

T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
**EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, EKONOMİSİ VE PLANLAMASI
BÖLÜMÜ**

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM
BİÇİMLERİNİN BAZI DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
Didem ARLI

DANIŞMANI: Prof. Dr. Münevver YALÇINKAYA

İZMİR-2007

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne sunduğum “**İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Biçimlerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi**” adlı yüksek lisans tezinin tarafımdan bilimsel, ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım kaynakları bibliyografyada ve dipnotlarda gösterdiğimi onurumla doğrularım.

Didem ARLI

TUTANAK

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 04./07./2007 tarih ve 22/4. sayılı kararı ile oluşturulan jüri Eğitim Bilimleri anabilim dalı yüksek lisans öğrencisi 92042111 No'lu Dislem Ateci'nin ilköğretim okulu yöneticilerinin Yönetim Bilimlerinde Başarıları başlıklı tezini incelemiş ve adayı 25./07./2007 günü saat 10.00'da 60' süren tez savunmasına almıştır.

Sınav sonunda adayın tez savunmasını ve jüri üyeleri tarafından tezi ile ilgili kendisine yöneltilen sorulara verdiği cevapları değerlendirerek tezin başarılı/başarısız/düzeltilmesi gerekli olduğuna oybirliğiyle / oyçokluğuyla karar vermiştir.

BAŞKAN

Prof. Dr. Münevver YALÇINKAYA

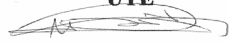
Başarılı ☒ 

Başarısız ☐

Düzeltilme (Üç ay süreli) ☐

Doç. Dr. Nimet ÖNÜR

ÜYE

Başarılı ☒ 

Başarısız ☐

Düzeltilme (Üç ay süreli) ☐

ÜYE

Yrd. Doç. Dr. / M. C. T. Bul

Başarılı ☒ 

Başarısız ☐

Düzeltilme (Üç ay süreli) ☐

Not: Yüksek Lisans Tezi Savunma Süresi asgari 45 dakika - azami 90 dakikadır.

ÖNSÖZ

Bilgi çağı olarak adlandırılan günümüzde gelişme, ilerleme ve yarışabilmenin yolu eğitimden geçmektedir; ve eğitim yöneticileri de bu yolu hazırlayan, zemini yürümeye hazır duruma getiren, sürekli bakımını yapan ve geliştiren kişilerdir. İyi bir yönetim, kişiliği güçlü, günü yorumlayan, geleceği görebilen, liderlik özellikleri taşıyan, çağdaş, yeniliklere ve değişime açık yöneticilerle sağlanabilir. Ayrıca, örgüte ve iş görene uygun, şartların gerektirdiği yönetim biçimlerini sergileyen yöneticiler örgütlerini başarıya götürebilir; bu bağlamda okullarda uygulanan yönetim biçimlerinin ortaya konması önem teşkil eder.

Bu araştırmanın başlangıcından bitimine kadar yardımlarına ve görüşlerine başvurduğum kişiler olmuştur. Burada onları anmak ve bu kişilere teşekkürlerimi sunmak istiyorum.

Öncelikle araştırmanın her aşamasında değerli bilgi ve deneyimlerini paylaşan, her türlü bilimsel yardımı yapan, rehberliğini esirgemeyen, güdüleyerek daha verimli çalışmamı ve bakış açımın genişlemesini sağlayan tez danışmanım, çok değerli hocam Sayın Prof. Dr. Münevver YALÇINKAYA'ya katkılarından dolayı sonsuz teşekkürlerimi, en içten sevgi ve saygılarımı sunuyorum.

Araştırmamın geliştirilmesi ve tamamlanması esnasında değerli fikirleri, önerileri ve katkıları ile bilimsel yardımlarını esirgemeyen, görüşlerinden büyük ölçüde yararlandığım, rehberliği ile yoluma ışık tutan değerli hocam Yard. Doç. Dr. Yılmaz TONBUL'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Araştırmamın başlangıcından itibaren çalışmalarımı sonuna kadar destekleyen sevgili hocam Yard. Doç. Dr. Mehmet Dinçer'e, değerli fikirleri ile araştırmama katkıda bulunan Doç. Dr. Nimet ÖNÜR'e ve Öğretim Görevlisi Dr. Tuncay ÖĞRETMEN'e teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Araştırmanın istatistiksel analizlerinde bana yardımcı olan Yard. Doç. Dr. Hakan ATILGAN’a, Öğretim Görevlisi Serkan DENİZLİ’ye ve Araştırma Görevlisi Hatice ULUER’e teşekkür ederim.

Yüksek Lisans Eğitimim boyunca ve tez çalışmamda bilgilerini paylaşan, yardımlarını esirgemeyen tüm Eğitim Bilimleri bölümü hocalarıma; araştırmaya ilişkin anketlerin uygulanmasında yardım ve katkılarını gördüğüm ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerine teşekkürlerimi sunuyorum.

Yüksek Lisans dönemim boyunca sadece çalışmalarımızla ilgili bilgi, deneyim, öneri, fikir ve eleştirileri değil aynı zamanda güçlü bir dostluğu paylaştığım ve hayatımın her döneminde var olmalarından büyük onur duyacağım canım arkadaşlarım Serap AKDUMAN YETİM, Özden ÖLMEZ CEYLAN ve İlknur BAYKAL’a verdikleri destek için sonsuz sevgi ve teşekkürleri sunuyorum.

Araştırmamın başından sonuna kadar maddi ve manevi desteklerini hiç esirgemeyen, beni her zaman anlayışla karşılayan aileme sevgilerimi sunuyorum.

Didem ARLI

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	II
TUTANAK.....	III
ÖNSÖZ.....	IV
İÇİNDEKİLER.....	VI
TABLolar LİSTESİ.....	IX

BÖLÜM I

GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	9
1.3. Alt Problemler	9
1.4. Araştırmanın Amacı.....	10
1.5. Araştırmanın Önemi.....	10
1.6. Sayıtlılar.....	12
1.7. Sınırlılıklar.....	12
1.8. Tanımlar.....	12
1.9. Kısaltmalar	14

BÖLÜM II

İLGİLİ YAYIN VE ARAŞTIRMALAR.....	15
2.1.İlgili Yayınlar.....	15
2.1.1.Yönetim Bilimi ve Tarihsel Gelişimi.....	15
2.1.1.1. Bilimsel Çalışmalar Öncesi Dönem.....	19
2.1.1.2. Yönetimde Klasik Kuramcılar Dönemi.....	20
2.1.1.3. Neo Klasik Kuramcılar Dönemi.....	22
2.1.1.4. Sistem Yaklaşımı.....	23
2.1.1.5. X ve Y kuramları.....	24
2.1.2.Eğitim ve Okul Yönetimi.....	27
2.1.3.Eğitim ve Okul Yöneticisi.....	30
2.1.3.1.Okul Yöneticilerinin Özellikleri ve Yönetim Becerileri....	33
2.1.3.2.Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri.....	37

2.1.3.3.Okul Yöneticilerinin Değer Yargıları.....	41
2.1.3.3.1.Yönetim Biçimlerine Göre Yöneticilerin Değer Yargıları.....	42
2.1.4.Yönetim Biçimleri.....	46
2.1.4.1.Yetkeci Yönetim Biçimi.....	49
2.1.4.2. Koruyucu Yönetim Biçimi.....	52
2.1.4.3. Destekçi Yönetim Biçimi.....	54
2.1.4.4. Birlikçi Yönetim Biçimi.....	57
2.1.4.5. Başboş Yönetim Biçimi.....	61
2.2.İlgili Araştırmalar.....	65
2.2.1.Yurt İçinde Yapılmış Araştırmalar.....	65
2.2.2.Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar.....	79
BÖLÜM III	
YÖNTEM.....	84
3.1. Araştırma Modeli.....	84
3.2. Evren.....	84
3.3. Örneklem.....	86
3.4. Veri Toplama Aracı.....	95
3.5. Ölçme Aracının Geçerliği ve Güvenirliği.....	99
3.6. Ölçme Aracının Uygulanması.....	101
3.7. Verilerin Çözümlemesi.....	101
BÖLÜM IV	
BULGULAR VE YORUM.....	105
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	105
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	122
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum.....	139
BÖLÜM V	
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	144
5.1. Sonuç.....	144

5.2.Öneriler.....	145
KAYNAKLAR.....	148
İNTERNET KAYNAKÇA.....	165
ÖZGEÇMİŞ.....	166
ÖZET.....	167
ABSTRACT.....	169
EKLER.....	171

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo No	Sayfa No
Tablo 2.1 Yönetmelik davranış kuramlarının karşılaştırılması.....	63
Tablo 3.1 2006-2007 Eğitim-Öğretim Yılında İzmir İli Konak, Bornova, Karşıyaka ve Buca İlçelerindeki İlköğretim Okullarının ve Bu Okullarda Görevli Öğretmenlerin Cinsiyetlere ve İlçelere Göre Dağılımları.....	85
Tablo 3.2 2006-2007 Eğitim-Öğretim Yılında İzmir İli Konak, Bornova, Karşıyaka ve Buca İlçelerindeki İlköğretim Okullarının ve Bu Okullarda Görevli Müdürlerin Cinsiyetlere ve İlçelere Göre Dağılımları.....	85
Tablo 3.3 2006-2007 Eğitim-Öğretim Yılında Araştırma Evren ve Örneklemine Giren İlköğretim Okulu Müdürlerinin ve Öğretmenlerinin İlçelere Göre Dağılımı.....	87
Tablo 3.4 Yönetici ve Öğretmenlere Dağıtılan Ölçekler ve Geri Dönüş Oranları.....	88
Tablo 3.5 2006-2007 Eğitim-Öğretim Yılında Araştırma Evren ve Örneklemine Bulunan İlköğretim Okulu Müdürlerinin ve Öğretmenlerinin İlçelere Göre Dağılımı...	88
Tablo 3.6 Örneklem Grubunda Yer Alan Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Görevlerine Göre Dağılımı.....	89
Tablo 3.7 Örneklem Grubunda Yer Alan Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	89
Tablo 3.8 Örneklem Grubunda Yer Alan Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Yaşlara Göre Dağılımı.....	90
Tablo 3.9 Örneklem Grubunda Yer Alan Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Dağılımı	91
Tablo 3.10 Örneklem Grubunda Yer Alan Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları.....	92
Tablo 3.11 Örneklem Grubunda Yer Alan Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Branşlarına Göre Dağılımları.....	93

Tablo 3.12 Örneklem Grubunda Yer Alan Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Okulun Bulunduğu Sosyo- Ekonomik Çevreye Göre Dağılımları.....	94
Tablo 3.13 Örneklem Grubunda Yer Alan Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Okul Mevcuduna Göre Dağılımları.....	94
Tablo 3.14 Örneklem Grubunda Yer Alan Yöneticilerin Yöneticilik Sertifikaları Olup Olmamlarına Göre Dağılımları.....	95
Tablo 3.15 Araştırmanın Değişkenleri.....	97
Tablo 3.16 Beşli derecelendirme içinde seçenklere verilen puanlar ve aralıkları.....	98
Tablo 3.17 Ölçme Aracında yer alan yargı maddelerinin boyutlara göre numaraları ...	98
Tablo 3.18 Öğretmenlere Uygulanan Ölçme Aracının Güvenirlik Hesaplamaları.....	100
Tablo 3.19 Yöneticilere Uygulanan Ölçme Aracının Güvenirlik Hesaplamaları.....	100
Tablo 3.20 Öğretmen ve yöneticilere uygulanan ölçme aracının alt boyutlara ilişkin güvenirlik katsayıları.....	100
Tablo 3.21 Alt Problemler, Değişkenler, Ölçek Türleri ve Her Alt Problem İçin Kullanılan İstatistik Teknikler.....	102
Tablo 4.1 Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Öğretmen Algılarının <u>Cinsiyet</u> Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları	106
Tablo 4.2 Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Öğretmen Algılarının <u>Yaş</u> Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları.....	108
Tablo 4.3 Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Öğretmen Algılarının <u>Kıdem</u> Değişkenine Göre İncelenmesi	110
Tablo 4.4 Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Öğretmen Algılarının <u>Kıdemlerine</u> İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	111
Tablo 4.5 Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Öğretmen Algılarının <u>Branşlara</u> Göre İncelenmesi.....	113
Tablo 4.6 Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Öğretmen Algılarının <u>Branşlara</u> Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	114

Tablo 4.7 Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Öğretmen Algılarının Okulun Bulunduğu Çevrenin Sosyo-ekonomik Düzeyine Göre İncelenmesi.....	116
Tablo 4.8 Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Öğretmen Algılarının Okulun Bulunduğu Çevrenin Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	117
Tablo 4.9 Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Öğretmen Algılarının Okulun Mevcuduna Göre İncelenmesi.....	119
Tablo 4.10 Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Öğretmen Algılarının Okulun Mevcuduna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	120
Tablo 4.11 Okul Müdürlerinin Yetkeci Yönetim Biçimlerine İlişkin Öğretmen Algılarının Okulun Mevcuduna Göre LSD Testi Sonuçları.....	121
Tablo 4.12 Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Algılarının Cinsiyetlerine Göre t-Testi Sonuçları.....	123
Tablo 4.13 Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Algılarının Yaş Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları.....	126
Tablo 4.14 Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Algılarının Yöneticilikteki Kıdemlerine Göre İncelenmesi.....	128
Tablo 4.15 Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Algılarının Yöneticilikteki Kıdemlerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	129
Tablo 4.16 Okul Müdürlerinin Koruyucu Yönetim Biçimlerine İlişkin Algılarının Yöneticilikteki Kıdemlerine LSD Testi Sonuçları.....	130
Tablo 4.17 Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Algılarının Branş Değişkenine Göre İncelenmesi.....	132
Tablo 4.18 Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Algılarının Branşlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	133
Tablo 4.19 Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Algılarının Okulun Bulunduğu Çevrenin Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre İncelenmesi.....	135
Tablo 4.20 Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Algılarının Çevrenin Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	136

Tablo 4.21 Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Algılarının <u>Okulun Mevcuduna</u> Göre İncelenmesi.....	138
Tablo 4.22 Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Algılarının <u>Okulun Mevcuduna</u> Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	139
Tablo 4.23 Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Kendi Algıları ve Öğretmen Algılarının Karşılaştırılmasına İlişkin t-Testi Sonuçları.....	140

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıtlar, sınırlılıklar, tanımlar ve kısaltmalar yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

Dünya, “küreselleşme” denilen dinamik, çok yönlü ve sürekli bir hareketin içindedir. Bu hareket, tüm toplumun, siyasal, ekonomik ve özellikle iş ilişkilerinin, çalışma yaşamının, örgütlerin yönetim biçimlerinin değişimine yol açmıştır. Çağdaş, bireysel, toplumsal ve örgütsel yaşamda başarı, değişime bağlıdır (Peker ve Aytürk, 2000:314).

Her alanda yaşanan hızlı değişim ve belirsizlik, işletmeleri çeşitli şekillerde etkilemektedir. Globalleşme, yok edici rekabet, bilgisayar ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler, bilgi toplumuna geçiş ve insanın bir rekabet unsuru olarak ele alınması, günümüzün iş dünyasını şekillendirirken işletmelerinde sürekli olarak değişmelerini gerektirmektedir. Bu değişim süreci, işletmelerin üretim ve hizmet gibi hayati sistemlerini etkilemekte ve bu sistemlerin değişimin ötesine geçebilmeleri için esnek ve dinamik nitelikler kazanmalarını zorunlu hale getirmektedir. Nitekim çağımızda, örgütlerin ayakta kalmaları ve vazgeçilmezliği, kendilerini sürekli yenilemeleri, değiştirmeleri ve geliştirmeleriyle mümkündür (Peker ve Aytürk, 2000:316). Bu da, örgütlerin daha etkili yönetilmelerini gerekli kılmaktadır. Alışılmış biçimde yönetilen örgütlerin yaşama şansının olmayışı, örgütlerde yeni yönetim arayışlarına da neden olmuştur (Aydın, 2002:1).

Yönetim bilimci Chester I. Barnard’ın yönetim literatüründe en çok taraftar bulan tanımına göre “örgüt; belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere iki veya daha fazla kişinin çabalarını bilinçli olarak birleştirmeleri yolu ile ortaya çıkan işbirliği sistemidir.”(Şimşek, 2002:137). Koçel (1993:97) ise örgütü iş ve iş, iş ile insan, insan ve insan arasındaki düzen ve düzenlemeler olarak tanımlamaktadır.

Örgütler, insanların gereksinimlerini gidermek için, insan ve madde kaynakları düzeninin ve işleyişinin sürekli yenileştirdiği organik sistemlerdir. Bu sistemde örgüt amaçlarıyla yönetilenler ve yönetenlerin örgütte çalışma amaçları ve gereksinimlerinin karşılanması gerekmektedir (Peker, 1995:61).

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

Yönetime ilişkin farklı tanımlamalar bulunmaktadır; bunun nedeni, yönetim bilimcilerin yönetim kavramını farklı açılardan ele almalarından kaynaklanmaktadır (Yarba, 2003:2).

Yönetim, bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için örgüt içinde var olan insan ve madde kaynaklarını planlamak, organize etmek, yönlendirmek, eşgüdümlemek ve denetlemek sürecidir (Tanrıöğen,1994:1).

Aydın (1994:70) ise yönetimin esasının, ortak bir amacın gerçekleştirilebilmesi için eldeki insan ve madde kaynağının etkili biçimde kullanılması, insan ve madde kaynağı aracılığı ile belli bir amacın gerçekleştirilmesi eylemi olduğunu belirtmektedir.

Yönetimle yapılan tanımların ortak noktaları ise şöyledir:

- Kurumu saptanan amaçlara ulaştırma ve amaçlarına uygun biçimde yaşatma,
- İnsan ve madde kaynaklarını sağlama ve etkili biçimde kullanma,
- Kurum çalışmalarını izleme, denetleme ve geliştirmedir (Taymaz, 1997:17).

Drucker (1994:232), yönetimin görevinin insanları başarabilir duruma getirmek, onların güçlü yanlarını etkili kılmak, zayıflıklarını da önemli olmaktan çıkarmak olduğunu belirtmektedir. Bunun sağlanabilmesi için de bilimsel yöntemlerle yetişmiş, teşkilatın yapı ve işleyişi konusunda bilgi ve beceri sahibi olan kişilerden oluşacak etkili bir yönetime gereksinim vardır.

Temel girdisi insan olan eğitim örgütlerinin kendine özgü yönleri ve bilgi toplumuna geçişin yaşandığı günümüzde nitelikli insana olan gereksinimin her geçen gün hızla artması, eğitim örgütlerini ve bu örgütlerin yönetimlerinin önemini de her geçen gün arttırmaktadır (Yarba, 2003:3).

Eğitim sisteminin amaçları arasında bireyleri bir üst öğrenim kurumuna, hayata ve ülkenin ihtiyaç duyduğu ekonomik etkinliklere hazırlamak vardır. Eğitim kurumlarının temeli ve uygulama yeri olan okullar, bu amaçların gerçekleştirildiği birkaç yerden birisidir (Keleş, 2006:15).

Eğitim örgütlerinin temelini okullar oluşturur (Açıkgöz, 1994:14) ve okullar da eğitimin temel hedefi olan davranış değiştirme sürecinin gerçekleştiği biçimsel ve özel çevrelerdir (Demirtaş, 1999:16). Başaran (1998:11)'a göre de okullar, hizmet üreten eğitim örgütleridir; okullar, insanların eğitilmek için başkalarıyla ilişkiye geçmesi ve toplumda eğitim için ilişkiler dokusunun oluşması ile ortaya çıkmıştır.

Okullar ve eğitim sistemleri de birer sosyal sistemdir. Böyle sistemlerin sosyo-psikolojik temelleri, üyelerin rol davranışları, bu davranışları tanımlayan ve yaptırıcı normları, bu normların dayalı olduğu değerleri vardır. Her örgüt gibi eğitim örgütü de bir roller sistemidir ve yine her örgütün olduğu gibi okulunda kendine ait bir yapısı ve yönetimi vardır (Demirbolat, 1997:142).

Eğitim sisteminin en önemli basamağı ise ilköğretim okullarıdır. İlköğretim okulu; her Türk çocuğunun iyi birer yurttaş olabilmesi için; gerekli temel bilgi, beceri, davranış ve alışkanlıkları kazanmasını, milli ahlak anlayışına uygun olarak yetişmesini, ilgi, istidat ve yetenekleri doğrultusunda hayata ve bir üst öğrenime hazırlanmasını sağlayan eğitim örgütleridir (Erdoğan, 2000:10).

İlköğretim kurumları yönetmeliğinde yer aldığı şekliyle, ilköğretim kurumları, Öğrencilerin, ilgilerini ve yeteneklerini geliştirerek onları hayata bir üst eğitime hazırlamayı; onları kendilerine ailelerine topluma ve çevreye olumlu katkılar yapan, kendisi, ailesi ve çevresi ile barışık, başkaları ile iyi ilişkiler kuran, işbirliği içinde çalışan, hoşgörülü ve paylaşmayı bilen, dürüst, erdemli, iyi ve mutlu yurttaşlar

olarak yetiştirmeyi; öğrencilere bireysel ve toplumsal sorunları tanıma ve bu sorunlara çözüm yolları arama alışkanlığı kazandırmayı; öğrencilerin becerilerini ve zihinsel çalışmalarını birleştirerek çok yönlü gelişmelerini sağlamayı; öğrencileri kendine güvenen, sistemli düşünebilen, girişimci, çağdaş teknolojileri etkili biçimde kullanabilen, planlı çalışma alışkanlığına sahip, estetik duyguları ve yaratıcılıkları gelişmiş bireyler olarak yetiştirmeyi; öğrencileri, ailesi ve topluma karşı sorumluluk duyabilen, üretken, verimli, ülkenin ekonomik ve sosyal kalkınmasına katkıda bulunabilen bireyler olarak yetiştirmeyi; öğrencilere bilgi yüklemek yerine onlarda zekayı ve yaratıcı düşüncüyü geliştirmek, onlara bilgiye ulaşmanın yöntem ve tekniklerini öğretmeyi amaçlamaktadır (MEB Tebliğler Dergisi, 2003).

İlköğretim kurumları yönetmeliğinde yer alan ifadeleriyle okul müdürü; kanun, yönetmelik, program ve emirlere uygun olarak okulun bütün işlerini yürütmeye, düzene koymaya, denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumludur (Kocaoluk, 2002:296).

Bilgi paylaşımının ve değer üretiminin gerçekleştiği yerler olan okullar, çevreyle etkileşim içerisinde olmalı, bireylere kendini ifade etme olanağı tanıyan, evrenselliği yer veren, çeşitliliği barındıran örgütler haline gelmelidir. Bu ise asıl işlevi öğrencilerin öğrenme kapasitesini geliştirerek bilgi üretmelerini sağlamak olan okulların yapılarında ve kültürlerinde önemli değişiklikleri gerektirmektedir (Tonbul ve Yalçinkaya, 2003:43).

Okulun, yalnızca öğrencilerin değil, aynı zamanda toplumun da okulu olduğu hakkındaki düşünceler, okul müdürüne yeni özellikler getirmiştir. Okul, eskinin okulları gibi, dört duvar arasında etkinlik gösteren bir kurum değildir. Okullarda eylemleri başlatıp sürdürmek ve devam ettirmek birinci derecede okul yöneticisinin sorumluluk alanındadır (Akçay, 2003:157). Buna bağlı olarak, okulun belirlenmiş amaçlarına ulaşması ve bu amaçlara dayalı olarak yönetilmesinde anahtar konumunda olan kişinin okul müdürü olduğunu göstermektedir (Köycü, 2004:234). Çağdaş anlamda okulun çevrenin eğitim merkezi olması, okul yöneticisinden kimi etkin davranışları göstermesini beklemektedir (Binbaşıoğlu, 1998:126).

Yönetim ve örgüt kuramlarında meydana gelen değişimler, eğitim kurumlarındaki pek çok geleneksel uygulamanın sonunu getirmiştir. Günümüz eğitim örgütlerinin başarılı olabilmesi için de sürekli olarak kendisini ve yapısını değişen koşullara uyumlu bir şekle getirebilmesine ve bu örgütü her yönüyle işletecek olan yöneticilerin niteliklerine bağlıdır. Bu nedenle okul yöneticileri, değişen koşullara uyum sağlayacak bilgi donanımına sahip olmalı, öğretmen ve öğrencilerin beklentilerini karşılayabilmeli ve okulun verimliliğini artırmaya yönelik yönetim biçimleri uygulamalıdır. Nitekim, okul müdürlerinin geleneksel yönetim anlayışı ile okullarını yönetebilmeleri ve çağa uydurabilmeleri oldukça güç görünmektedir. Bu yüzden, okul müdürleri, yeni bilimsel gelenekler doğrultusunda eğitim öğretimi, yeni yaklaşımlar doğrultusunda yönetimi, yeni değerler doğrultusunda da okul kültürünü değiştirebilmeli (Aydın, 2002:4); çağdaş okul anlayışının gerektirdiği tüm yenilikleri takip etmeli ve yeni yönetim yaklaşımlarını yakından takip ederek okulu için en uygun yönetim tarzını benimsemelidir.

Türkiye’de de eğitimin istenen nitelikte olmadığı konuşulmakta, yazılmakta ve tartışılmaktadır. Hatta ülkede yaşanan bütün sorunların kaynağının nitelikli eğitim yoksunluğu ile açıklandığı görülmektedir. Eğitim kalitesinin sorunlarının, aslında eğitim yönetimi sorununa bağlı olduğu söylenebilir. Okullar iyi yönetilebilirse, eğitimin kalitesi kendiliğinden istenen seviyeye doğru yükselebilecektir. Okul müdürü okulda olumlu bir örgüt iklimi oluşturarak amaca dönük etkinlikleri başlatmak, okulda öğrenci başarısını vurgulamak, öğretim programlarını koordine etmek gibi faaliyetlerle öğrenci başarısına dolaylı bir katkıda bulunarak okulun kalitesini ve verimini artırmada etkili olmaktadır. Okulların kalitesinin, okul yöneticilerinin kalitesi ile eşdeğer kabul edildiği günümüzde, okul yöneticilerinin çağdaş ve demokratik yönetim yaklaşımı sergileyebilmeleri, yöneticilik kalitesini yükseltebileceği gibi, okullarının kalitesini ve başarısını da artırabilecektir (Okutan, 2003:157).

Okul müdürü gerçekte formal yetkilerden güç alan bir üsttür. Okul müdürü ile öğretmenin liderliğe ilişkin beklentileri ne kadar uyuyorsa, işe karşı olan tutumları da o kadar olumlu görülmektedir. Bu bakımdan, okul yöneticisinin liderlik görevi, geleneksel liderlikten uzlaşıcı ve uzlaştırıcı liderliğe dönüşmektedir. Sosyal bir sistem olan okulun birey ve kurum boyutlarını dengede tutabilmesi, eğitim yöneticisinin bir

örgüt mühendisi kadar sosyal mühendis olmasını da gerektirir. Okul yöneticisi, personeli ile olan anlaşmazlıklarda dostça davranmalı ve iletişim imkanlar ölçüsünde dolaysız olmalıdır. Astlarıyla olan ilişkilerde bir çok müdür demokratik davranmak ister; fakat kanunlar ve yönetmelikler buna imkan vermiyorsa, müdür, tek adam yönetimini seçmek zorunda kalacaktır. Halbuki en doğrusu, informal ve formal liderliğin birleştirilmesidir (Bursalıoğlu, 2000:98).

Türkiye geliştirmekte olan bir ülkedir ve gelişmiş ülkeler düzeyine ulaşabilmesi için başka bazı öğelerle birlikte eğitim niteliğini yükseltmesi gerekmektedir. Niteliği sağlayacak olan okulların öncelikle güçlü bir okul kültürüne sahip olması gerekmektedir. Yönetim ve onun çalışanı ile birlikte oluşturacağı örgüt kültürü okulda niteliğin belirlenmesinde etkili olmaktadır. Fakat Türkiye’de okullarda çalışanları ödüllendirmede adil olunmaması, görev dağılımı gibi konularda yanlış davranılması, mesleki gelişme konusunda okulda ortam sağlanmaması, karar almada demokratik, katılımcı anlayışla hareket edilmemesi, okulun geleceğine yönelik öngörülerde bulunulmaması, karşılıklı güven duygusu ile işbirliği içinde çalışılmaması önemli kültürel sorunlar arasında görünmektedir.

Bununla beraber Türk eğitim sistemi, merkezi ve hiyerarşik bir yönetim anlayışına sahip olduğu için okullar üst kurumların belirlediği yasa ve yönetmeliklere göre yönetilmektedir. Okulun içinde bulunduğu bir felaket anında bile okul müdürlerinin okulu tatil etme yetkisi bu yasa ve yönetmeliklerde verilmemektedir. Buna karşın yasa ve yönetmelikleri iyi yorumlayan okul yöneticileri okulun yararına olacak her durumda cesaret ve yerinde kararlarıyla yaptıklarını savunabilecekleri mekanizmayı oluşturacak bir çok şeyi uygulamayı başarabilir. Fakat bunun için, okul yöneticilerinin böyle davranmaya yönelik bir anlayışa, bilgiye ve cesarete sahip olmaları gerekmektedir. Oysa okullarda bürokratik kuralların sıkı bir şekilde işletilmesi, velilerin okula ilgisinin yeterince çekilememesi veya ilgili velilerin sınıf işlerine kadar karışma çabalarına karşı önlem almama, sınıfta karşılaşılan sorunlara okul yöneticilerinin yeterli ilgi göstermemesi veya bu konuda yeterli olmaması, derslerin çağdaş yöntem ve tekniklerle işlenmesi yerine geleneksel yöntem ve tekniklerle işlenmesi Türkiye’de okullarda yaşanmakta olan önemli sorunlar arasındadır. Okul müdürlerinin bilinçli girişimleriyle bu gibi sorunlara çözüm getirilebilir (Şahin, 2003:

6-7). Bu, okul yöneticilerinin yönetim yaklaşımları ile yakından ilgilidir. Yöneticiler okullarında günlük rutin işleri aksatmamakla beraber çalışanların gereksinimlerini karşılamaya yönelik daha kapsamlı çalışmalarda bulunabilirler. Bu, okul müdürlerinde uzağı görme ve planlama, misyona sahip olma, amaçlı olma, çalışanları etkileyebilecek karizmaya sahip olma gibi özellikler gerektirmektedir.

Örgütlerde çok değişik yönetim biçimleri uygulanmaktadır. Yönetim biçimlerinin böyle farklılaşma nedeni, yöneticinin yönetim anlayışı ile ilgilidir. Yöneticinin yönetim anlayışı ise, onun eğitimi, kültürü, değerleri vb. ile oluşur. Buna göre, yöneticilerimizin çevresel koşulları algılama biçimi, onların yönetim felsefelerini etkilemekte, farklı yönetim biçimlerinin ve dolayısıyla farklı örgütsel yapıların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yönetim biçimi, örgütte en üst basamaktan en alt basamağa kadar görev alan yöneticilerin yönetim görüşlerine göre farklılık gösterir. Bu farklılığın bir boyutunu yöneticinin kendisi oluştururken, diğer boyutunu yönetmekle sorumlu olduğu bölümdeki görevler ve işgörenler oluşturur. Bir yöneticinin yönetim biçimi, işgörenleri güdülemek, yetkilerini kullanmak için takındığı tutumun örgüte ya da işgörene yönelik olmasına göre nitelik kazanır (Özcan, 1996: 23).

Hızla değişen dünyada ve sürekli olarak gelişen bilgi ortamında, okul müdürlerinin geleneksel yönetim anlayışları ile okulları yönetmeleri ve çağın gereklerini karşılayabilmeleri oldukça güç görünmektedir. Bu yüzden okul yöneticileri okulları değişen koşullara uyum sağlayacak bilgi donanımına sahip olmalı, öğretmen ve öğrencilerin beklentilerini karşılayabilmeli ve okulun verimliliğini artırmaya dönük çalışmalar yapmalıdır. Kısaca, eğitim sistemi, toplumun diğer alanlarını da etkileyen gelişme ve değişimlerden bağımsız düşünülemez. Bu yönü ile artık eğitim örgütlerinin klasik yönetim anlayışı ile bilgi çağındaki teknolojik gelişmelerin gereklerini yerine getirmeleri ve toplumun beklediği nitelikli insan gücünü yetiştirebilmeleri olanaklı değildir. Kurumların yapısını ve işleyişini etkileyen yeni düşünce ve yaklaşımlar izlenmesi ve sisteme uyarlanması örgüt yöneticilerinin öncelikli görevleri arasında yer almaktadır (Tekeli, 2005:7).

Günümüz eğitim örgütlerinin başarılı olabilmesi, sürekli olarak kendisini ve yapısını değişen koşullara uyumlu bir şekle getirebilmesine ve bu örgütü her yönüyle işletecek olan yöneticilerin niteliklerine bağlıdır. Eğitim yöneticilerinin en önemli görevleri arasında eğitim ve öğretim etkinliklerinin yönetimi yer almaktadır. Daha iyi bir öğretim yönetimi için de yöneticilerin daha etkili, çağı yakalayabilen, değişimi yönetebilen lider olmaları gerekmektedir (Tekeli, 2005:7).

Gerek kamu ve gerekse özel organizasyonlar için iyi bir liderliğin gerekliliği, genel kabul görmüş bir yaklaşımdır. Buna karşın, “ortam ne olursa olsun bazı liderlik tarzları daima etkilidir” görüşü doğru olmayabilir. Özellikle günümüzde astların, yalnızca liderin davranışına göre amaçları gerçekleştirdikleri düşünülmemelidir. Bu anlamdaki klasik liderlik bilgilerinin önemli bir kısmı günümüzde eleştirilmektedir. Çünkü hem lider, hem de izleyicilerin nitelikleri, olanakları, çevreleri değişmiştir. Bu nedenle, bir liderin başarı şansı, liderlik ilkelerinin tamamını uygulamasından çok değişen koşullara dengeli bir şekilde uyabilmesi ile mümkün görünmektedir. Kamu yönetiminin ve hizmetinin verimli ve etkili olabilmesi için insan odaklı yaklaşımın ciddi bir şekilde ele alınması ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Çünkü kamu örgütlerinde yaşanan pek çok sorunun temelinde bu örgütlerin iyi yönetilememesi yatmaktadır. İyi yönetim ise iyi bir liderle mümkün olacaktır. Değişimin hızlı yaşandığı ve toplumun bilinçlendiği günümüzde kamuya bağlı kuruluşların modern yönetim anlayışı ve insan odaklı, etkileşimci ve yenilikçi bir liderlik bileşimini iyi bir şekilde sentezleyen aktif ve dinamik liderlerle yönetilmesi zorunluluk haline gelmiştir (Tengilimoğlu, 2005:14).

Eğitim sistemi amaçlarına okul aracılığı ile ulaşmaktadır. Okullarında amaçlarına ulaşması, başta okul yöneticilerinin niteliklerine, sorun çözme becerilerine ve yönetsel karar alma davranışlarına bağlıdır (Cürebal, 2003). Bu bağlamda da okul yöneticisi örgütünün işleyişine ve yapısına en uygun olan yönetim biçimini benimsemeli ve uygulamalıdır.

Bu açılardan Türkiye’deki okulların durumları irdelendiğinde yönetici davranışlarının okullardaki etkisini, yöneticilerin yönetim biçimlerini saptamaya dönük olarak az da olsa, genellikle de birbirinden bağımsız araştırmalara rastlanmıştır; ancak ilköğretim

okulu yöneticilerinin yönetim biçimlerini ele alan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu anlamda bu araştırma ile Türkiye’deki ilköğretim okulu yöneticilerinin nasıl bir yönetim biçimi sergiledikleri saptanmaya çalışılmakta, bu bulgular doğrultusunda öneriler geliştirilmektedir.

Bu amaçlarla geliştirilen problem cümlesi ve alt problemler aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

1.2. Problem Cümlesi

İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim biçimlerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin algıları bazı değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.3. Alt Problemler

1. İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim biçimlerine ilişkin öğretmen algıları, onların;

- a. Cinsiyetlerine,
- b. Yaşlarına,
- c. Kıdemlerine,
- d. Branşlarına,
- e. Çalıştıkları okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyine,
- f. Öğrenci mevcuduna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

2. İlköğretim okulu yöneticilerinin kendi yönetim biçimlerine ilişkin algıları, onların;

- a. Cinsiyetlerine,
- b. Yaşlarına,
- c. Yöneticilikteki kıdemlerine,
- d. Branşlarına,
- e. Çalıştıkları okulun bulunduğu çevrenin sosyo- ekonomik düzeyine,
- f. Öğrenci mevcuduna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3. Okul yöneticilerinin göstermiş oldukları yönetim biçimlerine ilişkin kendi algıları ve öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

1.4. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okulu yöneticilerinin göstermekte oldukları yönetim biçimlerine ilişkin yöneticilerin kendi algıları ile öğretmenlerin algılarını betimlemek ve bulgular ışığında eğitim sistemimiz içinde yönetim biçimlerinin öneminin kavranmasına ilişkin öneriler geliştirmektir.

1.5. Araştırmanın Önemi

Her alanda değişimin hızla yaşandığı çağımızda eğitim örgütlerinin, bireyleri bilgi toplumuna hazırlamanın ve onları bu toplumun seçkin üyesi yapmanın örgütsel misyonunu üstlenmiş bulunmaları beklenmektedir. Nitekim ülkelerin bilgi toplumunu oluşturmaya yönelmesi ile birlikte meydana gelen hızlı, bilimsel ve teknolojik gelişmeler, örgütlerin yapısında ve personelin görev ve rollerinde önemli değişimlere yol açmıştır. Toplumsal değişimin odak noktasını oluşturan eğitim örgütleri de bu hızlı değişimden nasibini almıştır. Kuşkusuz eğitim yöneticisinin de bu hızlı değişimden etkilenmemesi mümkün değildir (Çelik, 1995:557-568). Bu yenileşmeye karşı koymak örgütlerin işlevselliğine zarar getirmekten öte bir işe yaramaz.

Geleceğin yarınlarını şekillendirdiğimiz okullar, tüm birimleri ve personeli ile bu yenileşme sürecine ayak uydurmalıdır. Çocukların hayata ilk adımlarını attıkları, fiziksel, zihinsel ve ruhsal gelişimlerinin en önemli dönemi ilköğretim çağıdır. Bu çağda onları merkeze alarak eğitim öğretim faaliyetleri yapılmalıdır. Bu kritik dönemde onların tüm eğitim öğretim faaliyetlerini düzenleyerek çok önemli bir görevi üstlenen kişiler de okul yöneticileridir. Yöneticilerin, tıpkı kusursuz bir senfoninin dinleyiciye aktarılmasında o senfoniye yüksek yönetme kabiliyeti ile kusursuz yapan yetenekli bir orkestra şefinin başarısı gibi (Bülbül, 2006:12), başarılı yarınların amaçlanan düzeyde yetişmesindeki katkıları önemlidir. Eğitim sürecinin ve eğitim yöneticisinin bu hızlı değişime uyum sağlaması, kendisinden beklenen görevleri ve

gereken rolleri oynayabilmesine (Çelik, 1995: 557-568) ve örgütünün ihtiyaç duyduğu yönetim biçimini sergileyebilmesine bağlıdır.

Girdisi ve çıktısı insan olan ve tamamen insan ögesi üzerine odaklanan okullarda yöneticilerin yönetim stilleri büyük önem teşkil etmektedir. Şişman'a (1994) göre çağdaş örgütsel anlayışa uygun olarak insanların oluşturduğu süreçler, değerler, normlar ve yapılarla donatılmış olan okullar toplumsal ve ekonomik açıdan sağlıklı gelişmiş bir ülkenin önemli değerlerinden biridir. Bu nedenle okulların amacına ve çağın gereklerine uygun olarak yönetilmesi gerekmektedir (Şahin, 2003:5). Gerek örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi gerek işgörenin işinden doyum sağlaması örgütte uygulanan yönetim biçimi ile doğrudan ilişkilidir. Çünkü yönetim biçimi işgörenleri etkileyerek örgütün çalışma ortamını değişikliğe uğratabilir. Hem örgütsel boyutta, hem de işgören boyutunda istenilenin elde edilebilmesi; örgüte ve işgörene uygun yönetim biçimi ile olanaklıdır. Örgüte ve işgörene uygun olmayan yönetim biçimleri, örgütün ve bireyin amaçlarının istenen düzeyde gerçekleşmesini engeller.

Okullarda eğitim yöneticilerinin yönetim biçimlerine ilişkin yurt dışında ve Türkiye'de çeşitli araştırmalar yapılmıştır; fakat ülkemizde ilköğretim okullarının yöneticilerinin yönetim biçimlerini konu alan bir çalışmaya ulaşılabilen kaynaklar ölçüsünde rastlanamamıştır. Bu çalışma ile, Türkiye'de aileden sonra temel eğitimi öğrencilere aşlamayı hedefleyen kurumlar olan ilköğretim okullarındaki yöneticilerin kurumlarında uyguladıkları yönetim biçimleri ve bu yönetim biçimlerinin kurumlarına ne şekillerde yansıdığının belirlenmesine çalışılmaktadır. Bu araştırmanın, bu alandaki ihtiyacı belli ölçüde karşılayabileceği, daha sonraki araştırmalar için başlangıç oluşturacağı ve her statüdeki ilköğretim kurumunda, bu tür araştırmaları özendirceği düşünülmekte; ilköğretim kurumlarına yönelik yapılan araştırmaların bütünleşmesi umulmakta; alan yazına katkı sağlaması açısından önemli görülmekte ve bu alandaki yeni araştırma konularının ortaya çıkmasına katkı getirebileceği de beklenmektedir ve ayrıca bu araştırma ile ilköğretim okullarında uygulanan yönetim biçimlerinden kaynaklanan sorunlar ve çözümlerinin ortaya konmasının ilköğretim okullarının daha etkili ve verimli olmasını sağlamaya ışık tutacağı düşünülmektedir.

1.6. Sayıtlar

1. Araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürleri ve öğretmenleri sorulara içtenlikle yanıt vermişlerdir.

1.7. Sınırlılıklar

1. Araştırma, İzmir ilinin Konak, Bornova, Karşıyaka, Buca ilçe alanlarında bulunan resmi ilköğretim okullarında çalışan okul müdürlerini ve öğretmenleri kapsamaktadır.

2. Araştırma, okul yöneticilerinin yetkeci, koruyucu, birlikçi ve destekçi yönetim biçimleri ile sınırlıdır.

3. Yöneticilik kavramı altında araştırma kapsamına okul müdürleri alınmıştır.

4. Araştırmanın başlığında yer alan “bazı değişkenler”; cinsiyet, yaş, branş, kıdem, okulun bulunduğu sosyo-ekonomik çevre ve okul mevcudu ile sınırlıdır.

1.8. Tanımlar

Branşlar: İlköğretim okulları birinci kademesinde görevli sınıf öğretmenleri; İlköğretim okulları ikinci kademesinde okutulan sözel (Türkçe, Sosyal Bilgiler, Yabancı Dil, Din Kültürü), Sayısal (Fen Bilgisi, Matematik), Uygulamalı dersler (Resim, Müzik, Beden eğitimi, Teknoloji Tasarım, Bilgisayar) dersleridir.

Öğretmen: Araştırmanın yapıldığı ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleri.

Yönetici: Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi okullarda çalışmakta olan okul müdürleri.

Yönetim: Örgüt amaçlarına etkili ve verimli bir biçimde ulaşmak için, yaratıcılık, planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol işlevlerini, bir bilgi sistemi

ve sistemsel omurga üzerinde, olumlu bir iç çevre yaratarak ve dış çevre ile uyumlu olarak yürütme.

Yönetim Biçimi: Yöneticinin görev ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi için birlikte çalıştığı insanlarla kurduğu ilişkilerin etkileşiminden ortaya çıkan yöneticiye özgü yönetsel bir davranıştır (Başaran, 1992:79).

Yetkeci Yönetim Biçimi: Yöneticinin erkini yasal kaynakların sağladığı yetkeden ve geleneklerden aldığı, işgörenlerden itaat beklediği, güdüleme aracının genellikle ceza olduğu ve örgütte iletişimin tek yönlü işlediği bir yönetim biçimidir.

Koruyucu Yönetim Biçimi : Dayanağının ekonomik kaynaklar olduğu, işgörenin güvenlik ve toplumsal gereksinmelerinin karşılandığında, üretim gücünü örgütsel amaçlar için salıvereceğine inanıldığı bir yönetim biçimidir.

Destekçi Yönetim Biçimi : Dayanağının yetkeden, ekonomik kaynaklardan çok liderlik olduğu, işgörenlerin yüksek düzeyde gereksinmelerinin karşılandığı, işgörenlerin yönetime katılmasının sağlandığı bir yönetim biçimidir.

Birlikçi Yönetim Biçimi : Takım çalışmasının yapıldığı, işgörenlerin özdenetimine ve özyönetimine dayanan bir yönetim biçimidir.

Başboş Yönetim Biçimi: Yöneticinin işgörelere karışmadığı, örgüt içi sorunlardan uzak durduğu bir yönetim biçimidir.

Yöneticilik Sertifikası : Yöneticilik sınavını kazanan adaylara yönelik düzenlenen kurslar sonunda verilen eğitim yönetimi kurs belgesi.

1.9.Kısaltmalar

M.E.B. : Türkiye Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığı

İ.Ö.O. : İlköğretim okulları

POSDCoRB: Planlama, Örgütlenme, Kadrolama, Yönlendirme, Eşgüdümleme, Raporlaştırma, Bütçeleme

EYTEPE : Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi, Planlaması

BÖLÜM II

İLGİLİ YAYIN ve ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırmanın kuramsal yapısı oluşturulmaya çalışılarak yönetim, yönetimin tarihsel gelişimi, eğitim ve okul yönetimi, eğitim ve okul yöneticisi, yönetim biçimleri konuları üzerinde durulmuştur. Bunun yanı sıra yurt içinde ve yurt dışında yapılmış araştırmalara yer verilmektedir.

2.1. İlgili Yayınlar

2.1.1. Yönetim Bilimi ve Tarihsel Gelişimi

İnsanlığın toprağa yerleşip yerleşik düzene geçmesi, toprakla ilgilenip tarımla uğraşması, akabinde ateş ve yazıyı bulması bugünkü pek çok kavramın, düzenin ve sistemin oluşmasına temel oluşturmuştur. Bu gelişmeler, insanların aralarında iş bölümü yapmasına, ortak hedefler için bir araya gelmelerine neden olmuştur. İnsan ihtiyaçlarının karşılanması örgütlenmeyi gerektirir. Örgütün oluşması da yönetim olgusunu zorunlu kılar (Munis, 2006:17).

Örgütler toplumun işleyiş biçimini belirleyen temel araçlardır Gümüş (Akt. Madenoğlu, 2003)'e göre, ne tür bir örgüt olursa olsun örgüt ile özdeşleşen bir diğer kavram da yönetimdir. Örgütlerin yapısı değişse de yönetim ve yönetici örgüt için önemini korumaya devam edecektir (Robbins ve Coulter, 2003).

Yönetim, amaçları belirleme, karar verme, planlama, iletişim ve tüm bunları işgörenlerle bir araya getirip düzenleme süreci olduğu için bunlar eğer bir örgüt yapısı varsa mümkündür (Black ve Porter, 2000).

Yönetim yalnızca ekonomik amaçlı olarak kurulmuş kurum ve kuruluşlara ait bir kavram değildir; uygarlıkla birlikte doğmuş evrensel bir kavramdır; insanların varolması ile ortaya çıkan bir olgudur; bir araya gelip bir takım amaçları gerçekleştirme, birlikte sorunları çözme ve tasarladıkları hedeflere ulaşma

zorunluluğu olan tüm insan topluluklarında görülen, oluşan ve yaşanan bir olgudur. Toplumun en küçük birimi olan aileden başlayarak toplum içindeki diğer gruplarda ve sistemlerde bir araya gelmiş ve ortak amaçları bulunan tüm insan topluluklarında yönetim olgusu mevcuttur. Yönetim, aslında insan ihtiyaçlarını karşılamak için yine insanlar tarafından oluşturulmuş bir grup etkinliği olarak ifade edilebilir.

