

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM
BİLİM DALI

**EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE (İLKOKUL - ORTAOKUL)
ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIKLARI İLE YÖNETİCİLERİN İNSAN
KAYNAKLARINI YÖNETME İLİŞKİSİ**
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Semra KIŞLACIK

İSTANBUL, 2014

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM
BİLİM DALI

**EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE (İLKOKUL - ORTAOKUL)
ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIKLARI İLE YÖNETİCİLERİN İNSAN
KAYNAKLARINI YÖNETME İLİŞKİSİ**
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Semra KIŞLACIK

Öğrenci No:
060712019

Danışman
Prof.Dr. Tiğınçe OKTAR

İSTANBUL, 2014

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Projesi / Tezi - Doktora Tezi olarak sunduğum “Eğitim Örgütlerinde (İlkokul - Ortaokul) Öğretmen Ve Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları İle Yöneticilerin İnsan Kaynaklarını Yönetme İlişkisi” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım...../...../....

(İmza)

Aday: Semra KIŞLACIK

Adı Soyadı : Semra KIŞLACIK
Danışman : Prof.Dr. Tiğınçe OKTAR
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Örgütsel Bağlılık, İnsan Kaynakları, Eğitim Örgütü,

ÖZ

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE (İLKOKUL - ORTAOKUL) ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI İLE YÖNETİCİLERİN İNSAN KAYNAKLARINI YÖNETME İLİŞKİSİ

Bu araştırmanın amacı eğitim örgütlerinde (ilkokul - ortaokul) öğretmen ve yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ile yöneticilerin insan kaynaklarını yönetme ilişkisinin incelenmesidir. Araştırma teorik bir çerçeve ile sunulduktan sonra konuyu desteklemek amacıyla Ampirik bir araştırma yapılmıştır. Ampirik araştırma İstanbul İli Sarıyer İlçesinde bulunan 1082 okul yöneticisi ve öğretmenlerden toplam 268 çalışanı kapsamaktadır. Bu kapsamda detaylı bir literatür araştırmasına dayanılarak örgütsel bağlılığa ilişkin 40 soruluk bir anket formu hazırlanmış ve bu ankette Likert tipi beşli derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS for windows17.0 programında değerlendirilmiştir. Araştırma yapılacak konunun spesifikasyonuna göre T-Testi, Oneway ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi), Post hoc scheffe's test, Frekans ve Yüzde Analizi istatistik teknikleri ile analiz edilmiştir. 40 sorudan oluşan “Yönetici ve Öğretmen Örgütsel Bağlılık Algıları Anketi”ne deneklerden alınan cevapların örgütsel bağlılık ile yöneticilerin insan kaynaklarını yönetme ilişkisi bu bulgularla açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırma sonuçları örgütsel bağlılıkla yöneticilerin insan kaynaklarını yönetmede bağlılık değerlerinin etkisi olduğu görülmektedir. Yöneticilerin örgüte karşı olan sadakat hali ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği çaba olarak tanımlanan örgütsel bağlılık, yöneticinin çalıştığı kuruma karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Eksik yönler ve farklılıklar giderilerek, uyum sağlanır. Eğitim ve geliştirmede temel amaç, çalışanı değişen çevre koşullarına uygun duruma getirmektir.

Name and Surname : Semra KIŞLACIK
Supervisor : Prof.Dr. Tiginçe OKTAR
Degree and Date : Master's Degree
Major : HR and OC
Key Words : Organizational Commitment, Human Resources, Educational Organization

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE ORGANIZATION COMMITMENTS OF TEACHERS AND OF SCHOOL ADMINISTRATORS IN THE EDUCATIONAL ORGANIZATIONS OF ELEMENTARY OR MIDDLE SCHOOLS AND THE WAY THAT ADMINISTRATORS MANAGE HUMAN RESOURCES

The main purpose of this research is to investigate the relationship between the organization commitment of the teachers and of the school administrators in the educational organizations like in the elementary or middle schools and the way that administrators conduct human resources. After the research was presented in a theoretical frame, an empirical review was also done to support the subject. This empirical review includes 268 employees among 1082 school administrators as well as the teachers working in Sariyer district of Istanbul. Within this context; a questionnaire based on a detailed literature review and composed of 40 questions related to organizational commitment was prepared and besides a 5 Likert Type Scale was used. However data collected from this survey was evaluated on the program of 17.0 SPSS for windows. According to specification of the research subject, T type test was analyzed by the statistic techniques of frequency and percentage analysis, one way ANOVA test (one way variance analysis), post hoc scheffe's test Using those findings by the given answers of the subjects in the questionnaire composed of 40 questions and named as organization commitment perceptions of administrators and of teachers, the relation between the organization commitment and the way that administrators conduct to human resources was tried to be explained. Research results show that there is an effect of organizational commitment on the administrators' commitments to conduct the human resources. The organizational commitment which is defined as an effort of administrators to make their organization successful and their loyalty to it expresses the strength of the ties that they feel for their institutions. Besides, the adaptation and harmony can be provided by the removal of differences and the deficiencies. The main purpose of education and of its development is to make the workers more convenient to the changing environment conditions.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ.....	v
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM İLGİLİ LİTERATÜR

