bulmadığına inanır.

Y Teorisi

Douglas McGregor'un geliştirdiği Y Teorisi, hümanist ve destekleyici bir insan anlayışını temsil eder. Bu teori insanların hem iç, hem de dış etkilerle motive olduğunu söyler. Özgerçekleştirme, özsaygı ve özgelişme içsel motivasyon faktörleridir. İnsanlar normal olarak çalışmaktan hoşlanır ve bunu daha yüksek amaçlara ulaşmada bir araç olarak görür. Y Teorisi yöneticileri, bir organizasyondaki kullanılmayan insan kaynaklarını değerlendirebilecek koşullar yaratmak için çalışır.

Z Teorisi

Willaim Ouchi'nin Z Teorisi, uzun yıllar amerikan yöneticiliğinin X Teorisi yaklaşımına tasrihin cezası rolünü oynamış olan Japon yönetim stilini temsil eder. Z Teorisi işbirliğini ve karar almada mutabakatı vurgular ve üretkenliği artırmanın anahtarının işçilerinin katılımı olduğunu söyler. Bütün düzeylerdeki işçilerin kendi çalışmalarını etkileyen konulardaki kararların alınmasına katıldığı bütünleştirici yönetimi destekler. Özünde, insanlara büyük bir saygıyla ve iş organizasyonunun ayrılmaz bir parçası olarak davranılır (Palmer, Hyman, 1993: 16-17).

Fayol ve Taylor'a ait teorilerin karşılaştırılması

Taylor ile karşılaştırma yapılırsa Fayol bir örgütü yönetmek ve o örgütün birimlerinin başında bulunan bir yöneticinin yapması gereken faaliyetleri, bunlara ilişkin işlev, ilke ve kuralları açıklıyordu. Halbuki Taylor, daha çok işgörenin işi icra ederken, bizzat uyması gereken ilke ve kuralları, işte gerekli olan hareketleri ve bu hareketleri yapmak için harcanacak zamanlara ilişkin çalışmalar üzerinde durmuş, bunların yol ve yöntemlerini (metodolojisini) açıklamıştı. Bu incelemeleri ile Fayol, örgütlerde insanlar arası ilişkiler üzerinde çalışmış, diğer bir deyimle, işletmenin psiko-sosyal yönünü incelemiştir. Halbuki Taylor, örgütlerde insan ile onun iş yaparken kullandığı araçlar ve makineler arasındaki ilişkileri, diğer bir deyimle işletmenin psiko-teknik yönünü ele almıştır. Weber ise, seçimle işbaşına geçen yöneticinin yönetimde istikrarlı olduğunu vurgulamış yönetici seçiminde, bilgi yetenek ve tecrübelerine göre seçilen yöneticilerin oluşturacağı yönetimin bilimsel ve ideal bir niteliğe sahip olabileceğini belirtmiştir.

Yapılan açıklamalar ışığında diyebiliriz ki; Klasik teori iki ana fikir etrafında toplanmıştır. Birincisi, Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'nın ayrıntılı olarak ele aldığı, rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceği, ikincisi de Yönetim süreci ve Bürokrasi Yaklaşımlarının üzerinde durduğu , formal organizasyon yapısının oluşturulması ile ilgili konulardır. Klasik teori, sürekli açık ve seçik olarak belirlenmiş bir organizasyon yapısı ve otorite ilişkileri ile etkinlik ve verimliliğin nasıl artırılabilceği konusunu işlemiştir

Bu açıklamalardan da görüldüğü gibi, bu yaklaşımlar tarafından geliştirilen ilkeler hep en iyi bir organizasyon yapısının nasıl oluşturulabileceği sorunu etrafında toplanmıştır. Ayrıca bu ilkeler her yer ve organizasyon içinde geçerli kabul edilmiştir. Bunun sonucu olarak "bürokratik" veya daha genel ifade ile "mekanik" olarak adlandırılan organizasyon yapıları çıkmıştır. Klasik mekanik organizasyon yapıları insani unsuruna özel bir önem vermemiş, onu modelin bir parçası yapmamıştır. İnsan unsuru dışındaki unsurların (maddi unsurlar, iş, görev, kavramlar

vs.) belirlenen ilkeler doğrultusunda bir araya getirilmesi ile yapı oluşturulmuş ve insani unsurunun bu yapı içine konması ile onun bir makine (robot) gibi, ilgili kademenin öngördüğü doğrultuda davranacağı varsayılmıştır. Şahsi sorunların işyerine aksamayacağı, işletme içinde geçirilen zaman ile işletme dışında ki yaşamın birbirinden ayrı olduğu varsayılmıştır (Eren, 2000: 7-17).

Görülüyor ki; Klasik Teori, yönetimin biçimsel ve yasal yönlerine önem vermiş ve bu alanda ilkeler belirlemeye çalışmış, yönetimin doğal yönlerine önem vermiş ve bunun sonucu olarak da yöneticilerin örgüt içindeki davranışsal ilişkilerin tümünü görmelerini engellemiş, bu ilkeleri içermiştir. Ancak taşıdığı bu tarz sınırlılıklara rağmen klasik teorinin savunduğu bazı ilkeler ve yöntemler günümüzde hala geçerliliğini korumaktadır.

Kamu Yönetimi

Toplum yararına ticari olmayan hizmetler üreten ya da gelirlerin ve ortak mal varlığının yeniden dağılımını yapan, zorunlu ödemelerin ve sübvansiyonların tümü. Yürütme organının kamu hizmetine ilişkin faaliyetleridir. Kısaca idare de denir (Büyük Larousse, 1986: 6268).

Kamu yönetimi, insanların, araç ve gereçlerin, devleti amaçlarına ulaştırabilecek şekilde sevk ve idare edilmesidir. Devlet olarak faaliyetlerin yürütülmesinde uygulanan yönetim sanatı ve bilimidir (Ar, 1999: 2).

Eğitim Yönetimi

Eğitim yönetimi, kamu yönetiminin eğitimle ilgili özel bir bölümü olarak düşünülebilir. Eğitim faaliyetlerinin özel sektör tarafından yürütüldüğü durumlarda bile, eğitim devletin gözetim ve denetimi altındadır. Bir devletin eğitim politikalarını ve yetkili organların bu politikalar doğrultusunda saptadığı genel ve özel eğitim amaçlarını gerçekleştirmekle yükümlü idari organlardır (Bursalıoğlu, 1987: 5-9).

Eğitim örgütlerinin, diğer örgütlerden farklı olarak, kültür üretme ve yayma gibi temel amaçları vardır. Eğitim örgütleri toplumun kültürel mirasını kuşaktan kuşağa aktarmaya çalışırken, aynı zamanda oluşturdukları örgütsel kültürle de okul personelinin ve öğrencilerin sosyalleşmesini sağlarlar.

Eğitim örgütlerinin başarısında en kritik faktörlerden birinin okul kültürü olduğu görülmektedir.

Okul kültürü ile örgütsel sosyalleşme, iş doyumu, etkililik, liderlik ve iklim arasında sıkı bir ilişki vardır. Okul kültürü, okul ortamındaki örgütsel davranışın sembolik boyutuna açıklık getirmektedir. Okul kültürünün önemini kavrayan okul yöneticisi, okul ortamındaki örgütsel davranışı daha iyi yönetebilmektedir. Özellikle insan boyutunun ağırlık taşıdığı eğitim örgütlerinde başarının en açık göstergelerinden biri güçlü bir okul kültürüdür (Çelik, 2000: 1-20).

Okul Yönetimi

Okul yönetimi, bir eğitim sistemini bütün olarak çözümleme ve birleştirmeyi amaçlar. Fakat, çağdaş örgüt kuramının belirttiği gibi; sistem kişi, formal örgüt, informal örgüt, rol, statü ve ortam gibi; önemli parçalardan meydana gelir. Bu stratejik parçalar bir sistemde olduğu gibi, sistemi oluşturan alt sistemlerde de vardır. Modern kuram, birbirini etkileyen organlar topluluğu diye tanımlanan sistem görüşünü örgüte uygulamış ve örgütü bir bağımlı değişkenler sistemi olarak kabul etmiştir. Buna karşın bazı yazarlar, karar sürecinin bağımsız bir değişken olduğunu ve diğer süreçlerin bu yörünge etrafında dönmesi gerektiğini de ileri sürmüşlerdir.

Sistem, birlik ve beraberlik niteliği taşır. Belli kanunlara göre çalışır ve bütünselliği olan bir sonuç elde eder. Her sistem başka bir sistemin parçasıdır ve birçok alt sistemlerden meydana gelir. Bütün parçaların gerçekleştirmeye çalıştığı bir amacı vardır. Yani değişkenlerden birinde meydana gelen bir değişme sistem içindeki diğer değişkenleri de etkiler. Bir kapalılık izlenimi uyandırması, sistem teriminin en sakıncalı özelliğidir. Sistem dışarıya karşı kapalı görünüm, kendi kendini besleyen ve yöneten bir düzendir. Bir sistemi oluşturan alt sistemler arasındaki iletişim (komünikasyon) sürtüşmelerinden dolayı her sistem enerji kaybeder. Bu nedenle sistem ne kadar iyi çalışırsa, enerji yitimi o oranda az olur. Bu bakımdan başarılı yönetici, bilimsel sistemleri yaratan ve iyi işleten yöneticidir. Örgüte sistem görüşünün girmesi, insan ilişkileri akımını izlemiştir. Yöneticinin sadece güdüleme, grup davranışı, moral gibi kavramları bilmesinin yetmeyeceği; çünkü insan ilişkilerini ancak sosyal örgüt ilkelerinin yapılaştıracağı anlaşılmıştır.

Bir eğitim sisteminde, alt sistemlerin birbiriyle olan ilişkileri, sistemin işlemesi bakımından son derece önemlidir. Ayrıca, sistemin diğer sistemlerle olan ilişkileri ve onlar arasındaki yeri, verimli olarak işlemesinde önemli etkenlerdendir.

Eğitim sistemi içinde okul bir alt sistemdir. Bundan hareketle, eğitim yönetimi içindeki okul yönetimi de aynı durumdadır. Okul yönetimi, bir bakıma, eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır (Bursalıoğlu, 1991: 3-6).

Yönetim Süreçleri

Yönetim faaliyetleri bir süreç şeklinde oluşur. Bu sürecin başlıca safhaları planlama, organizasyon, emir-komuta (yürütme), koordinasyon ve kontroldür. Bazen eğitim ve yetiştirme de ayrı bir fonksiyon olarak bu sürece dahil edilmektedir. Şu halde yönetim planlama fonksiyonu ile başlayan kontrol fonksiyonu ile son bulan ve tekrar planlama ile devam eden bir süreçtir (Eren, 2000:2-9).

Yöneticilerin örgütleri yönetirken yapmak zorunda oldukları işlevler yönetim süreçleri olarak adlandırılır. Yönetime ilk kez bilimsel olarak yaklaşan yönetim bilimci Fransız bilim adamı Henry Fayol'dur (1841-1925). Yönetimsel davranışları; planlama, örgütleme, emir verme, koordine etme ve denetleme olarak formüle etmiştir (Aydın, 1998:121).

Frederick Taylor'a göre ise yöneticinin ana görevi emrindeki insan, para, malzeme ve makineyi en uygun yöntemlerle, örgütü en etkili ve verimli bir şekilde amacına ulaştırmak olduğunu vurgulamıştır. Urwick ve Gulick adlı yazarlar, 1930'lu yıllarda, bu formülü geliştirerek, yönetici işlevlerini ünlü **POSDCORB** (yönetim süreçlerinin İngilizce sözcüklerinin baş harfleri olan; planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, budgettingdir) ifade ederek, özlük işleri (işgörenin seçimi), işe yerleştirilmesi, yükseltilmesi ve emekliliği vb), yönetme ve bütçe yapmayı da eklediler. Fayol, bu klasik yönetsel işlevleri yönetim süreçleri olarak adlandırmıştır. Davranışçı – çevresel ve sistem yaklaşımlarıyla birlikte karar verme,

liderlik, iletişim, güdüleme, hizmet-içi eğitim, halkla ilişkiler gibi işlevler de yönetim süreçleri arasında sayılmaya başlanmıştır (Kaya, 1991: 93).

Henry Fayol'a göre yönetim süreçleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

“Planlama: Geleceğin araştırılması, işleyiş planının hazırlanması.

Örgütleme: Örgütün insan ve madde kaynaklarının amacı gerçekleştirecek biçimde düzenlenmesi, yapılandırılması. Girişimin, insan örgütünün ve madde kaynaklarının işlevsel bir yapıda bütünleştirilmesi.

Emir verme: İşgörenlere işlerini yaptırma.

Eşgüdümleme: Örgütteki tüm etkinlikleri bütünleştirme, birbirleriyle ilişkilendirme.

Kontrol etme: Her şeyin önceden belirlenmiş kurallarla uyumlu olarak yapılmasını sağlama” (Aydın, 1998: 121).

Luther Gulick, yönetimin işlevlerini daha da ayrıntılandırmış, yönetim literatürüne POSDCORB olarak giren sınıflandırmasına göre;

“Planlama: Girişimin belirlenmiş amacının gerçekleştirilmesi için yapılması gerekli olan işlerin ve izlenecek yolların, kullanılacak yöntemlerin ayrıntılı biçimde hazırlanmasıdır.

Örgütleme: Formal yetki (otorite) yapısının belirlenmesidir. Bu yetki yapısı aracılığı ile belirlenmiş hedef için alt birimler düzenlenir, tanımlanır ve eşgüdümelenir.

Personel alma: Tüm personel işleridir. İşe personel alma, personeli eğitime ve uygun iş koşullarını sürdürmedir.

Yönetme: Sürekli olarak karar verme, bu kararları genel belirli ve kesin emirlere dönüştürme, örgüte liderlik hizmeti sunma.

Eşgüdümleme: İşin parçalarını birbirleriyle ilişkilendirme gibi önemli bir iş.

Bilgi verme: Kayıtlar, araştırma ve denetleme yoluyla yöneticinin üstlerini sürekli bilgili kılması, olup bitenlerden kendisinin sürekli haberdar olması ve astlarını haberdar etmesi.

Bütçeleme: Mali planlama, muhasebe ve kontrol biçiminde yapılan işlerin tümü” (Aydın, 1998:122).

Yönetici

Yönetici, bir kurumu, bir kuruluşu, bir topluluğu v.b. yöneten, onun başında bulunan kimseye denir. İdareci sözcüğü yöneticiyle eşanlamlıdır (Büyük Larousse, 1986: 12598). Yönetici, örgüt içerisinde yapılması gereken işlerin gerçekleştirilmesinden sorumlu olandır. Planlama ve örgütlemekten sonra, planları hayata geçirecek, uygulayacak olan kişidir. Bir yöneticinin en önemli görevi, emri altında çalışanları örgütün amaçları doğrultusunda çalışmalarını için motive etmektir (Thompson. 1998:117-119).

Blake ve Mouton başarılı yöneticilerin yalnız insan ilişkilerine değil, işletmede yüksek üretime de önem verenler olduklarını ileri sürmüşlerdir.

Bu araştırmacılar bir yöneticinin bu iki ölçüt açısından “yönetimsel matrise” yerleştirilebileceklerini gösteren testler geliştirmişlerdir. Yönetimsel matriste, bir yöneticinin değerlendirilmesindeki ölçütler kendi işgörenleri ve örgütlediği olan ilişkilerinden alacağı puanlardan elde edilir. Burada dört durum söz konusudur.

a. Gücünü yitirmiş bir yönetim; Gerek insan ilişkileri gerekse üretim açısından yetersizdir. İşgörenler, lakayt, tembel ve kayıtsız olduklarından istenilen düzeyde üretim sağlanmaktadır. İnsanlar arasında anlaşmazlıklar vardır.

b. Üretime ağırlık veren yönetim; İnsanlar tıpkı makineler gibi bir mal sayarlar. Yöneticinin işi, işgörenlerin görevlerini planlamak, yönetmek ve desteklemektir. İşgörenlerle ilgili tüm kararları bizzat yönetici vermektedir. Burada yüksek üretim sağlanmakta fakat işgörenler zorlayıcı yönetimin baskısı altında bunalmaktadır.

c. İnsan ilişkilerine ağırlık veren yönetim; üretim yönetimle işgörenler arasında anlaşmazlık olmayışının rasgele bir sonucudur.

d. İnsanlara ve üretime yönelik yönetim; ideal olan yönetim iki unsura da ağırlık veren ve görevlerle insan ilişkilerini bütünleştiren yönetimdir (Aytek, 1980:54).

İşletmelerde dahil, tüm örgütlerde uygulanan yönetim görevleri evrenseldir. Bir üniversite rektörü ile bir üretim işletmesi genel müdürü yönetimin evrensel olan görevlerini aynı şekilde uygularlar. Bu nedenle üst örgüt kademelerinde yönetim görevlerinin geçişli olduğu da söylenebilir.

Üst yönetim organı; Yönetim görevleri ile ilgili uzun dönemli ve işletmenin yaşaması için önemli kararlar alır. Büyük bir sermaye işletmesinde, yönetim kurulu ve müdür üst yönetim organını oluşturur. Üst yönetim organı, işletmenin uğraşlarını planlar, işletme politikasını saptar, siparişleri kabul eder, mesleki örgütlere karşı temsil yetkisini bulundurur. Üst yönetim organı, işletmeyi ilgilendiren seminer, konferans ve kongrelere katılır.

Alt ve orta kademeler arasındaki görev ve sorumluluğun dağılışı da organlarının görevlerine göre büyüklüklerine göre değişir. Bazı üst yönetim organları yetkilerinden önemli bir kısmını alt kademe yöneticilerine devreder. Orta kademe yöneticileri büyük yetkilere sahiptir (Aytek, 1980:55).

Etkileyen ve Etkilenen Kişi Olarak Yönetici

Yönetici, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, var olan örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kişidir (Aydın, 1984: 145). Bir yöneticinin lider olarak kabul edilmesi için, örgütsel yol göstericilere, mekanik olarak uymanın üstünde ve ötesinde bir etkileme gücüne sahip olması gerekmektedir (Katz, Kahn, 1996: 302). Bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ya da bu amaçları değiştirmek için yeni bir yapı ve prosedür başlatma, örgütsel bir liderlik olarak tanımlanmaktadır. Yöneticiye, lider denilebilmesi için yönettiği personelin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını, etkilemede ve yönlendirmede, her zamanki uygulamaları ve belirli otorite kaynaklarını aşabilmesi gerekir. Bu tür etkilemeden yoksun bir kişi sadece yönetici olarak nitelendirilebilir.