Yönetimin tanımı hakkında literatürde farklı tanımlara yer verilmektedir. Tabi ki bu tanımların farklılıkları tanımları yapanların da yönetsel felsefelerinin birbirinden farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Sosyal bilimciler, siyaset bilimciler, eğitimciler ve diğer pozitif bilimciler yönetimi kendi açılarından tanımlamışlardır. Dinçer ve Fidan (1996:108)'a göre yönetim, bir sınıf ve statü sistemidir. Siyaset bilimcilere göre yönetim, devlet yönetimi veya iktidarın örgütlemesi anlamına gelir (Kalaycıoğlu, 1984:89). Devlete ait her türlü faaliyet, yönetimin konusunu oluşturur. Eğitimciler yönetimi, eğitim sisteminin ve bu sistemi oluşturan kuruluşların bilimsel bilgilere uygun olarak yönetilmesi olarak ifade ederler (Başaran, 1999:150).

Yönetim biliminin disiplinler arası bir nitelik taşıdığı düşünüldüğünde, tanımlarda bir düşünce farklılığı olması doğal karşılanabilir; bunun yanında temel ilkelerde bir fikir birliğinin sağlanabildiği söylenebilir. Yönetim denildiği zaman bazen bir süreç, bazen de bu sürecin öğeleri olan organlar anlaşılmakta, kimi zaman da yönetim belirli bir bilgi topluluğu olarak ele alınarak bunu yöneticilerin karar verme ve önderlik etme gibi etkinliklerinde nasıl kullanılabileceği üzerinde durulmaktadır. Yönetim, insan, para, materyal ve bilgi kaynaklarını bir araya getirme ve amaca uygun kullanma sürecidir (Madenoglu, 2003: 6).

Bu tanım bazı anahtar başlıklara bölünebilir:

1. Yönetim, planlama, eşgüdümleme, karar verme, değerlendirme gibi bir takım etkinliklerden oluşan bir süreçtir.
2. Kaynakları bir araya getirmektir.
3. Kaynakları kullanmaktır.
4. Amaca dönük eylemde bulunmaktır.
5. Çabaları başarıya, istenen sonuca ulaştırmak eylemidir.
6. Örgütsel birlikteliği oluşturmaktır (Black ve Porter, 2000).

Yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere kaynakları ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama sürecinin toplamıdır (Eren, 1993:3).

Yönetim, tüm insan örgütlerinde bulunan genelleştirilmiş bir davranış biçimidir. Örgütleyici eylemleri ve bu eylemleri yürütmek için kullanılan araçları adlandırmak için kullanılır (Özden, 2002:99). Bir örgütün saptanan politikalarını uygulamak için sürdürdüğü etkinlikleri düzenleme yollarını ifade eder (Güçlüol, 1985:1).

Erdoğan (2000:9)'a göre yönetim, kurumu amacına ulaştırmak için eldeki imkan ve kaynakları en iyi biçimde kullanma sanatı ve bilimidir.

Yönetimde bir iş yapma ve belirli bir amacı gerçekleştirme düşüncesi vardır. Bu amaç ya da amaçlar tek kişi tarafından değil, bir insan grubunun ortak çabası ile gerçekleştirilecektir. Amaçların gerçekleştirilebilmesi için, insangücü, para, zaman, yer ve mekan gibi değişik kaynaklardan yararlanılması zorunludur. İnsanların birlikte olduğu ve aralarında ilişkilerin olduğu hemen her yerde yöneten-yönetilen ilişkisine, başka bir ifadeyle yönetim kavramına rastlamak mümkündür.

Yönetim her şeyden önce bir iş ve faaliyet sürecidir. Örgütlerin içinde yer alan faaliyetleri yönetsel ve yönetsel olmayan faaliyetler olmak üzere iki kısım da incelemek mümkündür. Yönetsel faaliyetler özellikle yöneticiler tarafından yerine getirilen ve örgütlerin yaşama ve gelişmeleri için yakından ilgili olan faaliyetlerdir. Bu faaliyetler Henry Fayol'dan bu yana bütün yönetim ve organizasyon konusunda gerçekleştirilen çalışmalarda planlama, örgütleme, eşgüdümleme, yöneltme ve denetim olarak 5 temel işleme ayrılarak incelenmiştir. Bu faaliyetler aynı zamanda yönetimin bir organı olarak yöneticilerin fonksiyonlarını, yönetim sürecinin de safhalarını oluşturmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996:21)

Farklı yönetim tanımlarının ortak özelliği; yönetimin, insan kaynaklarını ve materyalleri verimli bir biçimde kullanarak hedeflenen sonuçlara ulaşma süreci olarak görülmesidir (Bedeian, 1993:4) ve yönetim tanımlarında veya yönetim sürecinde beş önemli noktaya değinilmektedir bunlar;

1. Başkaları ile birlikte çalışma,
2. Örgüt amaçlarına ulaşma,
3. Etkinlik ve verimlilik arasında denge kurma,
4. Sınırlı kaynaklardan en fazla yararlanma,
5. Değişen çevredir.

II. Dünya Savaşı sırasında ve sonrasında, yönetici; astların işinden sorumlu olan kimse olarak biliniyordu. Yani yönetici aynı zamanda bir patrondu. Bugün bile böyle bir tanımla karşılaşmak mümkündür. Ancak dünyanın değişim içinde olması ve bu değişimin işletmeleri ve toplumu etkilemesiyle birlikte, özellikle 1950’li yıllarda yönetici, Peter Drucker’ın deyimiyle “Bilginin uygulanmasından ve performansından sorumlu kişi” olarak tanımlanmaya başlanmıştır (Yılmaz, 2000:60).

Günümüzde mal veya hizmet üretmeyi amaç edinen kuruluşlar, her şeyden önce insanlardan ve bu insanlar arasındaki resmi ya da gayri resmi ilişkilerden oluşan sosyal niteliğe sahip kuruluşlardır. Bu kuruluşların başında bulunan yöneticiler değişik kişisel amaçlardan dolayı grup halinde bir araya gelerek örgütlenmiş bu insanları hedefe ulaştırmak için uyumlu bir şekilde ve işbirliği içinde, etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda olan kişilerdir. Çünkü yönetimin hammaddesi insandır ve bu insanların, verimli ve etkili bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir.

Yönetici, bir zaman dilimi içinde ve değişen çevre koşulları altında belirli amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve insani üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kişidir (Erdoğan, 2000:33).

Yönetici işletmede mevcut kaynakları en iyi biçimde kullanma ve insanları etkili ve verimli bir şekilde çalıştırma görev ve sorumluluğunda olan kişidir. Yönetici, genel olarak bir iş ve işletmenin veya bir bölümün belirlenmiş amaçlar etrafında yönlendirilmesi, faaliyetlerin sonuçlarının değerlendirilmesi görevini yürüten kişi olarak bilinmektedir. Yöneticiyi aynı zamanda kar ve zarar riski başkalarına ait olmak üzere mal veya hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini bulan ve bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına yönelten kişi olarak da tanımlamak mümkündür.

Yönetici, emrindeki insanları çalıştıran hangi işin nasıl yapılacağını söyleyen, işletmenin amaçlarını belirleyen işlerin yürümesi için planlar yapan, bunları denetleyen, sorunlar olduğu taktirde bunları çözen işletmenin sahip olduğu çeşitli kaynakları amaçlarına ulaşmak için çeşitli alanlara dağıtıp uyumlu hale getiren kimsedir. Yönetici başta bulunan, işin sahibi veya bir bölümün amiri konumunda olan kişidir (Hatiboğlu, 1993:1).

Bir yöneticinin görevi insanları değiştirmek değildir. Görevi, daha çok, kişilerde bulunan gücün sağlıklı olmanın ve hırsın ortaya çıkarılmasını sağlamak, bütün başarı kapasitesini ikiye üçe katlamaya çalışmaktır. İyi bir yöneticinin özellikleri planlama, akılcı kararlar verme ve iletişim becerilerini içerir. Ama bunlardan daha önemlisi, etkili bir yönetim insanlara karşı nasıl bir tutum alındığına, yani kendine ve başkalarına saygı duymaya bağlıdır. Yöneticinin işyerinde sergilediği tutum ve değerler, orada çalışan insanların verimini etkilemektedir. Kendine ve diğer insanların değerine inanması, herkesin kendini yenilikçi hissettiği ve sürecin bir parçası gibi gördüğü olumlu ve verimli bir ortam oluşturur (Gümü, 1999:371).

Yöneticilik genel anlamda, zorlayıcı olmayan bir etkinin sonucunda grup aktivitelerini paylaşılan hedefin gerçekleşmesi yönünde yönlendiren ve eşgüdümleyen bir bireyin davranışı olarak tanımlanmaktadır (Rowden, 1999:30).

En eski bilim dallarından birisi olarak kabul edilen yönetim bilimi günümüze kadar çok çeşitli aşamalardan geçmiştir. Milattan önceki çağlardan başlayarak, insanların olduğu her yerde yönetim olgusundan söz etmek mümkündür (Gedikoğlu, 1997). Tarih boyunca insanlar hem yönetmiş, hem de yönetilmişlerdir (Bursalıoğlu, 2003:1).

Bu bağlamda yönetim kavramının tarihsel gelişimini şu şekilde inceleyebiliriz:

2.1.1.1. Bilimsel Çalışmalar Öncesi Dönem

Eski Mısır'da piramitlerin bir esir ordusunun yardımıyla yapılması, büyük bir eşgüdüm eseri ortaya çıkarmıştır. Piramitlerin taşları millerce uzaktaki Aşağı Nil dolaylarındaki taş ocaklarından çıkarılmış ve orada parçalanarak şekillendirilmiştir.

Bu büyük eserin sahibi olan Mısırlıların, yönetimin bazı ilkelerini bildikleri kuşkusuzdur. Eski Babil'de Hammurabi Kanunları yönetsel düşünceye ilişkin birçok izleri yansıtır (Kayıkçı, 2001:3).

Bu dönemde günümüzde varolan belli başlı ilkelerin temelleri atıldı. Ancak bu dönemde birbiri ile uyum sağlayan yönetim düşüncesinde bir bütünlük oluşturulmadı. Kuvvet ve yetkinin duygusuz uygulanışı bu dönemin yönetim ve örgüt düşünceleri oluşturmaktadır. Bu bilgilerin ışığında bilimsel çalışmalar öncesi dönemde etkili bir yönetim biçiminden söz etmek mümkün değildir.

2.1.1.2. Yönetimde Klâsik Kuramcılar Dönemi

Klâsik akım içerisinde Friedric W. Taylor'un 1895 yılında yayınladığı "Parça Başı Sistemi" makalesi yönetim bilimine önemli katkılar sağlamıştır. Taylor 1911'de "Bilimsel Yönetim İlkeleri" adlı kitabını yayınladı. 1924'te yapılan Uluslar Arası Yönetim Kongresiyle Bilimsel Yönetim uluslar arası bir nitelik kazanmıştır. Fransa'da yayınlanan "Genel ve Endüstriyel Yönetim" adlı eseriyle Henri Fayol bu akımın Amerika dışındaki öncülerinden biriydi (Dinçer ve Fidan, 1996:108).

Yönetim Kuramı temsilcilerinden birisi de yönetim süreçlerini bir bütün olarak düşünen ve bunları POSDCoRB olarak formüle eden Luter Gulick'tir. Bu yazara göre yönetim süreçleri; plânlama, örgütlenme, personel alma, yöneltme, eşgüdümleme, rapor etme ve bütçeleme şeklinde sıralanmaktadır.

Yönetim kuramında yer alan bir başka kuramcı da Lyndall Urwick'tir. Urwick'e göre tepeden tabana açık ve net bir otorite çizgisi olmalıdır. Bu durum bilinmeli ve tanınmalıdır. Her konumun görevleri, yetki ve sorumlulukları ve diğer konumlarla ilişkileri yazılı olarak tanımlanmalı ve ilgili herkese bildirilmelidir. Yetki sorumluluk denkliği uygulanmalıdır. Denetim alanı beş kişiyi aşmamalı, en fazla altı olmalıdır. Çünkü yönetici sadece astları değil aynı zamanda onlar arasındaki karşılıklı ilişkileri de denetlemek zorundadır. 1864-1920 yılları arasında yetişmiş olan Alman toplum bilimcisi Max Weber "Protestan Ahlâkı ve Kapitalizmin Esprisi" adlı eserinde "Bürokrasi" konusunda ortaya attığı görüşlerle örgüt ve yönetim konusunda alana

önemli katkılarda bulunmuştur. Özellikle 1950'den sonra Amerika'da keşfedilmesiyle birlikte Weber'in ünü yayılmıştır.

Klasik örgüt kuramında yönetim, verimi önemseyerek örgütü reçeteleşmiş tekniklere göre işletmeye çalışmış, örgütün bireysel ve sosyal çevresini dikkate almıştır (Munis, 2006:28). Klasik yönetim kuramcıları örgütte verimliliği esas alarak örgütteki insanla yalnızca verim açısından ilgilenmişlerdir. İnsanın duygu, düşünce, korku, coşku, vb. niteliklerini, bunların davranış üzerindeki etkilerini tamamen ihmal etmişlerdir. Yönetimi meslek olarak görmüşler, yöneticiye yol göstermeyi anahtar olarak kabul etmişlerdir (Kaya, 1991).

Klasik örgüt kuramının anahtar sözcüğü ya da klasik örgüt kuramını en çok tanımlayan kavram “yapı”dır. Formal örgütlerin yapısıdır. Klasik kurama göre formal örgüt, bireylerin birlikte çalıştıkları zaman oluşan ilişkiler, güç hedefler, roller, etkinlikler, iletişim ve diğer etkenler yapısıdır (Aydın, 1994:88).

Klasik kuramcılar en yüksek verimliliği sağlayacak bir örgüt yapısını bulmaya ağırlık vermişler ve örgütün toplumsal ya da beşeri yönünü dikkate almayarak emredici liderlik, otoriter denetim ve gözetim ve kuramsal yapı gibi niteliklerde belirlenen biçimsel örgütü vurgulamışlardır.(Güven, 1981: 4).

Klasik yönetim anlayışının, iş düzenine en büyük katkısı, o işin en iyi şekilde nasıl yapılabileceğini göstermesidir. Bu bakımdan bu tür bir yönetim anlayışı, işletmeciliğin problemlerini rasyonel bir yaklaşımla çözmekle birlikte yönetimin uzmanlaşmasını da sağlar. Klasik yönetim, iş tatmini için insan isteklerini göz ardı ederek insanı bir makine gibi görmüştür, bu gibi nedenlerle klasik yönetim anlayışında insan unsurundan öte örgütlerde hizmet ve malı ön plana çıkararak örgütsel verimliliği sağlamaya çalışan, işgören isteklerini, katılımını yok sayarak sadece yönetici kararlarına bağlı olan, dayanağı yetke ve otorite olan yetkeci bir yönetim anlayışından bahsedilebilir.

Klasik Organizasyon Teorisi'nde iş ve pozisyonlar ile bunlar arasındaki ilişkiler ön planda değerlendirilirken, insan unsuru veri olarak kabul edilir ve kişinin psiko-sosyal karakteri ile psikolojik ve sosyal çalışma koşulları göz önüne alınmaz. Bunun anlamı,

bu teori neyin, nasıl, ne zaman ve ne karşılığı olarak yapılacağını açık ve kesin bir biçimde tayin edilmesi gerektiğini ve bu iş, kural, yöntem ve disiplinine sıkı bir biçimde uymayanın ücretini kesme, işten atma gibi kesin cezalandırma önlemleriyle yola getirme zorunluluğunu ileri sürer. Bu yüzden klasik doktrin, dar, sınırlı mekanik ve bürokratik olmakla eleştirilmiştir.(<http://www.ikademi.com/archive/index.php?t-408.html>)

Klasik yönetim anlayışında yetke, yöneticinin kendisinde toplanmakta, tüm kararlar çalışanların katılımı olmadan yöneticinin kendisi tarafından verilmektedir; çalışanlar üzerinde baskı vardır ve tüm eylemleri kontrol altındadır; yönetici ve çalışan arasında formel iletişim kanalları vardır, iletişim tek yönlüdür; hiyerarşik bir örgüt yapısı vardır (<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/neoklasik.htm>). Klasik kuramda en yüksek düzeyde verime ulaşma yolları vurgulanmakta, verime ulaşmak içinse birey makinaya ek bir üretim faktörü olarak ele alınmakta (Özkalp, 1988:85) bireyin sosyal ve psikolojik yönüne değinilmemektedir. İnsana güvenmeyen ve ona bir robot gözüyle bakan anlayışa sahip olan klasik yönetim kuramcıları insanları motive etmek için disiplin ve cezayı öngörmekte, örgütsel verimlilik için oluşturulan kurallara uyulması gerektiğini vurgulamaktadırlar (Şahin, 2004:529). Bu gibi nedenlerden dolayı klasik yönetim anlayışının yukarıda bahsi geçen özelliklere sahip olan yetkeci yönetim biçimini yansıttığı söyleyebilmek mümkündür.

2.1.1.3. Neo Klâsik Kuramcılar Dönemi

İşletmeler büyüdükçe yönetimde daha komplike bir hal almış, merkezci yönetim anlayışı yetersiz kalmaya başlamış, yöneticiler bir kaos içine düşmüşlerdir. Bu yönde gelişmeler sürürken insanlarda daha bilinçlenmiş ve seviyeleri artmıştır. Artık klasik teori tıkanmış sorunlara cevap veremez olmuştur. 1929'da yaşanan ekonomik krizle iyice çöken işletmeler yeni yönetim arayışlarına girmişlerdir. Durum böyleyken yeni bir yönetim anlayışı ortaya çıkmış ve döneme hakim olmuştur. Bu anlayışa Neo-klasik Yönetim Anlayışı denmiştir. Neoklasik yaklaşım, yönetime yepyeni ilkeler koymaktan ziyade klasik yönetimin boşluk ve eksikliklerini tamamlayıcı mahiyette bir anlayıştır. Klasik yönetimde eksik olan insanın duygu ve düşünceleri doğrultusunda hareket ettiği gerçeği neoklasik yönetimin başlıca dayanağıdır. Neoklasizmin öncüsü kabul edilen

Elton MAYO işçilere daha fazla anlayış gösterildiği takdirde endüstriyel işletmelerin daha çok kazanç sağlayacağını savunarak, o dönem için devrim sayılacak bir insan yaklaşımı ortaya koymuştur. <http://www.özyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/neoklasik>

Elton Mayo'nun yürüttüğü araştırmaların en önemli sonucu, insan, doğal grup ve doğal liderleri ile insan ilişkilerinin öneminin yönetsel anlayışta önem kazanmasıdır çünkü neoklasik örgüt kuramının temelinde insan ilişkileri yatmaktadır (Aydın,1994:111).

Neo klasik yönetim kuramcıları yönetimde başarıyı üretimin artırılmasına, etkililik ve verimi, insan ilişkilerine ve örgüt içinde davranışlarına dayandırmışlardır. Bireyin işgören olarak sadece karışması, duygularını dile getirmesi bile önemli görülmüştür. Verimliliğin belirlenmesinde dış gerçekler kadar bireyin iç dünyası da dikkate alınmıştır (Aydın, 1994:111). Bu hareket, klasik teorinin katı ve insan faktörünü dikkate almayan yapısına bir rahatlık vermek ve her bireyi, performansını etkileyen duygular ve sosyal yönleri olan varlıklar şeklinde kabul etmek suretiyle yönetime uzun vadeli bir katkı sağlamıştır.

Bu kurama göre, çalışanların motivasyonu, ödüllendirilmesi, iş tatmini, insana değer verilmesi, takdir edilmesi, bir arada çalışma isteği, işbirliği düzeyi, organizasyondaki saygı, sevgi ve güven ortamı, insan davranışları verimlilik ve kalitenin belirleyici unsurlarıdır ve yönetici bunlardan bağımsız örgütü yönetemez. (<http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/anasayfa-insan.htm>).

2.1.1.4. Sistem Yaklaşımı

Klasik ve neo klasik kuramlar, örgütlerin yapıları hakkında bir takım öneri ve ilkeler ortaya koymuşlardır. Başka bir deyişle, en iyi örgüt ve yönetim yapısını belirlemeye çalışmışlar ve normatif bir düşünce ortaya koymuşlardır. Oysaki modern kuram, tanımlayıcıdır. Olasılıkları göz önünde bulundurmakta, içinde bulunulan durum ve koşullara göre hangi ilkelere ne zaman ve nasıl uyulması gerektiğini araştırmaktadır (Koçel, 1993:184).

Çağcıl örgüt kuramı olarak da adlandırılan “Sistem Yaklaşımı” klasik kuramla neo klasik kuramın bir sentezi olarak düşünülebilir. Max Weber’e ve bir ölçüde Karl Marx’a dayanan sistem yaklaşımı daha çok insan ilişkileri yaklaşımı ile diyalog kurmaktadır. Klasik ve neo klasik örgüt kuramlarının üzerinde durmadıkları bir nokta, sistem yaklaşımında vurgulanmaktadır. Bu nokta, formal bir örgütün kurumsal boyutu ile insan boyutu arasındaki uyumsuzluktur. Örgütsel beklentilerle bireysel beklentiler, ussal olma ile ussal olmama, disiplin ile otonomi, formal ilişkilerle doğal ilişkiler, yönetenle yönetilen arasındaki zıtlıklar sistem yaklaşımının üzerinde durduğu noktalardır. Bu zıtlıkların azaltılabileceği ama ortadan kaldırılamayacağı görüşü savunulmaktadır (Aydın, 2000).

Çağcıl örgüt kuramına ilk katkılardan birini sağlayan yönetim bilimcilerden birisi Chester Barnard’dır. Barnard 1938 yılında yayınlanan “Yöneticinin İşlevleri” adlı yapıtında örgüt ve yönetimin çağcıl görüşle ilk kapsamlı açıklamasını yapmıştır. Barnard, örgütü, bireysel gereksinimleri karşılamayı amaçlayan, işbirliğine dayalı etkileşimlerden oluşan dinamik bir toplumsal sistem olarak tanımlamıştır. Sistem kuramına göre yönetimde, önceki yönetim kuramlarından yararlanılmakla beraber sistem örgütteki birim ve görevleri koordine ve kontrol etmek üzere bir araç olarak kullanılmıştır (Aydın, 2000:107-108).

Bu yaklaşıma göre her insan ve durum farklıdır. Bu nedenle klasik ve neo-klasiklerin iddia ettiği gibi her yerde ve her zaman geçerli en iyi yönetim tarzı ya da en iyi örgüt yoktur. En iyi yönetim tarzı, insana, teknolojiye ve çevreye göre değişiklik göstermektedir. Bu kurama göre, işgörenlerin ekonomik, sosyal ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlarını değişik koşullarda algılayabilen ve değerlendirebilen bir yönetim biçimi ve yöneticiye ihtiyaç vardır (Şahin, 2004:536).

2.1.1.5. X ve Y Kuramları

Douglas McGregor’un ileri sürdüğü X kuramı, geleneksel yönetim yaklaşımının yetkeci(otoriter) yönetim ve denetim anlayışını; Y kuramı ise, bireysel ve örgütsel amaçların bütünleştirilmesi ve özdenetim yoluyla yönetim anlayışını yansıtmaktadır

(Canman, 1993:18). Drucker'ın(1994) belirttiği gibi bu iki görüş özgün bir araştırma ürünü olmayıp esasen var olan görüşlerin bir formül halinde anlatımıdır.

Douglas McGregor'un X Teorisindeki yönetici tipi ve bu tip yöneticilerin çalışanlar hakkındaki fikirleri ile otokratik yönetimi bağdaştırmak da mümkündür. Teori X, ortalama insanın işten hoşlanmadığını ve mümkün olduğunca işten kaçtığını varsayar ve bu nedenle yeterli çalışmaları için insanların zorlanmaları ve denetlenmeleri gerektiğini savunur (Pfeffer, 1996: 50).

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

1. Ortalama insanın doğasında, işi sevmeme ve olanaklar ölçüsünde çalışmaktan kaçınma özelliği vardır.
2. İnsanın doğuştan gelen bu özelliği nedeniyle, örgütsel amaçların elde edilmesinde yeterli çabayı göstermesi için, çoğu bireyin zorlanması, denetlenmesi, yönetilmesi ve ceza tehdidi altında bulundurulması gerekir.
3. Ortalama insan, yönetilmeyi yeğler; sorumluluktan kaçmak ister ve her şeyin üstünde güvenlik gereksinimi duyar.

X kuramı adı altında sıralanan bu varsayımlar, insanı rasyo-ekonomik açıdan değerlendirmekte ve insanın örgütsel amaçlara ilgisiz olduğunu, değişiklikleri benimsemediğini ve zeka bakımından pek farklar olmadığını ifade etmektedir. Dolayısı ile X yöneticisi insanı örgüt amaçlarına uyan pasif bir unsur olarak kabul edecek ve otoriter bir davranış gösterecektir. Yönetici bunu yapabilmek içinse ayrıntılı iş tanımları, sıkı kontrol, pek az yetki devri, izlenecek ilkelerin belirlenmesi, detaylı ceza uygulaması gibi yöntemleri benimseyebilecektir (Koçel, 1993:149).

Y kuramının varsayımları ise şunlardır:

1. Çalışma yaşamında, bedensel ve zihinsel çaba harcamak, insan için oyun ya da dinlenme kadar doğaldır. İnsanın çalışmaktan kaçması doğuştan gelen bir özellik değildir. Denetlenebilir koşullara bağlı olarak doyum

sağlayıcı iş istenerek yapılır. Cezalandırılma ile sonuçlanabilecek bir işten ise olanak elverdiği ölçüde kaçılır.

2. Dış denetim ve ceza tehdidi, bireyi örgütsel amaçlara yöneltecek tek araç değildir. Bağlı olduğu amaçlara hizmet ederken, birey, kendini yöneltme ve özdenetim yollarına başvurur.
3. Amaçlara bağlılık, bunların gerçekleşmesi durumunda elde edilecek ödüllerin bir işlevidir. Bu tür ödüllerin en anlamlılarına örnek olarak, benlik doyumu ve özgerçekleştirim gereksinimleri gösterilebilir. Bunlar, çabaların doğrudan ürünleri olabilir.
4. Uygun koşullarda normal bir insan yalnızca sorumluluk kabul etmeyi değil, aynı zamanda sorumluluk almayı da öğrenir. Sorumluluktan kaçma, güvenliğe önem verme genelde doğuştan gelen bir özellik olmayıp yaşamsal deneyimin sonuçlarıdır.
5. Çağdaş endüstri yaşama koşullarında normal bir insanın yaratıcılık yeteneklerinin yalnızca bir bölümünden yararlanılmaktadır (Canman, 1993:18-19).

Y kuramı örgüt üyelerinin kendi amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için çabalarını örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirmelerini gerektirecek koşulların yöneticilerce yaratılmasının ve bireysel ve örgütsel amaçların bütünleştirilmesinin gerekli olduğunu vurgulamaktadır (Öktem, 1991:50). Bu anlamda yöneticilerden beklenen görev, çalışanları teşvik etmek ve gelişmeleri için onlara imkan sağlamaktır. Çünkü Y kuramı statik değil dinamiktir. Potansiyel insan kaynaklarından yararlanmanın yolları aranır. Y kuramını benimsemiş yönetici yetki devri, iş genişletme ve katılımlı yönetim gibi somut uygulamaya rahatlıkla geçebilir (Dilber, 1981: 273).

Alanyazındaki bilgiler ışığında, yönetimin insanlar tarafından ihtiyaçların karşılanması amacı ile oluşturulan grup etkinliği olarak ifade edilmesinden dolayı insanların var olduğu her yerde yönetim olgusunun da varlığından söz etmek mümkündür. Yönetim kavramının tarihsel gelişimi içerisinde yönetim kuramlarının her birinin farklı yönetim biçimlerini yansıttığını söyleyebiliriz. Bilimsel Çalışmalar Öncesindeki “göze göz dış dış” mantığı ile yapılan Hammurabi Kanunları; Klasik kuramcılarının insana yalnızca verim açısından önem vermeleri, ürün ve hizmeti insandan ön planda tutmaları yetkeci

yönetim biçimini; Neo-klasik dönemin temelinde insan ilişkilerinin yer alması insanla ilgilenmeye başlanmanın sonucu olarak ortaya çıkan koruyucu yönetim biçimini; örgütsel amaçların gerçekleşmesi için işbirliğine dayanan sistem yaklaşımı ise destekçi ve birlikçi yönetim biçimlerini yansıtmaktadır. Bunun yanı sıra, geleneksel yönetim ve denetim yaklaşımını öne süren X yaklaşımı yetkeci yönetimi, bireysel ve örgütsel amaçların bütünleşmesi ve bireyin özyönetim, özdenetim, özgerçekleştirme yollarına başvurduğunu ileri süren Y kuramının ise birlikçi yönetimi yansıttığı söylenebilir.

2.1.2. Eğitim ve Okul Yönetimi

Bir toplumun sahip olduğu insanı yeniden yaratarak geleceğini kontrol etme girişimi (Aydın, 2000:169) olarak tanımlanabilen ve toplumsal bir etkinlik olan eğitim, insanlığın ilk günlerinden itibaren yaşamın zorunlu bir parçası olmuştur. İnsan, toplum içinde öteki insanlarla etkileşimde bulunmak, sosyal yaşantısını devam ettirebilmek ve her geçen gün gelişen teknolojiye ayak uydurabilmek için sürekli öğrenen bir varlık olmak durumundadır. Bu etkinliğin, bireylere sağladığı yararların yanında toplumsal gelişime de büyük katkıları olmaktadır (Aydın, 2000).

Bir toplumun eğitim düzeyi ile toplumsal, ekonomik, siyasal gelişme düzeyi arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Bu görüş ışığında bir ülke için eğitim sisteminin ne kadar önemli olduğu ve o ülke insanının gelişmesinin eğitime bire bir bağlı olduğu kolayca görülebilir (Madenoglu, 2003:21).

Eğitimin amacı bireylere, yaşadığı topluma ve değişen dünyaya uyum sağlayabilecek bilgi ve becerileri kazandırmaktır. Eğitim, bu tür sorumlulukları yerine getirirken yalnızca bilgi ve kültür aktarımı işlevlerini gerçekleştirmekle kalmaz aynı zamanda üretici insan tipini de yetiştirme çabası gösterir. Eğitim bu amacını, okulun insan kaynaklarını oluşturan öğretmenler, öğrenciler, eğitici olmayan personel ve eğitim yöneticileri ile gerçekleştirir.

Erdoğan (2000:79) eğitim yönetimini, “eğitim sistemini, mevcut kaynakları en etkili şekilde kullanarak önceden belirlenen temel amaçlara ulaşabilmek için yapılan etkinlikler” olarak tanımlamıştır.

Eğitim yönetimini diğer kurumların yönetiminden farklı kılan eğitimin kendine özgülüğüdür çünkü eğitim, örgüt yönetimlerine canlılık veren insanı etkileyerek ve eğiterek, diğer kurumlara karşı bir sorumluluk üstlenmekte ve örgütlerin daha sağlıklı çalışmasına olanaklar hazırlamaktadır (Aydın, 2000).

Eğitim yönetimi okulları kapsayan bir üst sistem konumundadır. Amaçları ve ilkeleri ile açık sistem özelliği taşır. Eğitim yönetimi sistemi bütün olarak çözümleme ve birleştirmeyi amaçlar. Toplumun eğitim sistemini, ekonominin nitelikli insan gücü gereksinimini, öğrencilerin nicel ve nitel olarak gelişmesini sağlamak, maliyetini hesaplamak ve kaynaklarını bulmak, özellikle geleceğe yönelik gereksinimlerin kestirimlerini ve tasarımlarını yapmak, daha geniş bir kapsamda uluslar arası ilişkilerin insan kaynağına yönelik boyutlarını izlemek ve düzenlemek, eğitim yöneticisinin görevidir (Taymaz, 2003:22).

Eren (1991:57) “eğitim yönetimi ve onun daha sınırlı bir alanda uygulanması olan okul yönetiminin temel amacı, insanları ve toplumu her yönden geliştirip zenginleştirmek, ilgili olduğu eğitim örgütünü, eğitim politikaları ve örgütün amaçları doğrultusunda yaşatmak ve dirik tutmaktır” saptamasını yaparken okul yönetimi ile eğitim yönetimi arasındaki ilişkiye vurgu yapmıştır.

Hoy ve Miskel’e göre okul yönetimi ve okul sistemi, motivasyon, liderlik, karar alma ve örgüt ikliminden sorumlu profesyonel yöneticilerin gerçekleştirdiği iletişim, yeterlilik ve değişim süreçlerinden oluşmaktadır (Bates, 2001:574).

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanması olarak tanımlanabilir. Bu alanın sınırlarını, genellikle eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulamasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir (Bursalıoğlu, 2002:5). Okul yönetiminin görevi, okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli bir biçimde kullanarak okulun amaçlarına göre yaşatmaktır (Taymaz, 1995:21).

Bir toplumun devamlılığı ve gelişmesi, toplumu oluşturan bireylerin eğitilmesi ile mümkün olmaktadır. Bu nedenle her kuşak kendinden önceki kuşakların edindikleri bilgileri kazanmak ve geliştirmek zorundadır. Toplumlar, varlıklarını sürdürebilmek için farklı bir çok kurumlar aracılığı ile gereksinimlerini karşılayabilme çabası içindedirler. İnsanın yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan temel bilgi ve becerilerin kazanıldığı yer okullardır. Eğitimin doğrudan insana yöneldiği düşünüldüğünde toplumsal yapıda eğitim örgütlerinin ne kadar önemli olduğu kolayca görülebilir (Madenoglu, 2003:13).

Davranış değiştirme süreci olarak ifade edilen eğitimin, büyük oranda gerçekleştiği yerler olan okulların kendilerine özgü özellikleri, yönetimlerinin önemini arttırmaktadır. Okulun örgüt özellikleri olarak ifade edilen bu özellikler şöyle sıralanmaktadır :

1. Okul örgütünün en önemli ve açık özelliği, üzerinde çalıştığı ham maddenin toplumdan gelen ve topluma giden insan oluşudur.
2. Okulda çeşitli değerler bulunur ve bunlar çatışma halindedir.
3. Okul örgütünün ürününü değerlendirme gücüne sahiptir.
4. Okul, özel bir çevredir.
5. Okul, çevredeki formal ve informal örgütlerin yön verdiği ya da etkilediği bir örgüttür.
6. Okul, kültür değişmesini sağlayan örgütlerin başında gelmektedir.
7. Okul, bürokratik bir kurumdur.
8. Her örgüt gibi, okulun da kendine özgü bir kişiliği olur (Bursalıoğlu, 1991: 32-34).

Okul yönetiminin önemini ayrıca okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğu da belirler. Örgütü amaçlarına uygun yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla gerçekleşir. Okul, ülkenin gelişimi, ilerlemesi ve kalkınması ile doğrudan ilgili olan çok boyutlu bir yapıdır. Toplumun eğitim kavramı ve hizmeti ile özdeşleştirdiği kurum, okuldur. Okul bireyi farklılaştırma işlevini öğretim yoluyla gerçekleştirir. Bu özellikleri nedeni ile okullarında gerçekleştirilen öğretim

eylemlerine ilişkin olarak okul yöneticilerinin ilgi odakları toplumun istemleri ve sorunları, öğrenciler, veliler ve okul iş görenleridir (Madenöglü, 2003).

Eğitim sisteminin bir alt sistemi olan okulu diğer kurumlardan ayıran en önemli özellik insan üzerine çalışmasıdır. Üst düzeyde eğitim politikalarını belirleyen, orta kademede bunları yorumlayan eğitim yöneticileri iken bütün bunların uygulanmasını, geliştirilmesini sağlayanlar ise okul yöneticileridir (Madenöglü, 2003:15).

Toklucu (2000:314) 'da eğitim sistemi ve eğitim yönetimi kavramlarını eğitim bütünü ile ilgili görürken okul yönetimini, örgüt ve işleyiş olarak eğitim yönetiminin bağımlı değişkeni kabul ederek üst düzey eğitim politika ve planlarının uygulanmasını gerçekleştirip sisteme dönüt sağlayanın okul yöneticileri olduğunu savunur.

Özetle, eğitim ve okul yönetimini birbirinden bağımsız olarak düşünmek mümkün değildir çünkü eğitim yönetimi okul yönetimini kapsar ve her ikisinin de amacı eğitim örgütleri içerisinde yer alan kişilere değişen dünyaya uyum sağlayabilecek bilgi ve beceriler kazandırarak kendilerini geliştirmelerine olanak sağlamak; aynı zamanda kişilerin amaçları ile örgüt amaçlarını bütünleştirerek örgütlerin gelişimlerine de imkan tanımadır. Bunların gerçekleşmesinde rehberlik edecek olan kişi okul yöneticileridir ve bu doğrultuda okul yöneticilerinin nitelikleri, rolleri, yeterlikleri konularına eğitim ve okul yöneticisi başlığı altında şu şekilde değinilmiştir:

2.1.3. Eğitim-Okul Yöneticisi

Alanyazında eğitim yönetimi ile okul yöneticiliği kavramları bazı yazarlar tarafından ayrı ayrı, bazı yazarlar tarafından iç içe, bazı yazarlar tarafından da üst üste çakışmış biçimlerde işlenmiştir. Türkçe alanyazında genel olarak eğitim yönetimi, eğitim yöneticiliği terimleri ve okul yöneticiliğini de içeren bir yaklaşımla kullanılmaktadır (Açıkalın, 1998a:3).

Eğitim yönetimi ve okul yöneticiliği ayrı birer meslek alanıdır. Bugüne kadar söylenegelen “yöneticiliğin okulu olmaz” düşüncesi gün geçtikçe değişmektedir. Eğitim yönetimi kapsamındaki örgütlerin yapı ve işleyişleri okullara göre daha yoğun

bürokratik özellikler gösterir. Okul yöneticilerinin hiyerarşik konumları, statüleri, rolleri, yeterlikleri, diğer eğitim yöneticilerinden farklıdır (Açıkalın, 1998a:3-4).

Başarılı yönetici, bilimsel sistemleri yaratan ve iyi işleten yöneticidir. Okul yönetimi, eğitim yönetiminin okula uygulamasından meydana gelmektedir. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olması zorunludur. Aslında örgüt bir yapıdır. Yönetimin tümü ise, bu yapıyı işleten bir süreçtir (Bursalıoğlu, 2002:4-15). Eren (1991:53) 'e göre eğitim sisteminde, sisteme giren madde ve insan kaynaklarının en uygun şekilde kullanılması gerekir. Bu durum ise örgütleri; politikalar, amaçlar, planlar doğrultusunda etkili ve verimli olarak yönetmekten sorumlu olan eğitim yöneticilerinin varlığına ve başarısına bağlıdır. Eğitim yöneticisi, her düzeyde resmi ya da özel eğitim kurumlarıyla Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra örgütünde, başında bulunduğu eğitim kurum ya da birimin yönetiminden sorumlu, bu alanda yetişmiş kimse (Uluğ, 1985:90) olarak tanımlanır.

Başar (1995:29)'a göre okul yöneticisi, çalışanlar arasında iletişim kuran, çalışanları eşgüdümleyen ve sonuçta bütün yapılan etkinlikleri değerlendirerek okul örgütünün etkili ve başarılı düzeye ulaştırmaya çalışan kişidir. Okuldaki tüm etkinliklerin başarıya ulaşmasında anahtar kişidir (Güçlü, 1997:50). Yönetici, okulun yasal lideri, okulda otorite ve gücün en önemli simgesi ve sahibidir (Güçlüol, 1985:43).

Okul yönetimi, eğitim alanına ilişkin politika, karar ve amaçların gerçekleştirilmesi ile ilgilenir (Çalık ve Şehitoğlu, 2006:98). Okul yöneticileri bunu yaparken, kaynakları en iyi biçimde kullanmak, karar vermek ve grup çabalarını yönlendirmek için genel yönetimin teori, teknik, ilke ve metotlarından yararlanır (Kaya, 1999:43).

Günümüzde ekonomik ve teknolojik gelişmelere paralel olarak büyük toplumsal değişimler yaşanmakta ve yaşadığımız çağ "Bilgi Çağı" olarak adlandırılmaktadır. Bu hızlı gelişme ve değişimler; okulların daha yaratıcı, etkili ve ihtiyaçlara cevap verebilecek nitelikte olmasını gerektirmektedir. Bunun içinde okuldaki personelin örgütsel amaçlar etrafında birleşmesi, okula kendilerini adanmaları ve bağlılıkları sağlanmalıdır. Okullarda eylemleri başlatıp devam ettirmek birinci derecede okul

yöneticilerinin sorumluluğundadır. Okul yöneticileri, öğretmenleri güdülemede, örgütsel amaçlar etrafında birleştirmede, kendilerini okula adamalarını sağlamada ve en önemlisi de eğitim-öğretim sürecini geliştirmede etkilerini kullanmak zorundadırlar (Akçay, 2003:157). Bu bağlamda okulun belirlenmiş amaçlarına ulaşmada ve bu amaçlara dayalı olarak yönetilmesinde anahtar konumda olan kişinin okul yöneticisi olduğu söylenebilir (Köycü, 2004:234).

İnsanların istek ve ihtiyaçları değişik ve sonsuz bir özelliğe sahiptir. İnsanların bu ihtiyaçlarını kendi başlarına karşılayamamaları nedeniyle bu ihtiyaçları karşılayacak birimlerin ortaya çıkması kaçınılmaz olmuştur. İhtiyaçların çeşitlenmesi ve buna benzer birçok gelişmeler, çok sayıda insanı ve bu insanların ilişkilerini düzenleyecek yönetim birimleri ve örgütlerinin kurulmasını zorunlu hale getirmiştir. Amaçları ve faaliyetleri farklı olan bu birimlerin ise yönetime ve yönetilmeye ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlar örgütlerde farklı niteliklere sahip kişiler tarafından yerine getirilmektedir. Okullarda öğretmenler, üniversitelerde öğretim üyesi olan rektörler, hastanede aynı zamanda doktor olan hekimler, orduda, ordu içinde yetişen yüksek rütbeli subaylar, işletmelerde ise konularında uzman kişiler tarafından yöneticilik faaliyetleri yerine getirilmektedir. İnsan ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik faaliyet gösteren bu birimlerin hayatlarını sürdürebilmelerinin temel koşulu ise iyi bir yönetim sistemine sahip olmalarıdır.

Günümüzde, etkin, savurganlıktan uzak ve sorumlu bir yönetim sistemi ortak bir özlem halindedir. Böyle bir yönetim sisteminin ön koşulu ise, yönetim sisteminin başına en yetenekli ve becerikli elemanları almak ve bunlardan en iyi şekilde yararlanmaktır. Gerçekten de bir işletmeyi yada kurumu başarıya veya başarısızlığa götüren, herşeyden önce iyi bir yöneticinin varlığı veya yokluğudur. Yöneticilerin sergiledikleri tutumlar ve değerler, kurumda çalışan kişilerin verimi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Okul yöneticileri, eğitim sürecinin ülke çıkarları doğrultusunda ve çağdaş eğitim anlayışına uygun olarak yürütülmesine gerekli katkılarda bulunabilmek için başarılı yönetsel eylemlerde bulunmak zorundadırlar çünkü yöneticilerin sahip oldukları kişisel nitelikler, yeterlikler, değer yargıları, yönetim becerileri ve üstlendikleri roller örgütlerinde uygulamakta oldukları yönetim biçimlerine etki etmektedir; bu bağlamda

aşağıda, sözü edilen yeterlikleri, özellikler, yönetim becerileri, değer yargıları üzerinde durulacaktır.

2.1.3.1. Okul Yöneticilerinin Özellikleri ve Yönetim Becerileri

Sosyal ve siyasal bir örgütte, okul yaşantısında veya bir takım cemiyetlerde etkin yönetici tipi ile iş yaşamında karşılaşılan karmaşık sorunları çözümleyecek yönetici tipi arasında büyük farklılıklar bulunmaktadır. Fakat bütün bu kuruluşlarda yönetiminde belirli pozisyonları işgal edecek yöneticilerde aranacak özel nitelikler her kuruluşta ve her kademedede görevin ihtiyaçlarına göre de değişmektedir (Arslan, 1985:70). İster bir okul, ister bir cemiyet ister bir siyasal kuruluş olsun ve bu kuruluşlarda; ister üst kademe yöneticisi, ister orta kademe yöneticisi ve isterse alt kademe yöneticisi olsun ortak olarak her yöneticide bulunması gereken temel nitelikler vardır. Zira yönetimde eldeki kaynaklar, imkanlar ve şartlar aynı olduğu halde, iyi bir yönetici ile başarıya ulaşan bir işletme, kötü bir yöneticinin elinde başarısızlığa uğrayabilmektedir. Eldeki kaynaklar aynı olmasına rağmen, yönetimde elde edilecek olan başarı ya da başarısızlıklar yöneticilerin yetenek ve becerilerine bağlıdır. Bundan dolayı bilgi, yetenek ve deneyim yöneticilerin temel nitelikleridir (Aytürk, 1999:5).

Bilgili ve yönetim alanında kendini yetiştirmiş bir yönetici yönetimin başarısında büyük bir rol oynar. Başarılı bir yönetici, idari, hukuki, mali ve mesleki alanlarda kendini yetiştirmiş olan yöneticidir. Çünkü yönetim işlem ve icraat olarak bu dört bilgi alanında gerçekleşmektedir. Bu nedenle her yöneticinin öncelikle yönetimin kurallarını bilmesi ve yönettiği kuruluşla ilgili idari, hukuki, mali ve mesleki bilgilere sahip olması gereklidir.

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

olan kişilerde bir takım kişisel özellikler aranmakta ve bu özellikler 2504 sayılı Tebliğler Dergisinde yayınlanan Okul-Kurum Müdürünün İş Tanımına İlişkin Yönetmelikte detaylı bir şekilde belirtilmiştir. Bu kişisel özellikler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1. Türkçe'yi açık anlaşılabilir ve yalın bir şekilde kullanabilmek.
2. Misyon ve vizyon sahibi olmak.
3. Temsil yeteneğine sahip olmak.
4. Liderlik, işletmecilik bilgi ve yeteneklerine sahip olmak.
5. Sevk ve idare yeteneğine sahip olmak.
6. Dinamik olmak.
7. Ekip çalışması anlayışına önem vermek.
8. Kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmek.
9. İyi insan ilişkileri kurabilmek.
10. Güvenilir, adil, sabırlı, dürüst ve anlayışlı olmak.
11. Objektif değerlendirmeler yapabilmek.
12. Problem çözebilmek.
13. Muhasebe- mukayese becerisine sahip olmak.
14. Kendisi ile barışık, eleştiriye açık olmak.
15. Astarları ile uyumlu çalışabilmek.
16. Yeniliklere açık olmak ve kendini sürekli geliştirebilmek.
17. Yetişkin psikolojisini bilmek ve buna göre davranmak .
18. Bakanlığın il, ilçe yönetiminin teşkilat yapısı ile çalışma sistemini iyi bilmek.
19. Bütçe uygulamaları, inceleme, soruşturma, değerlendirme ve alanındaki konularda bilgili, tecrübeli, ve yönetim bilgisine sahip olmak .

Okulun ürünlerinden sorumlu olan ve bunun için de okulun kaynaklarını kullanan ve eşgüdümleyen kişiler olan yöneticilerin en önemli görevi, okuldaki eğitim-öğretim programının hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır. Bu hedef doğrultusunda müdürler, hedefleri ve politikaları geliştirmek, amaçlara uygun olarak okulu organize etmek ve programları geliştirmek, ilerlemeyi izlemek, sorunları çözmek ve düzeni korumak, kaynakları sağlamak ve yönetmek, kişisel ve mesleki gelişmeye uygun bir okul iklimi

yaratmak, okul dışındaki çevrede okulu temsil etmek gibi işgörülerini de yerine getirmek durumundadırlar (Tanrıöğen, 1988: 4).