1.1. Yönetim ve Yönetim Kuramları.	7
1.1.1. Klasik Yönetim Kuramları	7
1.1.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	8
1.1.1.2. Yönetim Süreçleri Yaklaşımı	9
1.1.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı	16
1.1.2. Neo-Klasik Yönetim Kuramları	17
1.1.2.1. Davranışsal Yaklaşım (İnsan İlişkileri Yaklaşımı)	18
1.1.2.2. Çevresel-Davranışsal Yaklaşım	19
1.1.3. Modern Yönetim Kuramları (Sistem Kuramı)	20
1.2. Eğitim Yönetimi	22
1.2.1. Okul Yönetimi	22
1.2.2. Okul Yöneticisi	23
1.2.3. Okul Yönetiminin Önemi	23
1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi	24
1.3.1. Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynaklarını Yönetiminin Amacı	27
1.3.2. Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi	27
1.3.3. Eğitim Örgütlerinde İnsan kaynakları Yönetimi Uygulamalarından Performans Değerlendirme	28
1.3.4. Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı.....	30
1.3.5. Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Yönetimi	32
1.4. Okulda Yönetimsel İş Ve İşlemler	34
1.5. Örgüt Kavramı	44
1.5.1. Örgütsel Bağlılık.....	46
1.5.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	50
1.5.2.1. Etzioni'nin Sınıflandırması	50
1.5.2.2. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması.....	51
1.5.2.3. Balci'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	52
1.5.2.4. Kanter'in Sınıflandırması	53
1.5.2.5. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması	55
1.5.2.6. Buchanan'ın Sınıflandırması	56
1.5.2.7. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması	56
1.5.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları	57

1.5.3.1.Uyum Boyutu	57
1.5.3.2.Özdeşleşme Boyutu.....	58
1.5.3.3.İçselleştirme Boyutu.....	59
1.5.4. Örgütsel Bağlılığın Önemi	60
1.5.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	63
1.5.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	68
1.5.6.1. Durumsal Faktörler	74
1.5.6.2. Diğer Faktörler	75
1.5.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	76
1.5.7.1. Düşük Bağlılık Sonuçları	76
1.5.7.2. İlmli Bağlılık Sonuçları.....	77
1.5.7.3. Yüksek Bağlılık Sonuçları	77

İKİNCİ BÖLÜM

BULGULAR ve YORUM

2.1.Araştırmanın Yöntemi Ve Analiz Teknikleri.....	80
2.1.1.Evren ve Örneklem	80
2.1.2.Verilerin Analizi	80
2.2. Yöneticilerin Anket Sorularına Verdikleri Cevaplarına Göre Cinsiyet Değişkeni için Yapılan T-Testi Sonuçları	84
2.3. Yöneticilerin Anket Sorularına Verdikleri Cevaplarına Göre Yaş Değişkeni için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	87
2.4. Yöneticilerin Anket Sorularına Verdikleri Cevaplarına Göre Eğitim Durumu Değişkeni için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	105
2.5. Yöneticilerin Anket Sorularına Verdikleri Cevaplarına Göre Hizmet Yılı Değişkeni için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	112
2.6. Öğretmenlerin Anket Sorularına Verdikleri Cevaplarına Göre Cinsiyet Değişkeni için Yapılan T-Testi Sonuçları	130
2.7. Öğretmenlerin Anket Sorularına Verdikleri Cevaplarına Göre Branş Değişkeni için Yapılan T-Testi Sonuçları	135
2.8. Öğretmenlerin Anket Sorularına Verdikleri Cevaplarla Yaş Değişkeni için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	139
2.9. Öğretmenlerin Anket Sorularına Verdikleri Cevaplarla Eğitim Durumu Değişkeni için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	147
2.10. Öğretmenlerin Anket Sorularına Verdikleri Cevaplarla Hizmet Yılı Değişkeni için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	155