Lider olan Yönetici, herhangi bir örgütte görevli olan ve örgütün işleyişinin sağlanmasında, personelin örgüte ve görevlerine bağlılıklarını ve çabalarını, örgütsel

amaçlara yönlendirmede belirli, alışılmış otorite kaynaklarını ve davranış biçimlerini en iyi şekilde yapabilen kişidir. Bu anlayışla işgörenlerin yaratıcı güçlerini harekete geçirebilir.

Lider, kişilerin beklentilerini, amaçları doğrultusunda eşgüdümlü olarak harekete geçirebilmelidir. Olanaklı ve olanaksız ayırt edebilmeli, örgütü harekete geçirmeden önce gerekli ön çalışmayı yaparak insan ve madde kaynaklarını harekete geçirebilmelidir.

Liderliğin temelinde etkileme mevcuttur. Bursalıoğlu'nun da belirttiği gibi, yöneticinin yetkisinden çok etkileme şansı vardır (Bursalıoğlu, 1979: 252-324).

Örgütte bulunanları etkileme kolay bir iş değildir. İşgörenlerin, tutumlarını değer yargılarını, inanç ve davranışlarını, değiştirmek için sarf edilen zaman sonunda, istenilen yönde bir değişme kaydedilmişse, bir etkilemeden söz edilebilir.

Örneğin, bir okulda, belli çevrelerden gelen öğrencilerin diğerleri kadar başarılı olabileceklerine inanmayan bir öğretmenin, bu inancını değiştirmesini sağlama, bir etkilemedir. Bunu başaran yönetici lider olarak nitelendirilebilir.

Etkilemede tek bir yol yoktur. Birçok yol vardır.

İşgöreni yetiştirme: Gerekli bilgi ve beceriyi kazandırıcı bir eğitim programının uygulanması yolu ile değiştirilmek istenen bireyi, değişmeye hazırlamaktır. Örneğin yabancı dil eğitimi veren bir öğretmenin bu konuda yetersiz olduğunu fark edebilen bir yönetici bu öğretmenin mesleksel gereksinimlerini karşılayıcı önlemler alarak bu sorunu çözümler.

Bilgilendirme: Kişilerin değişmeye istekli ve yetenekli olduğu durumlarda kullanılan bir yöntemdir. Burada tek engel, konuya ilişkin bilgisizliktir. Birey konu ile bilgilendirilerek gözlenen sapma önlenabilir.

Destekleme: Etkilenmek istenen bireyin, kendi davranışlarını değiştirmeye kesin olarak istekli ve yetenekli ama farklı davranışın etkililiği konusunda kararsız, tereddütlü olduğu durumda destekleme yönteminin etkili olması beklenmektedir.

Yönetenle yönetilen arasındaki karşılıklı güven bu konuda önemli rol oynar.

Öğüt verme: Birey içinde bulunduğu koşullardan memnun olmadığı, doyum sağlayamadığı, doyum sağlayıcı koşullara gücünün ve yeteneğinin yetmediği durumlarda bu yöntem etkili olmaktadır.

Burada esas engel bireyin sorununu açık olarak ortaya koyamamasıdır. Kabul edilebilir bir öğütün verilmesi sanıldığı kadar kolay değildir. Öğüt vermek kolaydır ancak önemli olan etkili bir öğüt vermektir. Öğüt verilen kişinin, öğüt verene olan saygısı ve güveni olmalıdır ki verilen öğütün kabul edilme olasılığı artabilsin.

Yöneticinin kişilik özelliği, yeteneği ve sahip olduğu özelliklerin işgören tarafından bilinmesi, üstünlüğünün kabul edilmesi, vereceği öğütlerin kabul edilme olasılığını artırır.

Katılmayı sağlama: Kişiler onaylayabilecekleri kararlara bazen katılmadıkları için hayır diyebilirler. Alınan bu kararlar yeniliği savunur da olsa, kişinin görüşü alınmadığı için yeniliğe karşı bir tutum alabilir.

Yönetici, işgörenlerin kendilerini ilgilendiren ve yetenekli oldukları konulardaki kararlara katılımlarını sağlamalıdır. Kararlara katılanların alınan kararları uygulamaya konulmasında daha içten bir çaba göstermeleri beklenirken değişik beklentilerin oluşumuna sebebiyet verilmesi sağlanmalıdır. Kısacası, işgörenleri, kararlara katarak etkileme söz konusudur.

Ödüllendirme: Etkilenmek istenen bireyin, söz konusu değişikliğin getireceği net kazancı görebilmesi gereklidir. Gerçekleştirilmek istenen değişikliğin getireceği kazanç ya da elde edilecek yarar, görülür nitelikte olduğundan ,değişiklik benimsenebilir ve olasılığı artar. Böylece ödüllendirme bir etkileme yöntemi olarak kullanılabilir.

İşgörenleri etkilemek isteyen bir yönetici, onlara, inandırıcı ödüller sağlamak durumundadır.

Emir verme: İşgörenlerin etkilenmeleri için kullanılabilecek yöntemlerin istenilen sonucu vermemesi sonucu , emir verme zorunluluğu ortaya çıkar. Yönetici işgörenin belli bir davranışı sağlamak için yasal yetkisini kullanarak, doğrudan emir verir.

Bu yöntem uygulanırken çok dikkatli olması gereken yönetici, yetkisini çok sık kullandığı takdirde, etki gücünü kaybedebilir. Emir verme yetkisi çok sık kullanıldığı takdirde zamanla aşınmasına ve gücünü kaybetmesine yol açar.

Planlama: İşgören yönetici tarafından etkilendiğinin farkında olmasından dolayı, onlara hissettirmeden etkileme yöntemleri kullanır. Planlama böyle bir yöntemdir. Ekolojik kontrol ya da çevre düzenlemesi olarak da adlandırılır.

Yönetici tarafından yapılan doğrudan etkileme girişimlerden hoşlanmadığı durumlarda daha etkili bir yöntem olarak görülmektedir.

Yönetimin özünde etkileme ve yöneltme olduğu halde ne lider ne de yönetici etkileme ve yönelme zorunda değildir. Etkilenme derecesi az olsa da lider ve yönetici, hem etkileyen hem de etkilenen kişilerdir. Bir örgüt ortamında, etkileme iki yönlüdür. İşgörenlerin davranışları yönetici tarafından etkilenir. Bu yargıyı kanıtlayıcı veriler sınırlı olsa da genel gözlemlere dayanarak bazı yorumlar yapılabilir.

İşgörenlerin davranışları, işgörenlerin etkinlikleri, istek, eğilim ve beklentileri tarafından etkilenir. Kanıtlayıcı veriler sınırlı olsa da genel gözlemlere dayanarak bazı yorumlar yapılabilir.

İşgörenlerin istekliliği ve gönüllülüğü yönetimde önemli rol oynar. Yönetici, bir şeyler almak için bazı şeyler vermektedir. İşgörenlerin beklentilerini karşılayarak ya da bu konuda çaba harcayarak, onların gelecekteki kararlara bağlılıklarını ve uyumlarını sağlamaya çalışır.

İşgörenlerin beklentilerini ve gereksinimlerini karşılamaya çalışan yönetici, birçok sorunla karşılaşır. Bu sorunlardan bir tanesi ve kasıtsız olanı, bireylerin kendi gereksinimlerini tam olarak açıkça ortaya koymamalarından ortaya çıkmaktadır.

Çabalar meydana gelen sorun üzerinde yoğunlaşacağından, esas sorunun çözümü söz konusu değildir. Böyle bir iletişim hatası, yöneticiyi yanıltmakta ve yanlış yöne yöneltmektedir.

Bireylerin, çözüm bulabilmesi, esas sorunun kendilerince de tam olarak bilinmemesine bağlanabileceği gibi, kasıtlı bir yanıltma olabileceği de düşünülebilir.

İstek ve beklentiler kasıtlı olarak yanıltıcı ve aldatıcı biçimde görülebilir. Yönetici davranışını etkileyen başka bir etken de yöneticinin, işgörenlerin beklentilerine ilişkin algısıdır. Yöneticinin bu algısı, kendi davranışını etkiler.

Böylece, yönetici etrafındakilerin beklentilerini de dikkate alarak davranışlarını düzenlemeye çalışır. Bu durumda yöneticinin, işgörenlerin beklentilerine ilişkin algısı, önem kazanmaktadır, etkili olmaktadır. Algılamadaki ve yorumlamadaki yanılğı, yönetici açısından sorun yaratabilir.

Yöneticinin davranışı başkalarının amaç ve beklentileri tarafından etkilenebilir, yönlendirilebilir.

Verdiği bir kararı değiştirmesi için, yöneticiyi etkileme yolları kullanıldığı gibi, belli bir konuda karar verilmeden de etkileme girişimi olabilir. Yönetici, belli bir yönde karar vermeye zorlanabilir. Yöneticinin, belli bir yönde karar vermesini isteyenler, yöneticiyi etkilemek için inandırıcı davranışlar gösterebilir.

Yönetici, farkında olmadan başkalarının istediğı doğrultuda karar vermektedir (Aydın, 1998: 272-281).

Kamu Yöneticisi

Kamu yönetimi ismini verdiğimiz soyut çerçeve içerisindeki siyasal gücün saptadığı kamu siyasasını eyleme dönüştürecek uygulama sahasına sokacak olan insan ögesini kamu yöneticisi olarak isimlendirmek olumlu bir yaklaşımdır. Devlet kavramının toplumsal yaşam içerisine girişiyle birlikte kamu hizmetlerinin yerine getirilmesi gibi ağır bir sorumluluğı yüklenen kamu çalışanlarına gereksinim duyulmuştur. Kamu çalışanları arasında devlet işlerini yürüten organların komuta yerlerinde görev yapan ve yürütme mekanizmasını yöneten seçkin kişilere kamu yöneticisi demek mümkündür (Cem, 1976: 17).

Eğitim Yöneticisi

Literatüre göre eğitim yönetimi ve okul yöneticiliğı bazı yazarlar tarafından farklı kavramlar, bazı yazarlar tarafından iç içe, bazı yazarlara göre de üst üste çakışmış olarak işlenmiştir. Türkçe literatürde genel olarak eğitim yönetimi ve eğitim yöneticiliğı, okul yöneticiliğini de içine alan bir yaklaşım olarak kullanılmaktadır (Açıkalın, 1998: 3).

Okul Yöneticiliğinin Gerekliliği

Bir okulu veya okul sistemini verimli yürütmekle ilgili yüzlerce ayrıntı vardır. Birisi bundan sorumlu olmalıdır. Planlar yapılmalı gidecek yollar tespit edilmelidir; bu planlar ve tespit edilen yollar, gerektiği şekilde uygulamaya konmalıdır; bunların ne derece verimli olduğunu gösterecek bilgiyi toplamalı, bu bilgi esas alınarak daha yeni planlar ve yollar belirlemelidir.

Okul Yöneticilerinin Görevleri

Okul yöneticilerinin genellikle yaptıkları şunlardır: Okul bütçesini ve okulların gelirini sağlamak; okullara ayrılan paranın tasarrufla harcanmasını ve hesabının tutulmasını temin etmek; okul binalarının, zamanında tamir edilerek, mükemmel bir şekilde muhafaza edilmesine ve kullanılmasına dikkat etmek; öğretmenleri ve bütün diğer görevlileri seçmek ve meslekte yetiştirip, teftiş etmek; öğretmenler arasındaki mesleki birliği muhafaza etmek; öğrenci ve öğretmenlere gerekli araç – gereç temin etmek; ders kitaplarını sağlamak; okul kitaplıkları kurmak; öğretim programlarının yapılmasına yardım etmek; okullardan istatistik toplayıp şekillendirmek gerektiğinde kullanmak; okula öğrencilerin devamını sağlamak; her öğrencinin kabiliyeti dahilinde ilerlemesini mümkün kılacak program hazırlamak; öğretmen ve öğrencilerin verim ve başarısını ölçer ve değerlendirir; öğrenciye rehberlik sağlar; okulların amacı, başarıları ve ihtiyaçları üzerinde halkı muntazaman aydınlatır; okul evrak ve hesaplarını tutar.

Okul yöneticilerinin görevleri hiçbir zaman birbirine tam olarak benzemez. Okul idarecileri, her yıl, her hafta, her gün birtakım değişik olaylarla karşılaşır ki meslekteki görevi ne kadar uzun ve çeşitli olursa olsun, ihtimal bir daha o vazifelerle karşılaşmayacaktır. İyi hazırlanmış, dürüst bir okul idarecisi, bu vazifelerin hakkıyla başarılmasına sadakat göstermeye çalışır.

Bir vasıta olarak okul yöneticiliği.

Eğitimi kolaylaştıran ve bunu israfa kaçmadan yapan okul idareciliği yerindedir ve sarf edilen paraya değer. Eğitimi zorlaştıran okul idareciliği, halkın parasıyla yapılan bir parazittir. Okul idareciliğinin varolmasının tek sebebi öğrencidir

ve faydası, öğretme ve öğrenmeye olan hizmet derecesiyle ölçülmelidir. Okul idareciliği, daima öğretim ve öğrenimin hizmetinde olmalıdır. İdareciliğin en büyük hizmeti, işinin ehli öğretmenler temin etmek, öğretmen ve öğrencilere verimli vasıtalar tedarik etmek ve onlara çalışabilecekleri iyi bir ortam sağlamak.

Okul yöneticiliğinde istibdada (zorbalık) karşı demokrasi:

Dünyanın her yerinde işçi sermaye münasebetlerinde, aile ilişkilerinde ve hayatın diğer safhalarında nasıl iki tarz idare şekli varsa okul idareciliğinde de iki tarz vardır. Bunlardan birincisi, müstebit idare diğeri demokratik idaredir. Her okul idarecisi hangi tarz idarecilik yapacağını kararlaştırmalıdır.

Müstebit okul yöneticisi, kendi okulu veya okul sisteminde bir çeşit diktatör gibi hareket eder. Takip edilecek yolları kararlaştırmada ve icraatta birlikte çalıştığı kimselere danışmaz. Öğretmenlerle yaptığı toplantılarda, fikirlerini almak yerine, emir vermektedirler. Müstebit idareci, bütün kararları alıp bunları ilan eden “kanunu mutlak”tır. Ona göre kendisinin görevi, emretmek ve sevk etmek, bütün görevlilerin ödevi ise onun izinde gitmek ve itaat etmektir. Görevliler “niçin diye düşünmek değil” sadece “emredilene yapmak ve ölmektir”. Sanki daire, okul, müdürler, öğretmenler kendi eşyasıymış gibi, benim dairem, benim okulum, benim müdürlerim, benim öğretmenlerim diye konuşur. Hareketiyle, kendi dünyasında “kral” olduğuna inandığı için “kral hata işlemez” hissini verir.

Bu tür idarecilere ilk zamanlarda (eskiden) çok sık rastlamak mümkündü. Günümüzde de bu tip idarecilere seyrek de olsa rastlanmaktadır.

Demokratik okul yöneticisi, görevini, birlikte çalıştığı kimselere diktatörlük değil, önderlik etmek olarak görür. Emrinde bulunanların, kendisini bir “baş” olarak değil bir kardeş olarak bilmelerini ve görmelerini ister. Grubunu müşterek hedefe ulaştırmak için birlikte çalışmaya sevk eder. Demokratik yönetici fikir dinlemeye daima hazırdır. Bu nedenle okul meselelerini dinlemek üzere iş arkadaşlarıyla sık sık toplanır ve onlarla birlikte ortak kararlar alır. Bu tarz yöneticilik gittikçe daha yaygın hale gelmektedir.

Demokrasinin tam olarak işemesi için halkımıza ait kuruluşlarda tatbik edilmelidir. Okulun esas hedefi üyelerini demokratik bir hayat için hazırlamak olduğuna göre, okul böyle bir hayatın önderi olmalıdır. Okulda öyle bir örgüt ve yönetim tarzı kurulmalıdır ki, yöneticiler, görevliler, öğrenciler ve halk varılacak hedefleri ve bu hedeflere eriştirecek yolları tayin etmek için işbirliği yapabilmelidir. Demokratik okul yöneticisi görevlilere düşünmek ve düşündüklerini ifade etmek fırsatı verdiği için, görevliler kendi kendini yetiştirme fırsatını bulurlar. Müstebit idarecilikte ise bunun tersine düşünme fırsatı verilmediği için, zihni gelişmeleri engellenmiştir. Demokrasi okul yöneticisinin görevlilerine iş arkadaşlarından birçok değerli fikirler edinme fırsatı sağladığı için; Woodrow Wilson'un dediği gibi iş arkadaşlarının "beyinlerini yolmak" ehil bir idareci için bir fırsat, bir vazifedir.

En ideal şekil olmakla beraber, demokrasi ağacının bol meyvası olduğu kadar rahatsız edici dikenleri de vardır. Okul yöneticisi bu dikenleri belirleyebilmeli ve bu dikenleri yok etmek için her şeyi yapmalıdır. Öğretmenlerin okul yöneticileri ile işbirliği içinde olmaları, sınıf meseleleri hakkında olduğu kadar idarecilik meseleleri hakkında da bir şeyler öğrenmeleri gerekmektedir.

Demokrasi ağacının diğer bir dikenini ise işbirliği yapan birçok kimselerin bencilliğidir. Birçok kişi alacağı kadarını alır ve karşılığında ne kadar ile sınırlanabilirse o kadar verir. Demokrasinin tam olarak işemesi için, bencilliğin değil hasbiliğin tam olarak işemesi, gerekir. Demokrasi yolu, şahsi feragat olmadan, halka hizmet olmadan geçilemez.

Azınlık gruplarının eğitim önderliği olmasaydı, bugün okul idareciliği diye bir meslek mevcut olmazdı; hatta bir resmi okul sistemi mevcut olmazdı. Varolan, işleyen bir demokrasi, daima yeni denemelere, kanaatlerin serbest ifadesine ve herhangi bir icraat veya modadan sapmalara imkan verir.

Okul yöneticiliği, hukuk, tıp, mimarlık, mühendislik gibi mesleklerle kıyaslanırsa çok genç kalır. Genç olduğu düşünüldüğü zaman, gelişiminin ne kadar hızlı olduğu ortaya çıkar.

Okul yöneticileri, önderliğiyle, bütün toplumun zihni, ahlaki ve ekonomik durumunu daha iyiye götürebilir. Bu bakımdan başka hiçbir görev, okul-idareciliği mesleği ile kıyas edilemez (Reeder, 1961: 1-11).

Okul Yöneticisi Atanacaklarda aranan nitelikler aşağıdaki gibi sıralanır (25/1985 sayılı yasa).