Şişman ve Turan (2004:126) etkili okul yöneticisi ile ilgili özellikleri şu şekilde toplamışlardır:

1. Okulun vizyon ve amaçlarının paylaşılmasına öncülük eder.
2. Öğretmen ve öğrenciler hakkında yüksek beklentilere sahiptir.
3. Eğitim öğretimle ilgili konularda okul toplumunun üyelerine liderlik yapar.
4. Eğitim-öğretim sürecini değerlendirir.
5. Okul programının değerlendirilmesine ve geliştirilmesine öncülük eder.
6. Öğretmen ve öğrencilerden başarılı olmalarını bekler.
7. Okulda her türlü başarının ödüllendirilmesini sağlar
8. Okulun her yerinde görünür ve sınıfları ziyaret eder.
9. Okulda iyi bir çalışma ve öğrenme ortamının oluşmasına öncülük eder.
10. Okulda zamanının çoğunu eğitim öğretimle ilgili işlere ayırır.
11. Okulda zamanın etkili bir biçimde kullanılmasını sağlar.
12. Öğretmenlerin mesleki yönden geliştirilmesine dönük etkinlikler düzenler.
13. Çevrenin ve velilerin okula destek ve katılımını sağlar.
14. Okulda güçlü bir okul kültürü, olumlu bir iklim oluşturulmasına öncülük eder.
15. Okulda iyi bir davranış ve rol modelidir.

Çalışanların performansını artıran ve çalışma grubunun gelişmesini destekleyen yönetici iyi bir yöneticidir (Werner, 1993:11). İyi bir yöneticide olması gereken özellikler de şu şekilde de sıralanabilir:

1. Kendi stilinin farkında olur.
2. Davranış değişikliği yaratır.
3. Dürtülerini kontrol altında tutar.
4. Endişelerini alt düzeyde tutar.
5. Duygularını yapıcı bir şekilde ifade eder.
6. Empati kurar.
7. Esnek bir yapı sergiler.

8. İyimser davranır.
9. Güven ortamı sağlar.
10. Düzeni sağlar.
11. Grup üyelerini dinleyip bilgiyi paylaşır.
12. Grubun amacına ulaşması için hedefleri açıklıkla anlatır.
13. Geri besleme sistemi oluşturup kendini değil, çalışanların çabalarını denetler.
14. Sahip olduğu dört kaynağı (bilgi, yetenek, zaman, davranış) kurum için adil ve eşitlikçi bir biçimde kullanır (Fazlıoğlu, 1998:6).

Okul liderleri, öğrencilerin ve okul kadrosunun bütünleşmesini sağlayacak olumlu ve açık bir öğrenme ortamı ve iklimi de oluşturarak bunu sürdürmek durumundadırlar çünkü bir okuldaki çalışma ikliminin insanların motivasyonu, okulla bütünleşmesi, morali, performansı üzerinde çok yönlü etkiye sahiptir. Bu doğrultuda da okul müdürü her şeyden önce herkesin zevkle çalışabileceği, karşılıklı dostluk ve güvene dayalı olumlu bir okul iklimi oluşturmalıdır (Şişman, 2002:100).

Yalçinkaya (2000:8)'nın Anderson'dan aktardığına göre öğretmenlerin ve yöneticilerin uyum içinde çalıştığı ve açık iklim gösteren okullarda eğitsel başarının etkilendiği ve bu tür iklime sahip okullara çalışan okul müdürlerinin yönetimde daha kararlı, emin, neşeli, sosyal, becerikli ve araştırmacı olduğu saptanmıştır. Etkili okullarda etkili öğretime yol açan bir iklimin oluşturulmasında tüm personelin (Yalçinkaya, 2000:8) özellikle de okulun lideri olan müdürün etkili bir yönetim biçimi sergilemesinin vazgeçilmez bir rolünün olduğu görülmektedir.

Kuşkusuz bir makamı işgal eden kimsenin rolü dönemler içerisinde çağın getirdiği yeniliklerle değişime uğrayacaktır. Bu nedenle, okul yöneticileri, kendisinden beklenen roller konusunda yeniliğe açık, esnek ve sürekli öğrenen durumunda olmak zorundadır. Ayrıca okul müdürlerinin çalışanlardan geri bildirim alması, kendi durumunu değerlendirmesi ve kendisini yenilemesi bakımından yollarını aydınlatacaktır (Yavuz, 2006).

Daha açık bir ifadeyle diyebiliriz ki eğitimin niteliğini belirleyen okul yönetiminin yapısı ve yöneticilerin mesleki ve kişisel özellikleridir. İyi bir yönetici beklentilerini

öğretmenlere ve öğrencilere doğru olarak iletebilir; bunları zaman zaman geliştirir, dikkatini okulun işleyişine verir, okulda varlığını fark ettirmek üzere okulun her tarafında görünür, sınıfta ne öğretildiğinin, öğretim materyalinin öğretmene ve öğrenciye nasıl iletildiğini gözler. Ancak bu davranışlarla desteklendiğinde okulda olumlu bir atmosfer yaratılabilir. Olumlu atmosfer yaratılmayan okullarda verimli eğitim öğretim etkinliklerinden söz edilemez. Öğrencileri ve öğretmenleri karar verme sürecine katan yöneticiler başarılı yöneticilerdir (Dinçer, 2003:62).

2.1.3.2. Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri

Yönetim bir yetenek işidir. Yöneticinin yönetim yeteneğini, yönetim bilgi ve becerisiyle pekiştirmesi gereklidir (Atay, 2000:65). Çiftçi, iyi bir ürünün nasıl yetiştirilmesi gerektiğini bilmeli, ressam, fırçasını kullanmayı bilmeli ve iyi bir yönetici ise bilgi ve yeteneklerini en güzel şekilde uygulamayı bilmelidir.

Her yönetici yetenekli olmak zorundadır. Fakat bu yetenek birçok nitelik ve özelliği kapsamaktadır. Bu nedenle bir yöneticide; zeka, temsil (fiziki durum, giyim ve görünüm) sözlü ve yazılı ifade, sorun çözme, karar verme, muhakeme, insanları ve olayları objektif değerlendirebilme, tartışma, anlaşma ve uzlaşma sağlayabilme, başkalarını etkileme ve ikna edebilme, dengeli, uyumlu ve geçimli olma, sorumluluk alma ve bu sorumlulukları yerine getirebilme, yaratıcı olma gibi yeteneklerin var olması gereklidir.

Günümüzde yöneticiler için en çok aranan yetenek yaratıcı olma yeteneğidir. Bu nedenle, bireylerin sahip oldukları yaratıcı potansiyelden faydalanma ve geliştirme ve bu bağlamda, işletmenin tümünde yaratıcılığı geliştirme ve yenileşmeye gitme, mevcut yetenekleri ne olursa olsun, çalışanların yaratıcı eylemlerini artırmak ve bu şekilde işletmenin başarısını sağlamak yöneticilerin en önemli işleridir (Örs, 2001:38).

Yöneticilikte zeki ve bilgili olmak kadar yeterli bir deneyim sahibi olmak da gereklidir. Yönetimde deneyim, bilgiyi uygulama niteliğini kazanmış olmak demektir. Ancak deneyim bir zaman meselesidir. Deneyim, olayların gözlenmesi, yaşanması, ve olaylara katılma sonucu oluşan bilgi, beceri ve uygulama gücü olarak tanımlanır.

Yönetimde deneyimli kişilerin daha çok başarılı oldukları ve daha az hata yaptıkları gözlenmektedir.

Okuldaki eğitim öğretim faaliyetlerinin amacı çocukların bilgi beceri ve davranış yönünden topluma yararlı şekilde yetiştirilmelerini sağlamaktır. Okuldaki eğitim-öğretim etkinlikleri okul yöneticileri tarafından koordine edilmektedir. Okul yöneticilerinin bilgi, beceri ve davranışları öğrenci ve öğretmenlerin yanı sıra okulun diğer personelleri ve öğrenci velileri üzerinde etkili olmaktadır. Eğitim sisteminin temelini okullar oluşturmaktadır. Bu yüzden bu kadar önemli olan okul yöneticilerinin belirli yeterliklere sahip olması gerekmektedir (Munis, 2006).

Okul yöneticisinin yeterlikleri dört ana grupta toplanmıştır. Bunlar; eğitimsel becerilerdeki, eğitim yönetimi konularındaki, mesleki konulardaki ve kişisel niteliklerdeki yeterlilikleridir (Hesapçıoğlu ve Bakioğlu, 1997:71). Bu yeterlikler liderlerin kişisel özellikleri ve sahip olması gereken becerilerle yakından ilgilidir. Bilgi Çağı olarak adlandırılan 21. yüzyılda örgütlerin verimlilik ve rekabet ilkelerine göre çalışması, amaçlarına uygun araç kullanarak etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi nitelikli ve kaliteli insan gücü ve bu güce önderlik edecek liderlerle mümkün olacaktır (Buluç, 1998:1212).

Dönmez (2002:27-45), ilköğretim okul yöneticilerinin şu alanlarda yeterli olmasını belirtmiştir; amaçlara ulaşmak için gerekli adımları anlayacak bir vizyona sahip olma, öğrencilerin ve personelin yaşamlarında belirgin bir fark yaratabilme, personeli nasıl değerlendireceğini bilme, değişimin devam ettiğini ve okul liderinin esnek bir vizyona sahip olması gerektiğini anlama, eğilimlerinin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olma, büyük ve küçük grup toplantılarını nasıl daha kolaylaştıracağını ve yöneteceğini bilme, işi ile ilgili olarak kendine güven duygusunu yansıtabilme, çeşitli rollere ilişkin iş sorumluluğunu nasıl değerlendireceğini bilme, okulla ilgili herkesi katılım için nasıl güdüleceğini bilme, okulun bulunduğu bölgedeki ahlaki değerlerle mesleki değerler arasında bir denge kurabilme.

Eğitim yöneticilerinin çalıştıkları kurumda, herkes tarafından paylaşılan ortak değerler ve inançlar oluşturması da gerekir. Bir eğitim örgütü, tüm politika ve eylemlerini

yönlendiren sağlam bir misyonla hayatiyetini sürdürebilir. Eğitim yöneticisinin artık sadece koltuğunda oturarak bir mevzuat bekçisi gibi katı bürokrasi kurallarının arkasına sıkışıp kalma dönemi gerilerde kalmıştır (Çelik, 1995:51). Eğitim yöneticisinin önünde duran bu güçlükler, onun bazı becerileri ve yetenekleri taşımasını zorunlu kılmaktadır. Okul dinamik bir çevre olduğundan, eğitim yöneticisinin rolleri de bu değişimlere uyum sağlayacak şekilde yeniden şekillenmiştir. Bu çerçevede düşünüldüğünde eğitim yöneticisinin sahip olması gereken beceriler; teknik beceriler, insansal beceriler, kavramsal beceriler olarak ortaya çıkmaktadır (Açıkgöz, 1994:9). Bunun yanı sıra yazarlar yöneticinin bilgiyi, insanları ve etkinlikleri anlamlı bir şekilde örgüt amaçlarına uygun biçimde eşgüdümlemesi gerekliliğinin üstünde durmuşlardır. Yöneticinin tutarlılık gerektirdiğine değinilirken gerektiği kadar tutarlı olunmadığında kaosların oluşacağından bunun yanında da değişen çevreye uymanın, müşteri beklentilerine ve teknolojik yeniliklere uyum sağlamanın yani esnekliğin de yaşayabilmek için temel olduğunu savunmuşlardır. Yönetim sadece strateji, örgütleme, karar verme, liderlik değil bunların hepsini bir araya getirebilmektir. Bunların hepsini bir araya getirebilmek için yöneticilerin teknik, kavramsal ve ilişkiler boyutunda bir çok yeteneğe sahip olmaları gerekmektedir (Madenoglu, 2003:9).

Teknik yeterlik, öğretim yöntem ve teknikleri, süreçleri ve işlemleri konusunda uzmanlığı gerektirir. Kişinin çalışma alanına göre somut olarak yapabileceği, uzmanlık bilgisine bağlı bilgi ve beceridir. Yöneticinin muhasebe, inşaat, finansman gibi alanlardaki yeterlikleri teknik yeterliklerdir (Açıkgöz, 1994:10). Yöneticinin örgütün yapısı, politikalar ve programlar üzerindeki etkisi de teknik yeterlilikler içinde sayılabilir. Teknik yeterlikler, yöntemleri, süreçleri, prosedürleri ve teknikleri olan belirli bir alanda yeterlik anlamı verir (Bursalıoğlu, 1991:669-674).

Teknik yeterlikler, göreve ilişkin etkinlik alanlarındaki teknik bilgi ve becerilerdir. Görev gereklerini yerine getirebilmek için kullanılacak yöntemler, teknikler, süreçler ve işlemlerle ilgili teknik bilgi ve yeterliklerin tümü o görevin teknik etkinliklerini oluşturur. Bir teknik yeterliliğin sağlanması çoğu kez başka yeterliklerin kazanılmış olmasına bağlıdır. Aynı şekilde bir ilişki teknik yeterliliklerle, insancıl ve karar yeterlilikleri arasında da görülebilir. Kendinden beklenenleri ve eleştiri yapmayı

bilme, bireyin ve durumun özelliklerine göre iletişim kurma, yakınmaları yönetebilme, durumu çok yönlü olarak görebilme, sorunu olabildiğince çabuk ele alma iletişime ilişkin teknik yeterliliklerdir (Başar, 2000).

Teknik yeterlilik alanında yönetici sorumluluğu 4 kategoride toplanmaktadır. Bu sorumlulukları şöyle ifade edebiliriz:

1. Yöneticinin, okul maliyesinin kuram ve ilkelerinde uzman olması beklenir.
2. Okulun iç maliyesi ve işletme yönetimi: Bütçeleme, muhasebe, satın alma, sigorta, maaş ve ücret bordrosu ve genel işletme giderleri gibi konular.
3. Okul binalarının bakımı ve hizmete hazır tutulması.
4. Okul binalarının planlanması (Aydın, 2000).

Yönetici atama ile geldiğinden, başlangıçta ancak statü lideridir. Diğer bir anlamı ile baştır, üsttür. Bu statünün verdiği formal yetkinin, sosyal ve teknik yetkilerle desteklenmesi gerekir. Sosyal yetki yöneticinin etrafındaki gruptan yani okulun iç ve dış öğelerinden gelecektir. Teknik yetkiyi ise yöneticinin yönetim bilgisi ve yeterlikleri sağlayacaktır. Bu yetkiler sayesinde yönetici, gerçek bir lider rolüne girebilecek etrafındaki öğeleri, okulun amaçlarına ulaşmasını sağlayacak yönde eyleme geçirebilecektir (Bursalıoğlu, 2000:69).

İnsancıl yeterlikler, birey ve grupları anlama ve güdüleme yeterlikleri olarak da kabul edilebilir. Etkili çalışma ve ortak çaba oluşturabilme, başkaları hakkındaki varsayım, inanç ve tutumları, bunların kullanış yöntem ve sınırlarını görebilme, bireysel farklılıkları gözetme insan ilişkilerine yönelik özellikler olarak görülmelidir (Başar, 2000).

Öğretmenler, okulun yöneticisini, örgütün biçimsel yönüne ve yönetmeliklerine ağırlık veren, öğretmenlerinin gereksinim ve sorunlarını göz önüne almayan özerklik ve yeteneklerini kabul etmeyen biri olarak algıladıklarında, en az düzeyin ötesinde çaba göstermeyecekleri, göreve, yöneticilere, diğer çalışanlara karşı olumsuz tutum içine girecekleri ve duyumsuzluk gösterebilecekleri düşünülebilir. Bu durum, yöneticinin insan ilişkileri açısından sahip olduğu bilgi, beceri, davranış ve tutumun

örgütsel çalışmaları ve çalışanları nasıl etkilediğini ortaya koymak açısından önemlidir.

İnsanlar arası beceri, yöneticinin gerek bire bir, gerek grup olarak insanlarla çalışabilme yeteneğidir. Bu beceri, kişinin kendisi hakkındaki anlayışı ile ve başkalarına ilişkin düşünceleri ile yakından ilgilidir. Bu beceri yöneticinin işgörenleri güdüleme, tutum geliştirme, grup dinamiği, insan gereksinimleri, moral ve insan kaynağını geliştirme hakkında bilgi sahibi olmasını gerektirir (Açıkgöz, 1994:10). İnsanlar arası beceriler, yöneticiye, gurubun bir üyesi olarak etkili biçimde çalışma ve bu yolla lidere bulunduğu grup içinde işbirliği kurabilme yeteneği sağlamaktadır (Bursalıoğlu, 1991:207).

Kavramsal yeterlik, okul yöneticisinin okulu bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içinde ve evrensel ölçüler içinde görebilme, okulu bütünleyen tüm parçaları karşılıklı etkileşim içinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı özgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir (Kayıkçı, 2001). Bu yetenek başta yönetim kuramı, örgüt, insan davranışı ve eğitim felsefesi olmak üzere, eğitim alanına kuramsal bakış yeteneği kazandıracak bilim dallarının bilgi birikimine sahip olmayı gerektirir (Açıkgöz, 1994:10). Kavramsal beceriler örgütü bir bütün olarak görebilmek, duyabilmek yeteneğidir (Bursalıoğlu, 1991:207).

2.1.3.3. Okul Yöneticilerinin Değer Yargıları

Değerler, hangi toplumsal davranışların iyi, doğru ve arzulanan davranışlar olduğunu belirten ve aynı zamanda paylaşılan ölçüt veya fikirler olup, insanların sahip olduğu inanç ve değerler, yaşama, diğer insanlara, dünyaya veya herhangi bir nesneye yönelik olabilmektedir (Tokat, 1998). Farklı insan grupları, farklı koşul ve yapılarından dolayı farklı şeyleri tercih edebilirler. Çünkü değerler, değerlendiren varlığın tercihinine, seçimine tabi kıldığı için belirli oranda relativist bir yapıya sahiptir (Arslan, 1994:117) .

İnsanlar çevreleriyle sürekli olarak iletişim halinde bulunan kişilerdir. Bundan dolayı çevreden birçok değer almakta ve bu değerleri kendi değerleri ile bütünleştirmek

durumundadır. Yöneticiler de belirli bir kurum veya kuruluşun başında o kuruluş için çaba gösteren kişilerdir. İster üst kademe, ister orta kademe veya ister alt kademe yöneticisi olsun faaliyet gösterdiği alanda belirli pozisyonlarda, hangi tür işi yaparsa yapsın, bu işi yönetici belirli değer ve değer yargılarına göre yapmak durumundadır.

Yönetici toplumun içinde faaliyet gösteren bir kişidir. Yöneticide oluşan değer yargılarının üzerinde toplumun önemli bir rolü vardır. Bu nedenle yöneticilerde oluşan değer yargılarının oluşmasında ilk önce onun içinde bulunduğu toplumun yapısı ve toplumsal değerleri ve toplumu oluşturan en küçük kurum olarak aile yapısı ve yetiştirilme tarzının; daha sonra ise, siyasal ilgi ve çevresi, inançları ve dini değerleri, ahlaki değerleri, iletişim becerileri, eğitim türü ve düzeyinin yöneticide oluşacak değer yargılarının üzerinde önemli etkenlerdir. Yöneticinin bütün bu değerleri de örgütte oluşturduğu ve sürdürdüğü yönetim biçimine etki etmektedir.

2.1.3.3.1. Yönetim Biçimlerine Göre Yöneticilerin Değer Yargıları

Yönetimde birbirini tamamlayan “insan” ve “görev” olmak üzere iki ana unsur vardır. İnsan bir görev yapar yani görev, insan tarafından yapılır. Bu nedenle görev insana dayanmaktadır. İnsan da bütün kurum ve kuruluşlarda belirli bir görev için vardır. Bütün temel yönetim ve yöneticilik tarzları bu iki ana unsura göre biçimlenmektedir (Aytürk, 1999:23). İnsan ve görev unsuruna göre yönetim olayını yerine getiren kişilerin yöneticiler oldukları ve yöneticilerin değer yargılarının oluşmasında bu iki unsurun etkili olacağı düşüncesiyle, yöneticilik tiplerini ve bu gruplara giren yöneticilerin değer yargılarını incelemek mümkündür.

Otoriter yönetim biçiminde, yöneticinin ilgisi mal ya da hizmet üretimi ve verimlilik üzerinde toplanmıştır. Otoriter yönetici, insandan çok göreve yani işe önem veren bir yargıya sahiptir. Yöneticinin istediği, insanın azami ölçüde üretimde bulunmasıdır. Bu yönetim anlayışına göre, “insanı kendi başına bırakırsan, bir iş yapmaz, insana iyi davranmak istismara yol açar, insan ancak sert bir otoriteye dayalı yönetimde etkili ve verimli kılınabilir. Zira insan doğuştan tembeldir ve insan ancak otoriter biçimde yönetildiği zaman yararlı olabilir” (Aytürk, 1999:24) düşüncesi vardır.

Otoriter yönetici, işyerindeki koşulları işletmenin amaçlarına azami düzeyde ulaşmak üzere düzenleyen ancak bu düzenlemede insanın arzu ve ihtiyaçlarını karşılamak ve onu işyerinde mutlu kılacak hiçbir önleme başvurmeyen yöneticilerdir (Erdoğan, 2000:36). Bu tarzı benimseyen bir yönetici, insana bir hiç gözü ile bakan ve onu bir makine bir araç gibi gören bir değer yargısına sahiptir.

Otokratik yönetim, çalışanların bilgisiz, bilinçsiz, güçsüz ve örgütsüz olduğu kurumlarda ve toplumlarda uygulanabilir ve etkili de olabilir. Ancak günümüzün modern, demokratik, örgütlü, bilinçli ve en önemlisi de bilgili insanların oluşturduğu topluluklarda bu tip yönetimi uygulamak ve bu tip değer yargısına sahip olan bir yöneticiyi işin başında tutmak başarılı olmanın en büyük engelidir.

İnsan ve insan ilişkilerine ağırlık veren insancıl yönetim biçiminde, otoriter yönetimin tersine, insana önem verilir. Bu tip yönetim biçiminde insana “el bebek-gül bebek” muamelesi yapılır. Çünkü bu yönetim anlayışında, teşkilat içinde insancıl nitelikteki ilişkilerin olumlu ve yapıcı yönde geliştirilmesi asıl ve temel hedefi teşkil etmektedir. Bu tarz bir yönetimde yönetici; “Hizmetmiş, verimmiş boş ver! Hepimiz insanız... İnsan beşer, bazen şaşar, kul hatasız olmaz” (Aytürk, 1999: 25) değer yargısına sahiptir. Bu yönetim biçiminde yönetici, astlar üzerinde baskı ve kontrol uygulanmazsa, onlara iyi davranılırsa, daha verimli çalışırlar ve işlerinde daha mutlu olurlar değer yargısına sahiptir. Yönetimde bu tip yöneticilere genellikle “kumru tipi” yöneticiler denilmektedir. Bunlar astlarına karşı güler yüzlü, tatlı dilli ve dost tavırlı olup, astları ile arkadaşlık havası içinde çalışırlar. Çatışmadan ve sorun yaratmadan çalışılması gerektiği yargısına sahiptirler. Bu tip yöneticilerin amaçları herkesi memnun etmek ve herkes tarafından sevilmeaktır (Aytürk, 1999:26).

“Bırakınız yapsınlar” görüşüne dayanan başıboş yönetim tarzı, işe ve işgörenlere fazla önem vermemesiyle dikkat çeker. Bu yönetim biçiminin ana politikası, iş sorunlarına ve çalışanlara karışmamaktır. Kişiye bir kez, ne yapacağı söylendikten sonra, işin nasıl yapılacağı kendisine bırakılır. Ast görevini istediği gibi yapar. Yönetici ise müdahalede bulunmaz (Aytürk, 1999:26). Çünkü yönetici, “insan kendisine karışılmadığı zaman en iyisini yapar” değer anlayışına sahiptir.

Bu tip yöneticilerin işe ve insana karşı ilgisizliği kendi bilgisizliği ve yeteneksizliğinin bir sonucudur. Bu tip yöneticiler “ne ben birisine bir şey vereyim, ne de başkası benden bir şey istesin” değer yargısına sahiptirler. Bu nedenle yönetici çevresine karşı vurdumduymaz bir tavır içinde, ne işle ne de başka şeylerle ilgilenerek, sadece odasında oturmakta, sorulan sorulara kısa cevaplar vermekte, sorumluluk almamakta sadece yönetici rolünü oynamaktadırlar.

“Güvercin Tipi” olarak adlandırılan bu yöneticiler, genellikle “gelen ağam, giden paşam” veya “bana dokunmayan yılan bin yaşasın” yargısına sahiptirler. Bunlar yönetimde “kaçma – karışma – çalışma” politikası uygulayan yöneticilerdir. Bu tip yöneticiler yönetici demek de yanlış olur. Bunlar şeklen yöneticidirler. Bu tip yöneticilerden, ne kuruluşa, ne topluma ve ne de çalışanlara yarar gelir (Aytürk, 1999: 27).

Ortayol yönetim biçiminde yönetici, “astlar üzerinde, sadece yeterli oranda hizmette bulunmaları için normal bir baskı ve kontrol sistemi uygulanması gerektiği; onları mutsuz edecek ve morallerinin bozulmasına yol açacak olumsuzluklardan kaçınılması gerektiğine inanan” bir değer yargısına sahiptir.

Bu yönetim anlayışında yönetici, astlarına, “çalışın, fakat kendinizi yıpratmadan çalışın” diyen bir değer yargısına sahiptir. Bu tip yöneticiler insancıl ve otoriter yönetimi biçimi arasında bir yol izlemektedirler. Bu tipteki bir yönetici kurnazlıkla yönetim tarzlarını amirlerine göre biçimlendirebilir. Eğer amir insancıl birisi ise, insancıl yönetime, otoriter biri ise otoriter yönetime eğilim gösterebilirler. Bu yüzden bu tip yöneticilere “Tilki Tipi” yöneticiler de demek mümkündür (Aytürk, 1999: 28). Bu tip yöneticiler taktik olarak, yönetimde fazla üretken ve çalışkan olmadan, kendisine ve astlarına zarar vermeden idare etme politikası uygulamakta ve genellikle “tavizkar” yönetici değer yargısına sahiptirler.

Demokratik yönetim biçiminde astların kuruluşun hizmet ya da üretim hedeflerine, birbirleriyle işbirliği ve dayanışma halinde, olumlu ve yapıcı yönde katkıda bulunduğu görülmektedir. Bu tip yönetim biçimini belirten karakter, ekip çalışması ve ekip ruhudur. Bu nedenle bu tip yönetim biçimine aynı zamanda “Katılmalı Yönetim

Biçimi” de denilmektedir. Demokratik yönetim biçiminde insana ve işe verilen önem en yüksek düzeydedir. Bu ise verimliliğin yükselmesine neden olmaktadır. Kuruluş içinde karşılıklı güven ve işbirliği, ortak çaba ve yönetime katılma gerçekleşmektedir. Bu yüzden katılmalı yönetim biçimi “Aslan Tipi Yönetim” olarak da nitelendirilebilir (Aytürk, 1999:28). Demokratik yönetim tarzı, bilgi ve görüş alışverişlerinin müsaade edildiği, katılmalı bir yönetim biçimidir. Bu tip yönetim biçiminde yöneticinin asıl işi koordine etmektir (Aytürk, 1999:28). Böyle bir yönetici astlarına güvenir ve onlara yetkilerini devredebilir. Astlar ise onun yokluğunda kendisiyle birlikte bulunduğu zamandan farksız bir şekilde çalışmaya devam ederler.

Yukarıdaki ilkeleri incelediğimizde, öğretmenlerin davranışlarının yönlendirilmesi açısından okul yöneticisinin liderlik davranışlarının büyük önem taşıdığı görülecektir. Okul yöneticinin liderlik gücü ve yukarıda bahsi geçen özelliklere göre şekillenen yönetim davranışları ile öğretmenlerin iş doyumu ve performansı arasında yakın bir ilişki vardır. İlköğretim okulu yöneticileri üzerinde yapılan çeşitli araştırmalara göre yüksek uzmanlık becerilerine sahip olan okul yöneticilerinin öğretmen morali ve iş doyumu üzerinde olumlu bir etki oluşturdıkları tespit edilmiştir (Çelik, 1995:7).

Alanyazındaki bulgulara bakıldığında; eğitim yöneticisi; öğretmen, işgören, öğrenci, veli, çevre liderleri, çevredeki yerel yöneticiler, merkez örgütü ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişkiler kurmak, onların çelişkili beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır (Kaya, 1991:84).

Okulların kalitesi, okul müdürlerinin kalitesi ile hemen hemen eşdeğer kabul edildiği günümüzde, okul müdürlerinin çağdaş ve demokratik yönetim yaklaşımı sergileyebilmeleri, yöneticilik kalitesini yükseltebileceği gibi, okulların kalitesini ve başarısını da artırabileceği düşünülmektedir (Okutan, 2003:157).

Okul yöneticileri, öğretmenleri güdülemede, örgütsel amaçlar etrafında birleştirmede, kendilerini okula adamalarını sağlamada ve en önemlisi de eğitim öğretim sürecini geliştirmede yetkilerini kullanmak zorundadır. Aynı zamanda bunlarla birlikte, öğretmenler üzerinde değişik etkilene yollarına ilişkin davranışları göstermek

durumundadırlar (Akçay, 2003:157). Artık okul yöneticilerinin rollerinin, spesifik yeniliklerin uygulanmasını etkilemekten çok bir örgüt olarak okulda değişmeye liderlik etmeye doğru değiştiği görülmektedir (Balcı, 2002:116). Okul yöneticileri, sürekli olarak kendini bilimsel gelişme ve yeniliklere açık tutan ve bireyin kendini gerçekleştirmesine yardım eden bir lider olmalıdır (Çelik, 2000:134). Tüm bunlara bağlı olarak okul müdürlerinden personelin, öğrencilerin ve öğrenci velilerinin ihtiyaç ve beklentilerini merkeze alan bir anlayışla eğitim kurumlarını yönetmeleri beklenmektedir (Can, 2002).

Alanyazındaki yaklaşımlar dikkate alındığında okul yöneticilerinin bilgiye ulaşabilen, sorgulayan, eleştiren, öğrenmeyi öğrenen öğrencileri yetiştirebilmesi ve buna uygun eğitim ortamlarını oluşturabilmesi, bürokratik yönetim anlayışının dışına çıkarak (Tekeli, 2005:6) örgütüne uygun yönetim biçimini kullanmasına ve etkili yöneticilik yeterliliklerine sahip olmasına bağlı olduğu söylenebilir. Bu bağlamda aşağıda yönetim biçimlerine ve özelliklerine yer verilmiştir.

2.1.4. Yönetim Biçimleri

Çağdaş yönetim, bir bilim ve sanattır. Ancak, yönetim bilimsel ve evrensel olduğu halde her yöneticinin yönetim biçimi farklıdır. Yönetici, yönetim bilgisine sahip olup, belirli bir amaç için çalışanların gayretlerini birleştirir ve ahenkleştirir. Yönetim ve yöneticilik tarzı, ortama, şartlara, yöneticinin yönetim görüşüne göre değişmekte, kaynaklara ve imkanlara göre gelişmektedir (Urlu, 2002:19). Yönetim biçimlerini yöneticinin yeterliliklerinden, rollerinden, değer yargılarından bağımsız olarak ele almak mümkün değildir. Örgütün yönetim biçimi işgörenin örgütsel davranışına doğrudan etkide bulunur. Yöneticilik davranışının türünü belirleyen ve şekillendiren en önemli etmen yöneticinin yetkiyi kullanım tarzıdır. Yöneticilerin insana, örgüte, yönetime ilişkin besledikleri inanç, duygu, görüş ve değerler, yönetim anlayışlarını ve uygulamalarını etkileyerek yönetim biçimlerini oluşturur. Bir yöneticinin yönetim biçimi, işgörenleri güdülemek, yetkilerini kullanmak için takındığı tutuma, örgüte ya da işgörene yönelik olmasına göre nitelik kazanır (Başaran, 1982: 92).

Yönetimde “insan” ve “görev” iki ana unsurdur. Bu iki unsur birbirini tamamlayan iki temel öğedir. Çünkü insan bir görev yapar, ya da görev insan tarafından yapılır. Bu nedenle görev (mal ya da hizmet üretimi) insana dayanır. İşte bütün yönetim ve yöneticilik tarzları ve davranışları daima bu iki temel öğeye göre biçimlendirilir. Bütün yöneticilerde buna göre değerlendirilir. Ancak, genellikle astlar, yöneticilerini insana ve insan ilişkilerine verdiği öneme göre; üstler ise genellikle astlarını, göreve verdiği öneme göre değerlendirir. Genelde ne kadar yönetici varsa o kadar da yönetim biçimi olduğu söylenebilir (Urlu, 2002:20) .

Örgütte yönetici tarafından ağırlıklı olarak uygulanan yönetim biçiminin çalışanlar üzerinde önemli etkileri vardır. Bir yöneticinin yönetim anlayışının çalışanların iş doyumunu, örgütsel verimliliği, motivasyonlarını, okul iklimini ve kültürünü, örgütsel bağlılığı olumlu veya olumsuz yönde etkileyebileceği (Dick ve Metcalfe, 2001:115) göz önünde bulundurulmalı; bu kapsamda yönetici tarafından örgütün ve çalışanların amaçlarını ve başarısını engellemeyecek bir yönetim biçimi sergilenmelidir.

Örgütlerin yönetilmesinde tek bir doğru yol yoktur. Bu daha çok tarihsel koşullara, örgütün amacına ve en önemlisi yönetimin insan hakkındaki sayıtlıları ile örgüt üyelerinin gerçek özellikleri arasındaki uygunluğa bağlıdır. Yöneticinin işgörenler hakkındaki sayıtlılarını bir ölçüde yöneticinin yönetim biçimini belirler (Schein, 1978:62-63).

Çeşitli araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda farklı yönetim biçimlerinden söz edilmektedir. Örneğin yeni yönetim tarzı, astlara danışmanlık ve yetiştiricilik şeklinde, yol gösterme ve astların yönetime katılımını sağlamadan bahsederken zaman zaman bazı yöneticiler eski yönetim tarzlarının etkisi ile otokratik ya da empoze edici bir davranış sergileyebilirler (Maccoby, 1994:57-59).

Yönetim biçimleri konusuna göre yapılan bir diğer sınıflama Likert'in Sistem 4 yaklaşımıdır ve şu şekilde ifade edilebilir:

a)Sömürücü-Otokratik: Bu tarz yönetimde üstler astlarına güven duymazlar, işle ilgili problemlerin çözümünde çok seyrek olarak onların görüş ve

düşüncelerini alırlar. Bu tarz yönetimin hakim olduğu örgütlerde korku, gerginlik hakimdir ve motivasyon açısından ödüllere çok ender başvurulur; ceza uygulamaları daha yaygındır. Yetki üst yönetimde toplanıp astlara delege edilmez. Aşağılara doğru iletişim daha fazla gelişmiş olup astlarla üstler arasında çok sık etkileşim gerçekleşmez. Bu tarz yönetimlerde kararlar tepe yönetimce alınır ve ekip çalışmasına rastlanmaz. Yönetimin kontrol fonksiyonu tepe yönetimce gerçekleştirilir (Likert ,1967: 4-9).

b)Yardımsever-Otokratik: Bu tarz yönetimde üstler astlarına belirli ilişkiler çerçevesinde çok az güven duyarlar. Denetim süresince bazı yetkilerin orta kademelere geçirildiği görülür. Astların fikirleri alınsa da önemli kararlar yine üst kademelerce verilir. Astları güdüleme, ödüllendirme ve cezalandırma beraber kullanılır. Ekip çalışması çok az görülür. İletişim çoğunlukla aşağı doğrudur, üstlerle astların etkileşimi az ve temkinli bir biçimdedir (Likert ,1967: 4-9) .

c) Katılımcı: Üstlerin astlarına güveni tam olmasa da oldukça yüksektir. Astların çok önemli olmayan kararları vermelerine izin verilir. Hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya iletişim sağlanmıştır. Bu tarz yönetimde astları güdülemede ödüllendirmeye başvurulur, ender olarak cezalandırma kullanılır (Tekarslan ve diğerleri; 2000 :131). Örgütsel amaçlar astlarla tartışılıp hareket planları belirlendikten sonra duyurulur (Likert; 1967: 4-9).

d)Demokratik: Bu yönetim tarzında astlara hemen her durumda tam güven duyma söz konusudur. Astlar işleri ile ilgili konularda üstleri ile görüşme ve öneri getirme serbestisine sahiptirler. Daima astların görüşleri alınır ve uygulamaya konulur. Aşağı ve yukarı doğru iletişimle beraber yatay iletişim de kullanılır. Ast-üst arasındaki etkileşim yaygın, arkadaşça ve güvene dayalıdır. Yönetimin kontrol işlevi, örgütün alt kademelerine doğru delege edilmiştir (Likert ,1967 : 4-9).

Bir başka araştırmaya göre yönetim biçimleri, baskıcı, zorlayıcı, otoriter, birleştirici, demokratik, ivme kazandırıcı-hızlandırıcı ve çalıştıran - koçluk yapan olmak üzere de ayrılabilir. (<http://www.sbs.com.tr/newsletter/Temmuz05/FazlaMesai.asp>).

Yukarıda değinildiği gibi örgütlerde pek çok yönetim biçimi uygulanır. Bu araştırma da Başaran tarafından önderlik araştırmalarına dayanılarak ve otokratik uçtan demokratik uca doğru bir uzanım içine konularak dört kümede toplanan ve yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi olarak adlandırılan yönetim biçimlerine yer verilmiştir. Ayrıca bir kuram olmamakla birlikte, bazı örgütlerde görüldüğü için bu araştırmada başıboş yönetim biçimi de tanıtılmıştır (Başaran, 2004:111).

Aşağıda araştırma kapsamına alınan yönetim biçimlerinden yetkeci yönetim biçimine yer verilmiştir.

2.1.4.1 Yetkeci Yönetim Biçimi

Yetkeci yönetim çok eski bir tarihsel gelişime dayanır; kaynağı ataerkilliktir (Başaran, 2004:112); endüstri devriminin egemen yönetim modelidir (Özcan, 1996:26). Bu yönetsel davranış kuramı, tarih boyunca kullanılan, kimi kez yeğinliğini azaltan ama çağımızda bile oldukça yandaş bulan bir kuramdır. Yetkeci kuram salt erke dayanan ilke ve kurallardan oluşur (Başaran, 1982: 93).

Yetkeci yönetim biçiminde, yöneticinin asıl ilgisi mal ve hizmet üretiminde toplanır. Otoriter yönetici insandan çok göreve önem verir. Yöneticinin istediği, insanın azami ölçüde üretimde bulunmasıdır. Bu anlayışa göre insan, rahat bırakılırsa çalışmaz, iş yapmaz. İnsana iyi davranmak istismara yol açar. İnsan ancak otoriter yönetilirse yararlı olur (Urlu, 2002:20).

Otokratik lider, karar alma erk ve yetkisine sahip tek kişidir. Astların hiçbir şekilde karar alma sürecine katılmaları söz konusu değildir. Lider herhangi bir konuda itiraz kabul etmediği gibi, tartışma yanlısı da değildir. Bu tür bir lider kendi başına düşünür; karar verirken astlarının üstlendiği rol ise söylenenleri sorgusuz, sualsiz yapmaktır. “Neyin yapılmasının veya yapılmamasının en iyi olacağını sadece lider bilir.” varsayımı yetkeci liderliğin ardında yatan temel düşüncedir (Razi, 2003:52). Bu anlayıştaki yöneticilere göre geleneksel değerlere sıkı sıkıya bağlı kalınmalı; yetkeye sorgulanmadan boyun eğilmelidir. İşgörenler güce ve etkiye olan ilgilerinden dolayı kararlarda öznel ya da nesnel duygulara değil yöneticinin isteklerinin temel alınması

gerektiğine inanırlar (Cherrington, 1994:77). Geleneksel süreçler hiçbir değer yaratmayan, sadece elemanların süreci istismar etmemelerini sağlayan kontrol ve denetim adımları ile doludur. Organizasyonun yapısını geleneksel süreçler belirlediğinde, her şeyden önce görev gelecektir. Bundan sonra genelde talimat veren bir davranış gösterirler. Karar verme, yönetme erki liderlerde toplandıkça örgüt bir araç olma niteliğini kaybetmektedir (Tosun, 1992:20).

Yetkeci yönetici, girişimcidir; genellikle tehlikeyi sever; sürekli gelişmek, ilerlemek ister; ülküsüne ulaşmaya çalışır; sert ve karardır; nesnel davranmaya çalışır; yetkesini sonuna kadar kullanmaktan korkmaz (Başaran, 2004: 112).

Yetkeci yöneticileri iki açıdan değerlendirmek mümkündür. Bazı otoriter yöneticiler katı ve sert olmakla birlikte becerikli, dürüst ve çalışkandır. Bunlar teşkilata yararlı olur. İkinci tip otoriter yönetici ise bilgisiz, beceriksizdir. Ancak bunları örtbas etmek için otoriter yönetim biçimini bilerek tatbik eder. Hedeflerine varmak için her yolu meşru sayarlar (Aytürk,1990:28).

Yetkeci yönetsel davranış kuramının uygulandığı örgütlerde verimlilik oldukça yüksek olmaktadır çünkü yetkeci yönetici ilgisini verimlilik üzerine yoğunlaştırmıştır (Özcan, 1996:26) ve yüksek verimlilik otoriter yöneticilerin yönetim anlayışını oluşturmaktadır (Razi, 2003:55). Yetkeci yöneticiler verimliliğin en üst düzeyde sağlanması için çoğu zaman iş görenleri zorlar ve bunun için yasal gücüne güvenir (Özcan, 1996:26). İşgörenlerin çalışmalarını düzenli ve temiz, işlerini süresi içinde ve verimlerini nitelik ve nicelikçe tam yaptırmaya çalışır. İşgörenlerin, görevlerini yaparken üzerlerinde sürekli bir denetimin ve baskının olduğunu duyumsamalarına özen gösterir. Her koşulda verdiği kararların tam olarak gerçekleştirilmesini sağlamaya çalışır. Bir işgörenin uyması gereken ilk kuralın “gözlerimi kaparım, görevimi yaparım” olması gerektiğine ve ancak baskıyla iş yapacağına inanır (Başaran, 2004:113). Yetkeci yöneticiler otoriter davrandıkları sürece kendilerini mutlu, rahat ve güçlü hissederler. Yetki devrine devamlı olarak karşı çıkarlar. Otokratik yöneticiler örgütsel amaçlara ulaşabilmek için güdüleme, özendirme, etkileme aracı olarak ya ödül vasıtası ile çalışanları teşvik eder ya da ceza ve tehditlerle onları istediklerini kabul ettirmeye zorlar (Razi, 2003:55).

Yetkeci yönetim biçiminin görüşüne göre, işgörenler iki sınıfa ayrılırlar: Yönetenler ve yönetilenler. Yönetenler güvenilebilen; örgütsel amaçlar için var güçlerini harcayabilen; yüksek amaçlar ve gereksinimler için güdülenebilen; yüksek nitelikli, seçkin, ussal kişilerdir. Yönetilenler ise, güvenilemeyen; ancak parayla bazı amaçlar için güdülenebilen; etkin olmaktan çok edilgen; dıştan denetlenebilen; zorla çalıştırılabilen; sürekli korunmak isteyen duygusal kişilerdir. Yönetilenler, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye direnirler; kendi başlarına karar veremezler; sorumluluk almaktan kaçarlar (Başaran, 2004:114).

Yetkeci liderlerin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerinden bir tanesi yaratıcılığın ortadan kaldırılmasına sebep olmasıdır. Çünkü bu tip liderlere göre, astlar sıkı bir biçimde izlenmeli ve denetlenmelidir. Esnek olmayan ve son derece katı bir yapı sergilemelerinden dolayı yöneticilerin örgüt içerisinde meydana gelen çatışmaları da örgütün hedefleri doğrultusunda çözümlemeleri beklenemez, astlar arasında ödül yolu ile rekabet yaratarak bir çatışma ortamı yaratmaları muhtemeldir.

Yetkeci yöneticinin astları ile olan ilişkisi ise çok az ve biçimseldir. Yetkeci yönetici astlarıyla olan bu biçimsel ilişkiler için de pek çok kural koyar. Yöneticinin iş görenlerle sözlü ve yazılı iletişimi azdır ve iletişim karşılıklı sezgiye dayanır; bu yüzden yanlış anlaşılmalarda oldukça fazladır. Yetkeci yönetici işgörenlerin işten doyumunu sağlamak; örgütte uyumsuzlukları gidermek; davranışlarını değiştirmek; takım ruhunu geliştirmek için girişimde bulunmaz. İşgörenlerin arasındaki çatışmaları ise yetkisini kullanarak çözümlendirmeye çalışır (Başaran, 2004:114).

Alanyazındaki yaklaşımlar dikkate alındığında, otoriter yönetici, işyerindeki koşulları işletmenin amaçlarına azami düzeyde ulaşmak üzere düzenleyen ancak bu düzenlemede insanın arzu ve ihtiyaçlarını karşılamak ve onu işyerinde mutlu kılacak hiçbir önleme başvurmeyen yöneticiler olarak nitelendirilirler (Erdoğan, 2000:36). Bu tarzı benimseyen bir yönetici, insana bir hiç gözü ile bakan ve onu bir makine bir araç gibi gören bir değer yargısına sahiptir.

İnsancıl olmayan görüntüsüne karşın bu kuram şöyle ya da böyle kimi örgütlerde doğrudan, kimi örgütlerde ise dolaylı olarak uygulanmaktadır; zaten yetkenin olmadığı

bir örgüt düşünülemez, değişik olan bu yetkenin kullanılış biçimidir; örgütün niteliğine göre yetkeci kuramın uygulanış biçimi değişmektedir (Başaran, 1982:94). Bu yönetim biçimini seven işgörenler olmakla birlikte bu yönetim biçiminden hoşlanmayan işgörenler de mevcuttur. Bu nedenle bu yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde, işe gelmeyen, işi bırakan, işgören sayısı fazladır. İş görenlerin yakınmaları en üst düzeydedir. Bunun sonucu olarak da düşük doyum düzeyinde pek çok işgören bulunabilir (Cherrington,1994:80).

Alanyazındaki bilgiler ve araştırmalar dikkate alındığında, yetkeci yönetim biçiminin dayanağının otorite olduğu açıkça görülebilir. Yetkeci yönetim biçiminin sergilendiği örgütlerde kişilerin duygu, düşünce, eleştiri, önerilerine önem verilmez; çalışanların yöneticilerine itaatkar bir şekilde hizmet üretmesi ve örgüt verimliliğini artırmaları beklenir; ancak bu bağlamda bu yönetim biçiminin uygulandığı okullarda öğretmenlerin baskı ve denetim altında çalışmalarının, kararlara katılamamalarının memnuniyetsizliğe ve düşük iş doyumuna sebep olabileceği söylenebilir.

Aşağıda araştırma kapsamında yer alan koruyucu yönetim biçimine yer verilmiştir.

2.1.4.2. Koruyucu Yönetim Biçimi

Yöneticiler, işgörenleri incelemeye başladıktan sonra işgörenlerle ilgilenmelerinin sonuçlarını görmeye başladılar. Özellikle üretim sırasında işgörenlerinin doyum ve güvenliğinin sağlanması üretimde artışa neden oldu. 1930'lu yıllarda başlayan insan ilişkileri akımı ile birlikte örgütlerde işgörelere daha insancıl davranılmaya başlandı. İşgörelere daha iyi davranma ve daha iyi ilişkiler kurma yolu ile örgütsel etkililiği yükseltme (Özcan, 1996:28) ve iş görenlerin birer insan olarak ele alınıp ne durumda olduklarının incelenmesi koruyucu yönetimi ortaya çıkarmıştır (Özcan, 1996).

Örgütün verimliliğini artırmak için, işgörenin yaptığı işten psikolojik doyum elde etmesinin; düş kırıklığından, kavgacı tutumundan sıyrılıp güven içinde bulunmasının; örgüt içinde gerilimden kurtulmuş olarak çalışmasının; kasal gücü kadar bilişsel gücünü de işinin içinde kullanılmasının gerektiği anlaşılmıştır. İşgörenin örgütten daha da ön planda tutulması, korunması gerektiği görüşü yayılmaya başlamıştır (Özcan, 1996).