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ	169
KAYNAKÇA	175
EKLER	185

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 2.1. Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyet Dağılımı	81
Tablo 2.2. Yönetici ve Öğretmenlerin Yaş Dağılımı	81
Tablo 2.3. Yönetici ve Öğretmenlerin Görev Dağılımı	82
Tablo 2.4. Yönetici ve Öğretmenlerin Eğitim Durumu Dağılımı	82
Tablo 2.5. Yönetici ve Öğretmenlerin Branş Dağılımı	82
Tablo 2.6. Yönetici ve Öğretmenlerin Hizmet Yılı Dağılımı	83
Tablo 2.2.1. Cinsiyet Değişkeni ve Anket Sorularına Verilen Cevaplar için T- Testi Analizi Sonuçları	84
Tablo 2.3.1. Yaş ve Anket Sorularına Verilen Cevaplar için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	87
Tablo 2.3.2. Ölçeğimizin Yaş Değişkenine Göre “ Yöneticilerimiz öğretmenlerin verimliliğini artırıcı çalışmalar yaparlar ” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları	94
Tablo 2.3.3. Ölçeğimizin Yaş Değişkenine Göre “ Yöneticilerimiz bilginin etkin paylaşıldığı bir kültür oluşturmaya çalışırlar ” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları	95
Tablo 2.3.4. Ölçeğimizin Yaş Değişkenine Göre “ Yöneticilerimiz öğretmenlerin bireysel gelişimini sağlamaya çalışırlar ” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları	96
Tablo 2.3.5. Ölçeğimizin Yaş Değişkenine Göre “ Yöneticilerimiz yetersiz personeli geliştirmek için eğitim programlarına yönlendirirler ” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları.....	97
Tablo 2.3.6. Ölçeğimizin Yaş Değişkenine Göre “ Yöneticilerimiz öğretmenlerin hizmet içi ve dışı eğitimlerden faydalanmalarını desteklerler” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan	

Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları.....	98
Tablo 2.3.7. Ölçeğimizin Yaş Değişkenine Göre “ Yöneticilerimiz değerlendirirken aynı zamanda rehberlik ederler” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları	99
Tablo 2.3.8. Ölçeğimizin Yaş Değişkenine Göre “ Yöneticilerimiz öğretmenleri güzel sözlerle takdir ederler” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları	100
Tablo 2.3.9. Ölçeğimizin Yaş Değişkenine Göre “ Yöneticilerimiz öğretmenleri ödüllendirirken adil ve tarafsız davranırlar” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları	101
Tablo 2.3.10. Ölçeğimizin Yaş Değişkenine Göre “ Bu okuldan ayrılmaya karar verirsem hayatımda pek çok şey altüst olur” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları	102
Tablo 2.3.11. Ölçeğimizin Yaş Değişkenine Göre “ Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları	103
Tablo 2.3.12. Ölçeğimizin Yaş Değişkenine Göre “ Bu okulun problemleri benim için önem taşımaz” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları	104
Tablo 2.4.1. Eğitim Durumu ve Anket Sorularına Verilen Cevaplar için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	105
Tablo 2.4.2. Ölçeğimizin Eğitim Durumu Değişkenine Göre “ Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum ” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları	111

Tablo 2.5.1. Hizmet Yılı ve Anket Sorularına Verilen Cevaplar için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	112
Tablo 2.5.2. Ölçeğimizin Hizmet Yılı Değişkenine Göre “ Yöneticilerimiz öğretmenlerin verimliliğini artırıcı çalışmalar yaparlar ” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları	120
Tablo 2.5.3. Ölçeğimizin Hizmet Yılı Değişkenine Göre “ Yöneticilerimiz bilginin etkin paylaşıldığı bir kültür oluşturmaya çalışırlar ” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları.....	121
Tablo 2.5.4. Ölçeğimizin Hizmet Yılı Değişkenine Göre “ Yöneticilerimiz öğretmenlerin bireysel gelişimini sağlamaya çalışırlar ” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları	122
Tablo 2.5.5. Ölçeğimizin Hizmet Yılı Değişkenine Göre “ Yöneticilerimiz öğretmenlerin yetiştirilmesine uygun ortamlar hazırlarlar ” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları.....	123
Tablo 2.5.6. Ölçeğimizin Hizmet Yılı Değişkenine Göre “ Yöneticilerimiz öğretmenlerin yeteneklerinin eğitim yoluyla geliştirilebileceğine inanırlar ” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları.....	125
Tablo 2.5.7. Ölçeğimizin Hizmet Yılı Değişkenine Göre “ Yöneticilerimiz değerlendirirken aynı zamanda rehberlik ederler ” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları	126
Tablo 2.5.8. Ölçeğimizin Hizmet Yılı Değişkenine Göre “ Yöneticilerimiz öğretmenleri güzel sözlerle takdir ederler ” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları	127