“Bu yasanın 12. maddesi kuralları saklı kalmak koşuluyla, Müdür ve Müdür Muavini olarak atanacakların aşağıda öngörülen nitelikleri taşımaları gerekir.

- (1) Müdür olarak atanabilmek için en az 2 yıl süre ile Müdür Muavini olarak hizmet etmiş olmak veya en az 10 yıl süre ile ilkokul öğretmeni olarak hizmet etmiş olmak.
- (2) Müdür Muavini olarak atanabilmek için en az 7 yıl süre ile ilkokul öğretmeni olarak hizmet etmiş olmak.”

Sorumlu Öğretmenlik

- (1) “İki öğretmeni bulunan bir ilkokulda, diğerine oranla daha kıdemli olan öğretmen o okulda sorumlu öğretmen olarak görev yapar ve kendisine bu görevine karşılık, bu göreve devam ettiği sürece, göreve başladığı sürece çekmekte olduğu yıllık maaş baremi içinde bulunduğu basamaktaki barem içi artış kadar ek bir ödenek verilir ve sorumlu öğretmenlikte geçirdiği hizmet yükselme amaçları için gözetilir.
- (2) Bir Öğretmeni bulunan bir ilkokulda görev yapan öğretmenlere de (1). fıkra da belirtilen esaslar çerçevesinde uygulama yapılır.”

İlkokullarda Görevli Yöneticilerin Görev ve Sorumlulukları (25/1985 sayılı yasa).

“Müdür, Müdür Muavini ve Sorumlu Öğretmenler ve tek öğretmenli okullarda görevli öğretmenler, görevli bulundukları okulların bağlı oldukları ilgili daire müdürüne karşı sorumlu olan yöneticilerdir.

Bu yasa ve yürürlükteki diğer yasalara bağlı kalmak koşulu ile bakanlığın önerilerine uygun olarak yerine getirmekle yükümlü oldukları görevler ve işler aşağıdaki fıkralarda öngörülmektedir.

(2) Müdür, Müdür Muavini, sorumlu öğretmenlerin görev ve sorumlulukları şunlardır:

- (a) Görevli bulundukları okulun yönetim işlerini yürütmek; ve resmi evrak, istatistik, kayıt ve defterlerin tutulması ve korunmasını sağlamak;
- (b) Yönetici olduğu okulda görev yapan öğretmenlerin ve diğer personelin yapacağı görev ve işlerin yürütülmesini sağlamak ve onlar hakkında sicil düzenlemek;
- (c) Eğitim ve öğretim etkinlikleri ile diğer okul etkinliklerini düzenlemek ve ders programlarının uygulanmasını sağlamak;
- (d) Öğretmenlere, okutulacakları sınıf veya dersleri belirlemek ve yürütecekleri okul etkinliklerini göstermek;
- (e) Görev yaptığı okulda uygulanan beslenme programının usulüne göre uygulanmasını sağlamak; gıda maddelerini korumak, bu amaçla gerekli kayıt ve defterleri tutmak; öğrenci velileri ile eşgüdüm içinde yemeklerin hazırlanmasını sağlamak ve uygulamayı denetlemek;
- (f) Görevini aksatan ve görevine gelmeyen öğretmenlerle diğer okul personelinin durumlarını izlemek ve bağlı bulundukları daireye (müdürlüğe) bildirmek;
- (g) Eğitim, öğretim ve yönetim işleri ile ilgili değerlendirmelerde bulunmak, görüş ve önerilerini de içeren raporlar hazırlamak;
- (h) Okul ile öğrenci velileri arasında gerekli ilişkiyi kurmak, okul aile birliğinin çalışmalarına yardımcı olmak;
- (i) Görevli bulunduğu yerleşim yerinde ortaokul bulunmadığı takdirde, köy kadın kursunun yönetim işlerini de yürütmek;
- (j) Görevli bulunduğu okulun her türlü bina, tesis ve demirbaşını korumak ve korunmasını sağlamak.”

Müdür, Müdür Muavinlerinin adaylıkları, görevlerinin sona ermesi ve kazanılmış haklarının korunması (25/1985 sayılı yasa).

- (1) "Müdür ve Müdür Muavini olarak atanan öğretmenler, bu kadrolara bir yıllık süre için aday olarak atanırlar. Bu süre sonunda bu görevlerde asaletleri onaylanmayanlar, bu görevlerinden alınırlar.
- (2) Bir yıllık adaylık süresi sonunda tuttıkları kadrolara asaleten atanmaları onaylanan Müdür ve Müdür Muavinlerinin görevlerinde başarısızlık veya yetersizlikleri teftiş raporları ile saptandığı takdirde, Kamu Hizmeti Komisyonu'nca bu görevine son verilebilir.
- (3) Müdür ve Müdür Muavini olarak atanan öğretmenler bu görevlerinden kendi istekleriyle herhangi bir zamanda Kamu Hizmeti Komisyonu'na yapacakları yazılı bildirimle çekilebilirler.
- (4) Yukarıdaki fıkralar uyarınca görevden alınan, görevine son verilen veya kendi istekleriyle bu görevlerinden çekilen Müdür ve Müdür Muavinleri bu görevleri yürüttükleri sürece kazandıkları barem içi artış hakları nedeniyle öğretmenlerin maaş baremlerinin üstünde maaş çekenler bu maaşı çekmeye devam ederler."

Yönetimde Kadın – Erkek

Liderlik bulmacasını çözmeye çalışan Trudy Heller'e göre, günümüzde lider konumundaki kadınların sayısı hızla artmaktadır. Bayan yöneticiler yeni kazandıkları otoritelerinin, etki sahalarının keyfini çıkarmaya başlamışlar, yönetebileceklerini kanıtlamış kadın yöneticiler daha üst kademelere göz dikmektedirler. Bu nedenle örnek olabilecekleri modellere ihtiyaç duyarlar.

Erkekler de bir geçiş dönemindedirler ve yaşamlarında işin konumunu tekrar gözden geçiriyorlar. İşyerlerindeki kadın meslektaşlarına davranış ve tavırları da değişmektedir.

Erkek yöneticiler de bayan yöneticiler gibi liderlik ve yöneticilik konularında yeni yaklaşım biçimlerinin arayışı içindedirler.

Heller'e göre kadın ve erkek lider iş eğitim ve sosyal servislerde karşılaştırılmaktadırlar.

Heller bayan ve erkek yöneticinin tarzlarını karşılaştırmamızı , 3 değişik organizasyon şeklinde liderlerin nasıl farklılaştığını algılamamızı sağlamaktadır.

Geçmişteki araştırmalar liderlik özelliğinin sadece erkekte olabileceğini düşünüp, bu varsayım ile yönetim modeli yaratmaya çalışmışlardır. Bu önemli bir sorun olmakla birlikte bu araştırmalar temel alınsaydı lider bayanlar modellerin etkisi ile daha erkeksi davranmaya başlayacaklardı. Böylece modelleri tamamen yadsıyıp, yeni feminist bir model de kurabilirlerdi.

Heller kadınsı ya da erkeksi davranışlar diye bazı kalıpları baz almanın liderliğin etkin bir şekilde tanımlanmasına engel olacağı görüşünü savunuyor. Daha uygun bir yaklaşım iki cinsin de özelliklerinin ve güçlü yanlarının liderlik kavramına katkısını belirtmektedir.

Geleceğin öngörülü yöneticileri, geçmişte yaratılan kalıpları göz ardı edecek, yeni ve çağdaş imajlar yaratacaklardır. Böylece efsanelere son verilerek, yeni düşünce tarzları keşfedilecek daha anlamlı yarınlara ulaşmamıza yardımcı olacak bir liderlik görüşü benimsememiz gerekmektedir.

İnsanların önderi, lideri haline gelme süreci cezbedicidir. Ancak liderlik çok karmaşık bir kavramdır. Yeni yöntemler aramanın ödülleri her zaman harcanan çabaya değmiştir.

Yıllarca kadınlar bağımlı, boyun eğen, uyumlu varlıklar olarak tanımlanmışlardır. Bu önyargılar nedeni ile kadınların liderlik özelliklerinden yoksun oldukları düşünüldü.

Erkeklerin önyargılı düşünceleri liderliğin sadece emir verebilmek ve denetleyebilme yeteneği olarak görülmesine yol açtı. Liderlik emrinde çalışanların kişisel isteklerini de göz önüne alarak, onları yönlendirmek ve etkin çalışır hale getirmek olarak algılandığı zaman kadınların da başarılı liderler olduğu görülmektedir. Böyle bir durumda erkeklerin kendi liderlik tarzlarını değiştirmek zorunda kalacakları görülecektir.

James Mac Gregor Burns'a göre, liderlik konusundaki çalışmalar kadınları içermiyordu farklı cinsler ve liderlik konusu kimsenin aklına bile gelmiyordu. “ Büyük Adam” kuramı çok eski bir kuramdır. Bu kurama göre “ liderler lider olarak

doğarlar. Araştırmalar, liderin toplumsal ve kişisel davranışlarını, onların doğuştan varolan özellikleri ile bağdaştırmak üzerine yoğunlaşmıştır. Kuramın adından da anlaşılacağı gibi lider olabilmek için erkek olmak gereklidir.

Liderlik konusunda erkeklerin önyargılı olmalarının bir nedeni de 20. yüzyılın başlarında gelişmeye başlayan modern endüstriyle hemen hemen aynı zamanda ortaya çıkan yönetim bilimidir. Bu bilimin öncüsü Taylor yöneticilik özelliklerini akılcılık, mantıklı düşünme ve tarafsız olarak betimlemiştir. Tüm bu özellikler erkeksi özellik olarak kabul edilmiştir.

Erkeklerin önyargısına rağmen kadınların lider konumuna yükselmelerine toplumdaki bazı değişiklikler ve sosyal hareketler yardımcı olmuştur.

Kadın hareketi kadınların içindeki liderlik isteğini artırmış, toplumda geleneksel aile düzeninin değişikliğe uğraması kadınların eğitim düzeylerinin yükselmesi daha çok kadının çalışma hayatına girmesine ve sorumluluk almasına yol açmıştır.

“Sanayide insan etmeni ve çalışanlar arasındaki ilişkiler” Konusunda yapılan araştırmalarda endüstriyel yaşama bazı kadınsı değerler de sunulmuştur. Bu değerler çalışanlar arasında iletişim, astların duygularına hassasiyetle yaklaşması düşünceleri ile oluşturulmuştur ve Taylor’ un akılcı modelinde erkek yöneticiyi tanımlayan özellikler olarak ele alınmaya başlanmıştır.

Son olarak da rol kuramları ortaya atılmış, cinsiyet ayrımının liderlikteki etkileri konuları da araştırılmıştır.

Kadınların çalışma hayatlarında ve liderlik konusunda rolleri sürekli çoğaldığı için çalışma üç ayrı bölümü kapsamaktadır.

İlk aşamada yönetici kadınları azlığı vurgulanmış ve kadın yöneticilerin sayısını çoğaltabilmek için nelerin yapılması gerektiği tartışılmıştır. Daha sonra da kadınların lider olana kadar karşılaştıkları sosyal ve psikolojik engeller ve engellerin nasıl ortadan kaldırılabileceği çalışmalar yapılarak tartışılmıştır. En yeni çalışmalarda da liderlik dinamiğinin kadın ve erkekler için ne olduğu anlaşılma çalışmaları yapılmış, Erkek ve Kadın yöneticilerin farklılıkları ve benzerlikleri de tartışılmaya başlanmıştır.

Akademisyenler ve popüler yazarlar bugünlerde cinsiyetleri farklı özellikler taşımaktadırlar.

Bu arada zamanla kadın yönetici sayısı hızla artmakta ve bu hızlı artış kadın yöneticilerin olumsuz davranışlarının görülmesine de yol açmaktadır. Bu olumsuz davranışlar kadın cinsinin ortak özellikleri olarak da lanse edilmeye başlanmıştır. Medya organları bu konuda birçok örnek yayınlamaktadırlar. Kadın liderlerin varlığı genellemeyi önleyeceğine, bu konuda çeşitliliğin oluşmasına neden olmuştur.

MS dergisi kapak hikayesinde dört olumsuz kadın yönetici tipi yayınlamıştır. Bu dergiye göre yönetici kadın tipi:

- 1) “Anaç kadın yönetici”: Bu tip yöneticiler toplantılarda evde yapılmış kurabiyeler ikram eden, çalışma masasının gözünde devamlı aspirin bulundurup, her başı ağrıyana tavuk suyu çorbayla aspirin veren kadındır.
2. Tip kadın yönetici ise cinsel cazibesini öne çıkaran kadınlardır. Bu tip kadın yöneticiler amaçlarına ulaşabilmek için dişiliklerini kullanmaktadırlar.
3. Tip kadın yöneticiler ise işkolik olarak nitelendirilmiştir. Emir vermeyi bilmedikleri için, görev dağılımı yapamaz ve tüm işleri kendi başlarına bitirirler.
4. Tip kadın yöneticiler ise eşitlikten yana olan kadın yöneticilerdir. Liderliğin kendilerine tanıdığı otorite ve yetkileri görmezden gelip, çalışanlarla aynı düzeyde hatta arkadaş olduklarını savunan kadın yöneticilerdir.

Rosabeth Moss Kanter ise yaptığı sistemli bir araştırmada “ Kadın yöneticiler niye cadılaşıyor ? ” araştırmasını yaparak şu dört tiplere ile açıklamıştır:

- 1) Yönetici “Anne”dir.
- 2) “ Şirin Kız” yani grubun maskotu, herkesin küçük kız kardeşi.
- 3) “ Seks ilahesi” hep dişiliğini ön plana çıkarır.
- 4) “ Demir Lady ” sürekli kendini kanıtlamaya işini çok iyi yaptığını göstermeye çalışır. İnsanlara gerçekte olduğundan çok daha despot olarak görülür.

* Yukarıdaki her iki araştırmada da, kadın yöneticiler abartılı tip tanımları içine sokulmuş, kadınların yöneticiliği hakkında olumsuz bir imaj oluşturulmuştur.

* Kadın yöneticilere anne, şirin kız, seks ilahesi, eşitlik yanlısı gibi klasmanlara sokarak ya da ilde olamayacak kadar duygusal, zayıf konuma

düşürülmektedirler. Onları Demir Lady, işkolik olarak adlandırarak aşırı hırslı, despot, cadılar olarak göstermektedirler.

Bu çalışmalara dahil edilmeyen başarılı yöneticiler herhalde bu iki ucun arasındaki yöneticilerdir.

Gücünü yerinde kullanmasını bilen, otoriter olduğu kadar, yetki dağıtmasını da bilen kararlı ama aynı zamanda astlarına karşı anlayışlı kadın yöneticiler ise nedense araştırmanın dışında tutulmuşlardır.

Gerçek bir kadın yönetici hakkında haber yapan basın, bu yöneticiyi yukarıda açıklanan tiplemelere sokmayı istediğinde de karışıklıklar olmaktadır. Buna örnek olarak;

Los Angeles Koçları spor takımının yöneticisi Bayan Georgia Rosenbloom'a Los Angeles Koçları spor takımı miras olarak kalmıştı. Bayan Rosenbloom geçmişte bir sahne sanatçısı olduğu için herkes onu seksi, edilgen, dişi tiplemesine dahil etmişti. Ama o çalışkan, güçlü bir lider olduğunu kanıtladığında tüm spor çevresi çok şaşırmıştı.

Bayan Rosenbloom başarıyı hedeflemiş kararlı bir yöneticidir. Üvey oğlunu başarısız olduğu için takım antrenörlüğünden atabilecek kadar da gözü pektir. Los Angeles koçları onun önderliğinde başarıdan başarıya koşuyorlar. Onu seks objesi ya da Demir Lady tiplmelerine sokmaya çalışmak de yanlış olur. Çünkü Bayan Rosenbloom tiplmelerden çok farklı bir kadındır. New York Times'ın muhabiri de bu gerçeği itiraf etmektedir.

Kadın yöneticiler hakkında bu kadar değişik tiplmeler üretilirken güçlü, akılcı, hırslı, üstün erkek lider tipi geçerliliğini korumaktadır. Başkan adaylarının eşleri kürsüye çıkıp, kocalarının ne kadar güçlü , ne kadar çetin ceviz olduklarını anlatmıyorlar mı (Heller. 1997:7-18) ?

Rol Kuramı

Erkek- Kadın tiplmelerine yalnızca medya ilgi duymamaktadır. Akademik çevrelerde de farklı rol üstlenmesi konusu tartışılmakta, çalışmaların çoğu kadınlar üzerinde yoğunlaştırılmaktadır.

Son yıllarda yapılan araştırmalarda Rol Teorisi , yöneticilik konusunun araştırılmasında en önemli bakış açısını oluşturmaktadır.

Rol Kuramını Ralph Stogdill, araştırmalarla desteklemiş ve liderlik olgusuna en uygun yaklaşımları ortaya koymuştur.

Katz ve Kahn ise, sosyal sistemdeki bireylerin davranışlarını inceleyerek rol teorisinin önemini vurgulamışlardır.

Rol Kuramı rol tanımlarının gelişiminde bir model görevi görmektedir. Bu gelişim lider kişiyle onunla iş ilişkisinde olan astları, meslektaşları ya da üstleri ile olan ilişkileri (rol bildirimci) onların liderden beklentilerini içermektedir.

Katz ve Kahn rol bildirimcilerin liderden beklentilerinin pasif fanteziler olmaktan çok lideri etkileyebilecek güçlü girişimler olduğunu belirtiyorlar. Rol bildirimciler, lider beklentilerinin doğrultusunda hareket ettiğinde veya beklentilerini gerçekleştiremediğinde ödülleri ve cezaları verirler.

Diğer yandan lider, rol bildirimcilerin beklentilerinden haberdar olursa, bu beklentiler doğrultusunda ya da farklı yönde hareket edebilir. Ya da Lider beklentilerinin yönünü değiştirir.

Aykırılıklar ve belirsizlikler liderin etkin bir şekilde işlerini yapmalarını ve yaptıkları içten duydukları mutluluğun derecesini etkiler.

Robert Kahn ve ekibi rol çelişkileri ve belirsizlikleri konusunda şu yorumları yapmaktadır:

Tarafsız rol ayrılıkları, düşük iş tatmini ve yüksek derecede gerginlik yaratmaktadır. Rol belirsizliği ise rol ayrılıkları ile karşılaştırıldığında daha geneldir. İş ortamında rol belirsizliği ile karşılaştırıldığında daha geneldir. İş ortamında rol belirsizliği ile karşılaşan kişilerde iş tatmini en alt düzeye inmiştir. Kendine güven de azalmıştır. Kişi çok gergindir ve bu işte çalışmaya devam ettiği için kendi kendine kızmaktadır.