Koruyucu yönetim biçiminde erk kaynağı yöneticinin sorumluluğundaki ekonomik kaynaklardır. Yönetici işgörenlerin ekonomik yönden doyumunu sağlayarak onların örgüte bağlanmasını ve güçlerini örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi yönünde harcamasını hedeflemektedir (Özcan, 1996:28). Bu yönetim biçiminde işgörenlerin fizyolojik gereksinimleri karşılanmış olduğu varsayımı ile insanların güvenlik gereksinimlerine yöneleceği varsayılmaktadır (Davis, 1984:129-130).

Koruyucu yönetici işgörenleri sever ve onlara güvenir; yetke kullanma biçimi duruma göre değişir; yetkesini kullanırken bazen işgörenlerin katılımını sağlar, bazen de kendisi karar verir. Koruyucu yönetici işgörenleri güdülemede, özendirmede ve etkilemede parayı kullanır. Örgütün amacını gerçekleştirmesinde kendisini bir araç gibi gören koruyucu yönetici, örgütünde iş bölümünün yapılmasına ve her işgörenin görevinin tanımlanmasına rehberlik eder (Özcan, 1996:28); yani işgörenleri denetlemek yerine hedeflere ulaşmak için örgütünde işlerin düzenli yapılmasına ve görevlerin tanımlanmasına kılavuzluk yapmanın gereğine inanır. Örgütte iş akımı, işgörenlerin girişiyle kendiliğinden oluşur; yönetici ise işleri planlar, işgörenlerin iş için gereksindikleri kaynak, araç, gereç, makine gibi gerekli kaynakları anında sağlamaya çalışır; işgörenleri eşgüdümleyerek; iletişimi sağlamaya çalışır ama örgütsel amaçlara ulaşmada elde edilenlerle yetinir (Başaran, 2004:115-116).

Koruyucu yönetim işgörenlerin örgüte bağlanmasına yol açar. Çünkü işgörenler güvenlikleri ve refahları için örgüte bağımlıdırlar. İşgören psikolojik olarak işteki durum koruyucu etmenlerle ilgilenir. Bu etmenler güvenlik ve hoşnutluk açısından gereklidir. Koruyucu bir ortamda çalışan işgörenler yaşamlarından mutlu ve hoşnuturlar. İşe karşı pek fazla istekli değildirler. İşgörenler pasif bir işbirliği gösterirler. İşgörenler kendilerinden beklenen kadar üretimde bulunurlar. Koruyucu yönetimin yararı işgörelere güvenlik ve doyum sağlamasıdır (Özcan, 1996:29).

Koruyucu yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde, işgörenler arasındaki ilişkilerin iyi olması yüzünden çatışmaya pek rastlanmaz. Her işgören, elverdiğince astının ve üstünün gönlünü kırmamaya çalışır. Buna karşın, ortaya çıkan çatışmalar, koruyucu yönetici tarafından gönül alma ve uzlaşma yoluyla çözülmeye çalışılır. Koruyucu yönetici, işgörenlerin duygu ve düşüncelerine önem verir; onları dinlemek için zaman ayırır. Koruyucu yönetici takım ruhunu geliştirmek için girişimde bulunmaz; bireysel

alışmalara daha çok önem verir ama işgörenlerin kişiliklerini geliştirmeleri için birbirleri ile ilişki kurmalarına yardım eder (Başaran, 2004:116).

Koruyucu yönetsel davranış kuramının moral ölçüsü, işgörenin örgütten sağladığı doyumun derecesidir. Eğer işgören örgüt içinde mutlu, uyumlu, iyi ilişkiler içinde ise işgörenin de morali yüksektir. Ama morali yüksek ya da mutlu olan bir işgörenin örgütsel verimliliğinin de yüksek olması çoğ u kez gerekmemektedir. Bu yüzden bu kuramın uygulandığı örgütlerde işgörenin örgüte katılması yüzeyde kalmaktadır. (Başaran, 1982:94).

Yukarıdaki bilgiler doğ rultusunda koruyucu yönetim biçiminde vurgulanan konunun çalışanın güvenliğini, iş ve çalışma ortamına yönelik memnuniyetini sağlamak olduğ u söylenebilir; ancak bu yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde takım çalışmasından çok bireysel çalışmalara ağı rlık verilmesinin, çalışanların yönetimden mutlu olmalarının bu nedenle gelişmek için çaba sarfetmemelerinin örgütün verimliliğini dşrebileceğ i göz önünde bulundurulmalıdır.

Aşağı da araştırma kapsamında yer alan destekçi yönetim biçimine değ inilmiştir.

2.1.4.3. Destekçi Yönetim Biçimi

Likert'in destekleyici ilişkiler ilkesi anlayışından ortaya çıkan (Celep, 1990:75) destekçi yönetim biçimi, temel görüş olarak işgörenin özgeçmişinin, değ erlerinin, beklentilerinin, yaş antılarının ışı ğ ı altında, kendi kişisel değ erine, önemine ilişkin duygularını geliştirmesi, sürdürmesi için yöneticinin tüm etkileşim, ilişki, önderlik olanaklarını kullanarak desteklemesini getirmektedir (Likert, 1961).

Destekçi kuram, yetkeci ve koruyucu kuramda olduğ u gibi yetkeden ve ekonomik kaynaklardan çok nderliğ e dayanmaktadır. Yöneticinin nderliğ i ile örgüt içinde geliştireceğ i ortamda her iş görenin örgütte kendi yeterlik ve ilgilerine uygun iş yaptığında örgüte katkıda bulunmasının destekleneceğ i varsayılmaktadır (Davis, 1972).

Yönetici işgörenlerin girişimci olduğunu, eğer onlara olanak sağlanırsa başarılı olabileceklerini düşünür. İşgörenlere önemli ölçüde güvenen yönetici işgörenlerin sorumluluk almaya hazır olduklarını, örgütsel amaçlar için çalışacaklarını, kendilerini geliştireceklerini bilir. Bu nedenle işgörenin edimini destekleme eğilimindedir (Davis 1984:131; Kazmier, 1979:317). Yönetici kendi davranışlarını işgörenlerin kişilik özelliklerine ve davranışlarına göre ayarlar; duruma uygun yönetsel stratejiler geliştirmeye çalışır; sorunlardan kaçmaz; onları saklamaz; sorunların çözülmesi için elbirliği ve savaşımçı bir tutumla uğraşır (Başaran, 2004:117). Destekçi yönetici işgörenlere eşit davranır; kişiler ve gruplararası ilişkilere özen gösterir; arkadaşır. İşgörenler iş konularında üstleri ile konuşmakta özgürdürler. Yönetici çoğu kez karar verirken astların görüşlerine başvurur (Özcan,1996).

Başarılı olmak işgörenler için en iyi güdüleme, etkileme ve özendirme güdüsüdür. Destekçi yönetici, iş bölümünün görev tanımlarını işgörenle birlikte yapar. Destekçi yöneticinin görev ve ilişki davranışı birbirine denktir. Destekçi yönetimde hem örgütsel amaçlar, hem de işgörenlerin gereksinimleri karşılanarak onların işten doyumları sağlanmaya çalışır; Özcan (1996:30)'ın Başaran (1992) ve Kazmier (1979)'den aktardığına göre örgütteki iletişim kanallarının çok yönlü çalıştığı bu yönetim biçiminde yönetici astlardan gelen işe ilişkin her türlü öneriye açıktır; işgörenlerin yaratıcılık gücüne inanır ve bunu işlerinde kullanmalarına yardım eder (Başaran, 2004:118).

Başaran (1992:88)'a göre destekçi yönetici, birlikte çalıştığı iş görenleri tanıyarak onların güçlü ve güçsüz yönlerini bilir. Bu şekilde görevlerin işgörenler arasında uygun bir dağıtımını yapabilme olanağı bulurken onların birbirleri ile çatışmalarının sonuçlandırılmasında, işgörenler arasında iyi ilişkiler kurulmasına da yardımcı olur.

Destekçi yönetici, işgörenlerin takım olarak çalışmasını sağlar. Destekçi yönetici, örgütte işgörenlerin başarılı olmalarını sağlamak için gerekli eğitim ortamını hazırlar ve olanakları yaratır. Destekçi yönetim biçiminin iş görenler hakkındaki varsayımına göre insan yaratıcıdır ve işgörene uygun ortam hazırlandığında örgütsel amaçları benimseyebilir.

Destekçi yönetsel davranış kuramına göre, işgörenler edilgen olmaktan çok etkin olmayı; örgütsel amaçlara karşı olmaktan çok örgütsel amaçları gerçekleştirmek için gerekeni yaratmayı; sorumluluktan kaçmaktan çok sorumluluk almayı; yönetimce fırsat verildiğinde yönetime katılmak isteyen yapıdadırlar. İşgörenler doğal olarak gelişmeye, yardımlaşmaya, işbirliği yapmaya, sorun çözmeye elverişli olarak yaratılmışlardır. Böylece yöneticinin görevi işgörenleri örgütsel edimleri için desteklemektir (Başaran, 1982:96).

Yönetim tarzı, yönetimin çalışanlara karşı tutumu ve oluşturulan kuralların uygulanma şekli ile çalışılan ortamın fiziki durumu çalışanların iş tatminini etkilemektedir (Mitchell ve Larson, 1987:139-140). Çalışanların iş tatmini üzerinde yönetim tarzı iki şekilde etkili olmaktadır (Sapancalı, 1993:61-62); birincisi, karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlamaktır. Katılım, sonuçta kişinin kendisine saygı duymasını ve tanınma ihtiyacını karşılayacaktır. İşlerinde bu ihtiyacı gideremeyecek olan çalışanlar, bunları başka yerlerde ve ortamlarda arayacaklardır. Bu durum ise çalışanların tatminini etkileyecektir. İşletmelerde çalışanların kararlara katılımının sağlanması iş tatmininin artırılması yanında işletme içinde nihai kararların iyileştirilmesine de hizmet edecektir. Kararlara katılan personel işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirecek ve iş tatminleri yükselecektir (Feldman ve Hugh, 1986: 196). İkincisi, çalışan merkezli olmaktır. Yani, çalışanlara yönelik olma ve onlarla destekleyici ilişkiler geliştirmektir. Yönetimin personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması çalışanların iş tatminini artırmaktadır (Luthans, 1973:121-122).

Destekleyici liderlik, örnek olan, yapılanları takdir ve tebrik eden, öğretmenlerine yardım eden, eleştirilenin sebebini açıklayan, yapıcı eleştirilerde bulunan, çalışanların ve diğer insanların refahı için çalışmalara göndermede bulunan bir liderlik türüdür (Turan, 1998:13). İnsanlarla konuşmak, insanların çabalarına destek vermek, onları umutlandırmak, problemlerini çözmek ve karara katmak destekleyici liderlik davranışlarıdır. Bu liderler, izleyicileri ile ilgilenen, açık, arkadaşça, yaklaşılabilir, grup iklimi oluşturan ve çalıştığı kişilere eşit davranan davranışlar gösterirler (Peters, 2000).

Destekleyici liderlikte daha çok duygular ve kişisel beklentiler göz önünde bulundurulur. Liderler, izleyicilerin mutluluğu ve memnuniyeti için izledikleri yoldan çıkma eğilimindedirler.

Destekçi yönetsel davranış kuramının moral ölçütü, işgörenin güdülenmesinin derecesidir. Bu yaklaşımla işgören fizyolojik ve güvenlik gereksinmelerinin üstünde daha yüksek kademedeki gereksinmelerinin doyurulması için güdülenmektedir (Başaran, 1982).

Bu kuramın örgütte uygulanması yöneticiye önemli görevler yüklemektedir. İlk, yöneticinin örgütsel önderlik niteliği kazanması, sonra da işgörenleri tanımak için yoğun bir çalışmaya girmesi gerekmektedir. Özellikle, işgörenlerin tanınması onların gereksinmelerinin sorunlarının ne olduğunu; onlara nasıl yardım edilebileceğini; yetişmeleri için nelerin gerektiğini içermelidir. Böyle bir yaklaşım, yönetici-işgören arasındaki dostluk bağlarını güçlendirmekte; karşılıklı anlayış ve duyarlık yaratmaktadır (Başaran, 1982: 96).

Yukarıda verilen bilgiler doğrultunda destekçi yönetim anlayışında çalışan kendi ilgi, yetenek ve bilgisi doğrultusunda çalışarak örgüte yarar sağlayabiliyorsa edimi yönetici tarafından desteklenir; kararlara katılması sağlanabilir; böylece iş doyum ve moral düzeyi de artar. Okul ortamı, öğretmenlerin yaratıcılıklarına, yeni yöntemler denemelerine, önerilerini özgürce söylemelerine, eleştirileri açıkca yapabilmelerine, örgütsel amaçları benimsemelerine, problemleri çözmelerine uygun hale getirildiğinde destekçi yönetim biçiminin çalışanın yararına olan bir yönetim biçimi olduğu söylenebilir.

Aşağıda araştırma kapsamında yer alan birlikçi yönetim biçimine değinilmiştir.

2.1.4.4. Birlikçi Yönetim Biçimi

Birlikçi yönetsel davranış kuramı örgütlerde bilim ve meslek adamlarının çoğalması sonucu ortaya çıkmış bir kuramdır. Bilim ve meslek adamlarının örgütlerde bağımsız çalışma istekleri, düşünsel uzmanlıkları, meslek örgütleri, özyönetim sorumlulukları

gibi özellikleri, yöneticiyi daha değişik bir yönetim biçimine zorlamıştır. Birlikçi yönetim, destekçi yaklaşımın daha geliştirilmiş, genişletilmiş bir biçimidir (Başaran, 1982: 97).

Birlikçi yönetim, işgörenlerin özdenetimine, özyönetimine dayanan; mesleki coşkularla özgerçekleşme gereksinimlerini sağlayan; karşılıklı katkılarıyla takım çalışması yapmalarına elverişli olan bir yönetim biçimidir (Davis, 1972).

Birlikçi yönetsel davranış kuramının dayanağı işgörenlerin karşılıklı katkılarıdır. Her işgörenin ortak amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunacağı bir şeylerin olması, katkıda bulunmayı duyması, görmesi asıldır. Yöneticilerin ve yönetilenlerin hiçbir ayırım olmadan işlerin yapılmasında ellerinden geldiğince katkıda bulunmaya çalışmaları gerekmektedir (Başaran, 1982:97).

Birlikçi yöneticinin erk kaynağı, üretim konularındaki uzmanlığı, örgütsel önderliğidir. Birlikçi yönetimin uygulandığı örgütlerde yönetici, işgörenleri güdülemek, etkilemek, özendirmek için çaba harcamaz. Bu yönetimde başarının işgöreni etkileme, güdüleme, özendirme etkeni olduğuna inanılır. Birlikçi yönetici, örgütte yapılacak işler için işgörelere kılavuzluk ederek onlara yapılacak olan işleri gösterir. İşlerin yapılmasında kullanılan yöntem ise takım çalışmasıdır ve işlerin yapılması konusunda takımın özgürlüğü söz konusudur (Özcan, 1996:32). Takım çalışmasında her işgören, takım çalışmasının, yapılan işin gereğı olan sorumluluğı gönüllü olarak kabul etmektedir. Her işgören, yönetici istediğı için değil, işinin gereğı olarak yüklendiğı sorumluluğı için ediminin niteliğini, niceliğini yükseltmektedir (Başaran, 1982:97). Örgütün amaçlarının en üst düzeyde gerçekleşmesini hem de işgörenlerin gereksinimlerinin en üst düzeyde doyurulmasına çalışır; işgörelere güveni tamdır. Birlikçi yönetici insan yaratıcılığına inanan, insanın onuruna ve haklarına saygılı bir kişidir. Yönetici, işgörenlerin takım ruhunu geliştirmelerine ve sürdürmelerine her türlü katkıda bulunur. Bu yönetim biçiminde işgörenler kendilerini yetiştirme konusunda örgütün sahip olduğu olanakları kullanırlar. Bu yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde örgüt ortamı işgörenlerin yaratıcılığına, yeni yöntemler denemelerine, önerilerini özgürce söylemelerine, eleştiri yapabilmelerine ve sorunları çözebilmelerine olanak sağlar (Başaran, 1992:90-91). Ayrıca yönetici, her zaman astları ile ilgili kararları birlikte alır; iletişim kanalları

açıktır; iş konusunda her düzeyden gelen öneriler dikkatle incelenir; bilgi saklanmaz ve doğru biçimde ilgili birimlere aktarılır (Özcan, 1996:32).

Birlikçi yönetsel davranış kuramında her işgörenin (kendi kendini) özdenetimi, özyönetimi gerekmektedir. Sorumluluğu yüklenen işgörenin, takım içinde kendine düşen görev ve rolü yapmak için kendini geliştirmesi, kendi kendini denetim altına alması gerçekleşmektedir. Bunun sonucu olarak da işgören daha yüksek düzeydeki gereksinimleri karşılanarak özgerçekleştirme basamağına ulaşmaktadır. Özgerçekleştirme ise işgöreni mesleksi coşkuya ulaştırmaktadır (Başaran, 1982).

İnsan ve insan ilişkilerine ağırlık veren bu yönetim biçiminde, otoriter yönetimin tersine, insana önem verilir. Çünkü bu yönetim anlayışında, teşkilat içinde insancıl nitelikteki ilişkilerin olumlu ve yapıcı yönde geliştirilmesi asıl ve temel hedefi teşkil etmektedir. Bu tarz bir yönetimde yönetici; “Hizmetmiş, verimmiş boş ver! Hepimiz insanız... İnsan beşer, bazen şaşar, kul hatasız olmaz” (Aytürk, 1999:25) değer yargısına sahiptir. Bu yönetim biçiminde yönetici, astlar üzerinde baskı ve kontrol uygulanmazsa, onlara iyi davranılırsa, daha verimli çalışanlar ve işlerinde daha mutlu olurlar değer yargısına sahiptir. Çatışmadan ve sorun yaratmadan çalışılması gerektiği yargısına sahiptirler. Bu tip yöneticilerin amaçları herkesi memnun etmek ve herkes tarafından sevmektir (Aytürk, 1999: 26).

Birlikçi yönetsel davranış kuramının moral ölçütü, işgörenin üyesi olduğu takımda kabul edilen önerilerinin nicelikçe, nitelikçe yüksekliği, bunun sonucunda da ulaştığı güdülenme ve psikolojik doyumu derecesidir (Başaran, 1992:96-97).

Katılımcı yönetim, özellikle iş dünyasında denenilen bir yönetim seklidir. Katılma hiyerarşiden daha çok uzmanlığa dayanır. Katılımcı yönetim tüm katılımcıların statü farkı olmaksızın eşit söz hakkına sahip olarak karar alabilmelerini ifade eder. Katılımcı yönetim, “kararların sonuçlarından etkilenen, o konuda uzmanlığı olan ve kararları uygulamadan sorumlu olan” herkesin yönetim sürecine katılmasını öngörmektedir. İyi bir ürün veya hizmet sunabilmek için kurumdaki tüm çalışanların bir bütün halinde çalışması şarttır. Bunu sağlamanın tek yolu çalışanları karara ve yönetime katmaktır.

Katılım liderin astlarının da bilgisine ihtiyacı olduğu düşüncesine dayanır (Özden, 1999:107-118).

Tüm kesimlerin toplam aklı, bir kişinin düşünerek karar vermesinden daha etkilidir. Yönetimde uygulama üzerinde bir etkiye sahip olmadığını hisseden öğretmen hem prestij hem de otonomi kaybına uğramaktadır (Özden, 1999:108). “Okul yöneticisi kalitenin öğretmenlerle birlikte bütün çalışanların ortak ürünü ile gerçekleştirebileceğini kabul etmesi gerekir” (Uluğ, 1999:470).

Okullarımız tümüyle insanlardan oluşan örgütlerdir. Okulda alınan kararlar öğrenciyi, öğretmeni, destek personelini, veliyi, üst öğretim kurumunu, çevreyi, iş dünyasını ve hatta ülkenin geleceğini etkilemektedir. Alınan kararlar kadar kararların alınma ve uygulanma sürecinde de tüm kesimlerin katılımı oldukça önemlidir. Katılım salt kararların alınma süreci değildir. Yönetime katılma, karardan etkilenenlerin, doğrudan doğruya ya da temsilciler aracılığıyla (Sabuncuoğlu, 1992:284), ister örgüt içinden, isterse örgüt dışından, verilecek kararları etkilemesi, alınan kararları uygulaması, uygulama düzeyindeki personelin uygulamadaki durumları rapor ederek önerilerle birlikte yönetime bildirmesi mekanizmasının işlemesidir (Vural, 1999:53).

Okullar gibi, geleceğin insanını yetiştirme misyonunu üstlenmiş örgütlerde sonuçtan etkilenen tüm kesimlerin fikirlerinin alınması ve uygulamaya geçilmesi önemlidir. Bundan dolayı okul yöneticisi kilit bir role sahiptir. Okul yöneticilerinin katılımcı yönetim anlayışını benimsemeleri, okulda demokratik bir havanın oluşmasına katkıda bulunacağı gibi, okuldan etkilenen tüm kesimlerin istek ve beklentilerinin de karşılanmasını sağlayacaktır. En önemlisi de okulun amaçlarına ulaşması için herkesin taşın altına elini koymasına istekli hale getirecektir. Bunu sağlamak ve başarmak tamamıyla okul yöneticisinin birlikçi yönetim anlayışını benimsemesinin yanında uygulama yeterliliği ile mümkün olacaktır.

Özetle, birlikçi yönetim biçimi, destekçi yönetim biçiminin daha geniş bir şeklidir. Bu yönetim biçiminde de destekçi yönetim biçiminde olduğu gibi takım çalışmasına, yaratıcılığa, uygun eğitim ortamına önem verilmekte; buna ilaveten her çalışanın kendi kendini denetlemesini, mesleksi coşkuya ulaşmasını ve aldığı sorumluluğu

yerine getirebilmesi; yani özdenetim, özyönetim ve özgerçekleştirme vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, okulların amaçlarına ulaşabilmesi için yöneticilerin birlikçi yönetim anlayışını benimsemelerinin okulda daha etkili ve verimli bir hava yaratacağını söylemek mümkündür. Aşağıda başıboş yönetim biçimi tanıtılmıştır.

2.1.4.5. Başıboş Yönetim Biçimi

Basıboş yönetim biçimi aslında bir yönetsel davranış kuramı değildir (Başaran, 1992:91). Ancak, yöneticinin elindeki yetkiyi kullanmaktan çekildiği, herkesin yapmak istediği her şeyi yapabildiği, politika ve kuralların olmadığı (Hersey, Blanchard, 1982:3) bir yönetim biçimi olan başıboş yönetim şekline kimi örgütlerde rastlanmaktadır (Özcan, 1996:32). Başıboş yönetim, örgütün yetke yapısında en üst makamda oturan kişinin yetkesini kullanmamasından ortaya çıkar. Yetke kullanmama, değişik nedenlerden dolayı ortaya çıkar. Örgüte yabancılaşma, küsme; yetke kullanmaktan çekinme, korkma; yönetimde yetersizlik; yetke kullanmaya gerek görmeme ya da inanmama bunlardandır (Başaran, 2004:123). Bölüm, birim ya da örgütler kendi amaçlarını kendileri koyarlar, kendi sorunlarını çözmek için uğraşırlar; yönetici kendisine başvurulduğunda görüşlerini söyleyen, gerekirse kaynak kişileri, diğer araç gereçleri sağlayan kişidir (Başaran, 1982:98). Bu tür yönetim anlayışı ne örgütün iş, üretim, ve hizmet alanlarında izlediği hedeflere ne de örgüt içi insancıl ilişkilerin iyileştirilmesine ve korunmasına önem vermektedir. Örgüt içi sorunlardan, kişisel ve duygusal davranışlara karışmaktan uzak durmak bu yönetim biçiminin özelliğidir. Başıboş yönetimde işgörenler dışarıdan bakanlar için çalışıyormuş gibi görünür; oysa örgütün amaçlarına işgörenlerin katkısı yok denecek derecede azdır (Özcan, 1996:32). Böyle bir yönetim, örgütün amaçlarını çok düşük düzeyde gerçekleştirebilir (Başaran, 1982:99).

“Bırakınız yapsınlar” görüşüne dayanan bu yönetim tarzı, işe ve işgörenlere fazla önem vermemesiyle dikkat çeker. Bu yönetim biçiminin ana politikası, iş sorunlarına ve çalışanlara karışmamaktır. Kişiye bir kez, ne yapacağı söylendikten sonra, işin nasıl yapılacağı kendisine bırakılır. Ast görevini istediği gibi yapar. Yönetici ise müdahalede bulunmaz (Aytürk, 1999:26). Çünkü yönetici, “insan kendisine karışılmadığı zaman en iyisini yapar” değer anlayışına sahiptir.

Bu yönetim biçimini yöneticiler “ne ben birisine bir şey vereyim, ne de başkası benden bir şey istesin” değer yargısına sahiptirler. Bu nedenle yönetici çevresine karşı vurdumduymaz bir tavır içinde, ne işle nede başka şeylerle ilgilenerek, sadece odasında oturmakta, sorulan sorulara kısa cevaplar vermekte, sorumluluk almamakta sadece yönetici rolünü oynamaktadırlar.

Başboş yönetim biçimi, bir yönetsel davranış kuramı olarak sayılmadığı için araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.

Yönetim biçimlerinin uygulanmasının ortaya koyduğu sonuçlar açısından bakıldığında (Tablo 2.1) yönetim biçimleri dayanakları, yönelimleri, işgörenin yönelimi, psikolojik sonuçları, işgörenlerin karşılanan gereksinimleri, işgörenin ulaştığı edim düzeyleri ve ahlak ölçütü açısından birbirinden ayrılmaktadır.

Tablo 2.1. Yönetmel davranış kuramlarının karşılaştırılması (Davis, 1972:498):

	YETKECİ	KORUYUCU	DESTEKÇİ	BİRLİKÇİ
Dayanağı	Erk	Ekonomik kaynaklar	Önderlik	Karşılıklı
Yönetmel yönelimi	Yetke	Maddesel ödüller	Destek	Sorumluluk
İşgören yönelimi	İtaat	Güvenlik	Edim	Sorumluluk
Psikolojik sonuç	Kişisel Bağımlılık	Örgütsel bağımlılık	Katılma	Özdenetimöz yönetim
Gereksinimlerin Karşılanması	Fizyolojik gereksinimler	Güvenlik gereksinimleri	Yüksek düzey gereksinimler	özgerçekleştirme
Edimsel sonuç	En az düzeyde	Edilgen işbirliği	Uyandırılmış güdüler	Bazı mesleksen coşkular
Moral ölçütü	Uysallık	Doyum	güdüleme	Görev ve takım için yapılan öneriler

Yukarıdaki tablo incelendiğinde yetkeci yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde yöneticinin erkini yasal kaynakların sağladığı yetkeden ve geleneklerden aldığı görülebilir. Koruyucu yönetim biçiminin dayanağı ise ekonomik kaynaklardır. Destekçi yönetim biçiminin dayanağı yetkeden ve ekonomik ödüllere çok liderliğe dayanır. Birlikçi yönetim biçiminin dayanağı işgörenlerin ortak katkılarıdır (Başaran, 1982:93-98). Örgütte çalışan tüm bireylerin ortak amacı gerçekleştirmesi için katkıda bulunması esastır.

Yetkeci yönetim biçiminde beklenen işgörenin itaatidir. İşgören koşulsuz yöneticisine itaat etmelidir. Koruyucu yönetim biçiminde kişinin güvenlik gereksinimleri sağlandığında işgören verimi artırılabilir. Destekçi yönetim biçiminde işgörenler yaratıcıdır, sorumluluk almaktan kaçmaz, kararlara katılır ve bu doğrultuda edimleri desteklenir. Birlikçi yönetim biçimin uygulandığı örgütlerde ise yukarıdaki tabloda da

belirtildiği gibi takım çalışmasına önem verilir. Takım çalışmasında da duruma göre kim yeterli ise o kişi o anda liderdir (Başaran, 1982: 93-98).

Yetkeci yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde bağımlılık yöneticiye; koruyucu yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde bağımlılık örgütedir; destekçi anlayışın hakim olduğu örgüterde ise işgörenlerin örgüte katılma duygu ve isteklerinin artacağı varsayılmakta; birlikçi yönetim biçiminde ise her işgörenin özdenetimi ve özyönetimi gerekmektedir ve yüksek düzeydeki gereksinimleri karşılanarak özgerçekleştirme basamağına ulaşmaktadırlar (Başaran, 1982: 93-98).

Yetkeci yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde kurallara uysallık derecesi yükseldikçe işgörenin törel değeri de yükselir. İşgörenin uysallık derecesi ise konuşmadan, olumsuz tutum takınmadan verilen buyrukları yerine getirmeye çalışmasıdır. Koruyucu yönetim biçiminin moral ölçütü ise işgörenin örgütten sağladığı doyumun derecesidir. Eğer işgören örgüt içinde mutlu, uyumlu, iyi ilişkiler içinde ise morali de yükselmektedir. Destekçi yönetim biçiminde moral ölçütü işgörenin güdülenme derecesi olarak belirlenirken, birlikçi yönetim biçiminde işgörenin üyesi olduğu takımda kabul edilen önerilerinin nicelikçe ve nitelikçe yüksekliği, bunun sonucunda da ulaştığı güdülenme ve psikolojik doyumun derecesidir (Başaran, 1982: 93-98).

2.2. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde ilköğretim okulu yöneticileri ve yönetim biçimleri ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılmış araştırmaların özetleri yer almaktadır.

2.2.1. Yurt İçinde Yapılmış Araştırmalar

Alıç (1985) tarafından yapılan, “Okul Müdürünün Liderlik Davranışları İle Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler” konulu araştırmada, veri toplama aracı olarak Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği ve Purdue Öğretmen Moral Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada öğretmen morali ile ilgili şu sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Moral değişkeni yönünden kadın ve erkek öğretmenler arasında, yaş grupları arasında, kıdem grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.
2. Yüksek öğrenimli öğretmenlerle orta öğrenimli öğretmenlerin kendi moral durumlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Ortaöğrenimli öğretmenlerin kendi moral durumlarına ilişkin algıları, yüksek öğrenimli öğretmenlerin kendi moral durumlarına ilişkin algılarına kıyasla daha yüksektir.
3. Okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin moral düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Alıç 1985: 126).

Bayat 1988 yılında yaptığı “Büro Hizmetlerinde Çalışanların İş Doyumu ile Yöneticilerin Davranışları Arasındaki İlişkiler” isimli çalışmada yöneticilerin davranış biçimleri ile çalışanların iş doyumları arasındaki ilişkiyi iş doyum etkenleri ile saptamaya çalışmıştır ve araştırma sonucunda da iş doyum düzeyi ile yönetici davranışlarının demokratiklik düzeyi arasında yüksek düzeyde ilişki bulmuştur.

Yardibi, 1991 yılında “Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Davranışlarının Öğretmen Bağlılığına Etkisi” isimli araştırmasında yöneticinin otoriterlik, hiyerarşideki etkililik ve coşkusal yansızlık davranışlarının kurumda çalışan öğretmenlerini kendisine

bağlamada ne kadar ve nasıl etkili olduğunu saptamaya çalışmış ve araştırma sonuçlarına göre de otoriter olmanın bağlılığı azalttığı, etkililiğin ve coşkusal yansızlığın ise öğretmenin yöneticiye olan bağlılığını arttırdığını göstermiştir.

Erçetin (1995) tarafından yapılan ve “Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Etkilemekte Kullandıkları Güçler” isimli çalışmada okul müdürlerinin öğretmenleri etkilemek için hangi güçleri ne sıklıkta kullandıkları; benimsedikleri yönetim biçimleri, yönetimdeki kıdemlerinin okul müdürlerinin her güç alanını kullanmalarını etkileyip etkilemediğinin saptanması amaçlanmıştır. Araştırma, Hacettepe Üniversitesi ve MEB işbirliği ile düzenlenen İlköğretim Müfettişliği Formasyonu ve EYTEPE Anabilim Dalı lisans programına katılan 50 okul müdürünü kapsamıştır ve araştırma sonucu elde edilen bazı bulgular şu şekildedir:

1. Okul müdürleri “makam” ve “ceza” güçlerini sıkça kullanmaktadırlar
2. Kişilik ve ilgi gücüne ilişkin giyimine dikkat etmek, sosyal etkinlikler düzenlemek, astların kişisel sorunları ile ilgilenmek, iyi örnek olmaya çalışmak her zaman kullanılan etkileme eylemlerindendir.
3. Müdürlerin yönetimdeki kıdemleri güç kullanmalarını etkileyen bir değişken değildir.

Özcan (1996) tarafından öğretmen ve yöneticilere göre liselerde uygulanan yönetim biçimlerinin ne derece yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi olduğunu belirlemek amacı ile yapılan “Liselerde Uygulanan Yönetim Biçimleri” isimli çalışmada anket yolu ile 282 öğretmen ve 44 yöneticiye ulaşılmıştır ve elde edilen bazı sonuçlar şöyledir:

1. Öğretmen ve yöneticilere göre liselerde uygulanan yönetim biçimi orta derecede yetkecidir. Okula araç gereç alımı, ders denetiminin müdür tarafından yapılması konularında yetkeci yönetim uygulanmaktadır. Eğitim öğretim ile ilgili iletişim, okul parasının kullanımı, öğretmenlerin eğitsel kol çalışmasında görevlendirilmesi, okuldaki sosyal faaliyetlerin eşgüdümlemesi, zümre öğretmenler kurulunun toplanması ve hizmet içi eğitim etkinliklerine katılacak öğretmenlerin seçimi konularında karar verirken yöneticiler zaman zaman öğretmenlerin görüşlerinden de

yararlandıkları için bu konularda yönetim biçimi fazla yetkeci değildir. Eğitim araç gereçlerinin kullanımı konusunda ve ders kitaplarının seçiminde liselerde uygulanan yönetim biçimi çok az yetkecidir. Bu iki konuda da öğretmenler kararları kendileri vermektedir.

2. Öğretmen ve yöneticilere göre liselerde uygulanan yönetim biçimi orta derecede koruyucudur. Genel olarak yöneticilere göre liselerde koruyucu yönetim biçimi uygulanırken, öğretmenlere göre uygulanan yönetim biçimi bazen koruyucudur.
3. Öğretmen ve yöneticilere göre liselerde uygulanan yönetim biçimi orta derecede destekçidir. Zümre öğretmenlerinin toplanması konusunda liselerde destekçi yönetim biçimi uygulanırken; okul parasının harcanması ve sicil raporlarının gizli olarak doldurulması konusunda destekçi yönetim biçimi çok az uygulanmaktadır. Eğitim araç gereçlerinin kullanımı, sosyal faaliyetler arasındaki koordinasyon, öğretmenler ile müdür arasındaki görüşmeler, eğitsel kol çalışmalarında görev alacak öğretmenlerin seçimi, öğretmenlerin sorunlarını söylemeleri, öğretmenlerin birbiri ile iletişimi, okula araç gereç alımı, haftalık zaman çizelgesinin hazırlanması, okul kütüphanesine alınacak kitapların seçimi, ders denetimi, hizmet içi eğitim etkinliklerine katılım ve ders kitaplarının seçimi konularında liselerde uygulanan yönetim biçimi fazla destekçi değildir.
4. Öğretmen ve yöneticilere göre liselerde uygulanan yönetim biçimi orta derecede birlikçidir. Ders kitaplarının seçimi ve zümre öğretmenler kurulunun toplanması konularında liselerde birlikçi yönetim biçimi uygulanmaktadır. Ders denetimi, haftalık zaman çizelgesinin hazırlanması, hizmet içi eğitim etkinliklerine katılacak öğretmenlerin seçimi ve sicil raporlarının doldurulması konularında liselerde birlikçi yönetim biçimi çok az ya da hiç uygulanmamaktadır.

Erkuş (1997) “İlköğretim Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları” isimli yüksek lisans tezinde, Ankara Altındağ ve Keçiören’de 17 ilköğretim okuluna uygulanan veri toplama aracı; 1. kademedен 129, 2. kademedен 140 öğretmene uygulamıştır. Anket sonucunda 17 ilköğretim okul müdüründen 9’unun yapıyı kurma, 8’inin anlayış gösterme özelliklerine sahip oldukları görülmüştür. Kendilerini yapıyı kurma liderlik

özelliğine sahip olarak algılayan müdürlerin grubundaki öğretmenlerin, müdürlerinin algılarına katıldıklarını; kendini anlayış gösterme liderlik tipine sahip olarak algılayan müdürlerin grubunda ise 1. kademe kadın öğretmenlerin dışındaki tüm öğretmenlerin müdürlerinin liderlik algılarına katılmadıkları görülmüştür. Sonuç olarak “yapıyı kurma” liderlik tipindeki müdürlerde 1. ve 2. kademe öğretmenleri arasında bir fark bulunmazken, anlayış gösterme müdür grubunda ise 1. ve 2. kademe bayan öğretmenler arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu fark 1. kademe bayan öğretmenlerin okulda daha fazla zaman harcamaları ve müdürleri ile daha sıcak ilişki kurmalarına bağlanmıştır.

Konuk (1997) tarafından yapılan ve “Türkiye’deki Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Liderlik Davranışının Örgüt Kültürüne Etkisi” isimli çalışmada işletmelerdeki liderlik davranışlarının örgüt kültürüne etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada anket, gözlem, görüşme yöntemleri kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlardan bazıları şöyledir;

1. Küçük ve ortaboy işletmelerin en önemli sorunu geleneksel yönetim anlayışından kaynaklanan iletişim kanallarının sağlıklı oluşudur.
2. Bu iletişim engellerinin ortadan kaldırılması için atanan orta düzey yöneticinin yetki ve sorumlulukları belirlenmediği ve kendisine müdahale edildiği için bu yönetici sosyal gücü kabul edilmemiş bir yönetici konumunda kalmıştır. Bu üst yönetim için zaman kaybına, ara yönetici için güdülenme sorununa ve kendine güvensizliğe neden olmaktadır.
3. Üst yönetimin değişik yönetim stilleri sergilemesi orta düzey yöneticilerin kaygılanmasına sebep olmaktadır.

1997 yılında yapılan “Eğitim Yöneticisinin Yönetim Süreçlerinde Gösterdikleri Performans Bakımından Üstleri ve Astlarınca Değerlendirilmesi” adlı araştırmasında Kuşuoğlu, hem üstlere hem astlara göre eğitim yönetimi almış yöneticilerin, eğitim yönetimi almamış yöneticilere göre daha yüksek seviyede yöneticilik davranışları gösterdiğini ortaya koymuştur.

Balcı (1998) tarafından yapılan ve “Okul Yöneticilerinin Liderlik Biçemleri” adını taşıyan çalışmada yönetim kursu alma, kıdem ve merkez örgütü veya lisede

müdürlük yapma durumlarına göre müdürlerin liderlik stillerinin belirlenmesi amaçlanmıştır . 1997’de Eğitim Yönetimi Seminerine katılan 30 şube müdürü ve 80 lise müdürünün uygulama kapsamında olduğu araştırmadan elde edilen bazı sonuçlar şöyledir:

1. Lise yöneticileri bakanlık merkez örgütü yöneticilerine göre daha fazla göreve dönüktür.
2. Daha çok kurs alma ve kıdeme göre farklılık göstermeyen yöneticiler genellikle en çok statükocu, görevci ve ilişkidirler.

Pehlivan (1998) tarafından yapılan “Eğitim Yöneticilerinin Etik Davranışları Üzerine Bir Araştırma” adını taşıyan araştırmada eğitim yönetiminde uyulması gereken etik ilkeler ve bu ilkelere ne derecede uygun davranıldığıının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma kapsamına 40 lise müdürü, 374 öğretmen ve 45 Bakanlık müfettişi alınmıştır. Araştırmanın bazı sonuçları şöyledir:

1. Lise müdürlerini müfettişler hoşgörü boyutunda yetersiz, öğretmenler başarılı görmektedirler.
2. Sorumluluk alma boyutunda müfettiş ve öğretmenler okul müdürlerini bazı konularda eksik bazılarında ise yeterli görmektedirler.
3. Adalet, dürüstlük, demokrasi ve saygı boyutlarında müfettişler ve öğretmenler lise müdürlerini yeterli görmektedirler. Buna karşın da lise müdürleri her boyutta kendilerini başarılı bulmaktadırlar.

Uras (1998) tarafından yapılan “Lise Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığına İlişkin Algıları” konulu araştırmada, örgüt sağlığının bileşenlerinden birisi olan öğretmen morali ile ilgili olarak şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Öğretmenlerin çoğunlukla;

1. Müdürlerinin, öğretmenlerin çalışma koşullarının iyileşmesine yardımcı olduğunu düşündükleri,
2. Okullarını zevkle çalışacak bir yer olarak gördükleri,

3. Öğretim programlarındaki hedeflerin belirsizliği nedeni ile hayal kırıklığı yaşamadıkları,
4. Müdürlerinin, personelin birlikte çalışabilmesi için gerekli ortamı sağlamak amacı ile çaba harcadığı görüşünde oldukları,
5. Kendilerini okul ortamında güven içinde duyumsamadıkları,
6. Çabalarının karşılığını yeterince alamadıklarını düşündükleri,
7. Okulda insanı endişeye sevk eden bir ortamın varlığını algıladıkları,
8. Okul çalışanları arasındaki ilişkileri içten bulmadıkları,
9. İyi bir yaşam standardına sahip olmadıkları kanısında oldukları sonuçları gözlenmiştir (Uras, 1998: 192).

Ünal (1998) tarafından yapılan “Yönetici Davranışlarının Öğretmenler Üzerindeki Etkileri” isimli araştırma bulgularına göre, okul yöneticilerinin olumsuz davranışlarından kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha fazla etkilendikleri tespit edilmiştir.

Okutan (1999), “Okul Müdürlerinin Yönetimsel Davranışlarının Değerlendirilmesi” isimli çalışmasında yöneticilik kursuna katılan öğretmenlerin yönetim uygulamalarında modern yönetim yaklaşımını, yöneticilik kursuna katılmayan öğretmenlerin ise daha çok klasik yönetim yaklaşımını benimsedikleri tespit edilmiştir.

Erkmen ve Ordun (2001) tarafından örgüt kültürü tipleri, yönetim biçimleri ve bunlar arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik olarak yapılan “Örgüt kültürü tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmada turizm sektörü seçilmiş ve İstanbul’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerden 6 tanesi uygulama alanı olarak belirlenmiştir. 6 otelden yönetici ve büro personeli kapsamında toplam 104 kişi araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

Araştırmada kullanılan örgüt kültürü ölçeği ve yönetim biçimi ölçeği parametrik olmayan ölçeklerdir. Cevaplayıcılardan her soru için dört ifadede kendi kurumlarına

uygun olanları işaretlemeleri istenmiştir. Her soruda bulunan dört ifade dört tip kültür ya da dört yönetim biçimini ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

Araştırmadan elde edilen bazı sonuçlar şu şekildedir:

1. Güç kültürü ile otokratik yönetim tarzı arasında olumlu ve yüksek korelasyon ilişkisi vardır ancak güç kültürü demokratik ve katılımcı yönetim tarzı ile negatif bir ilişki içindedir.
2. Rol kültürü, yardımsever otokratik ve otokratik yönetim tarzı ile olumlu, demokratik yönetim tarzı ile olumsuz bir ilişki içindedir.
3. Başarıya ve gelişime yönelik, çalışanlara belirli oranlarda serbestlik ve esneklik tanıyan başarı kültürü demokratik yönetim tarzı ile olumlu, otokratik ve yardımsever otokratik yönetim tarzı ile ise olumsuz ilişkidir.
4. Yönetici kendine has bir yönetim tarzı ve yarattığı bir kültür tipinin mevcut olduğuna inanırken astlar bu yönetim tarzı ve kültür tipinden çok daha farklı algılara sahip olabilirler.

Arıcı (2002)'nin “Yönetici Yaşının Liderlik Davranışları üzerindeki Etkileri: Bankacılık Sektöründen Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmasında amacı, yöneticilerin yaşlarının liderlik davranışları üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemek ve varsa bu etkinin hangi boyutlarda ortaya çıktığını saptamaktır. Araştırmada Kabacoff'un Lider Etkinliği Analizi Modeli esas alınarak geliştirilen bir anket formu ile toplanan veriler değerlendirilmiştir. Araştırmanın örneklemini 170 banka yöneticisi oluşturmuş ve dağıtılan anket formlarından 70'i kadın, 91'i erkek olmak üzere toplam 161 anket dönmüştür. Analizlerin sonucunda, yöneticilerin yaşlarının yenilikçilik, ikna edicilik, duygusal kontrol, taktik kullanımı, iletişim, yetki devri, kontrol, geri bildirim, baskın olma ve üretime odaklılık davranışları üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Bu liderlik davranışlarında farklılık gösteren yaş grubunun ise, 35 yaş ve üzeri olduğu tespit edilmiştir.

Urlu (2002) tarafından yapılan okul yöneticilerinin yönetsel yaklaşımlarını cinsiyet, kıdem, okul türü, branş ve eğitim durumu değişkenleri açısından belirlemeyi amaçlayan “Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Yaklaşımları” adlı araştırmada

“Yöneticilerin Yönetim Anlayışları Ölçeği” veri toplama aracı olarak kullanılmış ve Niğde merkez ilçe, Bor, Ulukışla, Çiftlik ilçelerinden toplam 87 yöneticiye uygulanmıştır. Çalışma sonunda şu bulgular elde edilmiştir:

1. Cinsiyet değişkeni açısından okul yöneticilerinin yönetim anlayışları karşılaştırıldığında, bayan yöneticilerin erkeklere göre daha fazla demokratik ve insancıl yönetim anlayışlarına sahip oldukları, diğer yönetim anlayışları açısından ise bay ve bayan yöneticiler arasında fark olmadığı bulunmuştur.
2. Kıdem değişkeni açısından okul yöneticilerinin yönetim anlayışları karşılaştırıldığında, 01-05 ile 11-15, 16-20 , 06-10 ile 11-15, 21 yıl ve üstü, 11-15 ile 16-20 yıl kıdeme sahip yöneticilerin insancıl yönetim anlayışları arasında 01-05 yıl kıdeme sahip yöneticiler lehine fark olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte 06-10 ile 11-15 , 21 yıl ve üstü kıdeme sahip yöneticiler arasında ortayol yönetim anlayışları açısından 06-10 yıl kıdeme sahip yöneticiler lehine fark olduğu bulunmuştur .
3. Branş değişkeni açısından okul yöneticilerinin yönetim anlayışları karşılaştırıldığında, sosyal bilimler branşına mensup idarecilerin orta yol yönetim anlayışına daha fazla sahip oldukları görülürken diğer branşlar açısından önemli bir fark olmadığı bulun muştur.
4. Okul türü değişkeni açısından okul yöneticilerinin yönetim anlayışları karşılaştırıldığında, ortaöğretim yöneticilerinin orta yol yönetim anlayışına daha fazla sahip oldukları, diğer yönetim anlayışları arasında önemli bir fark olmadığı bulunmuştur.
5. Eğitim durumları değişkeni açısından okul yöneticilerinin yönetim anlayışları karşılaştırıldığında, eğitim fakültesi mezunu okul yöneticilerinin orta yol yönetim anlayışına daha fazla sahip oldukları, diğer yönetim anlayışları arasında önemli bir fark olmadığı bulunmuştur.