Tablo 2.5.9. Ölçeğimizin Hizmet Yılı Değişkenine Göre “ Yöneticilerimiz çeşitli toplantılarda çalışanların başarılarını dile getirerek teşekkür ederler ” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları.....	128
Tablo 2.5.10. Ölçeğimizin Hizmet Yılı Değişkenine Göre “ Bu okulun problemleri benim için önem taşımaz” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları	129
Tablo 2.6.1. Cinsiyet Değişkeni ve Anket Sorularına Verilen Cevaplar için T-Testi Analizi Sonuçları	130
Tablo 2.7.1. Branş Değişkeni ve Anket Sorularına Verilen Cevaplar için T-Testi Analizi Sonuçları	135
Tablo 2.8.1. Yaş Değişkeni ve Anket Sorularına Verilen Cevaplar için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	139
Tablo 2.8.2. Ölçeğimizin Yaş Değişkenine Göre “ Yöneticilerimiz norm kadro çalışmaları yaparlar ” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları	146
Tablo 2.9.1. Eğitim Durumu ve Anket Sorularına Verilen Cevaplar için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	147
Tablo 2.9.2. Ölçeğimizin Eğitim Durumu Değişkenine Göre “ Bu okula çok katkı sağladığım için başka bir yerde çalışmayı düşünmem” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları.....	153
Tablo 2.9.3. Ölçeğimizin Eğitim Durumu Değişkenine Göre “ Bu okul benim sadakatimi hakediyor” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları	154
Tablo 2.10.1. Hizmet Yılı Değişkeni ve Anket Sorularına Verilen Cevaplar için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	155

Tablo 2.10.2. Ölçeğimizin Hizmet Yılı Değişkenine Göre “ Yöneticilerimiz öğretmenlerin bireysel gelişimini sağlamaya çalışırlar” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları	160
Tablo 2.10.3. Ölçeğimizin Hizmet Yılı Değişkenine Göre “ Yöneticilerimiz öğretmenlerin yetiştirilmesine uygun ortamlar hazırlarlar” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları.....	161
Tablo 2.10.4. Ölçeğimizin Hizmet Yılı Değişkenine Göre “ Yöneticilerimiz çeşitli toplantılarda çalışanların başarılarını dile getirerek teşekkür ederler” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları.....	162
Tablo 2.10.5. Ölçeğimizin Hizmet Yılı Değişkenine Göre “ Yöneticilerimiz öğretmenleri ödüllendirirken adil ve tarafsız davranırlar” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları	163
Tablo 2.10.6. Ölçeğimizin hizmet Yılı Değişkenine Göre “ Bu okula çok katkı sağladığım için başka bir yerde çalışmayı düşünmem” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları	164
Tablo 2.10.7. Ölçeğimizin Hizmet Yılı Değişkenine Göre “ Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları	165
Tablo 2.10.8. Ölçeğimizin Hizmet Yılı Değişkenine Göre “ Okulumda kendimi ailenin parçası gibi hissediyorum ” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları	166
Tablo 2.10.9. Ölçeğimizin Hizmet Yılı Değişkenine Göre “ Okulumda yapılmış eleştirileri kendime yapılmış sayarım ” Sorusuna Verilen Cevapların Puan	

Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası	
Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları	167

KISALTMALAR LİSTESİ

T.C. : Türkiye Cumhuriyeti

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

a.g.e. : Adı geçen Eser

bkz. : Bakınız

GİRİŞ

Bilim ve Teknoloji de yaşanan gelişmeler her alanda olduğu gibi eğitim alanını da hızlı bir biçimde etkilemektedir. Kurumların ortaya çıkan gelişmeleri yakından takip ederek uyum sağlaması gerekmektedir. Uyum sağlamak için yapılacak değişikliklerin zamanlaması da önemlidir. Eğer bu değişime zamanında uyum sağlanamazsa kurum işlevini yitirebilir. Tam burada değişimi sağlayacak dirayetli gelişimi yakından takip eden yöneticilere ihtiyaç ortaya çıkmaktadır.

Okul yöneticilerinin özellikleri ile ilgili çalışmalar yapan bilim adamlarımız yöneticilerde olmazsa olmaz yanları ortaya koyarken özellikle yaşanan gelişmelere uyum sağlayan ve gelişen çağa ayak uyduran yeterliliklerden de bahsetmişlerdir. Yöneticilerde teknik anlamda yönetim süreçlerini bilen ve uygulayan, alanındaki teknolojik gelişmeleri yakından takip edip kurumunda uygulamak için gerekli tedbirleri alan, kavramsal olarak problem çözme becerileri olan ve karşılaştığı problemleri çözecek kararları alabilen son olarak ta çalışanların bir arada ve huzurlu bir biçimde çalışmasını sağlayan olması gereken niteliklerin bulunması gerekmektedir.