Mülkiyelilerden Gross yaptığı çalışmada, müfettişin iş tatmini konusunu ele almıştır. Müfettiş direk yönetim kuruluna bağlıdır. Müfettişin kendisi hakkındaki değerlendirmeleri yönetim kurulunun değerlendirmelerinden farklılık gösterirse, müfettişin iş tatmini en düşük düzeyine düşmüştür.

Rol aykırılığı kadın liderlerde farklı biçimdedir. Rol Kuramına göre lider konumundaki kadın hem cinsiyet rolünü korumakta, hem de organizasyonda yeni rolünü yani liderlik rolünü sahiplenmektedir. İlk rol ikincisinden farklıdır. Çünkü

kadın cinsiyet temeli rolü doğuştan sahip olduğu bir roldür. Kadının liderlik rolü de erkeğin liderlik rolünden birçok konuda farklılık göstermektedir.

Çift rollülük nedeni ile kadınlar rol ayrılıkları konusunda hassastırlar. Eğer kadının beraber çalıştığı kişiler (astlar, aynı mevkideki kişiler ve üstler) bir kadın nasıl davranmalı ve bir lider nasıl davranmalı konularında çelişkili düşünüyorlarsa ve organizasyondaki liderden beklentileri farklıysa, çelişkiler kadın yöneticiye yansıtılacak, nasıl bir lider bekledikleri konusu ise açıklığa kavuşamayacaktır.

Lider kadınlar konusunda yapılan araştırmaların çoğu liderin birlikte çalıştığı kişilerden beklentileri ona karşı olan tavırları konularında yoğunlaşmıştır.

Cinsiyet rolünü baz alan çalışmalarda şu soru gündeme gelmiştir:

Bir kadından beklenen davranışlarla bir yöneticiden beklenen davranışların arasında bir çelişki var mı ? Yapılan Çalışmalar, çelişki olduğunu ortaya koymaktadırlar.

Kadın liderlerin karşılaştığı bir başka rol ayrılığı da, kadın liderlerin kendi rolleri konusunda duyduğu çelişkidir. Onun kadın olarak beklentileri, bir yönetici olarak beklentilerinden farklıysa bir rol çelişkisi ortaya çıkar.

O'Leary Yönetici mevkiinde kadın konusundaki araştırmalarında şöyle bir çelişki bulmuştur: Bir yöneticinin kendine güveninin tam olması ve atılgıncı olması gerekmektedir. Fakat Kadın Yöneticiler öncelikle kendilerini kadın olarak gördüklerinden kendilerine güvenememekte ve başarısızlıktan korkmaktadırlar.

Lider kadın yöneticilerin hassa oldukları bir başka konu ise " Rolünün Meşrulaşmasıdır ". Rol kuramında, bu kavram bir yöneticinin iş arkadaşları, astları, üstlerince otoritesinin kabul edilmedi demektir. Farklı durumlarda , değişik liderlik davranışları liderin otoritesinin kabulüne yol açsa da genellikle lider beraber çalıştığı kişilerin beklentilerini karşıladığı düzeyde otorite kazanır ve yöneticiliği meşrulaşır.

(Stogdill) Yöneticilik veya liderlik bir kişiye büyük bir oda vermekle, yönetici kartı bastırmakla otomatik olarak oluşmaz. Yönetici unvanına sahip kişi astları denetleme, onları cezalandırma, ödüllendirme yetkilerine sahip olduğu ve kurumsal yapının birbiriyle ilişkili yönetim taşlarından birisi olduğu halde, yönetici kendi davranışları ile değerlendirilecektir. Saygınlık ve otorite kazanacak ya da kazanamayacaktır.

Ancak, çalışanların liderden bekledikleri ve çalışan kadından bekledikleri davranış biçimleri farklıysa, Kadın yönetici büyük rol çelişkisi yaşar.

Kadın yönetici kendisi için olumsuz olan bu değerleri nasıl değiştirecektir ?

Bir kadın nasıl liderliğini meşru kılar, otorite ve saygı kazanır ?

Düşünüldüğü zaman kadının anne ya da seks ilahesi rollerinden birini oynamasının yanlış olduğu yargısına varırız. Ama astlarının, üstlerinin ve izleyenlerinin beklentisi doğrultusunda hareket etmek lider rolünü meşrulaştırmanın tek çıkar yoludur.

Erkek yöneticiler hiçbir zaman bu tarz bir çelişki ile karşı karşıya kalmazlar. Onlardan erkek gibi davranmaları beklenir, zaten iyi yönetici de güçlü, ciddi, hırslı, erkek adamdır.

Rol Kuramında, liderlik kavramının yerleşmiş güçlü lider kalıplarıyla ilişkisinin üstünde önemle durulmakta ve şu soru dikkati çekmektedir: Geleceğin liderlik tarzını oluşturma yolunda, geleneksel erkek lider imajını değiştirmede ne kadar yol kat ettik?

Cinsiyet konusundaki kalıpları inceleyen birçok araştırmanın bizi yönlendirdiği gibi erkek imajına takılıp kaldığımıza inanıyor musunuz ? Bu imaja ön yargılı bir şekilde sarılıyor muyuz ? Yöneticilik Yeteneklerini erkeklikle bağdaştırmaktan vazgeçebilmemiz için daha kaç tane Georgia Rosenbloom çıkmalı (Heller. 1997: 18-21)?

Çağdaş Kalıplar

Trudy Heller, günümüzün şartlarını anlayabilmek için çeşitli kurumlarda liderlik rolü üstlenen altı erkek ve altı kadın yöneticiyi araştırmak üzere bir çalışma hazırlamıştır.

Bu çalışmaya göre erkek ve kadın yöneticilerin konumları, sorumlulukları ve çalıştıkları kurumlar birbirine paraleldir. Liderler dışında onların üstleri astları ve aynı pozisyonda olan kişilerle de görüşülmüştür. Çalışmada yer alan 95 kişi farklı kurumların, farklı bölümlerini temsil etmektedirler.

İlk olarak sosyal kurumların başındaki birer erkek ve birer bayan yönetici ele alınmış, seçilen sosyal kurum suçluları topluma yeniden kazandırma merkezi idi. Her iki yönetici de direk yönetim kuruluna bağlıydılar ve idari personeli,

danışmanları yönetmekteydiler. Aynı konumdaki görevliler ise diğer sosyal bilimlerin yöneticileri hükümet temsilcileri ve hukuk müşavirleriydi. İkinci seçim ise, eğitim müdürlüğünde üst kademe yöneticisi olarak çalışan erkek ve kadın yöneticilerdi. İki yönetici de görevlilerin eğitiminde ve hizmetlerin geliştirilmesinden sorumluydular. İki yönetici de birçok eğitimcinin ve idari sekreteri yöneticisiydiler. Üçüncü seçim seyahat şirketinde yöneticilik yapan bir bayan ve bir erkek yöneticiydi. İkisi de kendi şirketlerinde üst yönetici konumundaydılar ve direk şirketin sahibine rapor veriyorlardı. Dördüncü seçim ise alkolle mücadele klinikleri yöneticileriydi. İki klinik de değişik bölgelerde yer almakta ve kendi bölgelerindeki hastalarla ilgilenmekteydiler. İki yönetici de sağlık bakanlığına bağlıydılar. Beşinci seçim ise büyük bir sanayi kuruluşunun proje bölümü yöneticileriydi. Bu yöneticiler kendi bölümlerinin üst yöneticilerine bağlıydılar. Proje müdürüne bağlı olarak çalışmaktaydılar. Altıncı seçim ise üniversite bölüm başkanlarıydı. İki üniversitede de birbirine bağlı eğitim dalları ve öğrenci yapısı konusunda benzerlik göstermekteydi. Bölüm başkanları diğer eğitim - öğretim görevlilerinin ve sekreterlerin üstü konumundaydı.

Bu kurumlardaki 65 Erkek ve kadınla yapılan görüşmeler iki ana görüşün ortaya çıkmasını sağladı.

- İlk görüş: Erkek ve kadın yöneticiler hakkında olumsuz kalıpları ortaya koyuyorlardı.
- İkinci görüş: Kadın ve erkek yöneticiler hakkındaki olumlu kalıpları belirliyordu.

Erkek ve Kadın çalışanlara, erkek ve kadın yöneticilerle çalışmanın güçlükleri sorulduğunda erkek ve kadın liderler hakkındaki olumsuz düşüncelerini sıraladılar.

Kadın yöneticiler; duygusal tepkilerini çabuk gösteren kişiler olarak tanımlanmakta, erkek yöneticiler ise uzak, ulaşılmaz olarak nitelendirilmektedirler. Erkek ve kadın yöneticilerin fazla otoriter, saldırgan oldukları belirtilmiş fakat erkek yöneticiler, kadın yöneticilerden biraz daha fazla otoriter ve saldırgan bulunmuştur (Heller. 1997: 21-23).

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama teknikleri ve veri çözümlemesine ilişkin açıklamalar belirtilerek, araştırma kapsamına giren ilkokullarda görevli idari personelden verilerin toplanması ve bu verilerin işlenmesi ile ilgili açıklamalar yapılmaktadır. Ayrıca, veri toplamada kullanılan anketin geliştirilmesi ve uygulanması anlatılarak, toplanan verilerin değerlendirilmesi ile ilgili teknikler üzerinde durulmaktadır.

Araştırmanın Evreni

Araştırma evrenini KKTC'de İlköğretim Dairesi'ne bağlı bulunan okullarda 2001-2002 eğitim yılında görev yapan bayan müdür ve müdür yardımcılarını oluşturmaktadır.

Evreni oluşturan okullarda toplam olarak 97 müdür, 47 müdür muavini görev yapmaktadır. Bunların 66'sı bayan, 78'i erkek yöneticidir. Bayan yöneticilerin 43'ü müdür, 23'ü müdür muavini (müdür yardımcısı) görevi yürütmektedir.

KKTC'nde bölgeler (İlçeler) ve bölgelerdeki okullar aşağıdaki gibidir:

1. Lefkoşa Bölgesi (İlçesi) Okulları:

Atatürk İlkokulu, Arabahmet İlkokulu, Alayköy İlkokulu, Akıncılar İlkokulu, Değirmenlik İlkokulu, Gönyeli İlkokulu, Dr. Fazıl Küçük İlkokulu, Şht. Tuncer İlkokulu, Şht. Ertuğrul İlkokulu, Şht. Doğan Ahmet İlkokulu, Şht. Yalçın İlkokulu, Gönyeli İlkokulu, 9 Eylül İlkokulu, Gelibolu İlkokulu, Necati Taşkın İlkokulu, Şht. Mehmet Eray İlkokulu, Gülen Yüzler Anaokulu, Fazıl Plümer Anaokulu, Yeniyüzyıl Anaokulu, Yenicami Anaokulu, Özel Yakın Doğu İlkokulu.

2. Gazimağusa Bölgesi (İlçesi) Okulları:

Canbulat İlkokulu, Gazi İlkokulu, Karakol İlkokulu, Polatpaşa İlkokulu, Şht. Hüseyin Akil İlkokulu, Şht. Mustafa Kurtuluş İlkokulu, Şht. Osman Ahmet İlkokulu, Mağusa Maarif Anaokulu, Alasya Vakıf Anaokulu, Akdoğan İlkokulu, Alaniçi İlkokulu, Beyarmudu İlkokulu, Çayönü İlkokulu, Dört Yol İlkokulu, Eşref Bitlis İlkokulu,

Mormenekşe İlkokulu, Serdarlı İlkokulu, Sütölçe İlkokulu, Şht. Salih Terzi İlkokulu, Türkmenköy İlkokulu, Ulukışla İlkokulu, Vadili İlkokulu, Yeniboğaziçi İlkokulu.

3. Girne Bölgesi (İlçesi) Okulları:

23 Nisan İlkokulu, Girne Maarif Anaokulu, Ağırdağ- Dağyolu İlkokulu, Alsancak İlkokulu, Çamlıbel Aysun İlkokulu, Dikmen İlkokulu, Esentepe İlkokulu, Karaoğlanoğlu İlkokulu, Lapta İlkokulu, Mehmet Boransel İlkokulu, Tepebaşı İlkokulu.

4. Güzelyurt Bölgesi (İlçesi) Okulları:

Barış İlkokulu, Özgürlük İlkokulu, Güzelyurt Maarif Anaokulu, Kurtuluş İlkokulu, Aydıncık İlkokulu, Bostancı Fikri Karayel İlkokulu, Doğancı İlkokulu, Gemikonağı İlkokulu, Lefke İstiklal İlkokulu, Serhatköy İlkokulu, Yedidalga İlkokulu, Yeşilyurt İlkokulu, Zümrütköy İlkokulu.

5. İskele Bölgesi (İlçesi) Okulları:

Şht. İlker Karter İlkokulu, Büyükkonuk İlkokulu, Dipkarpaz İlkokulu, Kumyalı İlkokulu, Mehmetçik İlkokulu, Yedikonuk İlkokulu, Şht. Menteş Zorba İlkokulu, Yenierenköy İlkokulu, Ziyamet İlkokulu.

Evrenimiz bayan yöneticileri kapsamaktadır. Bunların KKTC'ndeki beş ilçeye dağılımı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

TABLO 1

Bayan Yöneticilerin İlçelere Dağılımı

İlçeler	Müdür (N) (%)	Yüzde	Md. mv. (N)	Yüzde (%)	Toplam
Lefkoşa	7	0.16	10	0.43	17
Mağusa	14	0.33	3	0.13	17
Girne	4	0.10	6	0.26	10
Güzelyurt	11	0.26	3	0.13	14
İskele	7	0.16	1	0.04	8
Toplam	43		23		66

Tablo 1’de görüldüğü gibi evrenimizin müdürlük görevi yapan 43 bayan yöneticiden % 16’sını Lefkoşa bölgesinde görevli bayan yöneticiler, % 33’ünü Mağusa bölgesinde görevli bayan yöneticiler, % 10’unu Girne bölgesinde görevli bayan yöneticiler, % 26’sını Güzelyurt bölgesinde görevli bayan yöneticiler ve % 16’sını ise İskele bölgesinde görevli bayan yöneticiler oluşturmaktadır. Müdür Muavini (Müdür Yardımcısı) olarak görev yapan 23 yöneticiden % 43’ünü Lefkoşa bölgesinde görevli bayan yöneticiler, % 13’ünü Mağusa bölgesinde görevli bayan yöneticiler, % 26’ sını Girne bölgesinde görevli bayan yöneticiler, % 13’ünü Güzelyurt bölgesinde görev yapan bayan yöneticiler ve % 4’ünü İskele bölgesinde görev yapan bayan yöneticiler oluşturmaktadır.

Örneklem

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nde İlköğretim Dairesine bağlı okullarda 2001-2002 eğitim yılında müdür ve müdür yardımcılığı görevi yapanların tümü araştırmaya dahil edildikleri için bunlardan örneklem alınmış, Anderson Ölçeği dikkate alınarak araştırmanın kendini örnekleyeceği kabul edilmiştir. Araştırma evreni kapsamında bulunan bayan yöneticilerden anket uygulanacaklar rastlantısal yöntemle (random yöntemiyle) seçilmiştir. Evrenin kapsamına giren bütün bayan yöneticilere birer numara verilerek listelenmiş, bu numaralar tesadüfen çekilerek karşısında bulunan isimler örneklem kapsamı içerisine alınmıştır. Örneklemen sayısal olarak belirlenmesinde, Anderson’un kaynak çizelgesi kullanılmıştır.

Bu duruma göre ilkokullarda görev yapan 43 bayan müdür, 23 bayan müdür yardımcısı toplam 66 bayan yönetici görev yapmaktadır. Anderson Ölçeğine göre toplamı 66 olan bayan yöneticilerin 53’üne anket formu ulaştırılmıştır. Bunlardan 34’ü müdür, 18’i müdür muaviniidir. Ulaştırılan anket formlarından 51 tanesi yöneticiler tarafından doldurularak geri gönderilmiş, 2 anket formu ise geri gönderilmemiştir. Bu duruma göre gönderilen anket formlarının % 96’sının değerlendirildiği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Örnekleme göre bayan yöneticilerin ilçelere göre dağılımı şöyle belirlenmiştir;

TABLO 2

Örnekleme Alınan Bayan Yöneticilerin Bölgelere Dağılımı

İlçeler	Müdür (N) (%)	Yüzde	Md. Mv. (N)	Yüzde (%)	Toplam
Lefkoşa	6	.17	8	.44	14
Mağusa	11	.31	2	.11	13
Girne	3	.09	5	.28	8
Güzelyurt	9	.26	2	.11	11
İskele	6	.17	1	.06	7
Toplam	35		18		53

Tablo 2’den anlaşılaçağı gibi örneklekimizi oluşturan bayan müdürlerin, % 17’si Lefkoşa bölgesinde görevli bayan yöneticilerden, % 31’i Mağusa bölgesindeki bayan yöneticilerden, % 9’u Girne bölgesindeki bayan yöneticilerden, % 26’sı Güzelyurt bölgesindeki bayan yöneticilerden ve % 17’si ise İskele bölgesindeki bayan yöneticilerden oluşmuştur. Toplam 18 kişiden oluşan bayan müdür muavinlerin inde, % 44’ünü Lefkoşa bölgesinde görevli bayan yöneticiler, % 11’ini Mağusa bölgesinde görevli bayan yöneticiler, % 28’ini Girne bölgesinde görev yapan bayan yöneticiler, % 11’ini Güzelyurt bölgesinde görevli bayan yöneticiler ve % 6’sını ise İskele bölgesinde görev yapan bayan yöneticiler oluşturmaktadır.

Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada yöneticilerin, yöneticilik niteliğini belirleyen “Yöneticilik Anketi kullanılmıştır. Ankette 30 soru bulunmaktadır. Yönetim ızgarası örneğine uygun olarak düzenlenen 15 soru iş boyutunu ölçen niteliklere, 12 soru insan ilişkileri boyutunu ölçen şekilde düzenlenmiştir. 3 soru ise kontrol sorusu olarak kullanılmıştır.

Araştırmada Prof. Dr. Oğuz Onaran tarafından TODAİE’ DE kullanılan yönetim ölçeğı anketi kullanılmıştır. Anket 30 sorudan oluşmaktadır. Soruların 15’i işe yönelik, 12’si insan ilişkilerine yönelik olarak hazırlanmıştır. Sorularda yer alan

4", "Sık Sık Katılıyorum-3", "Genellikle Katılıyorum-2", "Bazen Katılıyorum-1" ve "Hiç Katılmıyorum-0" puan olarak değerlendirmeye alınmıştır.