Cürebal (2003), “Kadıköy İlçesi Resmi ve Özel Okul Öncesi İlk ve Ortaöğretim Kurumları Okul Müdürleri” başlıklı çalışmada; resmi ve özel okulların yönetici kaynağını oluşturan öğretmenlerin mezun oldukları okulların ve eğitim sürelerinin

oransal olarak paralellik gösterdiği, müdürlerin ortalama yöneticilik süreleri 12-15 yıl arasında değiştiği, resmi okulların yaklaşık %93’de bay ,%7’de bayanların müdürlük yaptığı ,özel okullarda %70 ‘de bayan %30 da bayın müdürlük yaptığı, lisansüstü eğitim yapan müdürlerin oranı çok düşük olup %2-8 arasında değişirken özel okullarda bu oranın daha düşük olduğu, yöneticilik sınavını kazanarak müdürlük görevinde bulunan müdür oranının %10-30 arasında değiştiği, mesleki ve kurumsal vizyon oluşturma bağlamında ise müdürlerin %50’ye yakınının kişisel ve kuruma özgü vizyonun uzağında görev yaptığı, resmi ve özel kurumlardaki müdürlerin yöneticilik eğitimine ihtiyaçlarının yüksek olduğu, bunu gönüllü olarak isteyenlerin sayısının da hızla arttığı, bu alanda 2. öğretim lisansüstü eğitim programlarının yolunun açılması gerektiği ve bakanlığın bu konuda atacağı adımlara ihtiyaç duyulduğu bulguları elde edilmiştir.

Madenoğlu (2003), “Ortaöğretim Kurumu Yöneticileri ve Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinde Bulunması Gereken Niteliklere İlişkin Öncelikleri” adlı çalışmasını ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerde bulunması gereken öncelikli nitelikleri saptamak ve değerlendirmek amacı ile Eskişehir il merkezinde bulunan 38 ortaöğretim kurumundaki 908 öğretmen ve 37 okul yöneticisi ile gerçekleştirmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin okul yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli kişisel nitelikler konusundaki öncelikleri, “demokratik olma, dürüst olma, iletişim becerilerinde yetkin olma, okul yönetimi alanında eğitim alma, hoşgörülü ve sabırlı olma”, liderlik nitelikleri konusundaki öncelikleri “yeniliklere açık olma, vizyon sahibi olma, güvene dayalı çalışma ortamı oluşturma, harekete geçirici ve yönlendirici olma, model olma”, yönetsel nitelikler konusundaki öncelikleri “karar verme, planlama, eğitim işlerinde yetkin olma, örgütlenme ve denetleme” şeklindedir. Okul Yöneticilerinde bulunması gereken öncelikli kişisel nitelikler konusunda okul yöneticilerinin öncelikleri, “dürüst olma, demokratik olma, okul yönetimi alanında eğitim alma, ana dili etkin kullanma ve genel kültür sahibi olma”, liderlik nitelikleri konusundaki öncelikleri, “vizyon sahibi olma, yeniliklere açık olma, kendini geliştirme, güvene dayalı çalışma ortamı oluşturma, harekete geçirici ve yönlendirici olma”, yönetsel nitelikler konusundaki öncelikleri, “karar verme, planlama, eğitim işlerinde yetkin olma, okul işletmeciliğinde yetkin olma ve denetleme” şeklinde sıralanmıştır.

Okutan (2003)'ın okul müdürlerinin yönetim tarzlarını belirlemek üzere gerçekleştirdiği “Okul müdürlerinin İdari Davranışları” adlı çalışmasında okul müdürlüğü sınavını kazanan müdür adayı öğretmen algılarına göre İlköğretim okulu Müdürlerinin güçlerini mevzuattan alarak “mevzuat bekçiliği” yaptıkları, öğretmenlere rehberlik yapmadıkları, okulda ortaya çıkan bir problemi problem çözme aşamalarını dikkate alarak çözmedikleri, öğretmenlere danışarak işlerini yürütmedikleri, değerlendirmelerinde taraflı davrandıkları, iş analizi sürecini işletmedikleri daha çok formalitelere değer verdikleri ve biz bilinci ile iş birliği bilincini geliştirmede yeterli olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürü adayı öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin idari davranışları çağdaş yönetim ve liderlik davranışlarından çok, klâsik ve geleneksel yöneticilik yaklaşımına uygunluk göstermektedir. Buna karşılık, okul müdürlüğü sınavını kazanmamış ve eğitim yöneticiliği kursunu almamış öğretmenler, okul müdürlerinin idari davranışlarını genelde çağdaş yöneticilik yaklaşımına uygun bulmaktadır. Bu sonuç, eğitim yöneticiliği sınavı ve eğitim yöneticiliği kursunun, yönetim uygulamalarını değerlendirme bakımından önemli bir husus olduğunu kanıtlamaktadır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, okul müdürleri;

- güçlerini mevzuattan alarak, “mevzuat bekçiliği” yapmaktadırlar,
- öğretmenlere “rehberlik” yapmamaktadırlar,
- okulda ortaya çıkan bir problemi, problem çözme aşamalarını dikkate alarak çözmemektedirler,
- öğretmenlere danışarak işlerini yürütmemektedirler,
- değerlendirmelerinde “taraflı” davranmaktadırlar,
- “iş analizi” sürecini işletmemektedirler,
- daha çok formalitelere değer vermektedirler,
- “biz bilinci” ile “iş birliği bilinci”ni geliştirmekte yeterli değildir.

Eğitim yönetiminin “çağdaş yönetim yaklaşımı”na uygun düşmeyen bu davranışları, okul müdürlerinin “geleneksel yönetici rolleri”ni sürdürdüklerinin işaretlerini vermektedir. Eğitim yöneticiliğinin teorik temellerinden haberdar olmayan öğretmenlerin, müdürlerin davranışlarını “çağdaş yöneticilik anlayışına uygun” bulmaları, bu öğretmenlerin yöneticilikten “klâsik yöneticilik davranışlarını”

anlamaları ile ilgili bir durumdur. Eğitim yöneticiliği kursunda, yöneticiliğin doğasını ve çağdaş uygulama biçimlerini tanımaya çalışan öğretmenlerin, müdürlerin idari davranışlarını değerlendirme biçimlerinde de değişmelerin meydana geldiği söylenebilir. Bu sonuç, eğitim yöneticiliği kursunun amacına ulaştığının bir işareti sayılabilir.

Çelikten ve Yeni (2004), kadın ve erkek yöneticilerin birlikte çalıştıkları işgörenleri liderlik, etkileme ve güdüleme şekilleri üzerinde durarak yöneticilik ve liderlik davranışları açısından eğitim örgütlerindeki kadın ve erkek yöneticilerin incelenmesi amacı ile “Okul Müdürlerinin Liderlik ve Yöneticilik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi” başlıklı bir araştırma yapmışlardır. Araştırmanın evrenini Kayseri ilinde bulunan ilk ve ortaöğretim kurumları, çalışma grubunu da Erciyes Üniversitesi’nde 03-21 Temmuz 2000 tarihlerinde eğitim yönetimi kursuna katılan 124 yönetici adayı ile Kayseri’de kendilerine ulaşılan 36 yönetici olmak üzere 160 personel oluşturmuştur. Bilgiler görüşme yolu ile alınmıştır. Bu araştırmanın elde edilen bazı sonuçları ise şu şekildedir: Kadın ve erkek yöneticilerde liderlikten çok yöneticilik davranışları gözlenmektedir. Kadınlar daha demokratik ve hiyerarşik davranışlar göstermektedirler. Kadınlarda yöneticilik, erkeklerde liderlik davranışları daha ilk sıralarda yer almaktadır. Kadınların toplumsal ilişkilerde duyarlı, duygusal, şefkatli, yardımsever, bağımlı ve fedakar olması beklenirken erkeklerden rekabetçi, bireysel, başarıya dönük, bağımsız akılcı, pragmatist ve egemen olması beklenmektedir. Birbirine karşıt bu roller çeşitli gelişmeler ve zaman içinde değişmeler olmasına rağmen kadın ve erkek tarafından genellikle benimsenmekte ve sonuç olarak toplum tarafından kendilerine atfedilen bu rollere uygun kişilik özellikleri yansıtmaktadırlar.

Uygun (2004) tarafından yapılan “İlköğretim Müdürlerinin Katılımcı Yönetim Yeterlikleri- Çanakkale Örneği” adlı çalışmanın sonuçlarına göre öğretmenler, yönetsel işlerden en çok derslerin denetlenmesi ve denetim sonuçlarının değerlendirilmesi konularında okul müdürlerinin katılımcı davrandıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenler, yönetsel işlerden en az okulun satın alma işleri ile ilgili konularda okul müdürlerinin katılımcı davrandıklarını belirtmişlerdir. Erkekler bayan öğretmenlere göre okul müdürlerinin katılımcı yönetim anlayışını daha yüksek

düzeyde uyguladıklarını düşünmektedirler. Birinci kademe öğretmenleri ile ikinci kademe öğretmenleri arasında ilköğretim okul müdürlerinin katılımcı yönetim anlayışının “Eğitim Planlaması” ve “Personel Hizmetleri” konularında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. I. Kademe öğretmenleri okul müdürlerinin katılımcı yönetim anlayışını uygulama yeterliliğini II. Kademe öğretmenlerine göre düşük bulmuşlardır.

Yılmaz (2004) tarafından ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile okullardaki güven ortamı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak “Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları İle Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri” başlıklı bir çalışma yapılmıştır. Araştırmanın çalışma grubu Yozgat il merkezinde görev yapan 107 ilköğretim okulu öğretmeninden oluşmaktadır. Yozgat il merkezinde toplam 22 ilköğretim okulu bulunmaktadır. Çalışma kapsamında Yozgat il merkezinde bulunan ilköğretim okullarından yedi tanesinde görev yapan 120 öğretmene ölçek ulaştırılmıştır. Ölçek ulaştırılan okullar seçilirken okulların farklı semtlerden olmasına dikkat edilmiştir. Ancak ulaştırılan ölçeklerden 107 tanesi geri dönmüştür. Buna göre ölçeklerin geri dönüş oranı % 89’dur.

Araştırmada veri toplama aracı olarak Liderlik Davranışları Ölçeği ve Güven Ölçeği kullanılmıştır. Liderlik Davranışları Ölçeği; Destekleyici Liderlik Davranışları Alt Ölçeği ve Emredici Liderlik Davranışları Alt Ölçeği olmak üzere iki alt boyuttan ve toplam 14 maddeden oluşmaktadır. Liderlik Davranışları Ölçeği’nin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları Yılmaz(2002: 54-56) tarafından yapılmış ve bu ölçeğin güvenirlik katsayıları Destekleyici Liderlik Davranışları Alt Ölçeği için .79, Emredici Liderlik Davranışları Alt Ölçeği için ise .78 olarak bulunmuştur. Araştırmadan elde edilen bazı bulgular ise şu şekildedir:

1. Yozgat’ta görev yapan ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre; okul yöneticilerinin göstermiş olduğu destekleyici liderlik davranışı ile öğretmenlerin meslektaşlarına güvene ilişkin görüşleri arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır($r = .45, p < .01$). Buna göre denilebilir ki okul yöneticilerin göstermiş oldukları destekleyici liderlik

davranışı arttıkça öğretmenlerin meslektaşlarına olan güveni de artmaktadır. Ancak buradaki korelasyon orta düzeydedir. Determinasyon katsayısı ($r^2 = 0.20$) dikkate alındığında, öğretmenlerin meslektaşlarına güvenine ilişkin toplam varyansın % 20'sinin müdürün destekleyici liderlik davranışından kaynaklandığı söylenilebilir.

2. Yozgat'ta görev yapan ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre; okul yöneticilerinin göstermiş olduğu destekleyici liderlik davranışı ile öğretmenlerin okuldaki öğrencilere ve velilere güvenine ilişkin görüşleri arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ($r = .41, p < .01$). Buna göre; okul yöneticilerin göstermiş oldukları destekleyici liderlik davranışı arttıkça öğretmenlerin okuldaki öğrencilere ve velilere güveni de olumlu yönde artmaktadır denilebilir. Ancak buradaki korelasyon da orta düzeydedir. Determinasyon katsayısı ($r^2 = 0.16$) dikkate alındığında, öğretmenlerin öğrencilere ve velilere güven hakkındaki görüşlerine ilişkin toplam varyansın % 16'sının, müdürün destekleyici liderlik davranışından kaynaklandığı söylenilebilir.

Cesur 2005 yılında, “Kastamonu İli Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri” adlı bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın amacı Kastamonu ili ortaöğretim kurumu yöneticilerine ve öğretmenlerine göre ortaöğretim kurumları yöneticilerinin yönetim biçimlerinin belirlenmesidir. Veri toplama aracı olarak araştırmacının kendisi tarafından geliştirilen anket 287 öğretmen ve 41 yöneticiye uygulanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar ise şu şekildedir:

1. Öğretmen ve yöneticilerine göre okullarında az derecede yetkeci yönetim biçimi uygulanmaktadır. Öğretmen ve yöneticiler yetkeci yönetim biçiminin uygulanmasını istememektedirler. Öğretmen ve yöneticilere göre, okullarında beklenen düzeyden daha fazla yetkeci yönetim biçimi uygulanmaktadır.
2. Öğretmenlere göre okullarında uygulanan yönetim biçimi orta derecenin üzerinde koruyucudur. Buna karşın yöneticilere göre, tamamen koruyucu yönetim biçimi uygulanmaktadır. Öğretmen ve yöneticiler koruyucu

- yönetim biçiminin uygulanmasını istemektedirler. Öğretmenlere göre, beklenen düzeyden daha az koruyucu yönetim biçimi uygulanmaktadır.
3. Öğretmenlere göre okullarında uygulanan destekçi yönetim biçimi orta seviyenin biraz üzerindedir. Buna karşın yöneticilere göre, okullarında tamamen destekçi yönetim biçimi uygulanmaktadır. Öğretmenler ve yöneticiler destekçi yönetim biçiminin uygulanmasını istemektedirler. Öğretmen ve yöneticilere göre beklenen düzeyden daha az destekçi yönetim biçimi uygulanmaktadır.
 4. Öğretmenlere göre okullarında orta seviyede birlikçi yönetim biçimi uygulanmaktadır. Buna karşın yöneticilere göre okullarında orta seviyenin biraz üzerinde birlikçi yönetim biçimi uygulanmaktadır. Öğretmenler ve yöneticiler birlikçi yönetim biçiminin uygulanmasını istemektedirler. Öğretmenlere göre beklenen düzeyden daha az birlikçi yönetim biçimi uygulanmaktadır. Diğer taraftan, yöneticilere göre, okullarında beklenen düzeyde birlikçi yönetim biçimi uygulanmaktadır.
 5. Öğretmen ve yöneticilere göre başıboş yönetim biçimi uygulanmamaktadır ve uygulanması da istenmemektedir.

Tengilimoğlu (2005), Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması isimli araştırmasında hizmet sektöründe faaliyet gösteren, farklı liderlik davranış özelliklerinin bulunduğu varsayılan kamu ve özel sektör örgütlerinde çalışan işgörenlerin kendi yöneticilerinin nasıl bir liderlik tarzı taşıdıklarına ilişkin algıları belirlemeye çalışmıştır. Araştırmada, liderlik davranışlarına ilişkin Ekvall ve Arvonen tarafından geliştirilen Likert tipinde 36 maddeden oluşturulan liderlik davranışı ölçeği kullanılmıştır. Araştırma evrenini, Ankara'da Maliye Bakanlığına bağlı bir Vergi Dairesi Müdürlüğü ve Bilgisayar Programcılığı alanında faaliyet gösteren özel bir şirkette görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Anketler her iki örgütte çalışanlara eşit dağıtılmış ancak vergi dairesinde 142 kişiden 42 işgören ile özel şirkette çalışan 85 kişiden 42 işgören olmak üzere toplam 84 anket geri dönmüştür. Araştırma sonucu, özel sektörde çalışan örgüt liderlerinin tutum ve davranışlarının daha arkadaşça yapıda, ilişkiye yönelik ve katılımcı bir liderlik davranışı sergilediklerini göstermektedir.

2.2.2. Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar

Okul müdürünün liderlik davranışlarının öğretmen morali üzerindeki etkileri, Lambert (Akt. Alıç, 1985:49) tarafından 1968 yılında yapılan bir araştırmada ele alınmıştır. Purdue öğretmen Moral Ölçeği ve Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği kullanılarak yapılan bu araştırmada, okul müdürünün liderlik davranışları ile öğretmen morali arasında anlamlı ilişki bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Persell ve Cookson (1982), 75'ten fazla araştırmayı uygulamacılara yardım sağlamak için inceleyip sentezlemişlerdir. Başarılı bir okul yönetiminin aşağıda belirtilmiş olan davranışları göstereceğini ifade etmişlerdir (Akt.Mc Ewan, 2001:8):

1. Akademik amaçlara destek sağlarlar.
2. Yüksek hedeflere sahip bir yönetim örüntüsü içinde olurlar.
3. Öğretimsel lider davranışları gösterirler.
4. Lider olarak, dinamik, güçlüdürler.
5. Çalışma arkadaşlarına etkili danışmanlık sunarlar.
6. Düzen ve disiplin yaratırlar.
7. Sağladıkları katkıları zenginleştirirler.
8. Zamanı etkili kullanırlar.
9. Ortaya çıkardıkları sonuçları değerlendirir ve sonuçlar üzerinde özeleştirir yaparlar.

Rosner (1991), bayan ve erkek yöneticilerin yönetim biçimleri arasında fark olup olmadığını ölçmek amacı ile bir araştırma yapmıştır. Araştırmadan elde edilen bir sonuç, erkek yöneticilerin emir, kontrol ve güç tarzını benimserken bayan yöneticilerin etkileşimli, güç paylaşımlı bir yönetim tarzını benimsediklerini göstermiştir.

Edward (1995) tarafından “Okul İklimi ve Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişki” adlı çalışma, yönetim biçimleri ve okul iklimi arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılmıştır. Bu amaçla öğretmenlere yöneticilerinin 4 yönetim tarzından hangisine

daha uygun olduklarını belirlemeleri için 30 sorudan oluşan anket dağıtılmıştır. Buna göre araştırmanın bazı sonuçları şu şekildedir:

1. Yönetim biçimleri, cinsiyeti kıdem ile okul iklimi arasında önemli bir ilişki vardır.
2. Yöneticinin yönetim biçimi okul iklimini etkilemektedir.

Harrison (1995) tarafından “Ortaokulda Kültür Oluşturma” isimli bir çalışma yapılmış ve bu çalışmada okul yöneticileri aracılığı ile ortaokullarda kültür oluşumunun incelenmesi hedeflenmiştir. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlardan bazıları ise şu şekildedir:

1. Otorite kullanmayan okullarda adanma görülmektedir.
2. Liderler sağlıklı muhalefeti korumaya çalışmalıdırlar.
3. Problemleri akışına bırakmak yerine zamanında çözmek önemlidir.
4. Kurumda çoğu insana sorumluluk verilmeyerek kurumun gelişimine engel olunur. Oysa iyi liderler bunu bilerek hareket ederler. Güç ne iyidir ne de korkulacak bir şey, fakat iyi düşünülerek kullanılabilen bir araçtır.
5. Diğer çalışanların dünyaya bakışını bilmek önemlidir.

Pol ve Rabusicova (1997), Çek okullarında hangi tür yönetim biçimleri kullanıldığını, yöneticilerin ve öğretmenlerin o anki yönetim biçiminden memnun olup olmadıklarını ve katılımcı bir yönetim tarzı benimsenip benimsenmediğini ölçmek amacı ile hem nitel hem nicel ve öğretmenler ile yöneticilere olmak üzere 2 ayrı anket kullanarak bir araştırma yapmışlardır. Araştırmanın sonuçlarına göre, Çek okullarda sadece 1 tane değil çeşitli yönetim biçimleri kullanılmaktadır ve okul yöneticileri var olan yönetim biçiminden oldukça memnundurlar ancak yöneticiler karar almada öğretmenlerin söz sahibi olmalarına sıcak bakmamaktadırlar.

Spaulding (1997) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre; öğretmenlerin etkisiz buldukları müdürlerin ortak özellikleri karar vermede çalışanlarının katılımını yeterince sağlayamama, destek eksikliği, çalışanlara eşit davranmama, çalışanlardan beklentilerin açık olmaması, güç gösterisi yapma, zayıf yönetim olarak belirlenmiştir.

Schmidt, Kosmoski, Pollack (1998) “Novice Administrators: Personality and Administrative Style Changes” isimli çalışmada göreve yeni başlayan yöneticilerin ilk 3 yıl içerisinde kişiliklerinin ve yönetim biçimlerinin nasıl bir değişim gösterdiğini saptamaya çalışmışlardır. Araştırma sonunda elde edilen sonuçlardan bazıları şu şekildedir:

1. Göreve başlanılan ilk 3 yıl içerisinde yöneticilerin kişiliklerinde ve yönetim biçimlerinde olumsuz bir yöne doğru değişim gerçekleşmiştir.
2. Göreve yeni başlayan yöneticiler 3 yıl içerisinde daha fazla bürokratik, kontrolcü, titiz, ciddi ve şüpheli bir yöne doğru gitmişlerdir.
3. Göreve yeni başlayan yöneticiler 3 yıl içerisinde daha az demokratik bir tarz sergilemişlerdir.
4. Etkili okul çalışmaları demokratik ve işbirlikçi yönetim tarzlarının daha etkili ve başarılı olduklarını kanıtlamış oldukları için göreve yeni başlayan yöneticilerin yönetim biçimlerindeki değişimlerin zararlı olduğu sonucunu vermiştir.

Pashiardis (1998) “Secondary Principals in Cyprus: The View of the Principal versus The View of the Teachers” adlı çalışmada Kıbrıs’ta bulunan öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stillerini nasıl algıladıklarını, okul yöneticilerinin kendi yönetim stillerini nasıl algıladıklarını ve öğretmenler ile yöneticilerin, yönetim stilleri algıları arasında nasıl farklılıklar bulunduğunu saptamaya yönelik bir çalışma yapmıştır. Bu amaçla okul iklimi, okul liderliği ve yönetimi, finans, öğrencilerin yönetimi, profesyonel gelişim, öğrencilerin ailesi ve çevre iletişimi, problem çözme ve karar verme, program geliştirme, personel yönetimi gibi boyutlardan oluşan ve toplamda 57 madde olan bir ölçek uygulanmıştır. Araştırmadan elde edilen bazı sonuçlar da şu şekildedir:

1. Yöneticiler öğretmenlere öğretim şekillerini planlamaları konusunda özerklik tanımaktadırlar.
2. Yöneticiler öğretmenlerden mesleki anlamda beklentilerinin ne olduğunu açıkça ifade ettiklerini düşünmektedirler.

3. Hem öğretmenler hem de yöneticiler okullarında pozitif bir okul iklimi olduğunu düşünmektedirler.
4. Öğretmenler okullarında yeni fikir ve değişimlere açık bir ortam olduğunu belirtmektedirler.
5. Öğretmenler, yöneticilerin okuldaki disiplin problemleri ve öğrenci ile ilgili olan konularla yakından ilgilendiklerini belirtmişlerdir.
6. Yöneticiler çevre ve ailelerle ilgili olan iletişimde oldukça başarılı görülmektedirler.

Hall (1999) tarafından yapılan ve “Lider Davranışları ile Özellikleri ve Okul Kültürü arasındaki İlişki” adını taşıyan araştırmada spesifik liderlik davranış ve özelliklerinin olumlu okul kültürünü geliştirmeyi nasıl etkilediğinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine yer verilen araştırmanın bazı sonuçları şunlardır:

1. Yüksek düzeyde vizyoner ve yönetici merkezli liderlik özelliği gösteren ilköğretim okulları müdürlerinin okulları daha güçlü bir kültüre sahiptir. Ortaöğretimde ise okul müdürleri iyi lider özelliği gösterebiliyorsa onların okulları daha güçlü kültüre sahiptir.
2. Okul müdürleri, öğretmenlerin belirttiğinden daha çok liderlik özellikleri taşıdıkları görüşündedirler
3. Okul müdürü ve öğretmenlerin okul müdürünün koruyucu liderlik özelliğine ilişkin olarak aralarında çok az bir görüş farkı saptanmıştır.

Gilbert (2000) tarafından yapılan ve “Okul İyileştirmede İşbirliği ve iş arkadaşlığına Yönetici Lider Davranışlarının Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması” adını taşıyan araştırmada işbirliğini cesaretlendiren ve destekleyen iş arkadaşlığına dayalı bir okul kültürünün kurulmasında yönetici davranışlarının etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı ve bir ilköğretim okulunda liderlik davranışlarının, işbirliğinin kurulması ve uygulanmasına etkisini belirlemek için “kolaylaştırıcı”, “tasarımcı” ve “destekleyici” yönetici tipleri olmak üzere üç liderlik temasının incelendiği araştırmanın bazı sonuçları şöyledir:

1. Öğretmenler “kolaylaştırıcı”, “tasarımcı” ve “destekleyici” müdür davranışlarının okuldaki işbirlikli kültürün oluşmasında destekleyici ve cesaretlendirici bir özellik taşıması açısından olumlu bir algıya sahiptirler.
2. Liderler öğretmen ve öğrencilerin katılımı ile işbirliği yaratılması ve adanmasının sağlanması için zaman ayırmalıdır.

Theresa A. Quigney tarafından 2000 yılında “Eğitim Reformu Çağında Etkili Okul Yönetimi” isimli bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada 149 Ohio eğitimcisine başarılı okul yöneticilerinin özellikleri sorulmuştur. Yapılan araştırmadan elde edilen sonuçlar 1987 yılında yapılmış bir başka araştırma sonuçları ile karşılaştırılmıştır. Araştırmadan elde edilen bazı bulgular ise şu şekildedir:

1. Okul yöneticileri merkeziyetçi bir yönetim anlayışı beslemektedirler; bu nedenle yeniliklere, yeni düşüncelere ve uygulamalara açık değildir.
2. Danışmacı ve katılımcı anlayışın hakim olduğu örgütlerde işgörenlerin işten elde ettikleri doyum yüksek düzeydedir; bunun akabinde de örgütsel verimlilik yüksek olmaktadır.
3. Yönetime katılan işgörenlerin sorumluluk duygusu da yüksek düzeydedir.

Nnadozie (Akt. Şahin, 2003:82) tarafından yapılan ve “Karar Verme Sürecine Katılma ve Okul Kültürü İle Öğretmenler Arasında İş Doyumu Algısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adını taşıyan çalışmada okullarda karar verme ve okul kültürü ile iş doyumları arasındaki ilişkinin saptanması amaçlanmıştır. Araştırmanın bazı sonuçları şunlardır:

1. Öğretmen algılarına göre karara katılma ve okul kültürü öğretmen iş doyumları ile ilişkilidir.
2. Liderlik ve yönetim desteği, başarı yönelimi, çalışanlarla arkadaşlık, karara katılma, bürokratik engeller ve örgütsel adanma ve iş doyumunun en önemli belirleyicisidir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, verilerin ve veri toplama aracının özellikleri, geçerlik ve güvenirlik çalışmalarının sonucu, verilerin uygulanması ve bulguların elde edilmesinde kullanılan istatistiksel çözümleme teknikleri üzerinde durulmaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Araştırmada, tarama modeli kullanılmıştır. Karasar (1998:79), tarama modellerini “geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanıtılmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme ve etkileme çabası gösterilmez. Bilinmek istenen şey vardır ve oradadır. Önemli olan, onu uygun bir biçimde gözleyip belirleyebilmektir” şeklinde ifade etmiştir.

3.2. Evren

İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğüne dilekçe ile başvurularak 2006-2007 eğitim-öğretim yılında Konak, Bornova, Karşıyaka ve Buca ilçelerindeki resmi ilköğretim okulları ve bu okullarda çalışan öğretmen ve okul müdürü sayıları istenmiştir. Bu araştırmanın evrenini, 2006-2007 eğitim öğretim yılında İzmir iline bağlı Konak, Bornova, Karşıyaka ve Buca merkez ilçelerinde bulunan 302 resmi ilköğretim okulunda görev yapan 10295 ilköğretim okulu öğretmeni ve 302 ilköğretim okul müdürü oluşturmaktadır. İzmir evreninde yer alan okulların %85’inin bu dört ilçede bulunması ve örneklemin temsil gücü açısından bu dört ilçe seçilmiştir. Aynı ilçelerde bulunan özel öğretim okulları araştırmanın kapsamı dışında bırakılmıştır.

Araştırmanın evrenini oluşturan ilköğretim okullarının ve bu okullarda görevli öğretmenlerin cinsiyetlerine ve ilçelere göre sayısal dağılımları Tablo 3.1’deki gibidir.

Tablo 3.1. 2006-2007 Eğitim-Öğretim Yılında İzmir İli Konak, Bornova, Karşıyaka ve Buca İlçelerindeki İlköğretim Okullarının ve Bu Okullarda Görevli Öğretmenlerin Cinsiyetlere ve İlçelere Göre Dağılımları

İLÇE ADI							
Okul			Konak	Bornova	Karşıyaka	Buca	Toplam
		N	117	71	66	48	302
		%	38.7	23.5	21,9	15.9	100.0
Öğretmen	Kadın	N	2732	1314	1502	1100	6648
		%	41.0	19.8	22.6	16.6	100,0
	Erkek	N	1428	818	767	634	3647
		%	39.2	22.4	21.0	17.4	100.0
	Toplam	N	4160	2132	2269	1734	10295
		%	40.4	20.7	22.0	16.9	100,0

Araştırmanın evrenini oluşturan ilköğretim okullarının ve bu okullarda görevli müdürlerin cinsiyetlerine ve ilçelere göre sayısal dağılımları Tablo 3.2’deki gibidir.

Tablo 3.2 2006-2007 Eğitim-Öğretim Yılında İzmir İli Konak, Bornova, Karşıyaka ve Buca İlçelerindeki İlköğretim Okullarının ve Bu Okullarda Görevli Müdürlerin Cinsiyetlere ve İlçelere Göre Dağılımları

İLÇE ADI							
Okul			Konak	Bornova	Karşıyaka	Buca	Toplam
		N	117	71	66	48	302
		%	38.7	23.5	21.9	15.9	100.0
Müdür	Kadın	N	13	5	7	3	28
		%	46.4	17.9	25	10.7	100.0
	Erkek	N	104	66	59	45	274
		%	38	24.1	21.5	16.4	100.0
	Toplam	N	117	71	66	48	302
		%	38.7	23.5	21.9	15.9	100.0

Kaynak: İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü İstatistik Birimi 2006-2007

Tablo 3.1 ve 3.2’ye göre, 2006–2007 eğitim-öğretim yılında İzmir ili Konak, Bornova, Karşıyaka ve Buca ilçe sınırları içerisinde bulunan toplam ilköğretim okulu sayısı 302’dir. İlköğretim okullarının sırasıyla en çok Konak (117; %38,7), Bornova (71;

%23.15), Karşıyaka (66; %21.9), ilçelerinde; en az, Buca (48; %15.9)'da bulunduğu görülmektedir.

En fazla öğretmenin Konak (4160; %40.4) ilçesinde görev yaptığı, bu ilçeyi sırasıyla Karşıyaka (2269; %22.0), Bornova (2132; %20.7)'nın izlediği görülmektedir. En az öğretmenin ise Buca (1734; %16.9) ilçesinde yer alan ilköğretim okullarında görev yaptığı anlaşılmaktadır.

Tablo 3.1 ve 3.2 incelendiğinde, 2006–2007 eğitim-öğretim yılında İzmir ili Konak, Bornova, Karşıyaka ve Buca ilçe sınırları içerisindeki ilköğretim okullarında 3647 erkek, 6648 bayan olmak üzere toplam 10295 öğretmen ve 28 bayan, 274 erkek olmak üzere toplam 302 ilköğretim okulu müdürünün görev yaptığı anlaşılmaktadır.

3.3. Örneklem

Araştırmanın örnekleme, tabakalı örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Tabakalı örnekleme, belli bir değişken dikkate alınarak, bu değişkene ilişkin evrende var olan özelliklerin örnekleme de aynı oranda temsil edilmesidir (Altunışık ve diğerleri, 2004: 128).

Araştırmada, İzmir ili Konak, Bornova, Karşıyaka ve Buca ilçelerinde bulunan ilköğretim okulları, bulundukları çevrenin sosyo-ekonomik düzeyine göre sınıflandırılmak istenmiştir. Milli Eğitim İlçe Müdürlüklerinde görevli ilköğretim şube müdürlerinden kendi ilçe sınırları içerisinde bulunan okulları çevrenin sosyo-ekonomik düzeyine göre düşük, orta ve yüksek biçiminde sınıflamaları istenmiştir. Yapılan bu sınıflama, her ilçede örnekleme alınacak ilköğretim okulu öğretmenlerini ve yöneticilerinin belirlenmesinde kullanılmıştır. Okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyi ile ilgili öğretmen ve müdürlere anket formunda soru yöneltilmiş; geriye dönen görüşler il ve ilçe milli eğitim müdürlüğünde bilgisine başvuru olan görevlilerin görüşleri ile örtüşmüştür (Tekeli, 2005:69).

Alınan bilgiler çerçevesinde, 157 yönetici ve 421 öğretmen örneklem kapsamına alınmıştır ancak dağıtılan anketlerden hepsi geriye dönmemiş, geri dönenlerden de

bazılarının kurallara uygun olarak doldurulmadığı görülmüştür ve bu anketler değerlendirmeye alınmamıştır. Sonuçta, 121 ilköğretim okulu müdürü ve 335 ilköğretim okulu öğretmenleri evreni temsil edecek şekilde örneklem kapsamına alınmıştır.

Aşağıda evren örneklem dağılımları tablolar halinde verilmektedir.

Tablo 3.3. 2006-2007 Eğitim-Öğretim Yılında Araştırma Evren ve Örneklemine Giren İlköğretim Okulu Müdürlerinin ve Öğretmenlerinin İlçelere Göre Dağılımı

İLÇE ADI	MÜDÜR					ÖĞRETMEN				
	N	%	n	%	Örneklem Oranı %(n x 100 / N)	N	%	n	%	Örneklem Oranı %(n x 100 / N)
BORNOVA	71	23.5	40	25.5	56.3	2132	20.7	95	22.6	4.3
BUCA	48	15.9	27	17.1	66.7	1734	16.9	84	19.9	4.8
KARŞIYAKA	66	21.9	30	19.2	53.0	2269	22.0	104	24.7	4.6
KONAK	117	38.7	60	38.3	42.7	4160	40.4	138	32.8	3.3
TOPLAM	302	100,0	157	100.0	52.0	10295	100.0	421	100.0	4.0

Tablo 3.3'teki verilere göre; örnekleme giren okul müdürlerinin ilçelere göre oranı şöyledir: Konak 60 (%38.3), Bornova 40 (%25.5), Karşıyaka 30 (%19.2), Buca 27 (%17.1).

Örnekleme giren öğretmenlerin ilçelere göre oranı ise Konak 138 (%32.8), Karşıyaka 104 (%24.7), Bornova 95 (%22.6), Buca 84 (%19.9) şeklinde olmuştur.

Buna göre, örneklem kümesine giren okul müdürlerinin evrene oranı %52 olurken, örnekleme giren öğretmenlerin evrene oranı ise % 4 olmuştur.

Tablo 3.4.'te yönetici ve öğretmenlere dağıtılan ölçekler ve geri dönüş oranları verilmiştir.

Tablo 3.4. Yönetici ve Öğretmenlere Dağıtılan Ölçekler ve Geri Dönüş Oranları

Katılımcılar	Evren (N)	Örneklem Dağıtılan	Örneklem Geri dönen (n)	Örnekleme Oranı $n \times 100 / N$
Yönetici sayısı	302	157	121	%40
Öğretmen sayısı	10295	421	335	%3.3
Toplam	10597	678	456	%4.3

Tablo 3.4'te görüldüğü gibi İzmir'in Bornova, Konak, Buca, Karşıyaka ilçelerinde bulunan okullarda görev yapan toplam yönetici sayısı 302, toplam öğretmen sayısı ise 10295'tir. Araştırma kapsamına 157 yönetici, 421 öğretmen alınmıştır. Geri dönen ölçek sayısı ise, yöneticilerde 121, öğretmenlerde 335 olmuştur.

Tablo 3.5, araştırma evren ve örnekleminde bulunan ilköğretim okulu müdürlerinin ve öğretmenlerinin ilçelere göre dağılımını vermektedir.

Tablo 3.5 2006-2007 Eğitim-Öğretim Yılında Araştırma Evren ve Örnekleminde Bulunan İlköğretim Okulu Müdürlerinin ve Öğretmenlerinin İlçelere Göre Dağılımı

İLÇE ADI	MÜDÜR					ÖĞRETMEN				
	N	%	n	%	Örnekleme Oranı $\% (n \times 100 / N)$	N	%	n	%	Örnekleme Oranı $\% (n \times 100 / N)$
BORNOVA	71	23.5	24	19.8	33.8	2132	20.7	96	28.7	4.5
BUCA	48	15.9	25	20.7	52.0	1734	16.9	60	17.9	3.5
KARŞIYAKA	66	21.9	16	13.2	24.2	2269	22.0	71	21.2	3.1
KONAK	117	38.7	56	46.3	47.9	4160	40.4	108	32.2	2.6
TOPLAM	302	100,0	121	100,0	40,0	10295	100,0	335	100,0	3,3

Tablo 3.5'teki verilere göre; örneklem kümesinde yer alan okul müdürlerinin ilçelere göre oranı şöyledir: Konak 56 (%46.3), Buca 25 (%20.7), Bornova 24 (%19.8), Karşıyaka 16 (%13.2).

Örneklem kümesine alınan öğretmenlerin ilçelere göre oranı ise Konak 108 (%32.2), Bornova 96 (%28.7), Karşıyaka 71 (%21.2), Buca 60 (%17,9) şeklinde olmuştur.

Buna göre, örneklem kümesine alınan okul müdürlerinin evrene oranı %40.0 olurken, örnekleme alınan öğretmenlerin evrene oranı ise %3,3 olmuştur.

3.3.1. Örneklemdeki Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Dağılımları

Tablo 3.6.'da örneklem grubundaki öğretmen ve müdürlerin görev dağılımları verilmiştir.

Tablo 3.6. Örneklem Grubunda Yer Alan Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Görevlerine Göre Dağılımı:

GÖREVLER	SAYI	YÜZDE(%)
ÖĞRETMEN	335	73.4
YÖNETİCİ	121	26.5
TOPLAM	456	100

Araştırmaya katılanların %73.4'ünü öğretmenler, %26.5'ini ise yöneticiler oluşturmaktadır.

Tablo 3.7'de örneklem grubundaki öğretmenlerin ve yöneticilerin cinsiyetlerine göre dağılımları verilmiştir.

Tablo 3.7. Örneklem Grubunda Yer Alan Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı:

CİNSİYET	ÖĞRETMEN SAYISI	YÜZDE (%)	YÖNETİCİ SAYISI	YÜZDE(%)
KADIN	191	57.1	13	11
ERKEK	144	42.9	108	89
TOPLAM	335	100.0	121	100.0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %57.1'ini kadın, %42.9'unu ise erkek öğretmenler oluşturmaktadır. Buna karşılık yöneticilerin %11'i kadın, %89'u ise erkektir.

Tablo 3.8’de örneklemdeki öğretmen ve yöneticilerin yaşlarına göre dağılımları verilmiştir.

Tablo 3.8. Örneklem Grubunda Yer Alan Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Yaşlara Göre Dağılımı :

YAŞ	ÖĞRETMEN SAYISI	YÜZDE(%)	YÖNETİCİ SAYISI	YÜZDE(%)
22-25	14	4.1	-	-
25-35	157	46.9	28	23.1
35-50	158	47.2	85	70.2
50 VE ÜSTÜ	6	1.8	8	6.7
TOPLAM	335	100.0	121	100.0

Tablo 3.8’de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan öğretmen ve yönetici grubu 4 ayrı kategoride yaş gruplarına ayrılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunu, %47.2 ile 35-50 yaş arası öğretmenler oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla %46.9 ile 25-35 yaş arası öğretmenler izlemektedir. Araştırmaya katılan 50 yaş ve üstü öğretmenler %6 iken, 22-25 yaş arası öğretmenler %4.1’lik bir bölümü oluşturmaktadırlar. Öğretmenlerin yaş gruplarına göre dağılımları göz önüne alındığında, örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin 315’i 25 ve 50 yaş arasında olup bu oran örneklemin %94.1’ini oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunu, %70.2 ile 35-50 yaş arası yöneticiler oluşturmaktadır; buna karşılık 22-25 yaş arasında görev yapan hiçbir müdür bulunmamaktadır. 25-35 yaş arası görev yapan müdürler %23.1 iken 50 yaş ve üstü görev yapan müdürler ise %6.7’dir. Dağılımdaki oranlar dikkate alındığında örneklem grubunu oluşturan yönetici sayısının ağırlığının, 35-50 yaş arasında toplandığı görülmektedir..

Tablo 3.9’da örneklem grubundaki öğretmen ve yöneticilerin kıdemlerine göre dağılımları verilmektedir.

Tablo 3.9. Örneklem Grubunda Yer Alan Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Dağılımı :

KIDEM	ÖĞRETMEN SAYISI	YÜZDE(%)	YÖNETİCİ SAYISI	YÜZDE(%)
1-5 YIL	75	22.3	53	43.8
6-10YIL	131	39.1	33	27.3
10-20YIL	99	29.6	30	24.8
21 VE ÜSTÜ	30	9.0	5	4.1
DİĞER	-	-	-	-
TOPLAM	335	100.0	121	100.0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğunu %39.1 ile 6-10 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenler oluşturmaktadır. Bunu sırasıyla, %29.6 ile 10-20 yıl arası öğretmenler, %22.3 ile 1-5 yıl arası öğretmenler ve %9 ile 21 yıl ve üstü öğretmenler takip etmektedir. Buradan, %39.1 ile 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin sayısının en fazla, 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ise %9 ile en az sayıyı oluşturdıkları söylenebilir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %43.8'inin 1-5 yıl arasında yöneticilik kademine, %27.3'ünün 6-10 yıl arası kıdeme, %24.8'inin 10-20 yıl arası yöneticilik kademine, %4.1'inin ise 21 yıl ve üstü yöneticilik kademine sahip oldukları görülebilir. Okul yöneticilerinin yöneticilik kıdemleri göz önüne alındığında araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunun 1 ve 5 yıl arasında yöneticilik kademine sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 3.10'da araştırmaya katılan öğretmen ve müdürlerin eğitim düzeylerine göre dağılımları verilmiştir.

Tablo 3.10 Örneklem Grubunda Yer Alan Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları :

EĞİTİM	ÖĞRETMEN SAYISI	YÜZDE(%)	YÖNETİCİ SAYISI	YÜZDE(%)
ÖNLİSANS	10	3.0	10	8.2
LİSANS	299	89.3	105	86.8
YÜKSEKLİSANS	23	6.9	6	5
DOKTORA	5	1.5	-	-
DİĞER	1	0.3	-	-
TOPLAM	335	100.0	121	100.0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %89.3'ünün lisans, %6.9'unun yüksek lisans, %1.5'inin doktora, %3'ünün ön lisans mezunu oldukları görülmektedir. Bununla birlikte araştırmaya katılan öğretmenlerden 1'i (%0.3) diğer seçeneğini işaretlemiştir. Oranlar göz önüne alındığında lisansüstü (yüksek lisans ve doktora) eğitimine sahip öğretmenlerin azlığı dikkat çekmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %86.8'i lisans, %8.2'si ön lisans, %5'i ise yüksek lisans mezunudur. Bununla birlikte doktora eğitimi almış hiçbir yönetici yoktur.

İlköğretim okulu yöneticilerine ve öğretmenlerine dağıtılan ölçme aracının birinci bölümünde kişisel ve mesleki bilgilere edinmek amacı ile yöneticilere ve öğretmenlere çeşitli sorular yöneltilmiştir ve bunlardan birisi de eğitim düzeyleri ilgilidir. Ancak, örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin ve yöneticilerin eğitim düzeylerine göre dağılımları incelendiğinde önlisans, lisans, yüksek lisans, doktora ve diğer seçeneklerine düşen sayıların arasındaki farkların çok yüksek olmasından dolayı eğitim düzeyi bağımsız değişkenine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin yönetim biçimlerine ilişkin öğretmen ve yönetici algılarını belirleme ve karşılaştırmaya yönelik yapılacak olan analizler anlamlı sonuç getirmeyecektir; bu bağlamda alt problemlerde yer alan “eğitim düzeyi” analizlerden çıkartılmış, bulgular ve yorum kısmında yer verilmemiştir.

Tablo 3.11’de örneklem grubunda yer alan öğretmen ve yöneticilerin branşlarına göre dağılımları verilmiştir.

Tablo 3.11 Örneklem Grubunda Yer Alan Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Branşlarına Göre Dağılımları:

BRANŞ	ÖĞRETMEN SAYISI	YÜZDE(%)	YÖNETİCİ SAYISI	YÜZDE(%)
SINIF ÖĞT.	72	21.5	29	24.0
SÖZEL	113	33.7	55	45.5
SAYISAL	104	31.0	26	21.5
UYGULAMALI	46	13.8	11	9.0
TOPLAM	335	100.0	121	100.0

Araştırmaya çok farklı dallarda görev yapan öğretmenler katılmıştır; bu nedenle bu dallar 4 ayrı grupta toplanmıştır. Birinci grupta, sınıf öğretmenliği yapan öğretmenler ve yöneticiler yer almaktadır. İkinci grupta ise (sözel) Türkçe, Sosyal Bilgiler, Yabancı Dil, Din Kültürü dersleri; üçüncü grupta (sayısal) Fen Bilgisi, Matematik dersleri; dördüncü grupta ise (uygulamalı) Resim, Müzik, Beden Eğitimi, Teknoloji Tasarım, Bilgisayar dersleri okutan öğretmenler yer almaktadır.

Tablo 3.11 incelendiğinde, %33.7 ile sözel dersleri okutan öğretmenlerin çoğunluğu oluşturduğu, %13.8 ile uygulamalı derslerin öğretmenlerinin ise en az grubu oluşturduğu görülmektedir. Bununla beraber sayısal ders öğretmenleri %31, sınıf öğretmenleri ise %21.5' lik grubu oluşturmaktadırlar.

Araştırmaya katılan yöneticilerin branş dağılımlarına bakıldığında %45.5 ile sözel grubu oluşturan yöneticilerin çoğunluk olduğu söylenebilir. Bunu sırası ile %24 ile sınıf öğretmenliği, %21.5 ile sayısal ve %9 ile uygulamalı dersler takip etmektedir. Buradan hareketle yöneticilerin büyük çoğunluğunun sözel gruptan oluştuğunu söylemek mümkündür.

Aşağıda örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin ve yöneticilerin okulun bulunduğu sosyo- ekonomik çevreye göre dağılımları verilmiştir.

Tablo 3.12. Örneklem Grubunda Yer Alan Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Okulun Bulunduğu Sosyo- Ekonomik Çevreye Göre Dağılımları:

SOSYO- EKONOMİK DÜZEY	ÖĞRETMEN		YÖNETİCİ	
	SAYISI	YÜZDE%	SAYISI	YÜZDE%
YÜKSEK	82	24.5	35	29.0
ORTA	140	41.8	69	57.0
DÜŞÜK	113	33.7	17	14.0
TOPLAM	335	100.0	121	100.0

Tablo 3.12'ye göre yüksek sosyo-ekonomik düzeye sahip okullardan 82 (%24.5) öğretmen ve 35 (%29.0) yönetici, orta sosyo-ekonomik düzeye sahip okullardan 140 (%41.8) öğretmen, 69 (%57) yönetici, düşük sosyo-ekonomik düzeye sahip okullardan ise 113 (%33.7) öğretmen ve 17 (%14) yönetici olmak üzere toplam 335 öğretmen 121 yönetici örneklemde yer almaktadır.

Aşağıda örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin ve yöneticilerin okul mevcuduna göre dağılımları verilmiştir.

Tablo 3.13. Örneklem Grubunda Yer Alan Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Okul Mevcuduna Göre Dağılımları:

OKUL MEVCUDU	ÖĞRETMEN		YÖNETİCİ	
	SAYISI	YÜZDE%	SAYISI	YÜZDE%
150-300	82	24.5	22	18.2
300-500	132	39.4	39	32.2
500-1000	112	33.4	53	43.8
DİĞER	9	2.7	7	5.8
TOPLAM	335	100.0	121	100.0

Yukarıdaki tabloya göre okul mevcudu 150-300 arası olan okullarda çalışan öğretmen sayısı 82 (%24.5), yönetici sayısı ise 22 (18.2); okul mevcudu 300-500 arası olan

okullarda çalışan öğretmen sayısı 132 (39.4), yönetici sayısı 39 (32.2); okul mevcudu 500-1000 arası olan okullarda çalışan öğretmen sayısı 112 (33.4), yönetici sayısı ise 53 (43.8)'dir.