Günümüzde klasik yöntem anlayışı ile çağın gerektirdiği şekilde yönetim sergilemek imkânsız hale gelmiştir. Çalışanların sadece çalışan oldukları için işi özverili ve başarılı bir biçimde yapacaklarını beklemek artık olası değildir. Günümüz modern yönetim anlayışında yönetici çağın gerektirdiği bilgi birikim ve donanımlarının yanı sıra çalışanları motive ederek daha mutlu, huzurlu ve daha istekli çalışmasını sağlayıcı tedbirler alması gerekmektedir. Bunun içinde yöneticilik değil çalışanlarına liderlik yapabilmelidir.

Eğitim örgütleri olan okulların etkili ve verimli bir biçimde görevlerini yapabilmeleri için başta öğretmenler olmak üzere eğitim kurumlarında çalışan tüm personelin çalıştığı kuruma faydalı olmak üzere gereken tüm çalışmaları yapmak için gayretli bir çaba içerisinde olması icab eder. Bu isteği oluşturacak kişiler ise

eğitim liderleridir. Eğitim liderleri ellerindeki en önemli kaynak olan insan kaynağını kurumlarının amaçlarını gerçekleştirmek üzere çalışan birer birey olması için gereken çalışmaları yaparak örgütüne karşı sorumluluklarını bilen bireyler yetiştirmelidirler.

Örgütler, yaşamlarını sürdürmek için çalışanlarının örgütten ayrılmasını önlemeye çalışırlar. Bunu yaparlarken çalışanın ücretini yükseltme, onlara görevde yükselme fırsatı sunma, motivasyonlarını artırmak gibi yöntemler kullanmaktadırlar.

Demografik faktörleri oluşturan yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, meslek, mesleki tecrübe, görev, kıdem, statü ve ilgi alanları örgütsel bağlılığı etkileyebilen önemli unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Konu Seçimi ve çalışmanın Amacı: Örgütsel bağlılık öğretmenlerin okullarında iş ve sorumluluklarını yerine getirirken daha istekli, daha gayretli ve titiz davranmaları ile doğru orantılıdır. Onların bu istek ve gayreti okul idaresi tarafından da desteklenirse uzun yıllar azimle eğitimin kalitesi adına çalışabilirler. Örgütsel bağlılık aynı zamanda yeniliği de beraberinde getirebilir. Eğitim kurumları hedeflerine ulaşırken kendilerine liderlik yapan okul yöneticilerinin kurumlarında oluşturdukları örgütsel bağlılık düzeyi büyük önem taşır. Okul yöneticileri beraber çalıştıkları öğretmenleri etkileyip kurumlarının hedef ve stratejilerine inandırmalı ve bu hedeflere yönelik öğretmenlerine güvenini, vereceği sorumluluklarla göstermelidir. Liderlerin kurumun örgütsel bağlılık ortamını oluşturması hem kurumlar hem de bu kurumun bütün birimleri için olumlu sonuçlar oluşturabilir.

Bu araştırmanın amacı, eğitim örgütlerinde (ilkokul - ortaokul) ğretmen ve yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ile yöneticilerin insan kaynaklarını yönetme ilişkisini inceleyerek ortaya koymaktır. Bu ana amaç çerçevesinde araştırmada cevabı aranacak hususlar şunlardır: eğitim örgütlerinde (ilkokul - ortaokul) görev

yapan yönetici ve öğretmenlerin, çalıştıkları okula örgütsel bağlılıklarına ilişkin algı düzeylerini belirlemektir.

Çalışmanın Önemi: Günümüz rekabet koşullarında örgütler amaçlarına ulaşmak için çok çalışmak zorunda kalmışlardır. En ufak bir maliyet fazlalığı bile örgütü diğer rakipleri karşısında zor durumda bırakabilir. Üretim sektöründe ise vazgeçilmez unsur insan kaynağıdır. İnsan kaynaklarının en etkili ve verimli biçimde kullanılması örgüt için çok önem arz etmektedir. Çalışanların göstereceği olumlu ya da olumsuz performanslar direkt olarak maliyetleri dolayısı ile de örgütün amaçlarına ulaşma derecesini belirleyecektir. İnsan kaynaklarının önemi yıllar içerisinde anlaşılmış sürekli olarak değişerek ve gelişerek devam etmiştir. İnsana verilen önemde örgütlerin asıl beklentisi yapacakları özverili çalışmalar ile kurumlarını katkılarını artırmaktır. Fark yaratan unsur çalışanın kendisi için önemli gördüğü örgütü için yapılması gereken çalışmaları zamanında yapmasıdır. Çalışan kendisini içinde bulunduğu örgütte mutlu ve huzurlu hissediyor ise işini daha iyisini yapacak işinde daha az hata yapacaktır. Mutlu olduğu örgütte çalışma zevkinin daha fazla yaşamak için devamsızlık yapmayacaktır. Örgüt amaçlarını etkileyen unsurlardan biri olan işten ayrılma oranları çok az seviyede belki de hiç olamayacak şekilde gerçekleşecektir. İnsan kaynağını etkili bir biçimde değerlendiren örgütlerin başarıları yabana atılmayacak derecededir. Örgütsel bağlılık derecesini yüksek tutmak için örgütte sürekli yönde çalışmalar yapılmalı ve politikalar üretilmelidir.