Verilerin Toplanması

Araştırmada bilgi toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Soruların yazılı olarak sorulması ve yanıtların kontrol edilmesi ve dolayısıyla bilgilerin doğruluğunun kanıtlanabilmesi, anketlere isim yazılmaması, aracın objektifliğini artırmıştır. Veri toplamak maksadıyla seçilmiş yöneticilere uygulanan anketler araştırmacı tarafından yöneticilere ulaştırılmış ve veriler toplanmıştır.

Verilerin Değerlendirilmesi

Verilerin değerlendirilmesinde Blake & Mouton'ın Yönetim İzgarası Ölçeğinde değerlendirilmiştir. Anket sorularının değerlendirilmesinde 2, 4, 6, 8, 9, 12, 13, 14, 18, 20, 22, 24, 26, 28 ve 30'uncu sorular işe yönelik davranışları ölçen sorulardır. 1, 3, 5, 7, 11, 17, 19, 21, 23, 25, 27 ve 29'uncu sorular da insan ilişkileri boyutunu ölçen sorulardır. 10, 15 ve 16'ncı sorular ise kontrol sorularıdır.

İnsan ilişkileri ve işe yönelik davranışların hesaplanmasıyla elde edilen puan yöneticinin yöneticilik kıdemine göre;

1 ile 5 yıl yöneticilik yapanların 1.1,

6 ile 10 yıl yöneticilik yapanların 1.2,

11 ile 15 yıl yöneticilik yapanların 1.3,

16 ile 20 yıl yöneticilik yapanların 1.4,

21 ile 25 yıl yöneticilik yapanların 1.5 ile çarpılır. Eğer yönetici on yılın altında yöneticilik kıdemine sahip, fakat yüksek lisans yapmışsa puanı 1.3 ile çarpılır. Ek:

4'te veri değerlendirilmesinde kullandığımız "Blake & Mouton" yönetim izgarası ölçeği ile ilgili bilgi verilmektedir.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmaya katılan yöneticilerin dağılımı, özellikleri ve yönetici nitelikleri üzerinde durulmuştur.

Örneklem olarak alınan yöneticilerin;

Cinsiyet Boyutu:

Araştırma tamamen bayan yöneticileri kapsamaktadır.

Görev Boyutu:

Ankete katılan yöneticilerin bölgelere ve yasal görev durumuna göre dağılımları aşağıda tablolar üzerinde gösterilip açıklanmıştır.

TABLO 3

Yöneticilik görevlerine göre Lefkoşa bölgesi yönetici tipleri

Görevler	1-1 Zayıf Yönetim	9-1 Otoriter Yönetim	5-5 Orta Yolcu Yönetim	1-9 Av Kulübü Yönetimi	9-9 Takım Yönetimi	Toplam
Müdür	-	-	6	-	-	6
Müdür Yardımcısı	2	-	5	-	1	8
Sorumlu Öğretmen	-	-	1	-	-	1
Toplam	2	-	12	-	1	15

Tablo 3'te Lefkoşa bölgesinde görev yapan ve örneklem dahilinde anket uygulanan toplam 15 bayan yöneticiden, müdür olarak görev yapanlar 6 kişidir. Müdürlerin tümü "orta yolcu yönetim" (5.5) sergilemektedir. "Orta Yolcu Yönetim" sergileyen müdürler lefkoşa bölgesindeki yöneticilerin % 40'ını oluşturmaktadır. Bölgede görevli müdür yardımcılarında örneklem grubuna alınanların sayısı 8'dir. Bunların 5'i (% 33) "Orta Yolcu Yönetim" tipi, 2'si (% 13) "Zayıf Yönetim" (1.1) tipi ve 1'i de (% 7) "Takım Yönetimi" (9.9) yönetici tipine sahiptir. Örnekleme alınan 1 sorumlu öğretmen de (% 7) "Orta Yol Yönetimi" yöneticisi tipinde ortaya çıkmaktadır. Yapılan araştırmada Lefkoşa bölgesinde görevli bayan yöneticiler arasında (9.1) "Otoriter Yönetim" ve (1.9) "Av Kulübü Yönetimi" tipinde yöneticiye rastlanılmamıştır.

TABLO 4

Yöneticilik görevlerine göre Gazimağusa bölgesi yönetici tipleri

Görevler	1-1 Zayıf Yönetim	9-1 Otoriter Yönetim	5-5 Orta Yolcu Yönetim	1-9 Av Kulübü Yönetimi	9-9 Takım Yönetimi	Toplam
Müdür	2	-	7	-	1	10
Müdür Yardımcısı	-	-	2	-	-	2
Sorumlu Öğretmen	-	-	-	-	-	-
Toplam	2	-	9	-	1	12

Tablo 4'te Gazimağusa bölgesinde görev yapan ve örneklem dahilinde anket uygulanan toplam 12 bayan yöneticiden, müdür olarak görev yapanlar 10 kişidir. Müdürlerin 7'si "orta yolcu yönetim" (5.5) özelliği sergilemektedir. "Orta Yolcu Yönetim" sergileyen müdürler Gazimağusa bölgesindeki yöneticilerin % 58'ini oluşturmaktadır. 2 müdür (% 17) "Zayıf Yönetim" (1.1) yönetici tipi ve 1 müdür de (% 8) "Takım Yönetimi" (9.9) yönetici tipi özelliği göstermektedir. Bölgede görevli müdür yardımcılarında örneklem grubuna alınanların sayısı 2'dir. Bunların 2'si de (% 17) "Orta Yolcu Yönetim" sergileyen yönetici tipine sahiptir. Yapılan araştırmada Gazimağusa bölgesinde görevli bayan yöneticiler arasında (9.1) "Otoriter Yönetim" ve (1.9) "Av Kulübü Yönetimi" tipinde yöneticiye rastlanılmamıştır.

TABLO 5

Yöneticilik görevlerine göre Girne bölgesi yönetici tipleri

Görevler	1-1 Zayıf Yönetim	9-1 Otoriter Yönetim	5-5 Orta Yolcu Yönetim	1-9 Av Kulübü Yönetimi	9-9 Takım Yönetimi	Toplam
Müdür	-	-	2	-	1	3
Müdür Yardımcısı	-	-	3	-	1	4
Sorumlu Öğretmen	-	-	-	-	-	-
Toplam	-	-	5	-	2	7

Tablo 5'te Girne bölgesinde görev yapan ve örneklem dahilinde anket uygulanan toplam 7 bayan yöneticiden, müdür olarak görev yapanlar 3 kişidir. Müdürlerin 2'si "orta yolcu yönetim" (5.5) özelliği sergilemektedir. "Orta Yolcu Yönetim" sergileyen müdürler Girne bölgesindeki yöneticilerin % 29'unu oluşturmaktadır. 1 müdür de (% 14) "Takım Yönetimi" (9.9) yönetici tipi özelliği göstermektedir. Girne bölgesinde görevli müdür yardımcılarında örneklem grubuna alınanların sayısı 5'dir. Fakat bunların 4'ü gönderilen anketi doldurmuş, bir anket formunu geri göndermemiştir. 3 müdür muavini (% 43) "Orta Yolcu Yönetim" (5.5) yönetim sergileyen yönetici tipine sahiptir. 1'i de "Takım Yönetimi" (9.9) yönetici tipine sahiptir. Yapılan araştırmada Girne bölgesinde görevli bayan yöneticiler arasında (9.1) "Otoriter Yönetim" ve (1.9) "Av Kulübü Yönetimi" tipinde yöneticiye rastlanılmamıştır. Elimizdeki kayıtlara göre, Girne bölgesi dahilinde görevli, sorumlu öğretmen olarak çalışan bayan yönetici yoktur.

TABLO 6

Yöneticilik görevlerine göre Güzelyurt bölgesi yönetici tipleri

Görevler	1-1 Zayıf Yönetim	9-1 Otoriter Yönetim	5-5 Orta Yolcu Yönetim	1-9 Av Kulübü Yönetimi	9-9 Takım Yönetim	Toplam
Müdür	-	-	8	-	-	8
Müdür Yardımcısı	-	-	2	-	-	2
Sorumlu Öğretmen	-	-	1	-	-	1
Toplam	-	-	11	-	-	11

Tablo 6 Güzelyurt bölgesinde görevli bayan yöneticilerin yönetim özelliklerini göstermektedir. Tablo 6'ya göre bölgede görevli 8 bayan müdürde (% 73) "Orta Yolcu Yönetim" (5.5) yönetici tipine sahiptir. Yine bölgede görevli bayan müdür yardımcılarının sayısı 2'dir (% 18). Bunlar da "Orta Yolcu Yönetim" (5.5) yönetici tipi özelliğine sahip yöneticilerdir. Bu bölgede örnekleme girin 1 sorumlu öğretmen mevcuttur, özelliği "Orta Yolcu Yönetim" (5.5) yönetici özelliğidir. Güzelyurt bölgesinde görev yapan bayan yöneticilerin hiçbirinde 1.1 (Zayıf

Yönetim), 9.1 (Otoriter Yönetim), 1.9 (Av Kulübü Yönetimi) ve 9.9 (Takım Yönetimi) yönetici tipine rastlanılmamıştır

TABLO 7

Yöneticilik görevlerine göre İskele bölgesi yönetici tipleri

Görevler	1-1 Zayıf Yönetim	9-1 Otoriter Yönetim	5-5 Orta Yolcu Yönetim	1-9 Av Kulübü Yönetimi	9-9 Takım Yönetimi	Toplam
Müdür	-	-	4	-	1	5
Müdür Yardımcısı	-	-	1	-	-	1
Sorumlu Öğretmen	-	-	1	-	-	1
Toplam	-	-	6	-	1	7

Tablo 7 İskele bölgesinde görevli bayan yöneticilerin yönetim özelliklerini göstermektedir. Tablo 7'ye göre bölgede görevli 5 bayan müdürden 4'ü (% 57) (5.5) "Orta Yolcu Yönetim" yönetici tipine, 1 tanesi de (% 14) (9.9) "Takım Yönetimi" yönetici tipine sahiptir. Yine aynı bölgede görevli bayan müdür yardımcılarının sayısı 1'dir (% 14). Bu yönetici bayan da "Orta Yolcu Yönetim" (5.5) yönetici tipi özelliğine sahiptir. Bölgede görevli ve örneklem dahiline alınan 1 sorumlu öğretmen de (% 14) (5.5) "Orta Yolcu Yönetim" tipi özelliği göstermektedir. İskel bölgesinde görev yapan bayan yöneticilerin hiçbirinde 9.1 (Otoriter Yönetim), 1.9 (Av Kulübü Yönetimi) ve 1.1 (Zayıf Yönetim) yönetici tipine rastlanılmamıştır.

TABLO 8

Görevlerine göre KKTC'ndeki bayan yöneticilerin yöneticilik özellikleri

Görevleri	1.1 Zayıf Yönetim	9.1 Otoriter Yönetim	5.5 Orta Yolcu Yönetim	1.9 Av Kulübü Yönetimi	9.9 Takım Yönetimi	Toplam
Müdür	2	-	28	-	3	33
Müdür Muavini	2	-	13	-	2	17
Sorumlu Öğretmen	-	-	2	-	-	2
Toplam	4	-	43	-	5	52

Tablo 8’de Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’ndeki beş bölgede 2001-2002 eğitim yılında İlköğretim Dairesine bağlı okullarda yöneticilik görevi yapan ve araştırmamızın örneklem grubunda yer alan bayan yöneticilerin, yöneticilik görevlerine göre yöneticilik özellikleri görülmektedir. Tabloya göre, 33 müdürün anket uygulanan 52 bayan yöneticiye oranla % 4’ü (2 kişi) “Zayıf Yönetim”(1.1), % 54’ü (28 kişi) “Orta Yolcu Yönetim” (5.5) ve % 6’sı (3 kişi) “Takım Yönetimi” (9.9) yöneticilik özelliğine sahip olduğu saptanmıştır. 17 müdür muavininin toplam bayan yönetici sayısına oranla, , 4’ü (2 kişi) “Zayıf Yönetim” (1.1), % 25’i (13 kişi) “Orta Yolcu Yönetim” (5.5) ve) yöneticilik özellikleri olduğu tespit edilmiştir. Beş bölge genelinde anket uygulanan 2 sorumlu öğretmen de “Orta Yolcu Yönetim” (5.5) yöneticilik özelliğine sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Sorumlu öğretmen olarak görevli yöneticilerin oranı % 4’tür. Yapılan araştırmadan elde edilen verilere göre KKTC’nde (9.1) “Otoriter Yönetim” ve (1.9) “Av Kulübü Yönetimi” yöneticilik özelliklerine sahip bayan eğitim yöneticisine örneklem grubu içerisinde rastlanılmamıştır.

En Son Mezun Oldukları Okul Boyutu

Bu bölümde her bölgede görevli bayan eğitim yöneticilerinin “en son mezun oldukları okul” dikkate alınarak yöneticilik özellikleri tablolar üzerinde gösterilmiş ve bulgular açıklanmıştır.

TABLO 9

En son mezun oldukları okula göre Lefkoşa bölgesi yönetici tipleri

En Son Mezun Olduğu Okul	1.1 Zayıf Yönetim	9.1 Otoriter Yönetim	5.5 Orta Yolcu Yönetim	1.9 Av Kulübü Yönetimi	9.9 Takım Yönetimi	Toplam
Öğretmen Koleji	2	-	10	-	1	13
Ön Lisans	-	-	-	-	-	-
Eğitim Enstitüsü	-	-	-	-	-	-
Eğitim Yüksek Okulu	-	-	1	-	-	1
Lisans Tamamlama	-	-	1	-	-	-
Diğer	-	-	-	-	-	-
Toplam	2	-	12	-	1	15

Lefkoşa bölgesinde görevli bayan yöneticilerin en son mezun oldukları okula göre yöneticilik tipleri Tablo 9'da belirtilmektedir. Bu tabloya göre KKTC'deki Öğretmen Koleji'nden mezun bayan yöneticilerin, bölgede görevli diğer bayan yöneticilere oranı % 87'dir. Bu yöneticilerin yöneticilik tipi olarak 1 tanesi, yani bayan yöneticilerin % 10'u (9.9) "Takım Yönetimi" yöneticilik özelliği taşımaktadır. Bölgede Öğretmen Koleji mezunu görevli bayan yöneticilerin % 70'i (5.5) "Orta Yolcu Yönetim" özelliğini taşımaktadır. 2 yönetici ise (1.1) "Zayıf Yönetim" yöneticilik özelliğindedir ve bunların bölgedeki tüm Öğretmen Koleji mezunu bayan yöneticilere oranı % 20'dir. Eğitim yüksek okulu ve lisans tamamlama düzeyinde 2 bayan yöneticiye anket uygulanmış, buna göre iki yöneticinin de "Orta Yolcu Yönetim" (5.5) özelliğine sahip olduğu saptanmıştır. Ön lisans, eğitim enstitüsü veya başka bir üniversiteden mezun bayan yöneticiye rastlanılmamıştır.

TABLO 10

En son mezun oldukları okula göre Gazimağusa bölgesi yönetici tipi

En Son Mezun Olduğu Okul	1.1 Zayıf Yönetim	9.1 Otoriter Yönetim	5.5 Orta Yolcu Yönetim	1.9 Av Kulübü Yönetimi	9.9 Takım Yönetimi	Toplam
Öğretmen Koleji	2	-	7	-	1	10
Ön Lisans	-	-	-	-	-	-
Eğitim Enstitüsü	-	-	-	-	-	-
Eğitim Yüksek Okulu	-	-	1	-	-	1
Lisans Tamamlama	-	-	-	-	-	-
Diğer	-	-	1	-	-	1
Toplam	2	-	9	-	1	12

Tablo 10 Gazimağusa bölgesinde yöneticilik görevi yapan ve anket uygulanan 12 bayan yöneticinin en son mezun oldukları okula göre yöneticilik özelliklerini göstermektedir. Buna göre, anket uygulanan 12 yöneticinin 10 tanesi

yani % 83'ü Öğretmen Koleji mezunudur. Bunların 7 tanesi % 70'i "Orta Yolcu Yönetim" (5.5) yöneticilik özelliği göstermekte, 2'si yani % 20'si "Zayıf Yönetim" (1.1) yönetim, 1'i de yani % 10'u da (9.9) "Takım Yönetimi" yöneticilik özelliği taşımaktadır.

Eğitim Yüksek Okulundan mezun bayan yönetici bir kişidir. Bölgede görevli bayan yöneticilere göre oranı % 8'dir. Yöneticilik özelliği olarak (5.5) "Orta Yol Yönetimi" yöneticilik özelliği göstermektedir. Tablo 8'de yer alan okullar dışında diğer yüksek eğitim okullarından mezun yönetici sayısı da 1'dir. Oranı % 8 ve yöneticilik özelliği de (5.5) "Orta Yolcu Yönetim" özelliğidir.

Gazimağusa bölgesinde "ön lisan", "lisans tamamlama" ve "eğitim enstitüsü" mezunu bayan yöneticiye örneklem içine alınanlar arasında rastlanılmamıştır.

TABLO 11

En son mezun oldukları okula göre Girne bölgesi yönetici tipleri

En Son Mezun Olduğu Okul	1.1 Zayıf Yönetim	9.1 Otoriter Yönetim	5.5 Orta Yolcu Yönetim	1.9 Av Kulübü Yönetimi	9.9 Takım Yönetimi	Toplam
Öğretmen Koleji	-	-	5	-	2	7
Ön Lisans	-	-	-	-	-	-
Eğitim Enstitüsü	-	-	-	-	-	-
Eğitim Yüksek Okulu	-	-	-	-	-	-
Lisans Tamamlama	-	-	-	-	-	-
Diğer	-	-	-	-	-	-
Topla	-	-	5	-	2	7

Girne ilçe sınırları içerisinde yöneticilik görevi yapan ve örnekleme alınan bayan yöneticilerin sayısı 7'dir. Bunların tümü Öğretmen Koleji mezunudur. Yöneticilik özelliği olarak % 71'i (5 kişi) "Orta Yolcu Yönetim" (5.5) özelliğine-

sahiptir. 2 yönetici bayan ise “Takım Yönetimi” (9.9) yöneticilik özelliğine sahiptir. Bunların oranı % 21’dir.