Tablo 3.14'de yöneticilerin yöneticilik sertifikaları olup olmamalarına göre dağılımları yapılmıştır:

Tablo 3.14. Örneklem Grubunda Yer Alan Yöneticilerin Yöneticilik Sertifikaları Olup Olmamalarına Göre Dağılımları:

SERTİFİKA DURUMU	YÖNETİCİ SAYISI	YÜZDE(%)
VAR	119	98.0
YOK	2	2.0
TOPLAM	121	100.0

Tablo 3.14'e göre, örneklemde yer alan yöneticilerin 119'unun yöneticilik sertifikasına sahip oldukları görülmektedir. Buradan araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunun eğitim yönetimi ile ilgili bir hizmet içi programına katılmış olabilecekleri düşünülmektedir.

Bahsi geçen yöneticilik sertifikası yöneticilik sınavını kazanan adaylara yönelik düzenlenen kurslar sonunda verilen eğitim yönetimi kurs belgesidir. Yukarıdaki tablo incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin 119'unun bu tür bir sertifikaya sahip olduğu, sadece 2'sinin ise böyle bir sertifikaya sahip olmadığı gözlenmektedir. Bu doğrultuda hücreye düşen sayıların arasındaki farklılığın büyük olması karşılaştırma yapılmasını ve anlamlı sonuçlar elde edilmesini güçleştirmektedir; bundan dolayı bulgular ve yorum kısmında yöneticilik sertifikası bağımsız değişkenine göre analizlere yer verilemiştir.

3.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın konusu belirlendikten sonra konu ile ilgili daha önce yapılmış olan araştırmalar incelenmiş ve değerlendirilmiştir. İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim biçimleri kapsamındaki davranış ve işlevlerini belirlemek için geniş bir literatür çalışması yapılarak, bu okul kademesi ile ilgili program, yasa ve yönetmelikler

incelenmiştir; bu bağlamda 1996 yılında Harun Özcan tarafından “Liselerde Uygulanan Yönetim Biçimleri” adlı araştırma için geliştirilen ölçme aracının kullanılmasına karar verilmiş; araştırma uygulamalarına başlamadan önce ölçeğin kullanılması konusunda izin istenilmiş ve bu konudaki gerekli izin alınmıştır.

İlk kez 1996 yılında, Harun Özcan tarafından kullanılan ölçme aracı; asıl uygulama için, örneklem seçiminde dışarıda bırakılan 12 okuldaki 100 öğretmene ve 12 yöneticiye uygulanmıştır. Ön uygulama ile toplanan veriler kullanılarak aracın yapı geçerliği ve güvenilirliğinin bir ölçütü olarak iç tutarlık katsayılarına bakılmıştır. Yapı geçerliği, faktör analizi ile test edilmiştir. Bu kapsamda ölçeğin birbirinden bağımsız alt boyutlara ayrılıp ayrılmadığı incelenmiştir. Analize, uygulamada yöneltlen 78 madde ile başlanmıştır. Faktör analizinde ilk olarak temel bileşenler analizi tekniği uygulanmıştır. Ölçeğin tek bir faktörde toplanıp toplanmadığına bakılmıştır. Analiz sonuçlarına göre ölçeğin tek boyutlu olmadığı görülmüştür. Daha sonra, birbirinden bağımsız alt boyutların olup olmadığını saptamak için döndürülmüş faktör analizi tekniği uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, anketin dört faktöre ayrılabilirdiği görülmüş, belirlenen dört faktöre, yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi isimleri verilmiştir. Veri toplama aracının güvenilirliğinin bir ölçütü olarak Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısına her bir faktör için ayrı ayrı bakılmıştır. Yapılan analizde iç tutarlık katsayısı alpha birinci faktör için 0.80, ikinci faktör için 0.72, üçüncü faktör için 0.92 ve dördüncü faktör için 0.86 olarak bulunmuştur. Ölçme aracının bu haliyle geçerli ve güvenilir olduğuna karar verilmiştir (Özcan, 1996:37-38).

İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Biçimlerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi isimli çalışmanın bağımlı değişkenleri, ilköğretim okulu yöneticilerinin yönetim biçimlerine ilişkin kendi algıları ile öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetim biçimlerine yönelik algılarından oluşan düşünceleridir. Araştırmanın bağımsız değişkenleri ise, öğretmenlerin ve yöneticilerin bireysel ve mesleki özellikleridir. Araştırmada, bireysel ve mesleki özelliklerini ortaya çıkarmak amacı ile her iki denek grubuna kıdem, eğitim düzeyi, cinsiyet, yaş, branş, okullardaki öğrenci mevcudu ve okullarının bulunduğu sosyo-ekonomik çevreyi belirtmeleri istenilen sorular yöneltmiştir. Yöneticilere yöneltlen kişisel bilgi formuna bu sorulara ek olarak

yöneticilik sertifikalarının olup olmadığına yönelik bir soru eklenmiştir. Tablo 3.15'te araştırmanın modeli gösterilmektedir.

Tablo 3.15. Araştırmanın Değişkenleri

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BAĞIMLI DEĞİŞKEN
YÖNETİM BİÇİMLERİNİN BOYUTLARI	▪ İlköğretim okulu müdürlerinin algıları
• Yetkeci • Koruyucu • Destekçi • Birlikçi	▪ İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıları
DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	
Yönetici	Öğretmen
• Cinsiyet	• Cinsiyet
• Yaş	• Yaş
• Branş	• Branş
• Yöneticilik kıdemi	• Mesleki kıdem
• Okulun sosyo-ekonomik düzeyi	• Okulun sosyo-ekonomik düzeyi
• Okul Mevcudu	• Okul Mevcudu

“İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Biçimlerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” isimli çalışmada kullanılan ölçme aracı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın amacı, ölçme aracının kaç bölümden oluştuğu, bilgilerin ne amaçla kullanılacağı ve araştırmacı ile ilgili bilgilerin yer aldığı yönerge, ikinci bölümde anketin uygulanacağı örneklem grubuna ait kişisel ve mesleki bilgiler, üçüncü bölümde ise yönetim biçimlerine ilişkin maddeler yer almaktadır.

Ölçme aracında ilköğretim okulu yöneticilerinin yönetim biçimlerine ilişkin hem kendi algılarını hem de öğretmen algılarını ölçmek için yönetim biçimlerini sergileme derecesini gösteren bir bölüm bulunmaktadır. Ölçme aracında bulunan her bir yargı maddesinin karşısında da ölçülmek istenen davranışın gösterilme sıklığını belirlemek üzere beşerli likert tipi seçenekler verilmiş olup verilen bu seçenekler en olumludan en

olumsuza doğru “her zaman, çoğu zaman, bazen, çok az, hiçbir zaman” biçiminde sıralanmaktadır.

Tablo 3.16’da beşli derecelendirme içinde verilen seçeneklere verilen puanlar ve puan aralıkları verilmektedir.

Tablo 3.16. Beşli derecelendirme içinde seçeneklere verilen puanlar ve puan aralıkları

SEÇENEKLER	VERİLEN PUAN	PUAN ARALIĞI
Her zaman	5	4.20-5.00
Çoğu zaman	4	3.40-4.19
Bazen	3	2.60-3.39
Çok az	2	1.80-2.29
Hiçbir zaman	1	1.00-1.79

Tablo 3.16’da verilen dağılım sınırlarının hesaplanmasında, ölçekteki en büyük ağırlık değerinden (5), en küçük ağırlık değeri (1) çıkarılmıştır. Bu sonuç, seçenek sayısına bölünerek aralık değeri bulunmuştur. En alt aralık sınırı “1” olduğundan, bu değere 0.80 olan aralık değeri eklenerek dağılım sınırları bulunmuştur. Formüle edip yazacak olursak;

$$a = \frac{\text{En yüksek puan} - \text{en düşük puan}}{\text{Grup sayısı}} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

Tablo 3.17. Ölçme Aracında yer alan yargı maddelerinin boyutlara göre numaraları

BOYUTLAR	MADDE SAYISI	MADDE NO
Yetkeci	12	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12
Koruyucu	9	13,14,15,16,17,18,19,20,21
Destekçi	15	22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36
Birlikçi	14	37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50

Tablo 3.17’de de görüldüğü gibi ölçme aracı 50 maddeden oluşmaktadır.

Yetkeci alt boyutu 12 maddeden oluşmuştur ve bu soruların tümü aynı zamanda tersine dönüşümlü soruları da göstermektedir. Bu sorular 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12. sorulardır.

Koruyucu alt boyutu 13,14,15,16,17,18,19,20,21 sorularını içermekte ve toplam 9 maddeden oluşmaktadır.

Destekçi alt boyutu 22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36 sorularını içermekte ve toplam 15 maddeden oluşmaktadır.

Son olarak Birlikçi alt boyutu 37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50 sorularını içermekte ve toplam 14 sorudan oluşmaktadır.

3.5. Ölçme Aracının Geçerliliği ve Güvenirliliği

İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim biçimlerine ilişkin veri toplama aracının geçerliği için uzman görüşüne* başvurulmuş ve veri toplama aracının ilköğretim okulu yöneticilerinin yönetim biçimlerine uygunluğu açısından geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ölçme aracı, daha önceki araştırmada kullanılan biçimiyle, üzerinde herhangi bir değişiklik yapılmadan 2005 Mart- Mayıs ayları içerisinde 194 öğretmen ve 101 okul yöneticisine araştırmacı tarafından uygulanmıştır ve elde edilen veriler SPSS istatistiksel yazılımında çözümlenmiştir.

Aşağıda 2005 yılının Mart ve Mayıs aylarında yapılan ön deneme uygulaması sonucunda elde edilen verilerle yapılan güvenirlik çalışması öğretmen ve müdürlerle ilgili olarak ayrı ayrı yapılmış ve belirtilmiştir.

Bir ölçme aracının güvenirliğini hesaplamada en yaygın olarak kullanılan yöntem, içsel tutarlılığın hesaplanmasıdır. Bu çalışmada bu yöntemle hesaplanan Cronbach α güvenirlik ölçütü kullanılmıştır. Cronbach α değeri -1 ile 1 arasında değişen ve sayı 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenirliğinin yüksek olduğunu gösteren bir ölçüttür. Literatürde .60 ile .70 düzeyindeki güvenirlik katsayılarının yeterli olduğu kabul edilmektedir

*E.Ü. Eğt. Bil. Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi, Planlanması Bölümü Prof. Dr. Münevver YALÇINKAYA

E.Ü. Eğt. Bil. Ölçme ve Değerlendirme Bölümü Yard. Doç. Dr. Hakan ATILGAN

E.Ü. Eğt. Bil. Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Öğretim Görevlisi Serkan DENİZLİ

(Cronbach, 1990). Buna göre öğretmenlere uygulanan ölçme aracının güvenirlik hesaplaması şu şekildedir:

Tablo 3.18. Öğretmenlere Uygulanan Ölçme Aracının Güvenirlik Hesaplamaları:

Denek sayısı	194
Madde sayısı	50
Alpha	.94

Yöneticilere uygulanan ölçme aracının güvenirlik hesaplaması ise şu şekildedir:

Tablo 3.19. Yöneticilere Uygulanan Ölçme Aracının Güvenirlik Hesaplamaları :

Denek sayısı	101
Madde sayısı	50
Alpha	.95

Öğretmen ve yöneticilere uygulanan ölçme aracının alt boyutlara ilişkin güvenirlik katsayıları da şu şekilde gösterilebilir:

Tablo 3.20.

ALT BOYUTLAR	GÜVENİRLİK KATSAYILARI	
	YÖNETİCİ	ÖĞRETMEN
Yetkeci	.88	.91
Koruyucu	.92	.92
Destekçi	.84	.88
Birlikçi	.86	.75

Ölçme aracının güvenirlik çözümlemesi bilgisayar ortamında SPSS 13.0 programı kullanılarak yapılmıştır. Çözümleme sonucunda öğretmenlere uygulanan ölçeğin güvenirliği Alpha= .94, yöneticilere uygulanan ölçeğin güvenirliği ise Alpha= .95 olarak bulunmuştur.

Testin ölçmedeki kararlılığını tespit etmek amacı ile 3 hafta ara ile 45 kişilik öğretmen ve yönetici grubuna test -tekrar test uygulanmıştır. Öğretmen ölçeğinin test- tekrar test

korelasyonu .92 , yönetici ölçeğinin test-tekrar test korelasyonu ise, .95'dir. Elde edilen verilerden hareketle ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

3.6. Ölçeğin Uygulanması

Ölçeğin uygulanması amacıyla ilgili makamlardan gerekli izinler alınmış olup bu izin belgelerinin örnekleri EK 'de verilmiştir. Daha sonra ölçeğin örneklem grubunda yer alan Konak, Bornova, Karşıyaka, Buca ilçe alanlarında bulunan resmi ilköğretim okullarında uygulanmaya başlanmıştır. Ölçeğin, örneklem grubundaki yönetici ve öğretmenlere bizzat araştırmacının kendisi tarafından uygulanmıştır. Ölçeğin uygulanması, öğretmenlerin derslerini aksatmayacak bir zaman olan ve rahatlıkla doldurabilecekleri uzun ders aralarında yapılmıştır. Ölçeğin uygulanmadan önce, müdür ve öğretmenlerle görüşülerek araştırma ve ölçeğin uygulanması ile ilgili bilgiler verilmiş, gerekli açıklamalar yapılmıştır.

3.7. Verilerin Çözümlemesi

Araştırma süresince kullanılan ölçekten elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 13.0 istatistik programı ve bu programın kullanım esaslarını içeren kaynaklardan yararlanılarak 335 öğretmen ve 121 yöneticiden elde edilen veriler çözümlenmiştir.

Bu araştırmada ana problemin çözümüne ilişkin olarak ölçeğin uygulanması ile elde edilen verilerin çözümlemesinde aritmetik ortalama, yüzde, standart sapma testleri, t testi, tek yönlü varyans analizi gibi veri çözümleme yöntemleri kullanılmıştır. Ayrıca, birden fazla bağımsız grubun en az ikisi arasında anlamlı bir fark bulunduğunda bunun hangi ikisi olduğunu anlamak için LSD testi uygulanmıştır.

Tablo 3.21'de alt problemlerde kullanılan istatistik çözümleme teknikleri verilmektedir.

Tablo 3.21 Alt Problemler, Değişkenler, Ölçek Türleri ve Her Alt Problem İçin Kullanılan İstatistik Teknikler

Alt Problemler	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Ölçek Türü Bağımlı – Bağımsız	Yararlanılan İstatistik Teknik
1. alt problem	İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim biçimine ilişkin öğretmen algıları	Kıdem	Eşit Aralıklı-Sınıflayıcı	Tek yönlü varyans analizi
		Cinsiyet	Eşit Aralıklı-Sınıflayıcı	t- testi
		Yaş	Eşit Aralıklı-Sınıflayıcı	t- testi
		Branş	Eşit Aralıklı-Sınıflayıcı	Tek yönlü varyans analizi
		Okulun bulunduğu çevrenin sosyo ekonomik düzeyi	Eşit Aralıklı-Sınıflayıcı	Tek yönlü varyans analizi
		Okul Mevcudu	Eşit Aralıklı-Sınıflayıcı	Tek yönlü varyans analizi/LSD
2. alt problem	İlköğretim okulu yöneticilerinin kendi yönetim biçimlerine ilişkin algıları	Yöneticilik kıdemi	Eşit Aralıklı-Sınıflayıcı	Tek yönlü varyans analizi/LSD
		Cinsiyet	Eşit Aralıklı-Sınıflayıcı	t- testi
		Yaş	Eşit Aralıklı-Sınıflayıcı	t- testi

		Branş	Eşit Aralıklı-Sınıflayıcı	Tek yönlü varyans analizi
		Okulun Bulunduğu çevrenin sosyo ekonomik düzeyi	Eşit Aralıklı-Sınıflayıcı	Tek yönlü varyans analizi
		Okul mevcudu	Eşit Aralıklı-Sınıflayıcı	Tek yönlü varyans analizi
3.alt problem	Okul yöneticilerinin göstermekte oldukları yönetim biçimine ilişkin yöneticilerin kendi algıları ve öğretmenlerin algıları	Görev	Eşit Aralıklı- Sınıflayıcı	t- testi

Tablo 3.21’de görüldüğü gibi birinci, ikinci ve üçüncü alt problemlerin çözümlenmesinde Tek yönlü varyans analizi, t-testi ve LSD teknikleri kullanılmıştır.

Aşağıda araştırmada kullanılan testlerin hangi durumlarda kullanıldıkları belirtilmiştir (Sömböloğlu ve Sömböloğlu, 1998:70-96, 156).

- Bağımsız iki grubun ölçümleri arasındaki farkın test edilmesinde iki ortalama arasındaki testin önemlilik testi (t istatistiği);
- Üç ya da daha fazla grubun ölçümleri arasındaki farkın test edilmesinde tek yönlü varyans analizi çözümlemesi (F istatistiği);
- Birden fazla bağımsız grubun en az ikisi arasında anlamlı bir fark bulunduğunda bunun hangi ikisi olduğunu anlamak için LSD (lowest significant difference) testi uygulanmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR ve YORUM

Bu bölümde, ilköğretim okulu yöneticilerinin yönetim biçimlerine ilişkin öğretmen algıları, yöneticilerin kendi yönetim biçimlerine ilişkin algıları ve öğretmen ile yöneticilerin algılarını karşılaştırmak amacıyla yapılan ölçek çalışması sonuçlarından elde edilen bulgular ve yorumları yer almaktadır. Her alt problemle ilgili elde edilen bulgular tablolar halinde verilmektedir.

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt problemi “İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim biçimlerine ilişkin öğretmen algıları, onların;

- a. Cinsiyetlerine,
- b. Yaşlarına,
- c. Kıdemlerine,
- d. Branşlarına,
- e. Çalıştıkları okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyine,
- f. Okuldaki öğrenci mevcuduna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmiştir.

4.1.1. Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Öğretmen Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular

İlköğretim okulu öğretmenlerinin, yönetim biçimleri (Yetkeci, Koruyucu, Destekçi, Birlikçi) ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalamalarının, cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini araştırmak amacıyla bağımsız örneklem için t-testi yapılmıştır.

İlköğretim öğretmenlerinin, yönetim biçimleri ölçeğinden aldıkları puanların cinsiyet değişkenine göre ortalamaları, standart sapmaları ve t-testi sonuçları Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1. Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Öğretmen Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	t	SD	p
Yetkeci	Kadın	190	35.54	9.83	-1.454	332	.147
	Erkek	144	37.15	10.30			
Koruyucu	Kadın	144	23.60	6.72	-1.380	332	.168
	Erkek	190	39.60	10.39			
Destekçi	Kadın	190	38.21	9.94	.411	332	.681
	Erkek	144	39.83	9.73			
Birlikçi	Kadın	144	37.15	10.30	-1.486	332	.138
	Erkek	190	22.62	6.16			

Tablo 4.1’e göre, kadın ilköğretim öğretmenlerinin yetkeci yönetim biçimi puanları aritmetik ortalamaları ile ($\bar{X}=35.54$, $SS=9.83$) erkek ilköğretim öğretmenlerinin yetkeci yönetim biçimi puanları aritmetik ortalamaları arasında ($\bar{X}=37.15$, $SS=10.30$) anlamlı bir fark bulunamamıştır, $t(1, 332) = -1.454$, $p>.05$. Buna göre kadın ve erkek öğretmenlerin, yöneticilerinin yetkeci yönetim biçimine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır.

İlköğretim öğretmenlerinin koruyucu yönetim biçimi puanlarının aritmetik ortalamaları, cinsiyetlerine göre karşılaştırıldığında, kadın ilköğretim öğretmenlerinin koruyucu yönetim biçimi puanları aritmetik ortalamaları ile ($\bar{X}=23.60$, $SS=6.72$) erkek ilköğretim öğretmenlerinin koruyucu yönetim biçimi puanları aritmetik ortalamaları arasında ($\bar{X}=39.60$, $SS=10.39$) anlamlı bir fark bulunamamıştır, $t(1, 332) = -1.380$, $p>.05$. Cesur (2005)’un yaptığı araştırmanın bulgusu da bu sonuç ile paralellik göstermektedir. Cesur’un araştırmasında da öğretmenlerin cinsiyetleri açısından koruyucu yönetim biçimine ilişkin görüşleri arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde bir fark yoktur. Bu bulgulara göre, ilköğretim okulu öğretmenleri arasında, cinsiyet değişkeni

açısından yöneticilerinin koruyucu yönetim biçimine ilişkin farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir.

Ancak, Özcan liselerde uygulanan yönetim biçimi ile ilgili 1996 yılında yaptığı araştırmada yetkeci ve koruyucu yönetim biçimi ile ilgili bazı konularda öğretmen görüşlerinin cinsiyet faktörüne göre farklılık gösterdiğini belirtmiştir.

İlköğretim öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre destekçi yönetim biçimi puanlarını karşılaştırmak için yapılan t-testi sonucunda kadın öğretmenlerin ($\bar{X}=38.21$, $SS=9.94$) ve erkek öğretmenlerin ($\bar{X}=39.83$, $SS=9.73$) aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır, $t(1, 332)=0.411$, $p>.05$. Bu bulgu, Cesur (2005) ve Özcan (1996)'ın araştırma bulguları ile desteklenebilir. Cesur (2005)'un ve Özcan (1996)'ın yaptığı araştırmalarda da destekçi yönetim biçimine ilişkin konulara öğretmenlerin katılma düzeyi ile onların cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Buna göre kadın ve erkek öğretmenlerin arasında yöneticilerinin destekçi yönetim biçimine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olmadığı söylenebilir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin cinsiyet değişkeni açısından yetkeci, koruyucu, destekçi yönetim biçimlerine ilişkin algıları arasında bir farklılık olmadığı gibi yapılan t- testi sonucunda öğretmenlerin birlikçi yönetim biçimine ilişkin algıları da karşılaştırıldığında, kadın ilköğretim öğretmenlerinin birlikçi yönetim biçimi puanları aritmetik ortalamaları ile ($\bar{X}=37.15$, $SS=10.30$) erkek ilköğretim öğretmenlerinin birlikçi yönetim biçimi puanları aritmetik ortalamaları arasında ($\bar{X}=22.62$, $SS=6.16$) anlamlı bir fark olmadığı görülebilir., $t(1, 332)= -1.486$, $p>.05$. Bu bulguya göre birlikçi yönetim biçimine ilişkin öğretmen algıları cinsiyetlerine göre değişiklik göstermemektedir.

Sonuç olarak, cinsiyet değişkeninin, ilköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin yönetim biçimlerine ilişkin algılarında farklılık yaratmadığı söylenebilir.

4.1.2. Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Öğretmen Algılarının Yaş Değişkenine Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular

İlköğretim öğretmenlerinin yönetim biçimleri (Yetkeci, Koruyucu, Destekçi, Birlikçi) ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalamalarının yaşlarına göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini araştırmak amacıyla bağımsız örneklem için t-testi yapılmıştır. Yaş grupları uygulamalardan önce “22–25”, “25–35”, “35–50”, “50 ve üstü” olarak belirlenmiş olsa da, her bir gruba düşen kişi sayısının azlığı nedeniyle bu dört yaş grubu 2 kategoriye düşürülerek “22–35” “35 ve üstü” olarak yeniden kategorilendirilmiş ve bu iki kategori açısından karşılaştırma yapılmıştır.

İlköğretim öğretmenlerinin yönetim biçimleri ölçeğinden aldıkları puanların yaş değişkenine göre ortalamaları, standart sapmaları ve t-testi sonuçları Tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.2. Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Öğretmen Algılarının Yaş Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

	Yaş	N	$\bar{X}$	SS	t	SD	p
Yetkeci	22–35	171	35.87	10.33	-.785	333	.433
	35 ve Üstü	164	36.74	9.86			
Koruyucu	22–35	164	23.17	5.39	-.318	333	.750
	35 ve Üstü	171	40.17	11.04			
Destekçi	22–35	171	39.66	10.48	1.402	333	.162
	35 ve Üstü	164	38.18	9.14			
Birlikçi	22–35	164	36.74	9.86	1.373	333	.171
	35 ve Üstü	171	22.94	7.26			

Tablo 4.2’ye göre, ilköğretim öğretmenlerinin yaşlarına göre yetkeci yönetim biçimi puanlarını karşılaştırmak için yapılan t-testi sonucunda, 22-35 yaş grubundaki öğretmenlerle ($\bar{X}=35.87$, $SS=10.33$) 35 ve üstü yaş grubundaki öğretmenlerin ($\bar{X}=36.74$, $SS=9.86$) aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır, t (1, 333)=-0.785, $p>.05$. Bu bulgu öğretmenlerin yaşları ile yetkeci yönetim biçimine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya koymuştur.

İlköğretim öğretmenlerinin koruyucu yönetim biçimi puanlarının aritmetik ortalamaları yaşlarına göre karşılaştırıldığında, 22-35 yaş grubundaki ilköğretim öğretmenlerinin koruyucu yönetim biçimi puanları aritmetik ortalamaları ile ($\bar{X}=23.17$, $SS=5.39$) 35 ve üstü yaş grubundaki ilköğretim öğretmenlerinin koruyucu yönetim biçimi puanları aritmetik ortalamaları arasında ($\bar{X}=40.17$, $SS=11.04$) anlamlı bir fark bulunamamıştır, $t(1, 333)=-0.318$, $p>.05$. Bu bulguya göre öğretmenlerin yaşları ile koruyucu yönetim biçimine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur denilebilir.

22-35 yaş grubundaki ilköğretim öğretmenlerinin destekçi yönetim biçimi puanları aritmetik ortalamaları ile ($\bar{X}=39.66$, $SS=10.48$), 35 ve üstü yaş grubundaki ilköğretim öğretmenlerinin destekçi yönetim biçimi puanları aritmetik ortalamaları arasında da ($\bar{X}=38.18$, $SS=9.14$) anlamlı bir fark bulunamamıştır, $t(1, 333)=1.402$, $p>.05$. Buna göre öğretmenlerin genç ya da orta yaşlı olmaları, destekçi yönetim biçimine ilişkin algılarında bir farklılık göstermemektedir.

İlköğretim öğretmenlerinin birlikçi yönetim biçimi puanlarının aritmetik ortalamaları, yaş değişkenine göre karşılaştırıldığında, 22-35 yaş grubundaki ilköğretim öğretmenlerinin birlikçi yönetim biçimi puanları aritmetik ortalamaları ile ($\bar{X}=36.74$, $SS=9.86$), 35 ve üstü yaş grubundaki ilköğretim öğretmenlerinin birlikçi yönetim biçimi puanları aritmetik ortalamaları arasında ($\bar{X}=22.94$, $SS=7.26$) anlamlı bir fark bulunamamıştır, $t(1, 333)=1.373$, $p>.05$. Bu bulguya göre öğretmenlerin yaşları ile birlikçi yönetim biçimine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur denilebilir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin yetkeci, koruyucu, destekçi, birlikçi yönetim biçimlerine ilişkin öğretmenlerin algılarına ait yukarıdaki bulgu incelendiğinde, genel olarak yaş değişkeninin, öğretmenlerin arasında $P\leq 0.05$ düzeyinde önemli farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

Aşağıda okul müdürlerinin yönetim biçimlerine ilişkin öğretmen algılarının kıdemlerine göre incelenmesine ilişkin bulgulara yer verilmektedir.

4.1.3. Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Öğretmen Algılarının Kıdemlerine Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular

İlköğretim öğretmenlerinin yönetim biçimlerine ilişkin görüşlerinin kıdemlerine göre (1-5 yıl, 6-10 yıl, 10-20 yıl, 21 yıl ve üstü) anlamlı bir fark gösterip göstermediğini araştırmak amacıyla tek yönlü varyans analizi her bir alt ölçek için (Yetkeci, Koruyucu, Destekçi, Birlikçi) yapılmıştır.

Kıdemlerine göre öğretmenlerin yönetim biçimleri ölçeğinden aldığı puanların ortalama ve standart sapmaları Tablo 4.3'te verilmiştir.

Tablo 4.3. Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Öğretmen Algılarının Kıdem Değişkenine Göre İncelenmesi

	Kıdem	N	$\bar{X}$	SS
Yetkeci	1-5 yıl	76	36.34	9.55
	6-10 yıl	131	35.41	10.36
	10-20 yıl	98	37.29	10.61
	21 yıl ve üstü	30	36.83	8.53
	Toplam	335	36.30	10.09
Koruyucu	1-5 yıl	76	23.43	6.18
	6-10 yıl	131	22.27	6.33
	10-20 yıl	98	23.68	6.99
	21 yıl ve üstü	30	23.46	5.19
	Toplam	335	23.05	6.41
Destekçi	1-5 yıl	76	39.72	10.80
	6-10 yıl	131	38.52	10.02
	10-20 yıl	98	40.92	10.91
	21 yıl ve üstü	30	37.36	8.74
	Toplam	335	39.39	10.38
Birlikçi	1-5 yıl	76	39.17	10.84
	6-10 yıl	131	38.77	9.931
	10-20 yıl	98	39.80	9.59
	21 yıl ve üstü	30	36.23	7.45
	Toplam	335	38.93	9.86

Tablo 4.3 incelendiğinde, en yüksek aritmetik ortalamanın ($\bar{X}=40.92$) 10-20 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerde destekçi yönetim biçimi alt boyutunda olduğu görülürken, en düşük aritmetik ortalamanın ($\bar{X}=22.27$) koruyucu yönetim biçimi boyutunda 6-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerde olduğu görülebilir.

Okul müdürlerinin yönetim biçimlerine ilişkin öğretmen algıları, kıdem değişkenine göre incelenmiş ve sonuçlar Tablo 4.4.'de verilmiştir.

Tablo 4.4. Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Öğretmen Algılarının Kıdemlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		KT	SD	KO	F	P
Yetkeci	Gruplar arası	209.11	3	69.70	.682	.564
	Gruplar içi	33853.43	331	102.27		
	Toplam	34062.54	334			
Koruyucu	Gruplar arası	134.48	3	44.82	1.091	.353
	Gruplar içi	13601.43	331	41.09		
	Toplam	13735.92	334			
Destekçi	Gruplar arası	460.87	3	153.62	1.429	.234
	Gruplar içi	35591.32	331	107.52		
	Toplam	36052.19	334			
Birlikçi	Gruplar arası	301.09	3	100.36	1.032	.379
	Gruplar içi	32200.58	331	97.28		
	Toplam	32501.68	334			

Tablo 4.4'te, öğretmenlerin kıdemlerine göre yetkeci yönetim biçimi $F(3, 331) = 0.682$, $p > .05$; koruyucu yönetim biçimi $F(3, 331) = 1.091$, $p > .05$; destekçi yönetim biçimi $F(3, 331) = 1.429$, $p > .05$ ve birlikçi yönetim biçimi $F(3, 331) = 1.032$, $p > .05$, puanları aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.4.'ten görüldüğü gibi, öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile okullarda yöneticilerince uygulanmakta olan yetkeci, koruyucu, destekçi, birlikçi yönetim

biçimlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu bulgu; Cesur'un 2005 yılında yaptığı araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Cesur'un araştırmasında da öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile yetkeci, koruyucu, destekçi yönetim biçiminde yer alan konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Bu sonuca göre öğretmenlerin mesleklerinde geçirmiş oldukları yılların okul müdürlerinin sergilemekte olduğu yönetim biçimleri ile bir ilişkisi olmadığını söylemek mümkündür.

4.1.4. Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Öğretmen Algılarının Branş Değişkenine Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular

İlköğretim öğretmenlerinin yönetim biçimleri ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalamalarının branşlarına (sınıf öğretmenliği, sözel, sayısal, uygulamalı) göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini araştırmak amacıyla tek yönlü varyans analizi her bir alt ölçek için (Yetkeci, Koruyucu, Destekçi, Birlikçi) yapılmıştır.

Branşlarına göre öğretmenlerin yönetim biçimleri ölçeğinden aldığı puanların ortalama ve standart sapmaları Tablo 4.5'de verilmiştir.

Tablo 4.5. Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Öğretmen Algılarının Branşlara Göre İncelenmesi

	Branş	N	$\bar{X}$	SS
Yetkeci	Sınıf Öğretmeni	72	34.73	10.95
	Sözel	113	35.69	10.36
	Sayısal	103	37.43	9.25
	Uygulamalı	47	37.68	9.69
	Toplam	335	36.30	10.09
Koruyucu	Sınıf Öğretmeni	72	21.63	6.90
	Sözel	113	23.48	6.38
	Sayısal	103	23.61	6.29
	Uygulamalı	47	22.97	5.79
	Toplam	335	23.05	6.41
Destekçi	Sınıf Öğretmeni	72	37.58	10.05
	Sözel	113	40.00	10.43
	Sayısal	103	39.44	11.26
	Uygulamalı	47	40.59	8.60
	Toplam	335	39.39	10.38
Birlikçi	Sınıf Öğretmeni	72	37.02	9.89
	Sözel	113	39.26	9.84
	Sayısal	103	39.37	10.43
	Uygulamalı	47	40.10	8.37
	Toplam	335	38.93	9.86

Tablo 4.5.'de belirtildiği gibi, en yüksek aritmetik ortalama ($\bar{X}=40.59$) destekçi yönetim biçimi alt boyutunda uygulamalı ders öğretmenlerinde, en düşük aritmetik ortalama ise ($\bar{X}=21.63$) koruyucu yönetim biçimi alt boyutunda sınıf öğretmenlerinde görülmektedir.

Okul müdürlerinin yönetim biçimlerine ilişkin öğretmen algılarının branşlara göre tek yönlü varyans analizi sonuçları tablo 4.6'da verilmiştir.

Tablo 4.6. Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Öğretmen Algılarının Branşlara Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		KT	SD	KO	F	P
Yetkeci	Gruplar arası	440.85	3	146.95	1.447	.229
	Gruplar içi	33621.69	331	101.57		
	Toplam	34062.54	334			
Koruyucu	Gruplar arası	197.63	3	65.87	1.611	.187
	Gruplar içi	13538.28	331	40.90		
	Toplam	13735.92	334			
Destekçi	Gruplar arası	346.93	3	115.64	1.072	.361
	Gruplar içi	35705.26	331	107.87		
	Toplam	36052.19	334			
Birlikçi	Gruplar arası	359.00	3	119.66	1.232	.298
	Gruplar içi	32142.68	331	97.10		
	Toplam	32501.68	334			

Tablo 4.6.'ya göre, öğretmenlerin branşlarına göre yetkeci yönetim biçimi $F(3, 331) = 1.447$, $p > .05$; koruyucu yönetim biçimi $F(3, 331) = 1.611$, $p > .05$; destekçi yönetim biçimi $F(3, 331) = 1.072$, $p > .05$ ve birlikçi yönetim biçimi $F(3, 331) = 1.232$, $p > .05$ puanları aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu bulgu Cesur (2005)'un ve Özcan (1996)'ın araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Araştırmaların sonuçları, öğretmenlerin branşları ile okullarında uygulanmasını bekledikleri yönetim biçimlerinden yetkeci, koruyucu, destekçi yönetim biçiminde yer alan konulara ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir.

Buna göre yöneticilerin okullarında göstermekte oldukları yetkeci, koruyucu, destekçi ya da birlikçi yönetim biçimine ilişkin öğretmen algıları arasında branş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık yoktur.

Aşağıda okul müdürlerinin yönetim biçimlerine ilişkin öğretmen algılarının okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyine göre incelenmesine ilişkin bulgulara yer verilmektedir.

4.1.5. Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Öğretmen Algılarının Okulun Bulunduğu Çevrenin Sosyo-ekonomik Düzeyine Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular

İlköğretim öğretmenlerinin, yönetim biçimleri ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalamalarının, çalıştıkları okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyine (düşük, orta, yüksek)göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini araştırmak amacıyla tek yönlü varyans analizi her bir alt ölçek için (Yetkeci, Koruyucu, Destekçi, Birlikçi) yapılmıştır.

Çalıştıkları okulun, bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyine göre öğretmenlerin yönetim biçimleri ölçeğinden aldığı puanların ortalama ve standart sapmaları Tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4.7. Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Öğretmen Algılarının Okulun Bulunduğu Çevrenin Sosyo-ekonomik Düzeyine Göre İncelenmesi

	Sosyo- Ekonomik Düzey	N	$\bar{X}$	SS
Yetkeci	Düşük	113	35.69	10.96
	Orta	140	36.85	9.93
	Yüksek	82	36.19	9.16
	Toplam	335	36.30	10.09
Koruyucu	Düşük	113	22.42	6.61
	Orta	140	23.13	6.40
	Yüksek	82	23.79	6.12
	Toplam	335	23.05	6.41
Destekçi	Düşük	113	38.47	11.09
	Orta	140	39.10	10.54
	Yüksek	82	41.17	8.93
	Toplam	335	39.39	10.38
Birlikçi	Düşük	113	38.69	10.25
	Orta	140	38.76	10.17
	Yüksek	82	39.57	8.81
	Toplam	335	38.93	9.86

Tablo 4.7.' de okulun bulunduğu çevrenin sosyo ekonomik düzeyi değişkenine ilişkin puan ortalamaları incelendiğinde en yüksek puan ortalaması ($\bar{X}$ =41.17) yüksek sosyo ekonomik düzey ile destekçi yönetim biçiminde görülürken en düşük ortalama ($\bar{X}$ =22.42) koruyucu yönetim biçimi alt boyutunda görülmektedir.

Okul müdürlerinin yönetim biçimleri ilişkin öğretmen algılarının okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyine göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.8’de verilmiştir.

Tablo 4.8. Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Öğretmen Algılarının Okulun Bulunduğu Çevrenin Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		KT	SD	KO	F	P
Yetkeci	Gruplar arası	86.36	2	43.18	.422	.656
	Gruplar içi	33976.18	332	102.33		
	Toplam	34062.54	334			
Koruyucu	Gruplar arası	90.41	2	45.20	1.100	.334
	Gruplar içi	13645.50	332	41.10		
	Toplam	13735.92	334			
Destekçi	Gruplar arası	365.79	2	182.89	1.702	.184
	Gruplar içi	35686.40	332	107.48		
	Toplam	36052.19	334			
Birlikçi	Gruplar arası	44.24	2	22.12	.226	.798
	Gruplar içi	32457.44	332	97.76		
	Toplam	32501.68	334			

Tablo 4.8’e göre, öğretmenlerin çalıştıkları okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyine göre yetkeci yönetim biçimi $F(2, 332) = 0.422$, $p > .05$; koruyucu yönetim biçimi $F(2, 332) = 1.100$, $p > .05$; destekçi yönetim biçimi $F(2, 332) = 1.702$, $p > .05$ ve birlikçi yönetim biçimi $F(2, 332) = 0.226$, $p > .05$ puanları aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı anlaşılmıştır. Bu bulguya göre öğretmenler, okul müdürlerinin göstermekte oldukları yönetim biçimlerinin okulların sosyo ekonomik çevresinin düşük, orta ya da yüksek olması ile bir ilişkisi olmadığını düşünmektedirler. Öğretmenler, okul müdürünün örgütünü yönetirken çevrenin sosyo ekonomik düzeyinin yüksek, orta ya da düşük olmasına göre yönetim biçimini değiştirmedigini, çevrenin okula yeterli kaynak sağlayıp sağlayamamasının ve çevrenin

okula sağlayabileceği desteğin olup olmamasının okul yöneticilerinin sergilemekte oldukları yönetim biçimine etki etmediğini düşünülebilirler.

4.1.6. Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Öğretmen Algılarının Okulun Mevcuduna Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular

İlköğretim öğretmenlerinin yönetim biçimleri ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalamalarının okullarındaki öğrenci mevcutlarına göre (150–300, 300–500, 500–1000) anlamlı bir fark gösterip göstermediğini araştırmak amacıyla tek yönlü varyans analizi her bir alt ölçek için (Yetkeci, Koruyucu, Destekçi, Birlikçi) yapılmıştır.

Okullarındaki öğrenci mevcutlarına göre öğretmen gruplarının yönetim biçimleri ölçeğinden aldığı puanların ortalama ve standart sapmaları Tablo 4.9’da verilmiştir.

Tablo 4.9. Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Öğretmen Algılarının Okulun Mevcuduna Göre İncelenmesi

	Okul Mevcudu	N	$\bar{X}$	SS
Yetkeci	150–300	82	37.82	9.48
	300–500	132	34.57	9.87
	500–1000	112	37.16	10.64
	Toplam	326	36.28	10.12
Koruyucu	150–300	82	24.24	6.32
	300–500	132	22.47	6.16
	500–1000	112	22.83	6.78
	Toplam	326	23.04	6.44
Destekçi	150–300	82	39.86	9.52
	300–500	132	38.08	9.81
	500–1000	112	40.44	11.51
	Toplam	326	39.34	10.38
Birlikçi	150–300	82	39.59	9.26
	300–500	132	38.10	9.36
	500–1000	112	39.49	10.62
	Toplam	326	38.95	9.79

Tablo 4.9’da görüldüğü gibi, okul mevcudu değişkenine ilişkin puan ortalamaları incelendiğinde, en yüksek puan ortalamasının ($\bar{X} = 40.44$) destekçi yönetim biçimi alt boyutunda 500-100 mevcuda sahip okullarda çalışan öğretmenlerde, en düşük aritmetik ortalamanın ise ($\bar{X} = 22.47$) koruyucu yönetim biçimi alt boyutunda 300-500 arası okul mevcuduna sahip olan öğretmenlerde olduğu görülebilir.

Okul müdürlerinin yönetim biçimlerine ilişkin öğretmen algılarının okulun mevcuduna göre tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.10'da verilmiştir.

Tablo 4.10. Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Öğretmen Algılarının Okulun Mevcuduna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		KT	SD	KO	F	P
Yetkeci	Gruplar arası	668.84	2	334.42	3.310	.038
	Gruplar içi	32633.62	323	101.03		
	Toplam	33302.46	325			
Koruyucu	Gruplar arası	165.14	2	82.57	2.001	.137
	Gruplar içi	13327.16	323	41.26		
	Toplam	13492.31	325			
Destekçi	Gruplar arası	368.23	2	184.11	1.715	.182
	Gruplar içi	34677.28	323	107.36		
	Toplam	35045.52	325			
Birlikçi	Gruplar arası	161.17	2	80.58	.840	.433
	Gruplar içi	30994.22	323	95.95		
	Toplam	31155.39	325			

Tablo 4.10'a göre, koruyucu yönetim biçimi $F(2, 323) = 2.001$, $p > .05$; destekçi yönetim biçimi $F(2, 323) = 1.715$, $p > .05$ ve birlikçi yönetim biçimi, $F(2, 323) = 0.840$, $p > .05$ puanları aritmetik ortalamaları arasında öğretmenlerin çalıştıkları okulun mevcuduna göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu bulguya göre, öğretmenlerin yöneticilerinin koruyucu, destekçi ve birlikçi yönetim biçimleri algılarında okul mevcudu açısından anlamlı bir farklılığın olmadığı söylenebilir.

Tablo 4.10 incelendiğinde; öğretmenlerin çalıştıkları okulun mevcuduna göre yetkeci yönetim biçimi puanları aritmetik ortalamaları arasındaki fark $p < .05$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur, $F(2, 323) = 3.310$.

Öğretmenlerin çalıştıkları okulun mevcuduna göre yetkeci yönetim biçimi puanları arasındaki anlamlı farkın kaynağına bakmak için gruplar arasında LSD testi uygulanmıştır. LSD testi sonuçları Tablo 4.11’de verilmiştir.

Tablo 4.11. Okul Müdürlerinin Yetkeci Yönetim Biçimlerine İlişkin Öğretmen Algılarının Okulun Mevcuduna Göre LSD Testi Sonuçları

	Okul Mevcudu (I)	Okul Mevcudu (J)	Ortalamalar Farkı (I-J)	SH	P
Yetkeci	150-300	300-500	3.253(*)	1.41	.022
	150-300	500-1000	.659	1.46	.652
	300-500	500-1000	-2.593(*)	1.29	.045

Tablo 4.11’e göre, okul mevcudu 150–300 olan öğretmenlerin yetkeci yönetim biçimi ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalamalarının ($\bar{X}$ =37.82, SS= 9.48) okul mevcudu 300–500 arası olan öğretmenlerden ($\bar{X}$ =34.57, SS= 9.87), $p<.05$ düzeyinde anlamlı derecede yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulguya göre, mevcudu düşük olan okullarda çalışan öğretmenlerin, yöneticilerini otoriter olarak algıladıklarını söylemek mümkündür. Bunun sebebi olarak da personel, öğrenci ve veli sayısı düşük olan okullarda müdürlerin kontrol ve yaptırım güçlerinin daha yüksek olmasından, bu bağlamda da yetkilerini kullanmada herhangi bir zorlukla karşılaşmadıklarını söylemek mümkündür.

Okul mevcudu 500–1000 arasında olan öğretmenlerin yetkeci yönetim biçimi ölçeği aritmetik ortalamalarının ($\bar{X}$ =37.16, SS= 10.64), okul mevcudu 300–500 arası olan öğretmenlere göre ($\bar{X}$ =34.57, SS= 9.87), $p<.05$ düzeyinde, anlamlı derecede daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulguya göre mevcudu yüksek olan okullarda çalışan öğretmenlerin yöneticilerini daha az mevcudu olan okullarda çalışan yöneticilere göre yetkeci bulduklarını söyleyebiliriz. Buna sebep de yöneticilerin, okulun kalabalık olmasından dolayı çıkabilecek olan sorunlara karşı tedbirli davranmak ve otoriteyi koruyarak işleyişe zarar vermemek düşüncesinden doğan davranışlarının, öğretmenler

tarafından yetkeci bulunmasından kaynaklandığı düşünülebilir. Yukarıdaki bulgulara dayanarak okul mevcudu azaldıkça veya çoğaldıkça yöneticinin merkeziyetçi bir yönetim anlayışını benimsediğini bu sebeple de yeniliklere, değişimlere açık olmadığını, yeni yönetim biçimlerine karşı bilinçli bir bakış açısının olmadığını, çalışanları ile arasında tek yönlü bir iletişim olduğunu ve işlerin doğru yapılması için çalışanı denetlenmenin ve baskı altında tutmanın gerektiği inancına sahip olduklarını söylemek mümkündür. Bu noktada karara katılım ilkesi hayata geçirildiği ve yetki paylaşımı yapıldığı takdirde verimli sonuçlar elde edilebileceği söylenebilir. Araştırmanın bu bulgusunu Quigney tarafından 2001 yılında yapılan araştırma bulgusu ile destekleyebiliriz; bu araştırmanın sonuçları da otoriter yapının hakim olduğu örgütlerde klasik yönetim anlayışının var olduğunu bu nedenle de örgütsel verimliliğin, iş doyumunun ve çalışanların sorumluluk duygularının düşük düzeyde olduğunu saptamıştır.

Okul mevcudu 150–300 arası olan öğretmenler ile 500–1000 arasında olan öğretmenlerin aritmetik ortalamaları arasında ise anlamlı bir fark bulunamamıştır, $p>.05$.

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt problemi “İlköğretim okulu yöneticilerinin kendi yönetim biçimlerine ilişkin algıları, onların;

- a. Cinsiyetlerine,
- b. Yaşlarına,
- c. Yöneticilikteki kıdemlerine,
- d. Branşlarına,
- e. Çalıştıkları okulun bulunduğu çevrenin sosyo- ekonomik düzeyine,
- f. Öğrenci mevcuduna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmiştir.

4.2.1. Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular

İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim biçimleri ölçeğinden aldıkları puanların (Yetkeci, Koruyucu, Destekçi, Birlikçi) aritmetik ortalamalarının, cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini araştırmak amacıyla bağımsız örneklem için t-testi yapılmıştır.

İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim biçimleri ölçeğinden aldıkları puanların cinsiyet değişkenine göre ortalamaları, standart sapmaları ve t-testi sonuçları Tablo 4.12’de verilmiştir.