TABLO 12

En son mezun oldukları okula göre Güzelyurt bölgesi yönetici tipleri

En Son Mezun Olduğu Okul	1.1 Zayıf Yönetim	9.1 Otoriter Yönetim	5.5 Orta Yolcu Yönetim	1.9 Av Kulübü Yönetimi	9.9 Takım Yönetimi	Toplam
Öğretmen Koleji	-	-	10	-	-	10
Ön Lisans	-	-	-	-	-	-
Eğitim Enstitüsü	-	-	-	-	-	-
Eğitim Yüksek Okulu	-	-	-	-	-	-
Lisans Tamamlama	-	-	-	-	-	-
Diğer	-	-	1	-	-	1
Toplam	-	-	11	-	-	11

Güzelyurt bölgesinde yöneticilik görevi yapan araştırma örneklemine alınan bayan yöneticilerin sayısı 11’dir. Bu yöneticilerden 10 tanesi yani % 91’i Öğretmen Koleji mezunudur. Yönetim özelliği olarak 10 yönetici de “Orta Yolcu Yönetim” (5.5) özelliği göstermektedir. Diğer üniversitelerden mezun 1 kişi bu bölgede yöneticilik yapmaktadır. Yöneticilik özelliği olarak Öğretmen Koleji mezunlarıyla aynı yöneticilik özelliğine sahip olduğu tespit edilmiştir.

TABLO 13

En son mezun oldukları okula göre İskele bölgesi yönetici tipleri

En Son Mezun Olduğu Okul	1.1 Zayıf Yönetim	9.1 Otoriter Yönetim	5.5 Orta Yolcu Yönetim	1.9 Av Kulübü Yönetimi	9.9 Takım Yönetimi	Toplam
Öğretmen Koleji	-	-	4	-	1	5
Ön Lisans	-	-	-	-	-	-
Eğitim Enstitüsü	-	-	1	-	-	1
Eğitim Yüksek Okulu	-	-	-	-	-	-
Lisans Tamamlama	-	-	1	-	-	1
Diğer	-	-	-	-	-	-
Toplam	-	-	6	-	1	7

Tablo 13 İskele İlçe sınırları içerisinde yöneticilik görevi yapan ve örnekleme alınan bayan yöneticilerin sayısı 7'dir. Bunların % 71'e denk gelen 5 yönetici Öğretmen Koleji mezunudur. Bunların 4'ü yöneticilik özelliği olarak "Orta Yolcu Yönetim" (5.5) özelliğine sahiptir, 1 yönetici ise (9.9) "Takım Yönetimi" yöneticilik özelliği göstermektedir. Eğitim enstitüsü mezunu 1 yönetici % 14 ve lisans tamamlama düzeyinde de 1 yönetici % 14 olmak üzere iki yönetici bayan ise Öğretmen Koleji mezunu yöneticilerle aynı yöneticilik özelliğine sahiptirler. İskele İlçe sınırları içerisindeki, İlköğretim Dairesine bağlı okullarda görevli bayan eğitim yöneticileri arasında, araştırma örneklem grubuna seçilenler arasında; ön lisans, eğitim yüksek okulu ve diğer okullardan mezun bayan eğitim yöneticisine rastlanılmamıştır.

TABLO 14

En son mezun olduğu okula göre KKTC'nde yönetici tipleri

En Son Mezun Olduğu Okul	1.1 Zayıf Yönetim	9.1 Otoriter Yönetim	5.5 Orta Yolcu Yönetim	1.9 Av Kulübü Yönetimi	9.9 Takım Yönetimi	Toplam
Öğretmen Koleji	4	-	36	-	5	45
Ön Lisans	-	-	-	-	-	-
Eğitim Enstitüsü	-	-	1	-	-	1
Eğitim Yüksek Okulu	-	-	2	-	-	2
Lisans Tamamlama	-	-	2	-	-	2
Diğer	-	-	2	-	-	2
Toplam	4	-	43	-	5	52

Tablo 14'de 2001-2002 öğretim yılında KKTC İlköğretim Dairesine bağlı okullarda görevli ve araştırma örnekleme seçilen bayan eğitim yöneticilerinin, en son mezun oldukları okula göre yöneticilik özelliklerini göstermektedir. Tablomuzaya göre örnekleme seçilen bayan yöneticilerin % 87'si Öğretmen Koleji mezunu yöneticilerdir. Bunların % 69'i "Orta Yolcu Yönetim" (5.5), % 8'i "Zayıf Yönetim" (1.1) ve yine % 10'u de "Takım Yönetimi" (9.9) yöneticilik özelliği göstermektedir. Eğitim enstitüsünden mezun yönetici (% 2) bir kişidir. Lisans tamamlama ve diğer okul mezunları ikişer kişidir. Lisans mezunu yöneticiler örneklem grubunun % 4'ünü ve diğer okul mezunları da grubun % 4'ünü kapsamaktadır. Her iki mezuniyet

grubuna dahil olan yöneticilerin de yöneticilik özellikleri “Orta Yolcu Yönetim” (5.5) yöneticiliktir. Örnekleme oluşturan bayan eğitim yöneticileri arasında ön lisans mezununa hiçbir bölgede rastlanılmamıştır.

Meslek Kıdemi Boyutu

Bu kısımda bayan eğitim yöneticilerinin, öğretmenlik mesleğindeki kıdemlerine göre, beş (ilçe) bölge ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’i genelinde yöneticilik özelliklerini gösteren tablolar ve açıklamalar yapılmaktadır.

TABLO 15

Meslek kıdemine göre Lefkoşa bölgesi yönetici tipleri

Mesleki Kıdem	1.1 Zayıf Yönetim	9.1 Otoriter Yönetim	5.5 Orta Yolcu Yönetim	1.9 Av Kulübü Yönetimi	9.9 Takım Yönetimi	Toplam
5 yıl ve daha az	-	-	-	-	-	
6 – 10 yıl	-	-	-	-	-	
11 – 15 yıl	-	-	1	-	-	1
16 – 20 yıl	-	-	4	-	-	4
21-25 yıl	2	-	4	-	-	6
26 yıl ve daha fazla	-	-	3	-	1	4
Toplam	2	-	12	-	1	15

Meslek kıdemine göre Lefkoşa bölgesinde örnekleme alınanlardan; 11-15 yıllık yöneticiler 1 kişidir. Oranı % 7 ve yöneticilik özelliği “Orta Yolcu Yönetim” (5.5) yöneticilik özelliğidir. 16-20 yıllık yöneticiler 4 kişidir. Oranı % 27’dir ve yöneticilik özellikleri “Orta Yolcu Yönetim” (5.5) yöneticilik özelliğidir. 21-25 yıllık yöneticiler 6 kişidir. Oranı % 40’dır. Yöneticilik özellikleri; 2 kişi “Zayıf Yönetim” (1.1) % 13 ve 4 kişi “Orta Yolcu Yönetim” (5.5) yöneticilik özelliğindedir, % 27. 26 yıl ve daha fazla meslek kıdemi olan yöneticiler 4 kişidir. Bunların bölgedeki yüzdeliği % 27’dir. Bu yöneticilerin 3’ü “Orta Yolcu Yönetim” (5.5) ve 1 tanesi de “Takım Yönetimi” (9.9) yöneticilik özelliğine sahiptir.

Lefkoşa İlçesi ve bu ilçeye bağlı okullarda 11 yıldan az meslek kıdemi olan bayan eğitim yöneticisine örneklem içine alınanlar arasında rastlanılmamıştır.

TABLO 16

Öğretmenlik mesleğindeki kıdeme göre Gazimağusa bölgesi yönetici tipleri

Mesleki Kıdem	1.1 Zayıf Yönetim	9.1 Otoriter Yönetim	5.5 Orta Yolcu Yönetim	1.9 Av Kulübü Yönetimi	9.9 Takım Yönetimi	Toplam
5 yıl ve daha az	-	-	-	-	-	-
6 - 10 yıl	-	-	-	-	-	-
11 - 15 yıl	1	-	2	-	-	3
16 - 20 yıl	1	-	2	-	1	4
21 - 25 yıl	-	-	3	-	-	3
26 yıl ve daha fazla	-	-	2	-	-	2
Toplam	2	-	9	-	1	12

Tablo 16’da görüldüğü gibi öğretmenlik mesleğindeki kıdeme göre Gazimağusa bölgesindeki İlköğretim Dairesine bağlı okullarda görev yapan ve araştırmaya katılan bayan yöneticilerin % 75’i “Orta Yolcu Yönetim” (5.5) Yöneticilik özelliği, % 17’si “Zayıf Yönetim” (1.1) ve % 8’i de “Takım Yönetimi” (9.9) yöneticilik özelliği taşımaktadır. Orta Yolcu özellikteki yöneticilerin sayısı 9’dur. Bunlardan 2 kişi 11-15 yıllık, 2 kişi 16-20 yıllık, 3 kişi 21-25 yıllık ve 2 kişi de 26 yıl ve daha fazla mesleki kıdeme sahiptir. Zayıf Yönetim özelliğinde 2 kişi tespit edilmiştir. Biri 11-15 yıllık, diğeri 16-20 yıllık meslek kıdeme sahiptir. Takım Yönetimi yöneticilik özelliğine sahip 1 yönetici saptanmış, meslek kıdemi olarak 16-20 yıllık olduğu tespit edilmiştir.

TABLO 17

Öğretmenlik mesleğindeki kıdeme Girne bölgesi yönetici tipleri

Mesleki Kıdem	1.1 Zayıf Yönetim	9.1 Otoriter Yönetim	5.5 Orta Yolcu Yönetim	1.9 Av Kulübü Yönetimi	9.9 Takım Yönetimi	Toplam
5 yıl ve daha az	-	-	-	-	-	-
6 - 10 yıl	-	-	-	-	-	-
11 - 15 yıl	-	-	2	-	-	2
16 - 20 yıl	-	-	1	-	-	1
21-25 yıl	-	-	2	-	-	2
26 yıl ve daha fazla	-	-	-	-	2	2
Toplam	-	-	5	-	2	7

Tablo 17 Girne bölgesinden araştırmaya katılan bayan eğitim yöneticilerinin, öğretmenlik mesleğindeki kıdemine göre yöneticilik özelliklerini göstermektedir. Buna tabloya göre bu bölgedeki bayan eğitim yöneticilerinin % 71'i "Orta Yolcu Yönetim" (5.5) ve geriye kalan % 29'u da "Takım Yönetimi" (9.9) yöneticilik özelliğine sahip olduğu saptanmıştır. Orta Yolcu özellikteki yöneticilerden, 2 kişi 11-15 yıllık, 1 kişi 16-20 yıllık ve 2 kişi 21-25 yıllık mesleki kıdeme sahiptir. Takım Yönetimi özelliğindeki yönetici de 2 kişidir, meslek kıdemleri 26 yıl ve daha fazladır.

TABLO 18

Öğretmenlik mesleğindeki kıdemine göre Güzelyurt bölgesi yönetici tipleri

Mesleki Kıdem	1.1 Zayıf Yönetim	9.1 Otoriter Yönetim	5.5 Orta Yolcu Yönetim	1.9 Av Kulübü Yönetimi	9.9 Takım Yönetimi	Toplam
5 yıl ve daha az	-	-	-	-	-	-
6 – 10 yıl	-	-	-	-	-	
11 – 15 yıl	-	-	1	-	-	1
16 – 20 yıl	-	-	7	-	-	7
21-25 yıl	-	-	3	-	-	3
26 yıl ve daha fazla	-	-	-	-	-	-
Toplam	-	-	11	-	-	11

Ankete katılan bayan yöneticilerin öğretmenlik mesleğindeki kıdemlerine göre yöneticilik özellikleri, Tablo 18' de görüldüğü gibidir. Güzelyurt bölgesinde yönetim görevi yapan bayan eğitim yöneticilerinin tümü (5.5) " Orta Yolcu Yönetim" yöneticilik özelliğine sahip oldukları görülmektedir. Bunlardan 1 kişi 11-15 yıllık, 7 kişi 16-20 yıllık ve 3 kişi de 21-25 yıllık mesleki kıdeme sahiptir.

TABLO 19

Öğretmenlik mesleğindeki kıdemine göre İskele bölgesi yönetici tipleri

Mesleki Kıdem	1.1 Zayıf Yönetim	9.1 Otoriter Yönetim	5.5 Orta Yolcu Yönetim	1.9 Av Kulübü Yönetimi	9.9 Takım Yönetimi	Toplam
5 yıl ve daha az	-	-	1	-	-	1
6 – 10 yıl	-	-	1	-	-	1
11 – 15 yıl	-	-	2	-	-	2
16 – 20 yıl	-	-	2	-	-	2
21-25 yıl	-	-	-	-	1	1
26 yıl ve daha fazla	-	-	-	-	-	-
Toplam	-	-	6	-	1	7

Tablo 19 araştırmanın İskele bölgesi örnekleme seçilmiş bayan eğitim yöneticilerinin meslek kıdemine göre yöneticilik özelliklerini yansıtmaktadır. Tablodan da görüldüğü gibi bu bölgedeki İlköğretim Dairesine bağlı okullarda görevli bayan yöneticilerin % 86'sı "Orta Yolcu Yönetim" (5.5) yöneticilik özelliği göstermekte, % 14'ü ise "Takım Yönetimi" (9.9) yöneticilik özelliği göstermektedir.

İskele bölgesinde, "Zayıf Yönetim", "Otoriter Yönetim" ve "Av Kulübü Yönetimi" özelliğine rastlanılmamıştır.

TABLO 20

Meslek kıdemine göre KKTC yönetici tipleri

Mesleki Kıdem	1.1 Zayıf Yönetim	9.1 Otoriter Yönetim	5.5 Orta Yolcu Yönetim	1.9 Av Kulübü Yönetimi	9.9 Takım Yönetimi	Toplam
5 yıl ve daha az	-	-	1	-	-	1
6 – 10 yıl	-	-	1	-	-	1
11 – 15 yıl	1	-	8	-	-	9
16 – 20 yıl	1	-	16	-	1	18
21-25 yıl	2	-	12	-	1	15
26 yıl ve daha fazla	-	-	5	-	3	8
Toplam	4	-	43	-	5	52

Ankete katılan bayan eğitim yöneticilerinin, meslek kıdemine göre yöneticilik özellikleri yukarıdaki Tablo 20’de gösterilmiştir. Tablo 20’ye göre Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti genelinde yöneticilik görevi yapan bayan eğitim yöneticilerinin, % 83’ü “Orta Yolcu Yönetim” (5.5), % 10’u “Takım Yönetimi” (9.9) ve % 8’i de “Zayıf Yönetim Yöneticilik özelliği göstermekte olduğu bulunmuştur.

“Orta Yolcu” özelliktekilerden; 1 kişi 5 yıl ve daha az, yine 1 kişi 6-10 yıl, 8 kişi 11-15 yıl, 16 kişi 16-20 yıl, 12 kişi 21-25 yıl ve 5 kişinin de 26 yıl ve daha fazla meslek kıdemi olduğu görülmektedir.

“Zayıf Yönetim” yöneticilik özelliği saptanan bayan yöneticilerden; 11-15 yıl ve 16-20 yıl meslek kıdemi olanlar 1’er kişi, 21-25 yıl 2 kişidir.

“Takım Yönetimi” özelliğindeki kişilerden; 16-20 yıl ve 21-25 yıl meslek kıdemi olanlar 1’er kişi ve 26 yıl ve daha fazla meslek kıdemine sahip olanlar da 3 kişi olarak saptanmıştır. (9.1) “Otoriter” ve (1.9) “Av Kulübü” yöneticilik özelliklerine hiçbir mesleki kıdem grubunda, örneklem içerisinde rastlanılmamıştır.

Yöneticilik Kıdemi Boyutu

Bu bölümde KKTC’nin beş bölgesinde ve genelinde yöneticilik görevi yapan bayan eğitim yöneticilerinin, yöneticilikteki kıdemlerine göre yöneticilik özellikleri tablolar halinde gösterilmektedir.

TABLO 21

Yöneticilik kıdemine göre Lefkoşa bölgesi yönetici tipleri

Yöneticilik Kıdemi	1.1 Zayıf Yönetim	9.1 Otoriter Yönetim	5.5 Orta Yolcu Yönetim	1.9 Av Kulübü Yönetimi	9.9 Takım Yönetimi	Toplam
1 yıldan az	-	-	2	-	-	2
1 – 2 yıl	-	-	-	-	-	-
3 - 4 yıl	2	-	2	-	-	4
5 – 6 yıl	-	-	4	-	-	4
7 – 8 yıl	-	-	2	-	-	2
9 – 10 yıl	-	-	1	-	-	1
11 yıl ve daha fazla	-	-	1	-	1	2
Toplam	2	-	12	-	1	15

Tablo 21 Lefkoşa bölgesinde görevli ve anket uygulanan bayan yöneticilerin yöneticilik kıdemine göre yönetim özelliklerini göstermektedir. Buna göre % 80 bayan yönetici “Orta Yolcu yönetim” (5.5) yöneticilik özelliği taşımaktadır. Bu özellikteki yöneticilerden; 2 kişinin yöneticilik kıdemi 1 yıldan az, yine 2 kişinin 3-4 yıl, 4 kişinin 5-6 yıl, 2 kişi 7-8 yıl ve birer kişinin de 9-10 ve 11 yıl üzeri yöneticilik kıdemi olduğu ortaya çıkmaktadır.

“Zayıf Yönetim” (1.1) yönetim özelliği olan 2 kişidir. Bunların yöneticilik kıdemi 3-4 yıldır. “Zayıf Yönetim” özelliği gösteren bayan yöneticiler bu bölgenin % 13’üdür.

“Takım Yönetimi” yöneticilik özelliği saptanan 1 yöneticinin yöneticilik kıdemi 11 yıl üzerindedir (% 7). Anket uygulanan bayan yöneticiler arasında “Otoriter” ve “Av Kulübü Yönetimi” özelliğine rastlanılmamıştır.

TABLO 22

Yöneticilik kıdemine göre Gazimağusa bölgesi yönetici tipleri

Yöneticilik Kıdemi	1.1 Zayıf Yönetim	9.1 Otoriter Yönetim	5.5 Orta Yolcu Yönetim	1.9 Av Kulübü Yönetimi	9.9 Takım Yönetimi	Toplam
1 yıldan az	-	-	3	-	-	3
1 – 2 yıl	2	-	1	-	-	3
3 – 4 yıl	-	-	2	-	-	2
5 – 6 yıl	-	-	3	-	-	3
7 – 8 yıl	-	-	-	-	1	1
9 – 10 yıl	-	-	-	-	-	-
11 yıl ve daha fazla	-	-	-	-	-	-
Toplam	2	-	9	-	1	12

Yöneticilik kıdemine göre Gazimağusa bölgesindeki bayan yöneticilerin % 75’i “Orta Yolcu Yönetim” özelliğine sahiptir. % 17’si “Zayıf Yönetim” ve % 8’i de “Takım Yönetimi” yöneticilik özelliklerine sahiptir.

(5.5) “Orta Yolcu Yönetim” özellikli 9 kişiden 3’ü 1 yıldan az, 1’i 1-2 yıl, 2’si 3-4 yıl ve 3’ü de 5-6 yıl meslek kıdemine sahiptir.

(1.1) “Zayıf Yönetim” özelliği gösteren yönetici 1-2 yıllık ve (9.9) “Takım Yönetimi” yöneticilik özelliği olan bayan yönetici ise 7-8 yıllık yöneticilik özelliğine sahiptir.

TABLO 23

Yöneticilik kıdemine göre Girne bölgesi yönetici tipleri

Yöneticilik Kıdemi	1.1 Zayıf Yönetim	9.1 Otoriter Yönetim	5.5 Orta Yolcu Yönetim	1.9 Av Kulübü Yönetimi	9.9 Takım Yönetimi	Toplam
1 yıldan az	-	-	2	-	-	2
1 – 2 yıl	-	-	2	-	-	2
3 - 4 yıl	-	-	1	-	-	1
5 – 6 yıl	-	-	-	-	-	-
7 – 8 yıl	-	-	-	-	1	1
9 – 10 yıl	-	-	-	-	-	-
11 yıl ve daha fazla	-	-	-	-	1	1
Toplam	-	-	5	-	2	7

Tablo 23’te yöneticilik kıdemine göre Girne bölgesinde görev yapan bayan eğitim yöneticilerinin yöneticilik özellikleri görülmektedir. Tabloya göre anket uygulana 7 yöneticiden 5’i “Orta Yolcu Yönetim” özelliği, 2’si de “Takım Yönetimi” yöneticilik özelliği göstermektedir. Oran olarak % 71 (5.5), % 29 (9.9)’dur. Girne bölgesinde “Zayıf Yönetim”, “Otoriter Yönetim” ve “Av Kulübü Yönetimi” özelliği taşıyan bayan yöneticiye rastlanılmamıştır.

TABLO 24

Yöneticilik kıdemine göre Güzelyurt bölgesi yönetici tipleri

Yöneticilik Kıdemi	1.1 Zayıf Yönetim	9.1 Otoriter Yönetim	5.5 Orta Yolcu Yönetim	1.9 Av Kulübü Yönetimi	9.9 Takım Yönetimi	Toplam
1 yıldan az	-	-	2	-	-	2
1 – 2 yıl	-	-	5	-	-	5
3 - 4 yıl	-	-	3	-	-	3
5 – 6 yıl	-	-	1	-	-	1
7 – 8 yıl	-	-	-	-	-	-
9 – 10 yıl	-	-	-	-	-	-
11 yıl ve daha fazla	-	-	-	-	-	-
Toplam	-	-	11	-	-	11

Tablo 24, Güzelyurt bölgesinde yöneticilik görevi yapan ve örneklem dahiline alınarak anket uygulanan bayan yöneticilerin, yöneticilik özelliklerini göstermektedir. Tablodan da görüldüğü gibi bu yöneticilerin tümü (5.5) “Orta Yolcu Yönetim” yöneticilik özelliğine sahiptir. Yöneticilikteki kıdemine bakıldığında, 2 kişi (% 18) 1 yıldan az, 5 kişi (% 46) 1-2 yıl, 3 kişi (% 27) 3-4 yıl ve 1 kişi (% 9) de 5-6 yıllık kıdeme sahiptir. Güzelyurt bölgesinde görev yapanlar arasında anket uygulananlarda diğer yöneticilik özelliklerine haiz bayan eğitim yöneticisiyle karşılaşılmamıştır.

TABLO 25

Yöneticilik kıdemine göre İskele bölgesi yönetici tipi

Yöneticilik Kıdemi	1.1 Zayıf Yönetim	9.1 Otoriter Yönetim	5.5 Orta Yolcu Yönetim	1.9 Av Kulübü Yönetimi	9.9 Takım Yönetimi	Toplam
1 yıldan az	-	-	3	-	-	3
1 – 2 yıl	-	-	-	-	-	-
3 - 4 yıl	-	-	2	-	-	2
5 – 6 yıl	-	-	1	-	-	1
7 – 8 yıl	-	-	-	-	-	-
9 – 10 yıl	-	-	-	-	-	-
11 yıl ve daha fazla	-	-	-	-	1	1
Toplam	-	-	6	-	1	7

Tablo 25’te, İskele bölgesinde yöneticilik görevi yapan ve örneklem grubuna seçilerek anket uygulanan bayan eğitim yöneticilerinin, yöneticilik özellikleri gösterilmektedir. Bu bölgede anket dolduran bayan yöneticilerin % 86’sı “Orta Yolcu Yönetim”, %14’ü ise “Takım Yönetimi” yöneticilik özelliği göstermiştir. Yöneticilik kıdemine göre, “Orta Yolcu Yöneticiler”, 1 yıldan az 3 kişi, 3-4 yıllık 2 kişi, 5-6 yıllık 1 kişidir. “Takım Yönetimi” özelliği gösteren 1 kişi 11 yıl ve daha fazla kıdeme sahiptir.

TABLO 26

Yöneticilik kıdemine göre KKTC yönetici Tipleri

Yöneticilik Kıdemi	1.1 Zayıf Yönetim	9.1 Otoriter Yönetim	5.5 Orta Yolcu Yönetim	1.9 Av Kulübü Yönetimi	9.9 Takım Yönetimi	Toplam
1 yıldan az	-	-	12	-	-	12
1 – 2 yıl	2	-	8	-	-	10
3 - 4 yıl	2	-	10	-	-	12
5 – 6 yıl	-	-	9	-	-	9
7 – 8 yıl	-	-	2	-	2	4
9 – 10 yıl	-	-	1	-	-	1
11 yıl ve daha fazla	-	-	1	-	3	4
Toplam	4	-	43	-	5	52

Tablo 26’da, yöneticilik kıdemine göre, KKTC genelindeki örnekleme seçilip anket dolduran, bayan eğitim yöneticilerinin yöneticilik özellikleri görülmektedir. Ankete katılan yöneticiler % 83’ü “Orta Yolcu Yönetim” özelliğinde, % 10’u “Takım Yönetimi” yöneticilik özelliğinde ve % 8’i de “Zayıf Yönetim” özelliğinde olduğu tespit edilmiştir.

(5.5) “Orta Yolcu Yönetim” özelliği olanların yöneticilik kıdemine göre; 12’si 1 yıldan az, 8’i 1-2 yıllık, 10’u 3-4 yıllık, 9’u 5-6 yıllık, 2’si 7-8 yıllık, 1’i 9-10 yıllık ve yine 1’i de 11 yıl ve daha fazla yöneticilik kıdemine sahiptir.

(9.9) “Takım Yönetimi” özelliğinde, 2 kişi 7-8 yıllık, 3 kişi ise 11 yıl ve daha fazla yöneticilik kıdemine sahiptir.

(1.1) “Zayıf Yönetim” özelliğinde, 2 kişi 1-2 yıllık, diğer 2 kişi ise 3-4 yıllık yöneticilik kıdemine sahiptir. Tablodan da görüldüğü gibi, “Otoriter” ve “Av Kulübü Yönetimi” özelliğine rastlanılmamıştır.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmada elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlar dikkate alınarak geliştirilen öneriler yer almaktadır.

Sonuç

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular özet olarak şunlardır:

1. KKTC’nde 2001-2002 eğitim ve öğretim yılında görevli bayan eğitim yöneticilerinin, yasal yöneticilik görevlerine göre araştırma kapsamına alınan ve anket uygulanan 52 yöneticinin % 83’ü “Orta Yolcu Yönetim” özelliği, % 10’u “Takım Yönetimi” özelliği ve % 7’si de “Zayıf Yönetim” yöneticilik özelliği göstermektedir. Bu oran müdür olarak görev yapanlar arasında, “Orta Yolcu Yönetim” yöneticilik özelliği olanlar % 85, “Takım Yönetimi” özelliği olanlar % 6 ve “Zayıf Yönetim” yöneticilik özelliği olanlar da % 9 olarak saptanmıştır.

Örnekleme seçilen 52 bayan yöneticinin 17’si müdür muavini olarak görev yapanlardır. Bunların % 12’si (1.1) “Zayıf Yönetim”, % 77’si (5.5) “Orta Yolcu Yönetim” ve % 12’si de (9.9) “Takım Yönetimi” Yöneticilik özelliği göstermektedir.

Anket uygulanan tüm sorumlu öğretmenlerin yöneticilik özellikleri “Orta Yolcu Yöneticilik” özelliği olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2. Araştırma çerçevesinde anket uygulanan yöneticilerin, en son mezun oldukları okul dikkate alınarak yapılan değerlendirme sonucunda KKTC’nde İlköğretim Dairesine bağlı okullarda yöneticilik yapan bayanların, % 87’si “Öğretmen Koleji” mezunu yöneticilerdir (52’de 45). Bunların % 80’i “Orta Yolcu Yönetim” (36 kişi), % 9’u “Zayıf Yönetim” (4 kişi), % 11’i de “Takım Yönetimi” (5 kişi) yöneticilik özelliğine sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

“Eğitim Enstitüsü” mezunu olan bayan yönetici 1 kişidir. Tüm yöneticiler arasında oranı % 2’dir. Yöneticilik özelliği olarak (5.5) “Orta Yolcu Yönetim” yöneticilik özelliğidir.

Anket uygulananlar arasında “Eğitim Yüksek Okulu” mezunu, “Lisans Tamamlama” ve “Diğer Okullardan” mezun 2’şer kişiye rastlanmıştır. Genele oranları % 4’tür. Yöneticilik özelliği olarak (5.5) “Orta Yolcu Yönetim” özelliğine

sahip oldukları sonucu ortaya çıkmıştır. Yani “Öğretmen Koleji” mezunu olmayan bayan eğitim yöneticilerinin tümü “Orta Yolcu” yönetim özelliği taşımaktadır.

3. Bayan eğitim yöneticilerinin “meslekteki kıdemlerine” (öğretmenlik) göre yapılan değerlendirmede de tüm kıdem derecelerine en fazla “Orta Yolcu yönetim” özelliğine rastlanılmıştır. Bu değerlendirmelere göre; “5 yıl ve daha az” 1 kişi ve “Orta Yolcu”, “6-10 yıl” 1 kişi ve “Orta Yolcu”, “11- 15 yıllık 9 kişi, biri “Zayıf Yönetim”, sekizi “Orta Yolcu Yönetim”, “16-20 yıllık” 18 kişi, bunların biri “Zayıf Yönetim”, on altısı “Orta Yolcu Yönetim” ve bir diğeri de “Takım Yönetimi”, “21-25 yıllık” 15 yönetici, bunların ikisi “Zayıf Yönetim”, 12’si “Orta Yolcu Yönetim” ve biri de “Takım Yönetimi”, “26 yıl ve daha fazla” meslek kıdemine sahip olan bayan yönetici sayısı 8 kişi, bunların 5’i “Orta Yolcu”, 3’ü ise “Takım Yönetimi” Yöneticilik özelliklerine sahip saptanmıştır.

Yöneticilik kıdemine göre yapılan değerlendirme neticesinde, anket uygulanan 52 bayan eğitim yöneticisinin, % 83’ü “Orta Yolcu Yönetim”, % 7’si “Zayıf Yönetim” ve % 10’unun da “Takım Yönetimi” yöneticilik özelliklerine sahip oldukları sonucuna varılmıştır.

4. Araştırma kapsamına alınarak anket uygulanan bayan eğitim yöneticileri yöneticilikteki yıllarına, yani yöneticilik kıdemlerine göre de gruplandırılmıştır. Bu ölçüte göre örneklemin % 83’ü “Orta Yolcu Yönetim” özelliği göstermektedir. Bu yöneticilerin yöneticilik kıdemine göre yöneticilik özellikleri aşağıdaki gibidir. Yöneticilik kıdemi “1 yıldan az” olan 12 yönetici bayanın tümü, “1-2 yıllık” olanların % 80’i (10’da 8’i), “3-4 yıllık” olan 12 kişinin % 83’ü (10 kişi), “5-6 yıllık” kıdeme sahip olan 9 yöneticinin tümü, “7-8 yıllık” yöneticilik yapmış olan 4 kişiden 2’si, “9-10 yıllık” yöneticilik kıdemi olan 1 kişi ve “11 yıl ve daha fazla” yöneticilik kıdemi olan 4 kişiden 1’i (5.5) “Orta Yolcu Yönetim” yöneticilik özelliği göstermektedir.

Anket uygulanan “1-2 yıllık” ve “3-4 yıllık” yönetim kıdemi olan ikişer bayan yönetici (1.1) “Zayıf Yönetim” ve “7-8 yıllık” 2 bayan yönetici ile “11 yıl ve daha fazla” yöneticilik kıdemine sahip 3 bayan yöneticinin yöneticilik özellikleri de (9.9) “Takım Yönetimi” yöneticilik özelliği olduğu sonucuna varılmıştır.

Öneriler

Arştırma sonuçlarına göre KKTC’nde 2001-2002 Eğitim Yılında İlköğretim Dairesine bağlı okullarda görevli okullarda yönetici olarak görev yapan bayan eğitim yöneticilerinin, yasal görevleri, en son mezun oldukları okul, mesleki kıdem ve yöneticilikteki kıdem boyutlarını kapsayan değerlendirmelerinde, en çok rastlanan özellik, Blake & Mouton Yönetim Ölçeğinin (5.5) sınıflamasına giren “Orta Yolcu Yönetim” yöneticilik özelliğidir.

(5.5) ile açıklanan yönetsel davranış, çalışanların istek ve gereksinimleri ile buna bağlı olarak belirlenen moral düzeylerini düşürmeyecek bir etkinlik ve verimlilik göz önünde bulundurularak, amaçlara, çalışanların moralini tatminkar düzeyde muhafaza ederek ulaşma gayreti güdülmektedir. Bu özellikteki bir yöneticinin astlarının tümünü memnun etme gayreti içinde çalışmaktadır. Böylelikle işe ve insana dönük davranışları idare eder vaziyette verimliliğe ulaşma gayreti içine girer.

“Orta Yolcu Yönetim” özelliğine sahip yöneticiler, mevcut durumu ilerletmek gayreti değil mevcut durumu muhafaza ederler. Eğitimin ve eğitim sisteminin gelişmesi ve eğitimde ilerlemiş ülkelerin seviyesine ulaşılabilmesi için radikal kararlar alabilen, iş başarma arzusunda olan kişileri, belli amaçlar etrafında birleştirerek, karşılıklı güven, sevgi ve saygı bağları geliştirerek dayanışma yaratan ve böylece başarıya birliktelikle ulaşılmasını sağlayan (9.9) sınıflamasına giren “Takım Yöneticilerini” yöneticilik görevine getirmek eğitimin menfaatleri doğrultusunda olumlu bir davranış olacaktır.

Bu amaçla yönetim görevine terfi ettirileceklerin tarafsız ve objektif değerlendirmeler ışığında belirlenmesi, hatta eğitim yönetimi alanında eğitim görmüş personelin yöneticilikle görevlendirilmesi doğru bir uygulama olacağı görüşü yerinde bir görüştür.

Şu an yöneticilik görevini yürüten personelin düzenlenecek hizmet içi eğitim kurslarına tabi tutularak, yöneticilik alanında uzman kişilerin vereceği kurslarla takviye edilmeleri eğitim sistemimizin geleceği açısından olumlu olacaktır.

KAYNAKÇA

- ABADAN-UNAT, Nermin. (1982). **Toplumsal Değişme ve Türk Kadını**. İstanbul: Ekin Yayınları Tic. A.ş.
- AÇIKALIN, Aytaç. (1980). **Orta Dereceli Okul Öğretmenlerinin Atama, Yer Değiştirme İlkeleri ve Amaçları**. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- AÇIKALIN, Aytaç. (1998). **Toplumsal, Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği**. Ankara: Öncü Basımevi.
- ALKAN, Türker. (1981). **Kadın - Erkek Eşitsizliği Sorunu**. Ankara: A.Ü.S.B.F. Basın ve Yayın Yüksek Okulu Basımevi.
- ALTINIŞIK, Songül (Özkaya). (1988). **Kadın Öğretmenlerin Okul Müdürü Olmasının Engelleri**. (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- AN, Ahmet. (1997). **Kıbrıs'ta Türkçe Basılmış Kitaplar Listesi (1878-1997)**, KKTC Milli Eğitim, Kültür, Gençlik ve Spor Bakanlığı Yayınları.
- AR, A. Fikret. (1999). **Büro Yönetimi Teknikleri**. Ankara: Yargı Yayınevi.
- AYAN, Ferda. (2000). **Bayan Öğretmenlerin Yöneticilikleri ve Öğretmen Görüşleri**. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- AYDIN, Mustafa. (1998). **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- AYTEK, Bintuğ. (1980). **İşletme Yönetimi**. Ankara:
- AYTEKİN, Halil. (2001). **KKTC'nde Görev Yapan Müdür ve müdürlük sorumluluğunu Taşıyan Öğretmenlerin Yönetimsel Davranış Biçimleri**. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Kongre Bildirisi.

BİLEN, Mürüvvet. (). **Başarılı Öğretim İçin Teknikler.** Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.

BURSALIOĞLU, Ziya. (1987). **Okul Yönetiminde Yeni yapı ve Davranış.** Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Yayınları.

(1991a). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış.** Ankara: Pegem Yayıncılık.

BÜYÜK LAROUSSE SÖZLÜK VE ANSİKLOPEDİ. (1986). Türkiye: Milliyet Yayınları.

CEM, Cemil. (1976). **Türk Kamu Kesiminde Üst Düzey Yöneticileri.** Ankara: Sevinç Matbaası.

CHAFE, William H. (1972). **The American Women. Her Changing Social, Economic and Political Roles 1920 – 1970.** New York: Oxford University Press.

ÇİTÇİ, Oya. (1982). **Kadın Sorunu ve Türkiye’de Kamu Görevlisi Kadınlar.** Ankara: Sevinç Matbaası.

(1982a). **Türk Kamu Yönetiminde Kadın Görevliler.** İstanbul: Ekin Yayınları.

ÇELİK, Vehbi. (2000). **Okul Kültürü ve Yönetimi.** Ankara: Pegem Yayıncılık

DRUCKER, Peter F. (1999). **Management Tasks, Responsibilities, Practies.** Londra: MPG Books Ltd.

EREN, Erol. (2000). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.** İstanbul: Beta Basım Yayım.