Tablo 4.12. Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Algılarının Cinsiyetlerine Göre t-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	t	SD	p
Yetkeci	Kadın	13	40.30	9.66	1.647	119	.102
	Erkek	108	34.93	11.26			
Koruyucu	Kadın	108	20.00	6.02	2.677	119	.008
	Erkek	13	34.76	8.66			
Destekçi	Kadın	13	37.53	5.98	1.839	119	.068
	Erkek	108	33.57	8.91			
Birlikçi	Kadın	108	34.93	11.26	1.558	119	.122
	Erkek	13	24.84	7.31			

Tablo 4.12’ye göre kadın ilköğretim okulu yöneticilerinin yetkeci yönetim biçimi puanları aritmetik ortalamaları ile ($\bar{X}=40.30$, $SS= 9.66$) erkek ilköğretim okul yöneticilerinin yetkeci yönetim biçimi puanları aritmetik ortalamaları arasında ($\bar{X}=34.93$, $SS= 11.26$) anlamlı bir fark bulunamamıştır, $t(1, 119) = -1.647$, $p>.05$. Bu bulgu, Urlu (2002)’nin araştırma bulgusu ile örtüşmektedir. Urlu’nun araştırmasında da; otoriter yönetim anlayışı açısından bay ve bayan yöneticilerin puanları arasında fark yoktur. Bu araştırmada, cinsiyet değişkeninin, yetkeci yönetim biçimine ilişkin ilköğretim okulu yöneticilerinin algıları arasında anlamlı bir farklılık yaratmadığı söylenebilir. Bu bağlamda, okul yönetiminin doğal bir erkek mesleği olarak gelişmesi ve okulun bürokratik yapısının güç ve toplumsal hareketliliği hedefleyen bir erkek yönetim modeli üzerine kurulması ile uzun yıllardan beri meslek becerileri; annelik, ev

hanımlığı, bakıcılıkla kısıtlanan kadınların yönetime katılmaya başlaması ile kadın yönetim biçimleri, 20.yüzyılın ilk çeyreğinde geçerli, kışla ve işyeri tecrübesi ile örtüşen otoriter/erkek okul yöneticiliğine (Shakeshaft, 1999:107) rakip olmuştur. Buradan hareketle, araştırmanın bu bulgusu yönetimde artık kadınların da erkek yöneticiler kadar otoriter olabildiklerini göstermektedir. Bu da, kararların uygulanması, işbölümünün yönetim tarafından yapılması, okuldaki çatışmaların önlenmesi gibi konularda, zaman zaman kadın ve erkek yöneticilerin yetkeci tutum sergilemeleri konusunda aralarında görüş ayrılığı olmadığını gösterebilir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin, cinsiyetlerine göre destekçi yönetim biçimi puanlarını karşılaştırmak için yapılan t-testi sonucunda, kadın yöneticilerin ($\bar{X}=37.53$, $SS= 5.98$) ve erkek yöneticilerin ($\bar{X}=33.57$, $SS= 8.91$) aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır, $t(1, 119)= 1.839$, $p>.05$. Bu bulguya göre cinsiyet değişkeni açısından, yöneticilerin destekçi yönetim biçimine ilişkin algıları arasında fark yoktur.

İlköğretim okulu yöneticilerinin birlikçi yönetim biçimi puanlarının aritmetik ortalamaları cinsiyetlerine göre karşılaştırılmıştır. t-testi sonucunda, kadın ilköğretim okulu müdürlerinin birlikçi yönetim biçimi puanları aritmetik ortalamaları ile ($\bar{X}=34.93$, $SS= 11.26$) erkek ilköğretim okul yöneticilerinin birlikçi yönetim biçimi puanları aritmetik ortalamaları arasında ($\bar{X}=24.84$, $SS= 7.31$) anlamlı bir fark bulunamamıştır, $t(1, 119)= -1.558$, $p>.05$. Bu bulguya göre, yöneticilerin birlikçi yönetim biçimine ilişkin algıları arasında cinsiyet değişkeni açısından farklılık olmadığını söylemek mümkündür.

Araştırmanın bu bulgusu, Urlu tarafından 2002 yılında yapılan araştırma bulgusu ile çelişmektedir. Urlu'nun araştırma bulguları cinsiyet değişkeni açısından karşılaştırıldığında, bayan yöneticilerin, erkeklere göre daha fazla demokratik ve insancıl yönetim anlayışlarına sahip olduklarını göstermiştir.

Yine araştırma bulgusu, Rosner'in 1991 yılında yaptığı araştırma bulgusu ile çelişmektedir. Rosner'in araştırma sonucuna göre erkek yöneticiler emir, kontrol, güç tarzını, yetkeci yönetim biçimini benimserken; bayan yöneticiler; etkileşimli, güç

paylaşım, daha çok destekçi bir yönetim tarzı benimsemektedirler. Uurlu ve Rosner'ın yapmış olduğu araştırmaların, cinsiyet değişkeni açısından bulgularının, İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim biçimlerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi isimli bu araştırma ile paralellik göstermemesinin nedenleri arasında; kullanılan ölçme araçlarının ve araştırmanın uygulandığı yönetici sayılarının farklılığı olabilir.

İlköğretim okulu müdürlerinin, koruyucu yönetim biçimi puanlarının aritmetik ortalamaları, cinsiyetlerine göre karşılaştırıldığında, erkek ilköğretim yöneticilerinin koruyucu yönetim biçimi puanları aritmetik ortalamaları ile ($\bar{X}=34.76$, $SS= 8.66$) kadın ilköğretim yöneticilerinin koruyucu yönetim biçimi puanları aritmetik ortalamaları arasındaki fark ($\bar{X}=20.00$, $SS= 6.02$) anlamlı bulunmuştur, $t(1, 119)=2.677$, $p<.05$.

Bu sonuca göre, erkek ilköğretim okulu müdürlerinin koruyucu yönetim biçimi ölçeğinden aldığı puanların aritmetik ortalamalarının, kadın ilköğretim okulu müdürlerinden anlamlı düzeyde yüksek olduğu görölmektedir. Buna göre erkek ilköğretim okulu yöneticileri, kendilerini kadın yöneticilerden daha fazla koruyucu bulmaktadırlar. Tan'ın Shakeshaft, Günlük-Şenesen, Wright Baxter, Birkelund'dan aktardığına göre, yönetimdeki toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin bir açıklama biçimi kadınların yönetim görevlerinin gerektirdiğı niteliklere sahip olmadıkları iddiasıdır (Akt. Çınkır ve Elma, 2002:39). Kadının erkeğe buyurmasını hoş karşılamayan normlar, erkeklerin iş ve toplum liderleri olarak toplumsal sorunlarla baş etme konusunda özel yetenekleri bulunduğu, kadınların iyi yöneticilik yapamayacak kadar duygusal oldukları, hacim ve güç kısıtlılıklarından kaynaklanan disiplin yetersizlikleri (Akt. Çınkır ve Elma, 2002:39) erkek yöneticilerin daha fazla koruyucu yönetim biçimi sergilemelerinin nedenleri arasında yer alabilir. Bunun yanı sıra koruyucu yönetim biçiminin baskın olarak uygulandığı okullarda işgörenlerin güvenlik gereksinimleri tamamlanmıştır, özellikle çalışanın yönetime karşı duyduğu güven önem kazanmıştır.

4.2.2. Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Algılarının Yaş Değişkenine Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular

İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim biçimleri ölçeğinden aldıkları puanların (Yetkeci, Koruyucu, Destekçi, Birlikçi) aritmetik ortalamalarının yaşlarına göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini araştırmak amacıyla bağımsız örneklemeler için t-testi yapılmıştır. Yaş grupları uygulamalardan önce “22–25”, “25–35”, “35–50”, “50 ve üstü” olarak belirlenmiş olsa da, her bir gruba düşen kişi sayısının azlığı nedeniyle bu dört yaş grubu 2 kategoriye düşürülerek “22–35” “35 ve üstü” olarak yeniden kategorilendirilmiş ve bu iki kategori açısından karşılaştırma yapılmıştır.

İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim biçimleri ölçeğinden aldıkları puanların yaş değişkenine göre ortalamaları, standart sapmaları ve t-testi sonuçları Tablo 4.13’de verilmiştir.

Tablo 4.13. Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Algılarının Yaş Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

	Yaş	N	$\bar{X}$	SS	t	SD	p
Yetkeci	22–35	28	33.35	11.81	-1,164	119	.247
	35 ve Üstü	93	36.16	10.97			
Koruyucu	22–35	28	22.00	6.92	1.418	119	.159
	35 ve Üstü	93	20.07	6.09			
Destekçi	22–35	28	31.25	9.51	.474	119	.636
	35 ve Üstü	93	30.34	8.66			
Birlikçi	22–35	28	33.96	8.21	-.025	119	.980
	35 ve Üstü	93	34.01	8.90			

Tablo 4.13’e göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin yaşlarına göre yetkeci yönetim biçimi puanlarını karşılaştırmak için yapılan t-testi sonucunda 22-35 yaş grubundaki yöneticilerin ($\bar{X}$ =33.35, SS= 11.81) ve 35 ve üstü yaş grubundaki yöneticilerin ($\bar{X}$ =36.16, SS= 10.97) aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır, $t(1, 119) = -1.164, p > .05$. Bu bulguya göre yaş değişkeni ile müdürlerin yetkeci yönetim biçimine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin koruyucu yönetim biçimi puanlarının aritmetik ortalamaları yaşlarına göre karşılaştırıldığında, 22-35 yaş grubundaki ilköğretim yöneticilerinin koruyucu yönetim biçimi puanları aritmetik ortalamaları ile ($\bar{X}=22.00$, $SS= 6.92$) 35 ve üstü yaş grubundaki ilköğretim öğretmenlerinin koruyucu yönetim biçimi puanları aritmetik ortalamaları arasında ($\bar{X}=20.07$, $SS= 6.09$) anlamlı bir fark bulunamamıştır, $t(1, 119)= 1.418$, $p>.05$. Bu bulguya göre, yaş değişkeni ile müdürlerin koruyucu yönetim biçimine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir.

22-35 yaş grubundaki ilköğretim öğretmenlerinin destekçi yönetim biçimi puanları aritmetik ortalamaları ile ($\bar{X}=31.25$, $SS= 9.51$), 35 ve üstü yaş grubundaki ilköğretim öğretmenlerinin destekçi yönetim biçimi puanları aritmetik ortalamaları arasında da ($\bar{X}=30.34$, $SS= 8.66$) anlamlı bir fark bulunamamıştır, $t(1, 119)= 0.474$, $p>.05$. Bu bulguya göre yaş değişkeni ile müdürlerin destekçi yönetim biçimine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir.

Son olarak, ilköğretim öğretmenlerinin birlikçi yönetim biçimi puanlarının aritmetik ortalamaları, yaş değişkenine göre karşılaştırıldığında; 22-35 yaş grubundaki ilköğretim öğretmenlerinin, birlikçi yönetim biçimi puanları aritmetik ortalamaları ile ($\bar{X}=33.96$, $SS= 8.21$), 35 ve üstü yaş grubundaki ilköğretim öğretmenlerinin birlikçi yönetim biçimi puanları aritmetik ortalamaları arasında ($\bar{X}=34.01$, $SS= 8.90$) anlamlı bir fark bulunamamıştır, $t(1, 119)= -0.025$, $p>.05$. Bu bulguya göre yaş değişkeni ile müdürlerin birlikçi yönetim biçimine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir.

Buna göre yöneticilerin yaşlarının, göstermekte oldukları yönetim biçimi ile ilgisi olmadığını söylemek mümkündür.

4.2.3. *Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Algılarının Yöneticilikteki Kıdemlerine Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular*

İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim biçimleri ölçeği aritmetik ortalamalarının yöneticilikteki kıdemlerine göre (1-5 yıl, 6-10 yıl, 10 yıl ve üstü) anlamlı bir fark gösterip göstermediğini araştırmak amacıyla, tek yönlü varyans analizi her bir alt ölçek için (Yetkeci, Koruyucu, Destekçi, Birlikçi) gerçekleştirilmiştir.

Yöneticilikteki kıdemlerine göre ilköğretim okul müdürlerinin yönetim biçimleri ölçeğinden aldığı puanların ortalama ve standart sapmaları Tablo 4.14’te verilmiştir.

Tablo 4.14. Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Algılarının Yöneticilikteki Kıdemlerine Göre İncelenmesi

	Kıdem	N	$\bar{X}$	SS
Yetkeci	1-5 yıl	33	37.12	11.11
	6-10 yıl	53	35.41	11.27
	10 yıl ve üstü	35	34.14	11.25
	Toplam	121	35.51	11.19
Koruyucu	1-5 yıl	33	22.78	6.35
	6-10 yıl	53	19.84	6.23
	10 yıl ve üstü	35	19.40	6.05
	Toplam	121	20.52	6.32
Destekçi	1-5 yıl	33	31.18	9.32
	6-10 yıl	53	30.18	8.40
	10 yıl ve üstü	35	30.51	9.22
	Toplam	121	30.55	8.83
Birlikçi	1-5 yıl	33	34.84	7.68
	6-10 yıl	53	33.50	9.47
	10 yıl ve üstü	35	33.94	8.61
	Toplam	121	34.00	8.71

Tablo 4.14 incelendiğinde; 1-5 yıl arası yöneticilik kıdemine sahip olan okul müdürlerinin yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi yönetim biçimleri alt boyutlarından aldıkları aritmetik ortalamaları, standart sapmaları sırası ile şu şekildedir: ($\bar{X}$ =37.12), (SS=11.11); ($\bar{X}$ =22.88), (SS=6.35); ($\bar{X}$ =31.18, SS=9.32); ($\bar{X}$ =34.84), (SS=7.68).6-10

yıl arası yöneticilik kıdemine sahip olan okul müdürlerinin yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi yönetim biçimleri alt boyutlarından aldıkları aritmetik ortalamaları, standart sapmaları sırası ile şu şekildedir: ($\bar{X}$ =35.41), (SS=11.27); ;($\bar{X}$ =19.84), (SS=6.23); ($\bar{X}$ =30.18, SS=8.40); ($\bar{X}$ =33.50), (SS=8.47). 10 yıl ve üstü yöneticilik kıdemine sahip olan okul müdürlerinin yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi yönetim biçimleri alt boyutlarından aldıkları aritmetik ortalamaları, standart sapmaları sırası ile şu şekildedir: ($\bar{X}$ =35.51), (SS=11.19); ($\bar{X}$ =19.40), (SS=6.05); ($\bar{X}$ =30.51, SS=9.22); ($\bar{X}$ =33.94), (SS=8.61).

Okul müdürlerinin yönetim biçimlerine ilişkin algılarının yöneticilikteki kıdemlerine göre incelenmesi tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.15’de verilmiştir.

Tablo 4.15. Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Algılarının Yöneticilikteki Kıdemlerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		KT	SD	KO	F	P
Yetkeci	Gruplar arası	151.56	2	75.78	.601	.550
	Gruplar içi	14874.66	118	126.05		
	Toplam	15026.23	120			
Koruyucu	Gruplar arası	237.49	2	118.74	3.074	.050
	Gruplar içi	4558.70	118	38.63		
	Toplam	4796.19	120			
Destekçi	Gruplar arası	20.13	2	10.06	.127	.881
	Gruplar içi	9341.76	118	79.16		
	Toplam	9361.90	120			
Birlikçi	Gruplar arası	36.62	2	18.31	.238	.789
	Gruplar içi	9085.37	118	76.99		
	Toplam	9122.00	120			

Tablo 4.15’e göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin yöneticilikteki kıdemlerine göre yetkeci yönetim biçimi, $F(2, 118) = 0.601$, $p > .05$; destekçi yönetim biçimi, $F(2, 118) = 0.127$, $p > .05$ ve birlikçi yönetim biçimi, $F(2, 118) = 0.238$, $p > .05$, puanları aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu bulguya göre yöneticilerin

yöneticilik kıdemi değişkenine göre yetkeci, destekçi, birlikçi yönetim biçimlerine ilişkin algıları arasında bir farklılık yoktur.

İlköğretim okul yöneticilerinin yöneticilikteki kıdemlerine göre koruyucu yönetim biçimi, $F(2, 118) = 3.074$, $p = .05$; puanları aritmetik ortalamaları arasındaki fark ise anlamlı bulunmuştur.

İlköğretim okul müdürlerinin, yöneticilikteki kıdemlerine göre koruyucu yönetim biçimi puanları arasındaki anlamlı farkın kaynağına bakmak için gruplar arasında LSD testi uygulanmıştır. LSD testi sonuçları Tablo 4.16’ da verilmiştir.

Tablo 4.16. Okul Müdürlerinin Koruyucu Yönetim Biçimlerine İlişkin Algılarının Yöneticilikteki Kıdemlerine LSD Testi Sonuçları

	Yöneticilikteki Kıdem (I)	Yöneticilikteki Kıdem (J)	Ortalamalar Farkı (I-J)	SH	p
	1-5yıl	6-10yıl	2.93882(*)	1.37827	.035
Koruyucu	1-5 yıl	10 yıl ve üstü	3.38788(*)	1.50815	.027
	6-10yıl	10 yıl ve üstü	.44906	1.35378	.741

Tablo 4.16’ya göre, yöneticilikteki kıdemi 1-5 yıl arası olan ilköğretim okulu yöneticilerinin, koruyucu yönetim biçimi ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalamalarının ($\bar{X} = 22.78$, $SS = 6.35$), yöneticilikteki kıdemi 6-10 yıl arası olan ilköğretim okulu yöneticilerinden ($\bar{X} = 19.84$, $SS = 6.23$) ve 10 yıl ile üstü yöneticilik kademine sahip okul müdürlerine göre ($\bar{X} = 19.40$, $SS = 6.05$) $p < .05$ düzeyinde, yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre yöneticilik kıdemi düştükçe yöneticilerin koruyucu yönetim biçimini sergileme oranları yükselmektedir. Bu sonuç Uurlu (2002)’nin araştırmasından bir bulgu ile desteklenebilir. Uurlu (2002)’nin çalışmasında, kıdem değişkeni açısından okul yöneticilerinin yönetim anlayışlarını karşılaştırdığında yöneticilik kıdemi yüksek olan yöneticilerin koruyucu yönetim anlayışları arasında 01-05 yıl kідeme sahip yöneticiler lehine fark olduğu bulunmuştur.

Bu bulgulara göre, yöneticilik kıdemi düşük olan müdürlerin koruyucu yönetim biçimi anlayışını benimsemeleri, idareciliğe yeni başlamalarından dolayı tecrübe eksikliğinden kaynaklanan güven eksikliği ile kendilerinin de astlarının arasından geldiği gerçeğini göz ardı etmeyerek personele daha insancıl ve koruyucu bir yaklaşım göstermelerinden kaynaklanıyor olabilir.

Yöneticilikteki kıdemi 6-10 yıl olan ilköğretim okul müdürleri ile 10 yıl ve üstü olan ilköğretim okul müdürlerinin koruyucu yönetim biçimi puanları aritmetik ortalamaları arasında ise anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu bulguyu da Urlu (2002)' nun araştırma sonuçları ile destekleyebiliriz. Urlu'nun araştırmasında da 11-15 yıl, 16-21 yıl ve 21 yıl ve üstü kıdeme sahip yöneticilerin yönetim anlayışları arasında anlamlı bir fark yoktur.

4.2.4. Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Algılarının Branş Değişkenine Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular

İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim biçimleri ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalamalarının branşlarına (sınıf öğretmenliği, sözel, sayısal, uygulamalı) göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini araştırmak amacıyla tek yönlü varyans analizi her bir alt ölçek için (Yetkeci, Koruyucu, Destekçi, Birlikçi) yapılmıştır.

Branşlarına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin yönetim biçimleri ölçeğinden aldığı puanların ortalama ve standart sapmaları Tablo 4.17'de verilmiştir.

Tablo 4.17. Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Algılarının Branş Değişkenine Göre İncelenmesi

	Branş	N	$\bar{X}$	SS
Yetkeci	Sınıf Öğretmeni	29	37.51	12.48
	Sözel	55	33.29	10.96
	Sayısal	26	36.34	9.84
	Uygulamalı	11	39.36	10.85
	Toplam	121	35.51	11.19
Koruyucu	Sınıf Öğretmeni	29	21.37	5.50
	Sözel	55	19.60	6.57
	Sayısal	26	20.61	6.00
	Uygulamalı	11	22.63	7.72
	Toplam	121	20.52	6.32
Destekçi	Sınıf Öğretmeni	29	30.75	8.50
	Sözel	55	29.47	8.99
	Sayısal	26	31.61	9.40
	Uygulamalı	11	32.90	7.73
	Toplam	121	30.55	8.83
Birlikçi	Sınıf Öğretmeni	29	34.13	8.71
	Sözel	55	32.96	8.05
	Sayısal	26	33.57	9.30
	Uygulamalı	11	39.81	9.45
	Toplam	121	34.00	8.71

Branş değişkeni açısından puan ortalamaları incelendiğinde en yüksek aritmetik ortalama, ($\bar{X}=39.81$) birlikçi yönetim biçimi alt boyutunda branşı uygulamalı dersler olan yöneticilerde, en düşük ortalama ise ($\bar{X}=19.60$) koruyucu yönetim biçimi alt boyutunda sözel ders öğretmeni olan yöneticilerde görülmektedir.

Okul müdürlerinin yönetim biçimlerine ilişkin algılarının branş değişkenine göre incelenmesi tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.18’de verilmiştir.

Tablo 4.18. Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Algılarının Branşlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		KT	SD	KO	F	P
Yetkeci	Gruplar arası	569.21	3	189.73	1.536	.209
	Gruplar içi	14457.01	117	123.56		
	Toplam	15026.23	120			
Koruyucu	Gruplar arası	117.47	3	39.15	.979	.405
	Gruplar içi	4678.72	117	39.98		
	Toplam	4796.19	120			
Destekçi	Gruplar arası	155.81	3	51.93	.660	.578
	Gruplar içi	9206.08	117	78.68		
	Toplam	9361.90	120			
Birlikçi	Gruplar arası	436.64	3	145.54	1.961	.124
	Gruplar içi	8685.35	117	74.23		
	Toplam	9122.00	120			

Tablo 4.18'e göre, ilköğretim okulu yöneticilerinin branşlarına göre yetkeci yönetim biçimi $F(3, 117) = 1.536, p > .05$; koruyucu yönetim biçimi $F(3, 117) = 0.979, p > .05$; destekçi yönetim biçimi $F(3, 117) = 0.660, p > .05$ ve birlikçi yönetim biçimi $F(3, 117) = 1.961, p > .05$ puanları aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu bulguya göre, yöneticilerin sayısal, sözel, uygulamalı ders öğretmeni ya da sınıf öğretmeni olmalarının, okullarında göstermekte oldukları yönetim biçimi ile bir ilişkisi olmadığı söylenebilir. Bu bulgu, Urlu (2002)'nin araştırmasındaki sonuçla desteklenebilir. Urlu'nun araştırmasında da branş türü değişkeni açısından yöneticilerin yönetim anlayışlarında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Bunun nedenleri, yöneticilerin aldıkları formasyon eğitiminin aynı olması, ülkemizdeki yönetim anlayışlarının benzer olması ve yeni yönetim yaklaşımlarının yöneticiler tarafından içselleştirilememesi olarak sayılabilir.

4.2.5. Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Algılarının Okulun Bulunduğu Çevrenin Sosyo-ekonomik Düzeyine İlişkin Bulgular

İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim biçimleri ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalamalarının, yöneticisi oldukları okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyine (düşük, orta, yüksek) göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini araştırmak amacıyla tek yönlü varyans analizi her bir alt ölçek için (Yetkeci, Koruyucu, Destekçi, Birlikçi) yapılmıştır.

Yöneticisi oldukları okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyine göre ilköğretim okul yöneticilerinin, yönetim biçimleri ölçeğinden aldığı puanların ortalama ve standart sapmaları Tablo 4.19’da verilmiştir.

Tablo 4.19. Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Algılarının Okulun Bulunduğu Çevrenin Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre İncelenmesi

	Sosyo- Ekonomik düzey	N	$\bar{X}$	SS
Yetkeci	Düşük	35	34.68	12.71
	Orta	69	36.26	10.91
	Yüksek	17	34.17	9.11
	Toplam	121	35.51	11.19
Koruyucu	Düşük	35	19.48	6.73
	Orta	69	20.81	6.47
	Yüksek	17	21.47	4.63
	Toplam	121	20.52	6.32
Destekçi	Düşük	35	29.88	9.50
	Orta	69	31.23	8.54
	Yüksek	17	29.17	8.82
	Toplam	121	30.55	8.83
Birlikçi	Düşük	35	34.48	9.72
	Orta	69	34.86	8.06
	Yüksek	17	29.47	8.19
	Toplam	121	34.00	8.71

Tablo 4.19’da, düşük sosyo ekonomik çevre düzeyine sahip okullarda çalışan okul müdürlerinin yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi alt boyutlarında aldıkları puan ortalamaları ve standart sapmaları şu şekilde sırası ile belirtilmiştir: ($\bar{X}$ = 34.68, SS= 12.71); ($\bar{X}$ =19.48, SS=6.73); ($\bar{X}$ =29.88, SS=9.50); ($\bar{X}$ =34.48,ss=9.72). Orta sosyo ekonomik çevre düzeyine sahip okullarda çalışan okul müdürlerinin yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi alt boyutlarında aldıkları puan ortalamaları ve standart sapmaları şu şekilde sırası ile belirtilmiştir: ($\bar{X}$ = 36.26, SS= 10.91); ($\bar{X}$ =20.81, SS=6.47);

($\bar{X}$ =31.23, SS=8.54); ($\bar{X}$ =34.86, SS=8.06). Yüksek sosyo ekonomik çevre düzeyine sahip okullarda çalışan okul müdürlerinin yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi alt boyutlarında aldıkları puan ortalamaları ve standart sapmaları şu şekilde sırası ile belirtilmiştir: ($\bar{X}$ = 34.17, SS=9.11); ($\bar{X}$ =21.47, SS=4.63); ($\bar{X}$ =29.17, SS=8.82); ($\bar{X}$ =29.47, SS=8.19).

Okul müdürlerinin yönetim biçimlerine ilişkin algılarının okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.20’de verilmiştir.

Tablo 4.20. Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Algılarının Çevrenin Sosyo-Ekonomik Düzeyine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		KT	SD	KO	F	P
Yetkeci	Gruplar arası	92.91	2	46.45	.367	.694
	Gruplar içi	14933.31	118	126.55		
	Toplam	15026.23	120			
Koruyucu	Gruplar arası	58.66	2	29.33	.731	.484
	Gruplar içi	4737.52	118	40.14		
	Toplam	4796.19	120			
Destekçi	Gruplar arası	79.59	2	39.79	.506	.604
	Gruplar içi	9282.30	118	78.66		
	Toplam	9361.90	120			
Birlikçi	Gruplar arası	409.19	2	204.59	2.771	.067
	Gruplar içi	8712.80	118	73.83		
	Toplam	9122.00	120			

Tablo 4.20’ye göre, ilköğretim okul yöneticilerinin yöneticisi oldukları okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyine göre yetkeci yönetim biçimi $F(2, 118) = 0.367$, $p > .05$; koruyucu yönetim biçimi $F(2, 118) = 0.731$, $p > .05$; destekçi yönetim biçimi $F(2, 118) = 0.506$, $p > .05$ ve birlikçi yönetim biçimi $F(2, 118) = 2.771$, $p > .05$ puanları aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu bulguya göre okul yöneticisinin çalışmakta olduğu okulun bulunduğu çevrenin sosyo ekonomik

düzeyinin düşük, orta ya da yüksek olmasının okul yöneticisinin yönetim biçimi ile bir ilişkisi olmadığı söylenebilir. Okul yöneticisinin, okulunun bulunduğu çevreden bağımsız olarak yetkeci, koruyucu, destekçi ya da birlikçi liderlik özelliklerini gösterdiği söylenebilir.

4.2.6. Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Algılarının Okulun Mevcuduna Göre İncelenmesine İlişkin Bulgular

İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim biçimleri ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalamalarının, yöneticisi oldukları okulların öğrenci mevcutlarına göre (150–300, 300–500, 500–1000) anlamlı bir fark gösterip göstermediğini araştırmak amacıyla tek yönlü varyans analizi her bir alt ölçek için (Yetkeci, Koruyucu, Destekçi, Birlikçi) yapılmıştır.

Okullarındaki öğrenci mevcutlarına göre ilköğretim okul yöneticilerinin yönetim biçimleri ölçeğinden aldığı puanların ortalama ve standart sapmaları Tablo 4.21’de verilmiştir.

Tablo 4.21. Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Algılarının Okulun Mevcuduna Göre İncelenmesi

	Okul Mevcudu	N	$\bar{X}$	SS
Yetkeci	150–300	22	35.72	9.19
	300–500	39	35.74	12.35
	500–1000	53	35.00	11.41
	Toplam	114	35.39	11.27
Koruyucu	150–300	22	20.45	5.61
	300–500	39	20.53	5.71
	500–1000	53	20.47	6.23
	Toplam	114	20.49	5.89
Destekçi	150–300	22	29.81	8.48
	300–500	39	31.74	9.41
	500–1000	53	30.03	8.18
	Toplam	114	30.57	8.64
Birlikçi	150–300	22	31.36	6.97
	300–500	39	36.02	8.19
	500–1000	53	33.69	9.49
	Toplam	114	34.04	8.71

Tablo 4.21’de görüldüğü gibi, en yüksek aritmetik ortalama ($\bar{X}=36.02$) birlikçi yönetim biçimi alt boyutunda 300-500 arası okul mevcuduna sahip yöneticilerde, en düşük ortalama ise ($\bar{X}=20.45$) koruyucu yönetim biçimi alt boyutunda 150-300 arası mevcuda sahip okullarda çalışan yöneticilerde bulunmaktadır.

Okul müdürlerinin yönetim biçimlerine ilişkin algılarının okulun mevcuduna göre tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.22’de verilmiştir.

Tablo 4.22. Okul Müdürlerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Algılarının Okulun Mevcuduna Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

		KT	SD	KO	F	P
Yetkeci	Gruplar arası	15.43	2	7.71	.060	.942
	Gruplar içi	14355.80	111	129.33		
	Toplam	14371.23	113			
Koruyucu	Gruplar arası	.137	2	.06	.002	.998
	Gruplar içi	3924.35	111	35.35		
	Toplam	3924.49	113			
Destekçi	Gruplar arası	81.15	2	40.57	.539	.585
	Gruplar içi	8360.63	111	75.32		
	Toplam	8441.78	113			
Birlikçi	Gruplar arası	317.54	2	158.77	2.133	.123
	Gruplar içi	8261.23	111	74.42		
	Toplam	8578.78	113			

Tablo 4.22’ye göre ilköğretim okul yöneticilerinin yöneticisi oldukları okulun öğrenci mevcuduna göre karşılaştırıldığında yetkeci yönetim biçimi $F(2, 111) = 0.060$, $p > .05$; koruyucu yönetim biçimi $F(2, 111) = 0.002$, $p > .05$; destekçi yönetim biçimi $F(2, 111) = 0.539$, $p > .05$ ve birlikçi yönetim biçimi $F(2, 111) = 2.133$, $p > .05$ puanları aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu bulguya göre, okul yöneticilerinin sahip oldukları ve gösterdikleri yönetici davranışlarının okullarında bulunan öğrenci, öğretmen sayısı ile ilişkili olmadığı düşünülebilir.

4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Okul yöneticilerinin göstermiş oldukları yönetim biçimlerine ilişkin kendi algıları ve öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?” şeklinde ifade edilmiştir.

4.3.1. Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Kendi Algıları ve Öğretmen Algılarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim biçimleri ölçeğinden aldıkları puanların (Yetkeci, Koruyucu, Destekçi, Birlikçi) aritmetik ortalamalarının öğretmenlerin yönetim biçimleri ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalamaları ile anlamlı bir fark gösterip göstermediğini araştırmak amacıyla bağımsız örneklem için t-testi yapılmıştır.

İlköğretim okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin yönetim biçimleri ölçeğinden aldıkları puanların ortalamaları, standart sapmaları ve t-testi sonuçları Tablo 4.23'te verilmiştir.

Tablo 4.23. Okul Yöneticilerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Kendi Algıları ve Öğretmen Algılarının Karşılaştırılmasına İlişkin t-Testi Sonuçları

		N	$\bar{X}$	SS	T	SD	p
Yetkeci	Öğretmen	335	36.30	10.09	.715	454	.475
	Yönetici	121	35.51	11.19			
Koruyucu	Öğretmen	121	20.52	6.32	3.742	454	.000
	Yönetici	335	39.39	10.38			
Destekçi	Öğretmen	335	38.93	9.86	8.336	454	.000
	Yönetici	121	34.00	8.71			
Birlikçi	Öğretmen	121	35.51	11.19	4.862	454	.000
	Yönetici	335	23.05	6.41			

Tablo 4.23'e göre, öğretmenlerin yetkeci yönetim biçimi puanları aritmetik ortalamaları ile ($\bar{X}=36.30$, $SS= 10.09$) ilköğretim okul yöneticilerinin yetkeci yönetim biçimi puanları aritmetik ortalamaları arasında ($\bar{X}=35.51$, $SS= 11.19$) anlamlı bir fark bulunamamıştır, $t(1, 454)= 0.715$, $p>.05$. Bu bulguya göre yetkeci yönetim biçimine ilişkin öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

İlköğretim öğretmenlerinin ($\bar{X}=20.52$, $SS= 6.32$) ve ilköğretim okul yöneticilerinin koruyucu yönetim biçimi puanlarının aritmetik ortalamaları ($\bar{X}=39.39$, $SS= 10.38$)

karşılaştırıldığında; öğretmenlerin, koruyucu yönetim biçimi puanları aritmetik ortalamaları ile ilköğretim okul yöneticilerinin koruyucu yönetim biçimi puanları aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur, $t(1, 454) = 3.742$, $p < .001$. Bu bulgu; Özcan'ın 1996 yılında yapmış olduğu araştırmanın bulgusu ile benzerlik göstermektedir. Özcan da araştırmasında; genel olarak “yöneticilere göre koruyucu yönetim biçimi uygulanırken; öğretmenlere göre uygulanan yönetim biçimi bazen koruyucudur”, sonucuna ulaşmıştır. Yine bu bulgu; Cesur (2005)'un yaptığı araştırma bulgusu ile de benzerlik göstermektedir; araştırma sonucu yöneticilerin okullarında tamamen koruyucu bir yönetim biçimi sergilediğini göstermektedir..

Bu sonuca göre; ilköğretim okulu yöneticilerinin, koruyucu yönetim biçimi ölçeğinden aldığı puanların aritmetik ortalamalarının ilköğretim öğretmenlerinden anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmektedir. Bu, okul müdürünün örgütsel etkililiği artırmak amacı ile okulun ihtiyacı olan kaynakların ve araç-gerecin karşılanması için gerekli tüm önlemleri aldığını, gerekli iş ve işlemleri zamanında ve eksiksiz yaptığını, okulda gerekli olan donanımı kullanılır halde bulundurduğunu düşünmesine rağmen; öğretmenlerin, gereksinimlerinin karşılanmadığını veya bu konuda gecikmeler yaşandığını ve ilgili konularda öğretmenlerin duygu ve düşüncelerine önem verilmediğini düşünüyor olmalarından kaynaklanabilir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerin destekçi yönetim biçimi puanları aritmetik ortalamalarını karşılaştırmak için yapılan t-testi sonucunda öğretmenlerin ($\bar{X} = 38.93$, $SS = 9.86$) ve ilköğretim okul yöneticilerinin ($\bar{X} = 34.00$, $SS = 8.71$) aritmetik ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu görülmüştür, $t(1, 454) = 8.336$, $p < .001$. ilköğretim öğretmenlerinin ve okul yöneticilerinin birlikçi yönetim biçimi puanlarının aritmetik ortalamaları karşılaştırılmıştır. T-testi sonucunda, öğretmenlerin birlikçi yönetim biçimi puanları aritmetik ortalamaları ile ($\bar{X} = 35.51$, $SS = 11.19$) ilköğretim okulu yöneticilerinin birlikçi yönetim biçimi puanları aritmetik ortalamaları ($\bar{X} = 23.05$, $SS = 6.41$) arasındaki fark anlamlı bulunmuştur, $t(1, 119) = 4.862$, $p > .05$. Bu sonuca göre öğretmenlerin birlikçi yönetim biçimi ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalamalarının okul yöneticilerinden anlamlı derecede daha yüksek olduğu

görülmüştür. Bu bağlamda öğretmenlerin, yöneticilerinin birlikçi yönetim biçimine ilişkin algıları yöneticilerin kendi birlikçi yönetim anlayışına göre yüksektir.

Araştırmanın bu bulgusu Alıç (1985)'in, Bayat (1988)'in, Madenoğlu (2003)'un, Yılmaz (2004)'in, Edward (1995)'in, Harrison (1995)'un, Spaulding (1997)'in, Gilbert (2000)'in, Quigney (2000)'in, Nnadozie (2003)'in araştırma bulguları ile örtüşmektedir. Alıç, liderlik davranışları ile öğretmen morali arasında anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmış; Bayat, iş doyumu ile yönetici davranışlarının demokratiklik düzeyi arasında yüksek düzeyde ilişki olduğunu saptamış; Madenoğlu, okul yöneticilerinde bulunması gereken nitelikleri iletişim becerilerinde yatkın olma, demokratik olma, yeniliklere açık olma, harekete geçirici ve yönlendirici olma olarak belirlemiş; Yılmaz, okul yöneticileri destekleyici tarzda davrandığında öğretmenlerin meslektaşlarına, öğrencilere ve velilerine güvenlerinin arttığı sonucuna varmış; Edward, yöneticinin yönetim biçiminin okul iklimini etkilediğini belirtmiş; Harrison, otorite kullanılmayan okullarda adanma olduğu bulgusuna erişmiş; Spaulding, öğretmenlerin etkisiz buldukları müdürlerin katılımı sağlamayan, destek olmayan, çalışanlara eşit davranmayan, güç gösterisi yapan özelliklere sahip olduğu sonucunu saptamış, Gilbert, öğretmenlerin destekleyici yönetici davranışlarının okullarında işbirlikli kültür oluşmasında olumlu düşündüklerini vurgulamış; Quigney, yönetime katılan işgörenlerin sorumluluk duygusunun yüksek olduğunu, Nnadozie, yönetim desteğinin örgütsel adanma ve iş doyumu belirleyicisi olduğu sonuçlarına ulaşmıştır.

Yapılan t testi sonucunda, ilköğretim öğretmenlerinin destekçi yönetim biçimi ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalamalarının, ilköğretim yöneticilerinin aritmetik ortalamalarından daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretmenler, yöneticilerinin destekleyici yönetim biçimi hakkında olumlu yargıya sahiptirler. Buna sebep ilköğretim okulu müdürünün, başarının öğretmenler için en iyi güdüleme aracı olduğuna inanması sebebi ile öğretmen başarısını sürekli desteklemesi ve görevin tam yapılması için gerekli ortamı hazır hale getirmesi olabilir. Bir başka neden, okul müdürünün, öğretmenleri ile işbirliği yaparak alınacak kararlarda onların katılımını sağlaması; böylece öğretmenlerin kendilerini okulun bir parçası olduklarını hissederek örgütsel bağlılığın artmasına sebep olması ile açıklanabilir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ve müdürün algılanan destekleyici liderlik davranışları arasında ilişkililik

bulunmuştur (Yuen, 1991).Kısaca, bu sonuçlardan öğretmenlerin moral düzeylerinin genellikle yüksek olduğu ve işlerini severek, doyum alarak, samimi bir ortamda, hem toplumun hem de okul müdürlerinin desteğini alarak yaptıkları sonucuna varılabilir.

Ayrıca, yöneticinin, öğretmenlerini güdüleyerek, onların yaptıkları işten doyum almalarını sağlaması ve tüm öğretmenlerine eşit davranması; öğretmenlerin yöneticilerinin destekleyici lider özelliklerini sergilediğini düşünmelerine sebep olabilir.

Öğretmenlerin yöneticilerini birlikçi yönetici olarak algılamalarının sebepleri arasında okul yöneticisinin iletişim kanallarının öğretmenlerine açık olması, öğretmenlerin yaratıcılıklarını kullanabilecekleri imkanlar sağlaması, öğretmenin özdenetimini ve özyönetimini üstlendiği sorumluluklar ile sağlamasına imkan tanınması olduğunu söyleyebilmek mümkündür. Buna ilaveten, okul müdürünün takım ruhunu geliştirmeye yardım etmek amacı ile zaman zaman yetkisini bu takımların liderlerine devretmesi öğretmenlerin müdürlerini birlikçi bulma sebepleri arasında sayılabilir.

Oysa Cesur (2005)'un yaptığı araştırma bulgusuna göre araştırmaya katılan öğretmenler birlikçi yönetimin beklenilenden ($\bar{X}=3.96$) daha az uygulandığını($\bar{X}=3.40$) belirtmişlerdir; okullarda uygulanması beklenen boyuttaki ortalama puanlar, okullarda uygulanan boyuttaki ortalama puanlara göre daha fazladır.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma sürecinden elde edilen bulgulara ve yararlanılan kaynaklara göre ulaşılan sonuçlara ve bu sonuçlar çerçevesinde araştırmanın amacına uygun olarak uygulayıcılar ve araştırmacılar için önerilere yer verilmektedir.

5.1. Sonuçlar

- 1- Öğretmenlerin, cinsiyet, yaş, kıdem, branş, okulun bulunduğu sosyo-ekonomik çevre düzeyi değişkenlerine göre algıları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.
- 2- Öğretmenlerin, okul mevcudu değişkenine göre yetkeci yönetim biçimine ilişkin algıları arasında $P \leq 0.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Farklılık, 150-300 ve 500-1000 arası okul mevcuduna sahip öğretmenlerin lehine bulunmuştur.
- 3- Yöneticilerin yönetim biçimlerine ilişkin algıları arasında yaş, branş, okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyi ve okul mevcudu değişkenlerine göre $P \leq 0.05$ düzeyinde önemli bir farklılık bulunamamıştır.
- 4- Cinsiyet değişkenine ilişkin yöneticilerin görüşleri arasında koruyucu yönetim biçimi alt boyutunda $P \leq 0.05$ düzeyinde anlamlı bir fark bulunmaktadır. Farklılık, erkek yöneticilerin lehinedir.
- 5- Yöneticilerin yöneticilik kıdemi değişkenine göre algılarının koruyucu yönetim biçimi alt boyutunda anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Farklılık, yöneticilik kıdemi 1-5 yıl arası olan yöneticiler lehine bulunmuştur.
- 6- Yönetici ve öğretmenlerin yetkeci yönetim biçimine ilişkin algıları arasında $P \leq 0.05$ düzeyinde anlamlı bir sonuca ulaşılammıştır.

7- Koruyucu yönetim biçimine ilişkin yönetici ve öğretmen algıları arasında fark bulunmuştur. Yöneticilerin koruyucu yönetim biçimine ilişkin algıları öğretmenlerden yüksektir.

8- Destekçi ve Birlikçi yönetim biçimlerine ilişkin yönetici ve öğretmen algıları arasında önemli farklılık saptanmıştır. Öğretmenlerin algıları yöneticilerin algılarına göre daha olumludur.

5.2. Öneriler

5.2.1. Uygulayıcılara Öneriler

1- Yetkeci yönetim biçimi çalışanlarda düşük iş doyumuna ve morale; örgütsel bağlılıkta azalmaya sebep olmakta, çalışanın yaratıcılığını ve katılımını desteklememekte ve sadece yöneticinin sözünün geçtiği bir yönetim biçimidir; buradan hareketle okullarda yetkeci yönetim biçimi uygulanmamalı, bunun yerine öğretmenleri ilgilendiren konularda görüşlerine başvurulmalı ve kararlara katılımları sağlanmalıdır.

2- Yöneticilerin koruyucu yönetim biçimine ilişkin algılarının öğretmenlere göre daha olumlu olması öğretmen ile yöneticilerin sergilenen koruyucu yönetim biçimi ile ilgili aynı düşüncede olmadıklarını işaret etmektedir. Yöneticilerin sergilemekte oldukları koruyucu yönetim biçimi hakkındaki öğretmenlerin düşünceleri ve memnuniyetleri konusunda yöneticilerin geribildirim almaları bu düşünce farkının azalmasına ve memnuniyetsizliklerin giderilmesine yardımcı olabilir.

3- Koruyucu yönetim biçiminin baskın olarak sergilendiği örgütlerde çalışanlar kendilerinden beklenen kadar üretimde bulundukları için daha fazlasını yapmaya gönüllü değildirler ve bulundukları durumdan hoşnutlurlar; bu durumda öğretmenler kendilerini geliştirmek için motive olamazlar. Bu bağlamda okullarda verimi artırmak amacı ile koruyucu yönetim biçimi daha az sergilenmelidir.

4- Öğretmenlerin birlikçi yönetim biçimi ile ilgili olarak yöneticilerden daha olumlu düşüncelerinin sebepleri araştırılabilir. Örgütsel verimliliği artırmak için öğretmen katılımının ve takım ruhunun sağlandığı birlikçi yönetim biçimi daha fazla sergilenmelidir.

5-Yöneticiler, destekçi yönetim biçimine ilişkin öğretmenlerden daha olumsuz düşünce içindedirler; buradan hareketle yöneticiler, öğretmenlerin sorumluluk almalarına ve yaratıcı olmalarına imkan tanıyan; uygun eğitim ortamı hazırlandığında örgütsel amaçları gerçekleştirdiklerine inanılan ve örgütsel edimlerinin desteklendiği, tarafsız bir şekilde ve denetleyici olmayan destekçi yönetim biçimini daha fazla sergileyebilirler, çalışanların iş rolleri ve performansları hakkında geribildirim verebilir ve öğretmenlerin okula bağlılığını artırılabilirler.

5.2.2. Araştırmacılara Öneriler

1- Yapılan literatür taraması içinde, ilköğretim okulu yöneticilerinin yönetim biçimleri ile ilgili araştırılmış olan tek bir araştırmaya rastlanmamıştır. Yapılacak olan araştırmalarda bu şekilde eksiklerin saptanması ve giderilmesi mümkün olabilir. Bu konudaki açığın kapatılması için yönetim biçimlerini çeşitli boyutlarıyla ölçen araştırmalar yapılmalı ve yönetim biçimlerini ölçen ölçeklerin geliştirilmesi sağlanmalıdır. Bu alanda yapılacak olan araştırmalarla birlikte öğretmenler ve yöneticiler araştırma bulguları konusunda bilgilendirilmelidir.

2- Araştırmada veri toplama aracı olarak ölçek kullanılarak elde edilen veriler sonucu belirlemiştir. Ölçek çalışmasının sınırlılıkları göz önüne alındığında diğer veri toplama yöntemlerinden (mülakat, gözlem formu) de yararlanılarak daha kapsamlı araştırmalar yapılabilir ve bu anlamda yapılan araştırma sonucu elde edilen veriler diğer araştırmalarla karşılaştırılabilir.

3- Bu araştırma, devlete bağlı ilköğretim okullarında uygulanmıştır. Özel ilköğretim okullarında da yapılacak benzer bir çalışma ile görüşler arasındaki karşılaştırılmalı araştırmalara da yer verilebilir. Ayrıca, araştırmaya veliler ve öğrenciler dahil edilerek araştırma boyutları daha da genişletilebilir.

4- Erkek yöneticiler koruyucu yönetim biçimi ile ilgili kadın yöneticilerden daha olumlu bir düşünce sergilemektedirler. Bu durum cinsiyet ile koruyucu yönetim biçimi arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik araştırmalara konu olabilir. Kadın yöneticiler ile erkek yöneticilerin düşünme biçimleri arasındaki farkın nedenleri araştırılabilir.

5- Yöneticilik kıdemi düşük olan müdürlerin koruyucu yönetim biçimini baskın olarak sergilemelerinin nedenleri ve yarattığı sonuçlar araştırılabilir. Düşük yöneticilik kademine sahip yöneticilerin bakış açısını anlamak sorunun çözümüne yanıt verebilir.