- ERDEN, Türköz. (1984). **Türkiye’de Ailenin Değişimi**. Ankara: Türk Sosyal Bilimler Yayınları.
- ERGUN, Turgay. (1981). **Türk Kamu Yönetiminde Önderlik davranışı**. Ankara: TODAİE Yayınları.
- ERGÜN, Orhan. (1998). **İlköğretim Okulu Yöneticilerini Yönetici Olmaya Güdöleyen Gereksinimlerin Önem Derecesi ve Karşılama Düzeyi**. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- FUSCO, Constance M. (1984). **An Examination Of Teachers Attitudes Toward Women in Education Administration**. Massachusetts: University of Massachusetts.
- FOGARTY, Michael P., Rapoport Rhona – Robert N. (1971). **Sex, Career and Family**. London: George Allen – Unwin Ltd.
- HELLER, Trudy. (1997). **Yönetimde Kadın Erkek**. (Çev. Işın Tuzcular), İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- HOWARD, Suzanne. (1975). **Why Aren’t Women Administering Our Schools? The Status of Women Public School Teachers and the Factors Hindering Their Promotion into Administration. “Wanted More Women” Series**. Washington D.C.: National Council of Administrative Women in Education.
- İLGAR, Lütfü. (1996). **Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- KAYA, Yahya Kemal. (1979). **Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama**. Ankara: Doğan Basımevi.

- (1991a). **Eğitim Yönetimi**. Ankara: TODAİE Yayınları.
- MASSİE, Joseph L. (1983). **İşletme Yönetimi**. (Çev. Şan Öz-Alp, Hikmet Seçim, Kazım Dizdaroğlu, Mehmet Alptekin, Deniz Ataç) Eskişehir: Bayteş Yayıncılık.
- MILLER, Jean Baker. (1976). **Toward A New Psychology of Women**. Boston: Beacon Press.
- PALMER, Margaret, B. HYMAN. (1993). **Yönetimde Kadınlar**. (Çev. Vedat Üner). İstanbul: Rota Yayın . İstanbul: Rota Yayın Yapım.
- REEDER, Ward G.. (1961). **Okul İdareciliğinin Esasları**. (Çev. Turhan Oğuzkan). İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- SAVCI, Kemal. (1973). **Cumhuriyetin 50. Yılında Türk Kadını**. Ankara: Cihan Matbaası.
- SCHMUCK, Patricia A. (1976). **The Spirit Tittle IX: Men's Work and Women's Work in Oregon Public Schools**. Oregon: University of Oregon.
- TAN, E. Mine. (1979). **Kadın, Ekonomik Yaşamı ve Eğitimi**. Ankara: Tisa Matbaası.
- THOMPSON, Brad Lee. (1998). **Yeni Yöneticinin El Kitabı -1 Yönetim Fonksiyonları**. (Çev. Vedat G. Diker). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- TOKER, Tarhan. (1966). **Tarihte Türk Kadını, Aile Hayatı, Kadın Hakları**. Denizli:
- TRUETT, Carol. (1979). **Women in Educational Administration: In There A asic Role Conflict**. Blomington, Indiana.



Ek- 1

**KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLİ EĞİTİM VE KÜLTÜR BAKANLIĞI**

Sayı: P.P. 1812
P.P. 1691

Lefkoşa

28.5.2002

Sn. Muzaffer Çetinsoy / Peyker Erdoğan,

“Eğitim Yöneticilerinin Yöneticilik Özellikleri” konulu Yüksek Lisans çalışmanızı tamamlamak üzere, okul yöneticilerine uygulamak üzere hazırladığınız anket, Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü tarafından incelenerek onaylanmıştır.

Ziyaret edeceğiniz okullar ile ilgili programı ve anket sonuçlarını tarafımıza bildirmek kaydı ile gerekli izin verildiğini ve ziyaret edeceğiniz yöneticilerle, önceden temas kurmanız hususunda bilgilerinizi saygı ile rica ederim.


**Vedat Esendağ
Bakanlık Müdürü**

ÜE/BD

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

Lefkoşa-KKTC

Açıklama

Sayın yönetici, ilişikte sunulan anket formu bir yöneticilik anketidir. Bu anketin uygulanması için gerekli izin Milli Eğitim, Gençlik, Kültür ve Spor Bakanlığından tarafımıza verilmiştir.

Anketle elde edilecek veriler Yakın Doğu Üniversitesi'nin, Eğitim Yönetimi ve Denetimi ile ilgili açmış olduğu yüksek lisans programına ilişkin yapılacak "Yüksek Lisans Tezi" yazımında kullanılacaktır. Amacımız İlköğretim Dairesine bağlı okullarda görevli bayan yöneticilerin yöneticilik özellikleriyle ilgili özellikleri tespit etmektir.

Gereken ilgiyi gösterip anketimizi uygun şekilde dolduracağınıza inanıyor ve size, yapacağınız katkıdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Muzaffer Çetinsoy

ANKET FORMU

Bu bölümdeki soruları, sizin durumunuza uyan seçeneğin önündeki parantezin içine (X) işareti koyarak cevaplandırınız.

A. Cinsiyetiniz ?

() 1. K

() 2. E

B. Göreviniz ?

() 1. Müdür

() 2. Müdür Yardımcısı

() 3. Sorumlu Öğretmen

C. En Son Mezun Olduğunuz Okul ?

() 1. Öğretmen Koleji

() 2. Ön Lisans

() 3. Eğitim Enstitüsü

() 4. Eğitim Yüksek Okulu

() 5. Lisans Tamamlama

() 6. Başka (Lütfen yazınız):.....

D. Mesleki Kıdeminiz ? (öğretmenlikteki)

() 1. 5 yıl ve daha az

() 2. 6 - 10 yıl

() 3. 11 - 15 yıl

() 4. 16 - 20 yıl

() 5. 21 - 25 yıl

() 6. 26 yıl ve daha fazla.

E. Yöneticilikteki Kıdeminiz ?

() 1. 1 yıldan az

() 2. 1 - 2 yıl

() 3. 3 - 4 yıl

() 4. 5 - 6 yıl

() 5. 7 - 8 yıl

() 6. 9 - 10 yıl

() 7. 11 yıl ve daha fazla

Yöneticilik Anketi

	Her zaman	Sık sık	Genellikle	Bazen	Hiç
1. Personelime özel avantajlar sağlamaya çalışırım.....	A	B	C	D	E
2. Tutumlarımın personelimce açıkça anlaşılmasına çalışırım.....	A	B	C	D	E
3. Personelimin okul içinde ve dışında mutlu olmalarına dikkat ederim.....	A	B	C	D	E
4. Yeni fikirlerimi personelimle birlikte deneyip uygulurum.....	A	B	C	D	E
5. Personelimin beni kolayca anlamalarına çalışırım.....	A	B	C	D	E
6. Değişmez kurallarla yönetirim.....	A	B	C	D	E
7. Personelimi dinlemeye her zaman vakit ayırıyorum.....	A	B	C	D	E
8. Eksikleri ve hataları eleştiririm.....	A	B	C	D	E
9. Üzerine tartışma yapılmayacak bir tarzda konuşurum.....	A	B	C	D	E
10. Kendi kendime yeterliyimdir.....	A	B	C	D	E
11. Ayrı ayrı herkesin kişisel refahını gözetirim.....	A	B	C	D	E
12. Personelime belirli görevler veririm.....	A	B	C	D	E
13. Yapılan işi zamanlarım.....	A	B	C	D	E
14. İş başarımız için kesin standartlar koyarım.....	A	B	C	D	E
15. Hareketlerimi açıklamayı reddederim.....	A	B	C	D	E
16. Personelime danışmadan hareket ederim.....	A	B	C	D	E
17. Hareketlerinde personelime arka çıkarım.....	A	B	C	D	E
18. Bir işin zamanunda bitirilmesine önem veririm.....	A	B	C	D	E
19. Personelime bana eşitmiş gibi davranırım.....	A	B	C	D	E
20. Bir örnek usuller kullanılmasını teşvik ederim.....	A	B	C	D	E
21. Değişiklikler yapmaya istekliyimdir.....	A	B	C	D	E
22. Okulda kendi yerimin personelce anlaşıldığından emin olmak isterim.....	A	B	C	D	E
23. Personele dostça ve yakın davranırım.....	A	B	C	D	E
24. Personelin standart usul ve kurallara uymasını isterim.....	A	B	C	D	E
25. Personelden ne beklediğimin bilinmesini sağlamak için elimden geleni yaparım.....	A	B	C	D	E
26. Personelden ne beklendiğinin bilinmesini sağlarım.....	A	B	C	D	E
27. Personel tarafından yapılan önerileri uygulamaya koyarım.....	A	B	C	D	E
28. Personelinin kapasitelerine göre çalışmalarını sağlarım.....	A	B	C	D	E
29. Önemli konularda işe başlamadan önce personelin onayını alırım.....	A	B	C	D	E
30. Personelin eşgüdümlü çalışmalarını sağlarım.....	A	B	C	D	E

Blake & Mouton (Yönetim Izgarası)

Farklı yönetim stillerini (türlerini) değerlendirmek ve tanımlamak Blake & Mouton yönetim ızgarasıdır. Önce 1964 yönetim ızgarası olarak başladı, 1978 ve 1985'te tekrarlandı ve 1991'de liderlik ızgarası olarak yeniden basıldı. Bu yaklaşım farklı yönetim stillerini iki ara boyutta ele alarak karşılaştırır.

1. Üretim
2. İnsan kaynağı

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

İnsan Kaynağı: yöneticilerin çalışanlarının ve iş arkadaşlarının ihtiyaçlarının ve beklentilerinin düzenleme çabasıdır. Bu da ızgaranın dikey ekseninde gösterilir.

Her eksen 1-9 ölçeğinde yöneticilerin üretim ve insan kaynağı için farklı derecelerini gösterir. Bu iki usulün birleşmesi hiyerarşisinin kullanılmasına ve yöneticilerin gücü ile insanları kullanarak nasıl üretim elde etme varsayımlarına dayanmaktadır. Bu modelde esas nokta, yöneticinin üretim ve insan kaynağı ile nasıl ilgilendiğidir.

Izgaranın dört köşesi ve merkezi üretim derecesiyle insan kaynağı derecesinin beş kombinasyonunu içerir. Bunlar da ;

- Beceriksiz yönetici (1-1 sınıflama); üretim ve insan kaynağına düşük ilgi.
- Otoriter, itaatkar (uysal) yönetici (9-1 sınıflama) ; üretime yüksek , insan kaynağına düşük ilgi.
- Şehir kulübü yöneticisi (1-9 sınıflama); üretime düşük insan kaynağına yüksek ilgi.
- Ortayol yöneticisi (5-5 sınıflama) üretime ve insan kaynağına modern ilgi.
- Takım yöneticisi (9-9 sınıflama) üretime ve insan kaynağına yüksek ilgi.

1-1 sınıflamasında yöneticiler: Üstleri tarafından komuta edilmek ve pozisyonlarda çok az hareket edeceklerine inanırlar. Üretim ve insan kaynakları için yapabildiklerinin çok azını yaparlar. Üretime çok ilgi çalışanlarda zorluk ve çalışanların ihtiyaçlarına fazla ilgi ise üretimde aksaklıklara sebebiyet verir.

9-1 sınıflamasında yöneticiler: Otokratiktir. Merkezi sistem ve otorite kullanımına dayalı çalışanlar işin yapılması için insan kaynağı arasında rekabete dayanırlar.

1-9 sınıflamasında yöneticiler: Çekişmeli çalışanlar istenileni yaparlar ve belirli bir oranda çıktı elde ederler. Üretim çalışanlar arasındaki çatışma veya birlikteliği önlemeden sonra gelir. İkinci plandadır. Yöneticiler çalışanlar arsında herkes tarafından kabul edilen uzlaşma yolları bulmaya çalışırlar.

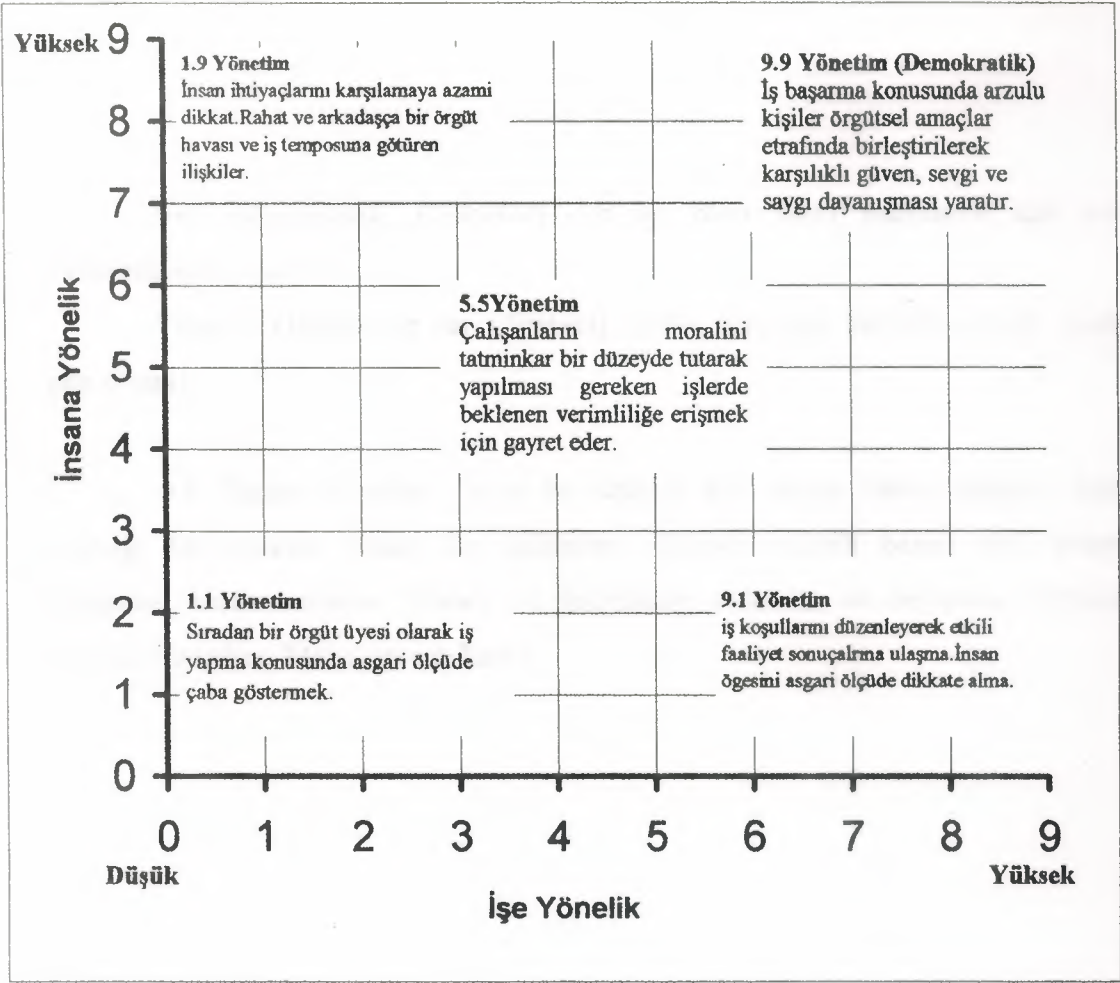
5-5 sınıflamasında yöneticiler: Yaşa ve bırak yaşasınlar (yaşa, yaşat) yaklaşımı ve gerçek meseleleri önlem eğilimindedir. Bu yönetim stili ve üretim, insanlar arasındaki ağı ortadan kaldırma (dampened pendulum) yönetimidir. Baskı altında bu yönetim stili iş yönetimi olabiliyor.

9-9 sınıflamasında yöneticiler: İş ihtiyaçları ve insan kaynağı arasındaki bütünlüğe inanırlar. Çalışanların kendi ihtiyaçlarını karşılayacak organizasyonun hedeflerinin karşılanması sözü ile bir ortam yaratma düşüncesindedirler. Yöneticiler çalışanlarla problemleri konusunda konuşurlar, onların fikirlerini alırlar ve çalışanlara hareket etme özgürlüğü tanırırlar.

Yukarıda tarif edilen 5 yönetim stili ızgaranın uçlarını gösterir. 9 noktalı eksenlerde üretim insan kaynağı için 81 farklı karışım içerir. Birçok insan ızgaranın arasında bir yerlerde yer alır. ızgaranın 1991 baskısı fazladan iki stili içerir. 9+9 (Babacan (baba- oğul ilişkisi)) paternalizm ve (fırsatçılık) oportünizm.

9+9 paternalizm yönetiminde ödül ve onay insanların sadakatlarına ve söz dinlemelerine karşı verilir. Başarısızlık için ceza tehdit olarak kullanılır.

Fırsatçılık (oportünizm) yönetiminde, organizasyonel performans değiş tokuş sisteminde görülür. Çaba aynı eşit ölçülere verilir. İnsanlar maksimum avantaj almak için bu duruma adapte olurlar.



Izgaranın 7 kombinasyonu:

1.1 Beceriksiz yönetim genellikle bırakınız yapınlar liderliğidir. Liderler insan kaynağıyla yoğun ve üretimle çok az ilgilidirler. Taraf tutmaktan ve çekişmelerden uzak durmaya çalışırlar.

1-9 Şehir kulübü yönetimi insan kaynağına yoğun ve üretimle çok az ilgilidirler. Çekişmeyi önlemeyi sağlarlar iş, güzel iş ilişkilerden daha önemlidirler. Amaç insanları mutlu tutmaktır. (Bu da teori x yaklaşımdır).

9.1 Otoriter itaatkar: Bu yöneticiler üretimle ve insan kaynağı ile az ilgilenirler. İşlerin yapılması için sıkı kontrol uygularlar. Üretim ve insan kaynağı ilgisini dengelemeye çalışırlar.

5.5 İnsan yönetim organizasyonu. (insancıl) : Bu yönetimdeki yöneticiler üretim ve insan kaynağı ile orta derecede ilgilenirler.

9+9 paternalistik: (Yöneticiyi en iyi baba bilir) itaatkarlık için ödül itaatsizlik için ceza stili.

Fırsatçı: (İçimde ne var yönetimi) liderin hissettiği biçimde olmak. (Lider gibi olmak).

9.9 Takım Yönetimi: İdeal bir liderlik stili olarak kabul ediliyor. İnsan kaynağı ve üretimle fazlası ile ilgilidirler. Yüksek oranda başarı elde etmeye çalışanları motive ederler. Esnek ve değişikliğe açıktırlar ve değişiklik ihtiyacını anlarlar (Drucker, Management Task).