6- Yöneticilerin koruyucu yönetim biçimi ile ilgili öğretmenlerden farklı düşünmelerinin sebepleri araştırılabilir ve koruyucu yönetim biçiminin sergilenmesinden kaynaklanabilecek çalışanların motivasyon eksikliği gibi aksaklıkların giderilmesine yardımcı olunabilir.

7- Koruyucu, Destekçi, Birlikçi yönetim biçimleri ile ilgili öğretmen ve yöneticilerin görüşleri arasındaki farklılığın nedenleri araştırılabilir ve bu yönetim biçimlerinin sergilendiği okullarda öğretmenlerin iş doyumları ile ilgili yapılacak araştırma sonuçları karşılaştırılabilir.

KAYNAKLAR

- AÇIKALIN, A. (1998a). *Okul Yöneticiliği*. Ankara: Öncü Basımevi.
- AÇIKALIN, A. (1998b). *Toplumsal, Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- AÇIKGÖZ, K. (1994). *Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- AÇIKGÖZ, K. (1996). *Etkili Öğrenme ve Öğretim*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- AKÇAY, K. (2003). Okul Müdürleri Öğretmenleri Etkileyebiliyor mu? Ankara: *Milli Eğitim Dergisi*. Sayı157.
<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/157/kucukturan.htm> (14.03.2007)
- ALİÇ, M. (1985). *Okul Müdürünün Liderlik Davranışları ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- ALTUNIŞIK, R. ve diğerleri. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Adapazarı: Sakarya Kitabevi.
- ARICI, E. D. (2002). Yönetici Yaşının Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkileri: Bankacılık Sektöründen Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma. *Akdeniz İ.İ.B.F.Dergisi*.(3).1-20.
- ARSLAN, Ö. (1985), Yöneticilik ve İşlevleri. Ankara: *Mülkiyeler Birliği Dergisi*. Sayı:78. s.70.
- ARSLAN, A. (1994). *Felsefeye Giriş*. Ankara: Vadi Yayınları: 116, Felsefe Dizisi :4. s.117.
- ATAY, O. (2000), Yönetici Davranışında Değişim. *Standart Dergisi*. Sayı: 457.s.65

- AYDIN, M. (1994). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- AYDIN, M. (2000). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- AYDIN, M. (2002). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Yargıcı Matbaası
- AYTÜRK, N. (1990). *Yönetim Sanatı*. Ankara: Emel Matbaacılık.
- AYTÜRK, N. (1999). *Yönetim Sanatı-Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri*. Ankara: Yargı Yayınevi, 3. baskı.
- BALCI, A. (1993). *Etkili Okul, Kuram, Uygulama ve Araştırma*. Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi: Yavuz Dağıtım.
- BALCI, A. (1998). Okul Yöneticilerinin Liderlik Biçemleri. *Türkiye’de Eğitim Yönetimi*. İstanbul: Kültür Koleji Yayınları. s.31-38.
- BALCI, A. (2002). *Etkili Okul, Okul Geliştirme Kuram ve Uygulama Ve Araştırma*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- BAŞAR, H. (1993). *Eğitim Denetçisi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- BAŞAR, H. (1995). *Eğitim Denetçisi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- BAŞAR, H. (2000). *Eğitim Denetçisi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- BAŞARAN, İ. E. (1982). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No:108.
- BAŞARAN, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri(Yönetimsel Davranış)*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- BAŞARAN, İ. E. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri(Yönetimsel Davranış)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- BAŞARAN, İ. E. (1999). *Eğitime Giriş*. Ankara: Umut Yayım.
- BAŞARAN, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri(Yönetmel Davranış)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- BATES, R. J. (2001). Eleştirel Teori Açısından Eğitim Yönetimi. (çev: Turan, S. ve Şişman, M.). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 7(28).s.574.
- BAYAT, B. (1998). *Büro Hizmetlerinde Çalışan Personelin İş Doyumu ile Yöneticilerin Davranışları Arasındaki İlişkiler*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BEDEIAN, A. G. (1993). *Management* (3rd ed.). New York: Dryden Press.
- BİNBAŞIOĞLU, C. (1998). *Eğitim Yöneticiliği*. (4. basım). Ankara: Binbaşioğlu Yayınevi.
- BLACK, S. & PORTER, L. W. (2000). *Management: Meeting New Challenges Pie*. U.S.A. : Pearson Education, Prentice Hall.
- BULUÇ, B. (1998). Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik. *Ankara: Yeni Türkiye 21. yy. Özel Sayısı*. 1(4). s. 1212.
- BURSALIOĞLU, Z. (1991). Eğitimde Yenileşme ve Demokratik Liderlik. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 24(2). s. 669-674.
- BURSALIOĞLU, Z. (2000). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- BURSALIOĞLU, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- BURSALIOĞLU, Z. (2003). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. 7.baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- BÜLBÜL, S. (2006). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yönetsel Yeterliklerinin Liderlik Standartları İnanç Boyutu Açısından İncelenmesi-Gaziantep İli Örneği*. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2003). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analiz El Kitabı. İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- CAN, N. (2002). Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi. *Milli Eğitim Dergisi*. Sayı: 155-156. <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/155-156/can.htm> (12.12.2006)
- CANMAN, D. (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*. Ankara: TODAİE.
- CELEP, C. (1990). *Yönetici Davranışının İşgörenin Başarısındaki Rolü ve Kit Örneği*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- CESUR, M. (2005). *Kastamonu İli Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- CHERRINGTON, D. J. (1994). *Organizational Behaviour* (2nd ed.). U.S.A.: Allyn And Bacon Inc.
- CRONBACH, L. J. (1990). *Essentials of Psychological Testing* (5th ed.). New York: Harper & Brothers.
- CÜREBAL, F. (2003). Kadıköy İlçesi Resmi ve Özel Okul Öncesi İlk ve Orta Öğretim Kurumları Okul Müdürleri Konulu Yapılan Araştırma Sonuçları. *2001-2002 Öğretim Yılındaki Kadıköy Mili Eğitim Raporu*. <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/157/curebal.htm51k>. (15.01.2007)

- ÇALIK, C. ve ŞEHİTOĞLU, E. T. (2006). “Okul Müdürlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlikleri”. *Milli Eğitim*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi. Yıl:35. Sayı: 170. 94-110.
- ÇELİK, V. (1995). Küreselleşme Sürecinde Avrupa’nın Eğitim Yönetimi. *Eğitim Yönetimi Dergisi*. 1(4), s. 557-568.
- ÇELİK, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- ÇELİK, V. (2000). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- ÇELİKTEN, M., YENİ, Y. (2004). Okul Müdürlerinin Liderlik ve Yöneticilik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. Cilt:12, No:2, s.305-314.
- ÇINKIR, Ş., ELMA, C. (2002). *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu/Bildiriler*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları. No: 191.
- DAVIS, K. (1972). *Human Behaviour at Work*. New York: Mc Graw Hill.
- DAVIS, K.(1984). *İşletmede İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış* (5.baskıdan çeviren: Kemal Tosun). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- DEMİRBOLAT, A. (1997). *İlköğretim Okullarında Çatışmaya Neden Olabilecek Durumların Çatışma Yaratma Dereceleri Hakkında Yönetici ve Öğretmen Görüşleri*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- DEMİRTAŞ, H. (1999). Okul Müdürleri İçin Etkili Olma Yolları. *Öğretmen Dünyası*. Sayı:240, s. 16-19.

DICK, G., METCALFE, B. (2001). Managerial Factors Organizational Commitment
The International Journal of Public Sector Management. V:14, N:2,
 111-128.

DİLBER, M. (1981). "Türk Özel Kesim Endüstri Yöneticilerinde X ve Y Kuramları
 Açısından Güdülenme". *Yönetim Psikolojisi- II*, TODAİE, Yönetim
 Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumuna Sunulan Bildiriler -Yorumlar-
 Tartışmalar.

DİNÇER, M. (2003). *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*. İzmir: Ceyhan Matbaacılık.

DİNÇER, Ö., FİDAN, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

DİNÇER, Ö., FİDAN, Y. (1997). *İşletme Yönetimine Giriş*. İstanbul: Beta Yay.

DÖNMEZ, B. (2002). Müfettiş, Okul Müdürü, Öğretmen Algılarına Göre Okul
 Müdürlerinin Yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*
Dergisi. Yıl:8, No:29. Ankara: Pegem A Yayıncılık. s. 27-45.

DRUCKER, P. F. (1994). *Etkin Yöneticilik* (çev: Özden, A. ve Tunalı, N.) (2. Baskı)
 İstanbul: Eti Kitapları.

EDWARD, J. P. (1995). *Correlation Between Administrative Style and School*
Climate Reports and Research. Chicago State University. ERIC
 DATABASE ED387853.

ERÇETİN, Ş. (1995). Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Etkilemekte Kullandıkları
 Güçler. Ankara: *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı:9.
 s. 183-193.

ERDOĞAN, İ. (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem
 Yayıncılık.

ERDOĞAN, İ. (2000). *Türk Eğitim Sistemi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- EREN, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi* (Yenilenmiş 4. Baskı). İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım.
- EREN, M.A. (1991). *Türk Eğitim Sistemi Yönetim Teşkilatındaki Yenileşmeler ve Yönetici Yetiştirme Politikasının İncelenmesi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- ERKMEN, T. ve ORDUN, G. (2001). Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *9. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiriler*.
- ERKUŞ, R. (1997). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- FAZLIOĞLU, A.(1998). Yöneticilik ve Liderlik. *Anahtar Verimlilik*. Ankara: MPM Yayınları Yıl:10, sayı 120. s.60.
- FELDMAN, D. & HUGH, A. (1986). *Managing Individual and Group Behaviour In Organizations*. Auckland: Mc Graw- Hill International Book Company.
- GEDİKOĞLU, T. (1997). EğitimYönetimi, Dün, Bugün ve 2000’li Yıllara Doğru. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. Yıl:3, Sayı:3, s.299-308.
- GILBERT, J. E. (2000). *The Impact of Principal Leadership Behaviours on Collaboration and Collegiality for School Improvement: A Case Study*. Eastern Michigian University Unpublished Doctoral Dissertation. <http://www.lib.umi.com/education.995924> (21.05.2006).
- GÜÇLÜ, N. (1997). Eğitim Lideri Olarak Okul Yöneticisi. *Milli Eğitim Dergisi*. Sayı: 134. s.50-55.

- GÜÇLÜOL, K. (1985). *Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- GÜMÜŞ Mustafa (1999). *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, Alfa Yayınları 2. Baskı, İstanbul.
- GÜVEN, H. S. (1981). İşgörenlerin Güdülenmesinde Bireysel, Kümesel ve Örgütsel Değişkenler. *AİD. TODAİE*. C:14, Sayı:3. s. 4.
- HALL, C. A. (1999). *The Relationship Between Leader Behaviours and Characteristics and School Culture*. University of Florida Unpublished Doctoral Dissertation. <http://www.lib.umi.com/education.9945975> (06.11.2006)
- HARRISON, J. A. (1995). *The Creation of Culture in Middle School*. University of North California at Greensboro Unpublished Doctoral Dissertation. <http://www.lib.umi.com/education.9531841> (22.03.2007)
- HATİBOĞLU, Z.(1993). *Temel Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul:Beta Yayınları.
- HERSEY, P. & BLANCHARD, K. (1982). *Management of Organizational Behaviour Utilizing Human Resources*. U.S.A.: Prentice Hall Inc.
- HESAPÇIOĞLU, M. ve BAKİOĞLU, A. (1997). Düşünmeyi Öğretmekte Öğretmen ve Okul Yöneticisinin Rolü; Düşünmek. İstanbul: *Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*. 5(6). s. 71.
- KALAYCIOĞLU, E. (1984). *Çağdaş Siyasal Bilim*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- KARASAR, N. (1998). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- KAYA, Y. K. (1991). *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye’deki Uygulama*. (4. baskı). Ankara: Bilim Yayınları.

- KAYA, Y. K. (1999). *Eğitim Yönetimi*. 7.Baskı. Ankara: Bilim Yayıncılık.
- KAYIKÇI, K. (2001). Yönetici Yetiştirme Sorunu. *Milli Eğitim Dergisi*. Sayı:150. s.3.
- KAZMIER, L. J. (1979). *İşletme Yönetimi İlkeleri*. (çev: Cemil Cem ve diğerleri). Ankara: TODAİE Yayın No:178.
- KELEŞ, B. (2006). *İlköğretim Okullarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Dereceleri Hakkında Öğretmen Görüşmeleri- Çorum İl Örneği*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- KOCAOLUK, Ş. (2002). Milli Eğitim Temel Kanunu. *İlköğretimde Temel Mevzuat*. Mersin: Kocaoluk Yayınevi.
- KOÇEL, T. (1993). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Bilim Yayınları.
- KONUK, N. (1997). *Türkiye'deki Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Liderlik Davranışının Örgüt Kültürüne Etkisi (Halil Mağazaları Örneği)*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Ortadoğu ve İslam Ülkeleri Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- KÖYÇÜ, N. (2004). *Eğitim Yöneticiliğine Hazırlanma ve Yetişme Rehberi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- KUĞUOĞLU, İ. H. (1997). *Eğitim Yöneticisinin Yönetim Süreçlerinde Gösterdikleri Performansın Üstleri ve Astlarınca Değerlendirilmesi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- LIKERT, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: Mc Graw Hill.
- LIKERT, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: Mc Graw Hill.

LUTHANS, F. (1973). *Organizational Behaviour*. New York: Hill Book Company.

MACCOBY, M. (1994). From Analyzer to Humanizer-Raising The Level Of Management Thinking. *Research Technology Management*. 37(5).,57-59.

MADENOĞLU, C. (2003). *Ortaöğretim Kurumu Yöneticileri ve Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinde Bulunması Gereken Niteliklerine İlişkin Öncelikleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

MC EWAN, E. (2001). *Seven Steps To Effective Instructional Leadership*. California: Corvin Press, Inc.

MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI TEBLİĞLER DERGİSİ. (2003).*İlköğretim Kurumları Yönetmeliği*. Cilt:66, Sayı:2552. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.

MITCHELL, T. R. & LARSON, JR. JR. (1987). *People in Organizations: An Introduction to Organizational Behaviour*. (3rd ed.). Singapore: McGraw Hill.

MUNİS, V. (2006). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Müdürlerin Kişisel ve Yönetmelik Profilleri*. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

OKUTAN, M. (1999). Okul Müdürlerinin İdari Davranışları. 4. *Ulusal Sınıf Öğretmenliği Sempozyumu Bildirileri*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi. s. 159-163.

OKUTAN, M. (2003). Okul Müdürlerinin İdari Davranışları. *Milli Eğitim Dergisi*. <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/157/okutan.htm> (29.10.2006).

ÖKTEM, M. K. (1991). Gündüleme Kuramları ve Yetişen Kamu Yöneticilerimiz: X ve Y Kuramları Üzerine Bir Alan Araştırması. *AİD*. C.24, Sayı:3. s 50.

ÖRS, F.(2001). İşletmelerde Yaratıcılık.*Pazarlama Dünyası Dergisi*. Sayı: 3.s 38.

ÖZCAN, H. (1996). *Liselerde Uygulanan Yönetim Biçimleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.

ÖZDEMİR, S. ve CEMALOĞLU, N. (2000). Eğitimde Örgütsel Yenileşme ve Karara Katılma. *Milli Eğitim Dergisi*. Sayı:146.
<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/146/ozdemir.htm> (11.01.2007).

ÖZDEN, Y. (1999). *Eğitimde Yeni Değerler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

ÖZDEN, Y. (2002). *Eğitimde Yeni Değerler*. (4. baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

ÖZKALP, E. (1988). *Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış*. Eskişehir: Eskişehir İktisat Ticari Bilimler Akademisi Yayınları.

PASHIARDIS, P. (1998). *Secondary Principals In Cyprus: The Views of The Principal Versus the Views of Teachers. Paper Presented at the Annual Meeting of The American Educational Research Association*. ERIC Database ED424654.

PEHLİVAN, İ. (1998). Eğitim Yöneticilerinin Etik Davranışları Üzerine Bir Araştırma. *Türkiye’de Eğitim Yönetimi*. İstanbul: Kültür Koleji Yayınları.

PEKER, Ö. (1995). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*. No: 258. Ankara: TODAİE Yayınları.

PEKER, Ö. ve AYTÜRK, N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi.

PETERS, S. M. (2000). *The Situational Leadership*. U.S.A.: Hardcourt Brace Jovanovich Publishers.

- POL, M. & RABUSICOVA, M. (1997). *Management of Czech Schools. With or Without Teachers' Participation?*. Reports-Research; Speech/Meeting Papers. ERIC Database ED 455566.
- PFEFFER, J. (1996). *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*. (Çev: Sinem Gül). İstanbul: Sabah Kitapları Çağdaş Bakışlar Dizisi Gençlik Yayınları. 1. baskı.
- QUIGNEY, T. A. (2000). Effective School Administration In An Age Of Educational Reform. *Mid-Western Educational Researcher*. V:13,N:4.
- RAZİ, S. (2003). *İlköğretim Yöneticilerinin Çağdaş Liderlik Eğilimleri*. Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- RIVERS, W. J. (2003). *Relationships Between Teacher Perceived School Climate and School Climate Outcomes*. Waldosta State University. ProQuest Dissertations and Theses, AAT 0807730. <http://www.il.proquest.com/proquest>. (18.11.2005).
- ROBBINS, S. & COULTER, M. (2003). *Management*. (8th ed.). U.S.A.: Pearson Publishing.
- ROSNER, J. (1991). Men Versus Women: It is Different At The Top. *Executive Educator*. 13(4).
- ROWDEN, R., W. (1999). "The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment" , *The Leadership & Organization Development Journal* , Volume:21, No: 1, 30-35.
- SABUNCUOĞLU, Z. (1992). *Örgütlerde Davranış*. No: 116. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- SAPANCALI, F. (1993). Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar: *MPM Yayınları Verimlilik Dergisi*. Cilt:22, Sayı:4.

- SCHEIN, H., E. (1978). *Örgüt Psikolojisi*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- SCHMIDT, L. J., KOSMOSKİ, G. J. & POLLACK, D. R. (1998). *Novice Administrators: Personality and Administrative Style Changes*. Reports and Research. ERIC Database ED427387.
- SHAKESHAFT, C. (1999). The Struggle to Create A More Gender Inclusive Profession. *Handbook of Educational Administration*. (2nd ed.). San Francisco.
- SPAULDING, A. (1997). Life in Schools: A Qualitative Study of Teacher Perspectives On The Politics of Principals: Ineffective Leadership Behaviours and Their Consequences Upon Teacher Thinking and Behaviour. *School Leadership And Management*. V: 17, No:1.
- SÜMBÜLOĞLU, K., SÜMBÜLOĞLU, V. (1998). *Biyoistatistik*. Ankara.
- ŞAHİN, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. Konya: *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. C, 11.s 523-576.
- ŞAHİN, S. (2003). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- ŞİŞMAN, M. (1994). Örgüt Kültürü. Eskişehir: *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları*. No:732., s. 37.
- ŞİMŞEK, Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. (7. baskı). Konya: Günay Ofset.
- ŞİŞMAN, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- ŞİŞMAN, M. ve TURAN, T. (2004). Eğitim ve Okul Yönetimi . Y. ÖZDEN (ed.), *Eğitim Ve Okul Yöneticiliği* .Ankara: Pegem A yayıncılık.

- TANRIÖĞEN, A. (1994). *Eğitim Yönetimi Ders Notları*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- TANRIÖĞEN, A. (1988). *Okul Müdürlerinin Etkiliği ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- TAYMAZ, H. (1995). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- TAYMAZ, H. (1997). *Okul Yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları. No: 180.
- TAYMAZ, H. (2003). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- TEKARSLAN, E., KILINÇ, T., ŞENCAN, H. ve BAYSAL, C. (2000). *Davranışın Sosyal Psikolojisi*. İstanbul: Dönence Basın Yayın.
- TEKELİ, M. (2005). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Algılarının Karşılaştırılması*. İzmir: Ege Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- TENGİLİMOĞLU, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. C.4.,S.14.,s 1-16.
- TOKAT, B. (1998). *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Yayınları, No.6, MYRA Yayıncılık.
- TOKLUCU, E. (2000). Yönetici Seçme Sınavları. *Kuramda ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 6(22). s. 314.

TONBUL, Y., YALÇINKAYA, M. (2003). Bilgi Toplumunda Neden Aktif Öğrenme ve Toplam Kalite Yönetimi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*. Niğde: Niğde Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:2,s.43.

TOSUN, K. (1992). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta A.Ş.

TURAN, S. (1998). *A Study of Organizational Commitment in Human Organizations*. Ohio: The Ohio University Unpublished Doctoral Dissertation.

TÜRKÖRÖR, A. A. (2003). *Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri, Japonya, Almanya Eğitim Sistemlerinde Eğitim Yöneticisi Yetiştirme ve Atama Politika ve Uygulamaları*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

ULUĞ, F. (1985). *Açıklamalı Eğitim Yönetimi Sözlüğü*. (TEKSİR).Ankara.

ULUĞ, F. (1999). Eğitimde Grup Süreçleri, Yönetmel Psiko-Sosyal ve Teknik Bakış. *TODAİE Yayınları*, No:295. s. 470.

URAS, M. (1998). *Lise Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığına İlişkin Algıları*.Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.

URLU, R. (2002). *Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Yaklaşımları*. Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

UYGUN, T. (2004). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Katılımcı Yönetim Yeterlikleri-Çanakkale Örneği. *Milli Eğitim Dergisi*. Sayı:162.
<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/162/uygun.htm> (23.10.2005).

ÜNAL, S. (1998). *Yönetici Davranışlarının Öğretmenler Üzerindeki Etkileri*. Konya: 7. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi.

- VURAL, S. (1999). Yayın Kurumlarında Yönetime Katılma ve TRT Örneği. *Amme İdaresi Dergisi*. Cilt:22, Sayı:2, Haziran. s. 53.
- WERNER, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*.(çev:Vedat Üner). İstanbul: Rota Yayınları.
- YALÇINKAYA, M. (2000). *Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Örgüt İklimi ve İş Doyumu Kuram ve Uygulama*. İzmir: Ege Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- YARBA, M. (2003). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çalıştıkları Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri(İzmir Metropol Alanı Örneği)*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- YARDİBİ, N. (1991). *Okul Müdürlerinin Yönetimsel Davranışları ve Öğretmen Bağlılığı*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- YAVUZ, M. (2006). *İlköğretim Okulu Müdürlerinden Beklenen Roller ve Karşılama Düzeyleri*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- YILMAZ, H. (2000). İşletmelerde Bilgi Teknolojisi – Yönetici İlişkisi ve 21. Yüzyılda İşletme Yöneticiliğinin Özellikleri. *Standart Dergisi*, Sayı: 468, TSE Enstitüsü Yayınları. Liderlik Teorileri, Erişim adresi: <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=84> (25.12.2005)
- YILMAZ, K. (2002). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışlarıyla Öğretmenlerin Öğrenci Kontrol Yaklaşımları ve Öğrencilerin Okul Yaşamının Niteliğine İlişkin Algıları Arasındaki İlişkiler*. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- YILMAZ, K. (2004). Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları İle Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri. Malatya: *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt:5, Sayı:8.
<http://web.inonu.edu.tr/~efdergi/arsiv/KursadY.htm> (11.05.2007).
- YUEN, P. (1991). *Principal Leadership Behaviour and Teacher Organizational Commitment- A Contingency Approach*. Master Arts In Education Thesis.
<http://www.fed.cuhk.edu.hk/ceric/cuma/91pyyuen/conclusion.htm>
(27.02.2007)

İNTERNET KAYNAKÇA

<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/neoklasik.htm>(26.06.2007).

<http://www.ikademi.com/archive/index.php?t-408.html>(14.07.2007).

<http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/anasayfa-insan.htm>.(18.05.2007).

<http://www.sbs.com.tr/newsletter/Temmuz05/FazlaMesai.asp>.(14.02.2006).

ÖZGEÇMİŞ

ADI SOYADI : Didem ARLI
DOĞUM TARİHİ : 21/05/1978
DOĞUM YERİ : İZMİR

ÖĞRENİM GÖRDÜĞÜ OKULLAR:

1984-1989 :Lütfi Banat İlkokulu/İstanbul
1989 -1996: Bornova Anadolu Lisesi/İzmir
1996-2001: Ege Üniversitesi İngiliz Dili Ve Edebiyatı Bölümü/İzmir

GÖREV YAPTIĞI OKULLAR:

2002- 2004: Manisa Cumhuriyet Lisesi
2004-2005: Manisa Bilim ve Sanat Merkezi
2005-2006: Van Zikri Sinoğlu İlköğretim Okulu
2006-2007: İzmir Ahmet Kutsi Tecer İlköğretim Okulu

ÖZET

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM BİÇİMLERİNİN BAZI DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ

Didem ARLI

Yüksek Lisans, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Münevver YALÇINKAYA
Temmuz 2007, XII+179 Sayfa

Araştırmanın amacı, ilköğretim okulu yöneticilerinin yönetim biçimlerine ilişkin öğretmenlerin ve yöneticilerin kendi algılarını belirlemek; öğretmen ve yönetici algılarını karşılaştırmak ve buradan hareketle öneriler geliştirmektir.

Araştırmanın evrenini, İzmir ilinin Konak, Bornova, Karşıyaka ve Buca ilçe alanlarında bulunan 302 İlköğretim okulunda görevli 10295 öğretmen ile 302 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 335 öğretmen ile 121 okul müdürü oluşturmaktadır.

Veriler, Harun Özcan (1996) tarafından geliştirilen 50 yargı maddesinden ve 4 alt boyuttan oluşan ölçme aracı ile toplanmıştır. Ölçme aracında, öğretmen ve müdürlerin algıları 5 dereceli likert ölçeği ile saptanmıştır.

Ölçek, yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi olmak üzere 4 alt boyuttan oluşmaktadır.

Elde edilen veriler, bilgisayar ortamına aktarıldıktan sonra SPSS 13.0 programı ile istatistiksel analizler yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre tablolar oluşturulmuş ve yorumlanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde aritmetik ortalama, standart sapma, “t” testi, tek yönlü varyans analizi ve LSD yöntemleri kullanılmıştır.

Araştırma Süresince elde edilen bulgular şu şekildedir:

1- İlköğretim okulu öğretmenlerinin, okul müdürlerinin yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi yönetim biçimlerine ilişkin algılarında; cinsiyetlerine, yaşlarına, mesleki kıdemlerine, branşlarına, okullarının bulunduğu çevrenin sosyo- ekonomik düzeyine göre fark göstermediği bulunmuştur.

2- Öğretmenlerin, çalıştıkları okulun mevcuduna göre, yetkeci yönetim biçimi puanları aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı çıkmıştır.

3- Cinsiyet ve yöneticilikteki kıdem değişkenleri ile, ilköğretim okulu müdürlerinin yetkeci, destekçi ve birlikçi yönetim biçimlerine ilişkin algılarında bir değişiklik olmadığı sonucuna varılmıştır.

3.1. Erkek ilköğretim okulu yöneticilerinin, koruyucu yönetim biçimi ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalamaları, kadın ilköğretim okulu yöneticilerinden yüksektir.

3.2. İlköğretim okulu yöneticilerinin koruyucu yönetim biçimi alt boyutunda yöneticilik kıdemi değişkenine göre farklılık vardır.

4- İlköğretim okulu yöneticilerinin, yaşlarına, branşlarına, okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik düzeyine, okulun mevcuduna göre yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi yönetim biçimlerine ilişkin algılarında farklılık bulunmamaktadır.

5- İlköğretim okulu yöneticileri ile öğretmenlerin algıları arasında; koruyucu, destekçi ve birlikçi yönetim biçimi alt boyutlarına göre .05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur.

ABSTRACT

ANALYSIS OF PRIMARY SCHOOL MANAGERS' MANAGEMENT STYLES ACCORDING TO SOME VARIABLES

Didem ARLI

Master, Department of Educational Sciences

Thesis Advisor: Prof. Dr. Münevver YALÇINKAYA

July 2007, XII+179 Pages

The aim of this research is to compare the perceptions of headmasters and teachers concerning the management styles of primary school administrators and by the way to improve suggestions.

The universe of this research constitutes of 10295 teachers and 302 school headmasters who work in 302 primary schools in the districts of Konak, Bornova, Karşıyaka and Buca in İzmir. The sample of this research consists of 335 primary school teachers and 121 school managers.

The data was collected via a questionnaire which was developed by Harun Özcan (1996) that consists of 50 process items and 4 sub-level questionnaires. The perceptions of the teachers and managers were determined by 5 leveled Likert Scale.

The questionnaire consists of 4 sub-titles: autocratic, custodial, supportive, corporative management styles.

After the data was saved in the computer, it was statistically analysed with SPSS 13.0. According to the results of analysis, some tables were made and explained. To analyse the data, methods like standart deviation, arithmetic mean, "t" test, one way variance analysis and LSD were used.

The findings through the research are as follows:

1- No significant difference was found in the teachers' perceptions about the autocratic, custodial, supportive, corporative management styles of their managers,

regarding the gender, age, job seniority, education level, branch, the social economical level of the school environment.

2- A statistically significant difference was found in the teachers' perceptions of autocratic management style used by their school managers regarding the number of students at school.

3- There is not a significant difference between gender, management seniority and the school managers' perceptions of the autocratic, custodial, supportive, corporative management styles.

3.1. On the contrary, male school managers took higher arithmetic average than the female school managers on the behalf of custodial management style.

3.2. There is a difference between management seniority and custodial management of school managers.

4- There is no difference between the managers' age, branch, the social economical level of the school environment, the number of people at school, and the autocratic, custodial, supportive, corporative management styles.

5- A considerable difference of 0.5 level between the perceptions of the teachers and managers regarding the custodial, supportive, corporative management styles was found.

EKLER

EK-1 Öğretmenlere Uygulanan Ölçme Aracı

EK-2 Müdürlere Uygulanan Ölçme Aracı

EK-3 Ölçme Aracının Uygulanması İçin Alınan İzin Örnekleri

Değerli Meslektaşım,

'İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Biçimlerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi' isimli bu çalışma ile, okullarınızda yöneticilerinizin kurumlarınızda uyguladığı yönetim biçimlerinin neler olduğunu ve bu yönetim biçimlerinin kurumlarınıza ne şekillerde yansıdığının belirlenmesine çalışılmaktadır. Bu araştırmada İlköğretim Okulu Yöneticilerinin yönetim biçimlerini belirlemeye yönelik 2 bölümden oluşan bir ölçek kullanılmaktadır. I. Bölümde kişisel bilgiler II. Bölümde ise İlköğretim Okulu Yöneticilerinin yönetim biçimleri ile ilgili olan sorular yer almaktadır. Sizden istenen okulunuzdaki uygulamalara uygun olan seçeneği (X) şeklinde işaretlemenizdir. Bulgular Bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Değerli Katkılarınızdan Dolayı teşekkür ederim.

Didem ARLI**İzmir Ahmet Kutsi Tecer İlköğretim Okulu****İngilizce Öğretmeni****Ege Üniversitesi****Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi, Planlaması****Yüksek Lisans Öğrencisi****e-posta: didemarli@yahoo.com****I. BÖLÜM :****1) Kıdeminiz:**

- a) 1-5 yıl
- b) 6-10 yıl
- c) 10-20 yıl
- d) 21 yıl ve üstü
- e) Diğer(lütfen belirtiniz):.....

2) Eğitim Düzeyiniz:

- a) Ön Lisans
- b) Lisans
- c) Yüksek Lisans
- d) Doktora
- e) Diğer (lütfen belirtiniz):.....

3) Cinsiyetiniz:

- a) Kadın
- b) Erkek

4) Yaşınız:

- a) 22-25
- b) 25-35
- c) 35-50
- d) 50 ve üstü

5) Branşınız :

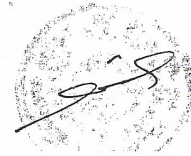
- a) Sınıf Öğretmeni
- b) Sözel (Türkçe, Sosyal Bilgiler, Yabancı Dil, Din Kültürü)
- c) Sayısal (Fen Bilgisi, Matematik)
- d) Uygulamalı Dersler(Resim, Müzik, Beden Eğitimi, Teknoloji Tasarım, Bilgisayar)

6) Okulunuzun Bulunduğu Sosyo-ekonomik çevre:

- a) düşük
- b) orta
- c) yüksek

7) Okulunuzdaki öğrenci mevcudu :

- a) 150-300
- b) 300-500
- c) 500-1000
- d) Diğer(lütfen belirtiniz) :



SORU NO	İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Öğretmen Görüşleri	HER ZAMAN	ÇOĞU ZAMAN	BAZEN	ÇOK AZ	HİÇ BİR ZAMAN
1.	Eğitsel kol çalışmalarında görev alacak öğretmenleri müdür seçiyor.					
2.	Okuldaki eğitim-öğretimle ilgili iletişim müdürden öğretmene tek yönlüdür.					
3.	Müdür sosyal faaliyetler arasındaki koordinasyonu kendisi sağlıyor.					
4.	Zümre öğretmenler toplantısı müdür tarafından düzenleniyor.					
5.	Ders denetimi müdür tarafından yapılıyor.					
6.	Eğitim araç gereçlerinin kullanımı için müdürden izin alınıyor.					
7.	Okul kütüphanesine alınacak kitapları müdür seçiyor.					
8.	Okula alınacak araç gereçlerin alımına müdür karar veriyor.					
9.	Sicil raporlarını müdür gizli olarak dolduruyor.					
10.	Hizmet içi eğitim etkinliklerine katılacak öğretmenleri müdür seçiyor.					
11.	Ders kitaplarının seçimini müdür yapıyor.					
12.	Okulun parası müdür tarafından harcanıyor.					
13.	Haftalık zaman çizelgesi hazırlanırken öğretmenlerin istekleri dikkate alınıyor.					
14.	Dileyen öğretmen dilediği eğitsel kol çalışmasında görev alıyor.					
15.	Şikayeti olan öğretmen şikayetini dilediği makama bildiriyor.					
16.	Eğitim öğretimle ilgili iletişim öğretmenlerin istediği biçimde düzenleniyor.					
17.	Okul kütüphanesine alınacak kitaplar öğretmenlerin isteklerine göre seçiliyor.					
18.	Eğitim programlarına yerel konuların konulmasında öğretmenler serbest bırakılıyor.					
19.	Okula araç gereç alınırken öğretmenlerin ihtiyaçları dikkate alınıyor.					
20.	Hizmet içi eğitim etkinliklerine katılacak öğretmenler serbest bırakılıyor.					
21.	Okulun topluma götüreceği eğitim hizmetlerinde öğretmenler serbest bırakılıyor.					
22.	Haftalık zaman çizelgesinin hazırlanmasında müdür öğretmenlere destek oluyor.					
23.	Eğitsel kol çalışmalarında görev alacak öğretmenlerin yeterliği göz önüne alınarak görev almaları destekleniyor.					



24.	Müdür öğretmenlere problemlerini söylemeleri için destek veriyor.						
25.	Öğretmenlerin birbiriyle olan iletişimi müdürce destekleniyor.						
26.	Öğretmenler kendisiyle görüşmek üzere müdürce destekleniyor.						
27.	Öğretmenlerin sosyal faaliyetler arasında koordinasyonuna müdür destek veriyor.						
28.	Zümre öğretmenlerinin toplanması müdürce destekleniyor.						
29.	Ders denetimi öğretmeni güdülemek amacıyla yapılıyor.						
30.	Eğitim araç gereçlerini kullanmaları için öğretmenler destekleniyor.						
31.	Okul kütüphanesine alınacak kitapların seçiminde öğretmenlere destek sağlanıyor.						
32.	Okula araç gereç alımında müdür öğretmenlere destek oluyor.						
33.	Sicil raporlarının yansız olarak doldurulması için öğretmenlerden bilgi toplanıyor.						
34.	Hizmet içi eğitim etkinliklerine katılacak öğretmenler müdürce destekleniyor.						
35.	Ders kitaplarının eğitsel ölçütlere göre seçiminde müdür öğretmenlere yardımcı oluyor.						
36.	Okulun parasının harcama planı öğretmenlerin yardımı ile müdür tarafından yapılıyor.						
37.	Haftalık zaman çizelgesi tüm öğretmenlerin katılımı ile birlikte hazırlanıyor.						
38.	Eğitsel kol çalışmalarında görev alacak öğretmenleri öğretmenler birlikte belirliyor.						
39.	Öğretmenler problemlerini birlikte çözüyor.						
40.	Okuldaki iletişim ağı birlikte kararlaştırılıyor.						
41.	Öğretmenler yaptıkları toplantılara müdürü davet edip konuşabiliyor.						
42.	Öğretmenler sosyal faaliyetler arasında koordinasyonu birlikte kararlaştırıyorlar.						
43.	Zümre öğretmenleri toplantısı bu öğretmenlerce kararlaştırılıyor.						
44.	Ders denetimi aynı daldaki öğretmenlerce birlikte yapılıyor.						
45.	Eğitim araç gereçlerinin kullanımını öğretmenler birlikte belirleniyor.						
46.	Okul kütüphanesine alınacak kitapları öğretmenler birlikte seçiyor.						
47.	Okula alınacak araç gereçler öğretmenlerce belirleniyor.						
48.	Sicil raporları öğretmenlerin ortak değerlendirmesi ile dolduruluyor.						
49.	Hizmet içi eğitim etkinliklerine katılacak öğretmenlerin seçimini öğretmenler birlikte yapıyor.						
50.	Ders kitapları öğretmenlerce seçiliyor.						

Değerli Yönetici,

'İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Biçimlerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi' isimli bu çalışma ile, ilköğretim okullarındaki siz yöneticilerin kurumlarınızda uyguladığınız yönetim biçimlerinin neler olduğunu ve bu yönetim biçimlerinin kurumlarınıza ne şekillerde yansıdığının belirlenmesine çalışılmaktadır. Bu araştırmada İlköğretim Okulu Yöneticilerinin yönetim biçimlerini belirlemeye yönelik 2 bölümden oluşan bir ölçek kullanılmaktadır. I. Bölümde kişisel bilgiler II. Bölümde ise Siz İlköğretim Okulu Yöneticilerinin yönetim biçimlerini ile ilgili olan sorular yer almaktadır. Sizden istenen size uygun olan seçeneği (X) şeklinde işaretlemenizdir. Bulgular Bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Değerli Katkılarınızdan Dolayı teşekkür ederim.

Didem ARLI**İzmir Ahmet Kutsi Tecer İlköğretim Okulu****İngilizce Öğretmeni****Ege Üniversitesi****Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi, Planlaması****Yüksek Lisans Öğrencisi****e-posta: didemarli@yahoo.com****1) Yöneticilik Kıdeminiz:**

- a) 1-5 yıl
- b) 6-10 yıl
- c) 10-20 yıl
- d) 21 yıl ve üstü
- e) Diğer(lütfen belirtiniz):.....

2)Eğitim Düzeyiniz:

- a. Ön Lisans
- b. Lisans
- c. Yüksek Lisans
- d. Doktora
- e. Diğer (lütfen belirtiniz):.....

3) Cinsiyetiniz:

- a) Kadın
- b) Erkek

4) Yaşınız:

- a) 22-25
- b) 25-35
- c) 35-50
- d) 50 ve üstü

5)Branşınız :

- a) Sınıf Öğretmeni
- b) Sözel (Türkçe, Sosyal Bilgiler, Yabancı Dil, Din Kültürü)
- c) Sayısal (Fen Bilgisi, Matematik)
- d) Uygulamalı Dersler(Resim, Müzik, Beden Eğitimi, İş Teknik, Bilgisayar)

6)Yöneticilik sertifikanız var mı?

- a) var b) yok

7)Okulunuzun Bulunduğu Sosyo-ekonomik çevre:

- a) düşük
- b) orta
- c) yüksek

8) Okulunuzdaki öğrenci mevcudu

- a. 150-300
- b. 300-500
- c. 500-1000
- d. Diğer(lütfen belirtiniz) :



SORU NO	İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Biçimlerine İlişkin Yönetici Görüşleri	HER ZAMAN	ÇOĞU ZAMAN	BAZEN	ÇOK AZ	HİÇ BİR ZAMAN
1.	Eğitsel kol çalışmalarında görev alacak öğretmenleri müdür seçmelidir.					
2.	Okuldaki eğitim-öğretimle ilgili iletişim müdürden öğretmene tek yönlü olmalıdır.					
3.	Müdür sosyal faaliyetler arasındaki koordinasyonu kendisi sağlamalıdır.					
4.	Zümre öğretmenler toplantısı müdür tarafından düzenlenmelidir.					
5.	Ders denetimi müdür tarafından yapılmalıdır.					
6.	Eğitim araç gereçlerinin kullanımı için müdürden izin alınmalıdır.					
7.	Okul kütüphanesine alınacak kitapları müdür seçmelidir.					
8.	Okula alınacak araç gereçlerin alımına müdür karar vermelidir.					
9.	Sicil raporlarını müdür gizli olarak doldurmalıdır.					
10.	Hizmet içi eğitim etkinliklerine katılacak öğretmenleri müdür seçmelidir.					
11.	Ders kitaplarının seçimini müdür yapmalıdır.					
12.	Okulun parası müdür tarafından harcanmalıdır.					
13.	Haftalık zaman çizelgesi hazırlanırken öğretmenlerin istekleri dikkate alınmalıdır.					
14.	Dileyen öğretmen dilediği eğitsel kol çalışmasında görev almalıdır.					
15.	Şikayeti olan öğretmen şikayetini dilediği makama bildirmelidir.					
16.	Eğitim öğretimle ilgili iletişim öğretmenlerin istediği biçimde düzenlenmelidir.					
17.	Okul kütüphanesine alınacak kitaplar öğretmenlerin isteklerine göre seçilmelidir.					
18.	Eğitim programlarına yerel konuların konulmasında öğretmenler serbest bırakılmalıdır.					
19.	Okula araç gereç alınırken öğretmenlerin ihtiyaçları dikkate alınmalıdır.					
20.	Hizmet içi eğitim etkinliklerine katılacak öğretmenler serbest bırakılmalıdır.					
21.	Okulun topluma götüreceği eğitim hizmetlerinde öğretmenler serbest bırakılmalıdır.					
22.	Haftalık zaman çizelgesinin hazırlanmasında müdür öğretmenlere destek olmalıdır.					
23.	Eğitsel kol çalışmalarında görev alacak öğretmenlerin yeterliği göz önüne alınarak görev almaları desteklenmelidir.					

24.	Müdür öğretmenlere problemlerini söylemeleri için destek vermemelidir.							
25.	Öğretmenlerin birbiriyle olan iletişimi müdürce desteklenmemelidir.							
26.	Öğretmenler kendisiyle görüşmek üzere müdürce desteklenmemelidir.							
27.	Öğretmenlerin sosyal faaliyetler arasında koordinasyonuna müdür destek vermemelidir.							
28.	Zümre öğretmenlerinin toplanması müdürce desteklenmemelidir.							
29.	Ders denetimi öğretmeni güdülemek amacıyla yapılmalıdır.							
30.	Eğitim araç gereçlerini kullanmaları için öğretmenler desteklenmemelidir.							
31.	Okul kütüphanesine alınacak kitapların seçiminde öğretmenlere destek sağlanmalıdır.							
32.	Okula araç gereç alımında müdür öğretmenlere destek olmalıdır.							
33.	Sicil raporlarının yansız olarak doldurulması için öğretmenlerden bilgi toplanmalıdır.							
34.	Hizmet içi eğitim etkinliklerine katılacak öğretmenler müdürce desteklenmemelidir.							
35.	Ders kitaplarının eğitsel ölçütlere göre seçiminde müdür öğretmenlere yardımcı olmalıdır.							
36.	Okulun parasının harcama planı öğretmenlerin yardımı ile müdür tarafından yapılmalıdır.							
37.	Haftalık zaman çizelgesi tüm öğretmenlerin katılımı ile birlikte hazırlanmalıdır.							
38.	Eğitsel kol çalışmalarında görev alacak öğretmenleri öğretmenler birlikte belirlemelidir.							
39.	Öğretmenler problemlerini birlikte çözmelidir.							
40.	Okuldaki iletişim ağı birlikte kararlaştırılmalıdır.							
41.	Öğretmenler yaptıkları toplantılara müdürü davet edip konuşabilmelidir.							
42.	Öğretmenler sosyal faaliyetler arasında koordinasyonu birlikte kararlaştırmalıdır.							
43.	Zümre öğretmenleri toplantısı bu öğretmenlerce kararlaştırılmalıdır.							
44.	Ders denetimi aynı daldaki öğretmenlerce birlikte yapılmalıdır.							
45.	Eğitim araç gereçlerinin kullanımını öğretmenler birlikte belirlemelidir.							
46.	Okul kütüphanesine alınacak kitapları öğretmenler birlikte seçmelidir.							
47.	Okula alınacak araç gereçler öğretmenlerce belirlenmelidir.							
48.	Sicil raporları öğretmenlerin ortak değerlendirmesi ile doldurulmalıdır.							
49.	Hizmet içi eğitim etkinliklerine katılacak öğretmenlerin seçimini öğretmenler birlikte yapmalıdır.							
50.	Ders kitapları öğretmenlerce seçilmelidir.							

[Handwritten signature]

T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

SAYI : B.30.2.EGE.0.70.72.00/120- 13827

Bornova/İZMİR

15 Aralık 2006

KONU : Didem ARLI'nın tez araştırma izni

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İLGİ : 18.10.2006 gün ve B.30.2.EGE.0.E1.00.00/6380 sayılı yazınız.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Didem ARLI'nın, "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Biçimlerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi" konulu tez çalışmasıyla ilgili, Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığından alınan 28.11.2006 gün ve B.08.0.EGD.0.33.05.311-1375/5033 sayılı yazı ve eklerinin birer örneği ilişikte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.


Prof.Dr.Mustafa METİN
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

EKİ : 8

T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı

Sayı : B.08.0.EGD.0.33.05.311- 1375/5033
Konu : Araştırma İzni

28/11/2006

EGE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

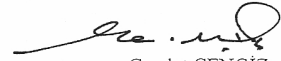
İlgi : 15.11.2006 tarih ve B.30.2.EGE.0.70.72.00-120/12646 sayılı yazı.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dahı yüksek lisans öğrencisi Didem ARLI'nın "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Biçimlerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi" konulu araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılacak anketlerin İzmir İli Buca, Bornova, Karşıyaka ve Konak ilçelerindeki ilköğretim okullarında uygulama izin talebi incelenmiştir.

Üniversiteniz tarafından kabul edilen onaylı bir örneği Bakanlığımızda muhafaza edilen (6 sayfa – 115 sorudan oluşan) anketin belirtilen ilköğretim okullarında uygulanmasında bir sakınca görülmektedir.

Araştırmanın bitiminde sonuç raporunun iki örneğinin Bakanlığımıza gönderilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.


Cevdet CENGİZ
Bakan a.
Müsteşar Yardımcısı

EK :

- 1- Anket Örneği (1 Adet-6 Sayfa)
- 2- Okul Listesi (1 Adet-1 Sayfa)

E.U. REKTÖRLÜĞÜ	
Kayıt No:	26962 → 12143
Kayıt Tar:	06 Aralık 2006
Eki	2 G.B.
Genel Sekreterlik	
Personel Dair.Bşk.	
İd.ve Mali İşl.Daire Bşk.	
Yapı İşl.Daire Bşk.	
Öğrenci İşl.Daire Bşk.	
Sağlık Küt. ve Spor Da.Bşk.	
Kütüphane ve Dok.Da.Bşk.	
Hukuk Müşavirliği	
Strateji Geliştirme Da.Bşk.	

EGE ÜNİVERSİTESİ	
Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığı	
Birim	
Kayıt No:	12541
Kayıt Tarihi	11 Aralık 2006
İmza	7

EGİTİM
%100
DESTEK

DANISMA
444 0 632
HATTI

G.M.K. Bulvarı No: 109
06570 Maltepe / ANKARA
Bilgi-İrtibat:T.Zahid ARVAS

Tel : (0312) 230 36 44
Faks : (0312) 231 62 05
e-posta: earged@meb.gov.tr