Eğitim sektörü ülke geleceği için önemli unsurlardan biri olarak görülmektedir. Ülkelerin kalkınması ancak ve ancak eğitime verdikleri önem ile ortaya çıkmaktadır. Ülke vizyonumuz muasır medeniyetler seviyesi yakalamak hatta aşmak olduğu için eğitime gerekli önem verilmelidir. Son on yıl içerisinde eğitime bütçeden en fazla pay ayrılmasına karşın tek başına yeterli olmamaktadır. Eğitim sistemin en önemli parçaları olan eğitim yöneticileri ve öğretmenlerin konunun önemini farkında olup gerekli çalışmaları yapmaları gerekmektedir. Çalışmamızda eğitim kurumların çalışan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olan unsurlar ve insan kaynakları açısından etkileri incelenmeye çalışılmıştır.

Çalışma Planı: Bu çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır: Çalışmanın birinci bölümünde eğitim, yönetim ve insan kaynakları yönetimi öğelerine değinilmiş, sonra bu kavramlar detaylı olarak açıklanmış, daha sonra ise örgütsel bağlılık süreci anlatılmıştır. İkinci bölüm ise eğitim örgütlerinde (ilkokul - ortaokul) öğretmen ve yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ile yöneticilerin insan kaynaklarını yönetme ilişkisini incelemek amacıyla yapılmış bir alan araştırmasını içermektedir. İkinci bölüm, ilk bölümde anlatılan teorik konuların, okul içerisinde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığını araştırmak bakımından sahada uygulanan anket verileri ışığında pratikteki sonuçlarının yorumlandığı bölümdür. Üçüncü bölüm olan son bölümde ise ikinci bölümde elde edilen verilerin sonuçlar ve önerilerine yer verilmiştir.

Metodolojik Çerçeve (Kullanılan Metot ve Teknikler): Bu çalışma, teori ve alan çalışması ile üç ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın 1. bölümünde eğitim, yönetim, insan kaynakları yönetimi, örgütsel bağlılık öğelerine değinilmiş, çalışmanın 2.bölümü alan araştırmasını içermektedir. Üçüncü bölümde ise alan araştırmasında elde edilen sonuçlara yer verilmiştir. Teorik kısımda muhtelif kaynaklardan faydalanılmıştır. Bu kaynaklar konu ile ilgili kitaplar, dergi ve internet makaleleri, resmi kamu kurumlarınca hazırlanmış rehber dokümanlar ve diğer internet kaynaklarıdır.

Alan araştırması kısmında; 1.bölümde yönetici ve öğretmenlerin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin sorular, 2.Bölümde de beşli likert tipli 40 sorudan oluşan “Okul Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarına İlişkin Algıları” anketinin öğretmen ve yöneticilere uygulanmasının sonucu olarak ortaya çıkan veriler istatistiksel olarak analiz edilip, tablo ve grafikler haline getirilmiştir. Yapılan analizlerden edinilen bilgiler yorumlanmıştır. İstatistiksel analizlerin yorumlarında, nitel analiz tekniklerinden betimsel analiz tekniği kullanıldı.

Ayrıca bazı karşılaştırmalı analizler için T-Testive Oneway ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi), Frekans ve Yüzde Analizi teknikleri kullanıldı. Araştırmada kullanılan tarama ve istatistiksel yöntemler ile ilgili 2. Bölümde detaylı bilgi verilmektedir.

Teorik bölümde ve alan araştırması sonuçlarının yorumlanmasında tezi hazırlayan bizzat kendisinin ve meslektaşlarının, mesleki deneyim ve tecrübelerine, gözlem ve tespitlerine dayanarak bilgi aktarımında bulunmuştur.

Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar:

Çalışmamız örgütsel bağlılık ve insan kaynakları üzerine ilişkisi gibi alanı geniş olduğu için kaynakların tamamına ulaşip incelemede ve yeterli zaman bulma noktasında sıkıntılar yaşanmıştır. Çalışma için yeterli kaynak bulma noktasında problemler yaşanmamış özellikle bu konuda yapılmış araştırmalardan yararlanılmıştır. Yabancı kaynakların incelenmesi ise yabancı dil bilgisinin kısıtlı olması nedeniyle sınırlı olarak yapabilmektedir.

Eğitim çalışanlarının (eğitim yöneticileri ve öğretmenler) özellikle örgütsel bağlılık konusunda yeterli sayıda araştırma ve makale olduğu görülmekte ancak örgütsel bağlılığın insan kaynakları yönünden incelenmesi ile ilgili sınırlı sayıda araştırma olduğu görülmektedir. Eğitim sektörü dışında örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmaların olması ve bu araştırmalara ulaşmada yaşanan zorluklar araştırmamızın başka bir kısıtlılığını oluşturmaktadır.

Varsayımlar

V-1: Yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyi cinsiyetlerine göre değişmektedir.

V-2: Örgütsel Bağlılık düzeyi yöneticilerin yaşları arttık olumlu yönde artmaktadır.

V-3: Yöneticilerin mezun oldukları okul türü ile örgütsel bağlılıkları arasında doğrudan bir ilişki vardır.

V-4: Yöneticilerin hizmet yılı arttıkça örgütsel bağlılık düzeyleri düşmektedir.

V-5: Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi cinsiyetlerine göre değişmektedir

V-6: Öğretmenlerin branşları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır.

V-7: Örgütsel bağlılık düzeyini öğretmenlerin yaşları arttık olumlu yönde artmaktadır.

V-8: Öğretmenlerin mezun oldukları okul türü ile örgütsel bağlılıkları arasında doğrudan bir ilişki vardır.

V-9: Öğretmenlerin hizmet yılı arttıkça örgütsel bağlılık düzeyleri düşmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. Yönetim ve Yönetim Kuramları

Literatürde yönetimin farklı tanımlarına rastlamak mümkündür. Genel olarak yönetim; örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için başta insan kaynakları olmak üzere maddi kaynakları ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli bir şekilde kullanma sürecidir.¹ Fındıkçı' ya göre yönetim insanların birlikte ve bir amaç için çalışma, iş ve çabalarının toplamıdır.²

Memduhoğlu ise “Her yönetim teori ve yaklaşımı, örgütlere değişik bir açıdan bakışı ifade etmektedir. Bu teori ve yaklaşımlar, örgütleri anlamada yararlanılabilecek bir çeşit çerçeve ve kalıplar oluşturmaktadır” demektedir.³

Yapısal yönden yönetimi değerlendiren örgüt kuramları tarihi süreçler bakımından incelendiğinde üç kuramdan söz edilebilir. Bu kuramlar Klasik Yönetim, Neo – klasik yönetim ve Modern yönetim kuramlarıdır.

1.1.1. Klasik Yönetim Kuramları

Klasik yönetim yaklaşımı 19. yüzyılın sonlarında ortaya çıkmış ve 20. yüzyılın başlarında gelişmiştir. Klasik yaklaşımda işin yönetimi ve çalışanların yönetimiyle birlikte işletmenin örgüt yapısının nasıl oluşturulacağı ile ilgilenir. *Klasik yönetim yaklaşımı, üç temel düşünceye dayanmaktadır; rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makineler yardımıyla etkin bir biçimde kullanılması, formel organizasyon yapısının bir düzen çerçevesinde oluşturulması ve verimlilik ve etkinliğin sağlanabilmesi için kaynakların rasyonel biçimde kullanılmasıdır*⁴

¹ Eren, Erol; Yönetim Ve Organizasyon, İstanbul: Beta Basım Yayın, 2003, ss.19

İlgar, Lütfi; Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi, İstanbul: Beta Basım Yayın, 2005, ss.16

Taymaz, Haydar; Okul Yönetimi, Ankara: Pegem A Yayıncılık 2007, ss.43

Uygur, Akyay; Yönetim Ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2010, ss.37

² Fındıkçı, İlhami; İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul, 5.Baskı, 2003, ss.32

³ Memduhoğlu, Hasan Basri; Yönetim Düşüncesinin Evrimi Ve Yönetişim, 2010, ss.25

⁴ Genç, Nurullah; Yönetim Ve Organizasyon, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2005, ss.56

Klasik kuramın başlıca yazar ve düşünürleri, Taylor, Mooney, Reily, Brech ve Allen, örgütün sadece yapısı ile ilgilenmiş ve klasik kuramı dört sütun üzerine kurmuşlardır:

- 1) *İşbölümü*: uzmanlaşma birleşmeye yol açar ve diğer üç sütunun da temeli sayılır.
- 2) *Derece ve Görev*: Örgütün dikey ve yatay gelişmesini sağlar ve emir zinciri, emir birliği, yetki ve sorumluluk kavramlarını içine alır.
- 3) *Yapı*: örgütteki görevlerin mantıksal bir örgüsünden meydana gelir, sistem ve kalıp belirler.
- 4) *Kontrol alanı*: bir üstün kontrol edebileceği bir alt basamaktaki memur sayısını ve bu sayının örgüt yapısı üzerindeki etkisini gösterir.⁵

Klasik kuramda insan unsuru ön planda yer almamış, insan unsuru dışında diğer unsurlar ön plana çıkartılmıştır. İnsan faktörü bir makine olarak görülmüş ve her isteneni yapan bir varlık haline gelmiştir.

1.1.1.1.Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Bilimsel yönetim fikrinin kaynağı, sanayi devriminden sonra açılan fabrikalar ve onların yönetim anlayışını oluşturan Taylor' ın deneyimler ve bu konuda yazdığı yazılardır.

Frederic Winslow Taylor 1856-1915 yılları arasında Amerika Birleşik Devletlerinde yaşamış bir mühendistir. Çoğu uzman tarafından endüstri mühendisliğinin babası olarak kabul edilmektedir. “The Principles of Scientific Management” (Bilimsel Yönetim İlkeleri) eserini 1911 yılında yayınlamış ve bu eserinde bilimsel yönetimin ilkelerini ortaya koymuştur. Taylor' un meslek yaşamı

⁵ Bursalıoğlu, Ziya; Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış, Ankara: Pegem Yayınları, 1999, ss.17

boyunca yüksek verim elde edebilmek için yapılacak çalışmalar üzerinde durulmuştur.

Taylor, çalışanları motive etmenin birinci faktörü olarak maddi kaynaklar olarak görmüş ve verimliliği artırmak için parça başı ücret sistemini kullanmıştır.

Bilimsel yönetim yaklaşımının temel ilkeleri şunlardır.

1. Gerçek bir yönetim biliminin geliştirilmesiyle her işin en iyi nasıl yapılacağını belirlenmesi,
2. İşçilerin bilimsel yöntemlerle seçilmesi ve sonuçta hangi işçinin hangi işi daha iyi yapacağını belirlenmesi,
3. Çalışanların bilimsel eğitimi ve geliştirilmesi,
4. Yönetim ve çalışanlar arasında dostça işbirliğinin kurulması olarak özetlenebilir.

Taylor'un bu görüşlerinden anlaşılacağı gibi, bilimsel yönetimin temelinde, gereksiz kullanım ve yetersizlikleri bulmak ve bu sayede verimi artırmak vardır. Taylorizme göre yönetimin görevi 5M formülündeki insan, para malzeme, makine ve yöntemi (man, money, material, machine, method) en etkin biçimde organize ederek örgütün verimini artırmaktır. Personele iş yapmanın en doğru yolu öğretilmelidir. Böylece; personel kazancının işe bağlı olduğunu düşünerek, zaman ve hareketlerini en verimli biçimde kullanacaktır.

1.1.1.2.Yönetim Süreçleri Yaklaşımı

Klasik yönetim kuramında ikinci yaklaşım, öncülüğünü Henry Fayol' un yaptığı yönetim süreci yaklaşımıdır. Fayol da, Taylor gibi, örgütsel verimliliği artırmanın yollarını araştırmıştır. Fayol 1918 -1925 yılları arasında kendisine ait bir

yönetim kuramı oluşturup ve kabul ettirmeye çalışmış, çok geniş bir yönetim bilim literatürü geliştirerek Fayolizm diye bilinen akımın kurucusu olmuş ve Taylor kadar yönetim biliminde iz bırakmıştır.

*Bilimsel yönetim, bireysel olarak çalışanların işi üzerinde yoğunlaşırken; yönetim süreçleri, bir bütün olarak örgütün yönetimi üzerinde odaklanır. Bu yaklaşıma katkı sağlayan en önemli iki isim Henry Fayol ve Luther Gulick' tir*⁶

Ertürk Fayol' un her organizasyonda faaliyetlerin altı kısımda toplanabileceğini ifade etmiştir. Bu faaliyetler şunlardır,

1. Teknik faaliyetler
2. Ticari faaliyetler
3. Finansal faaliyetler
4. Güvenlik faaliyetleri
5. Muhasebe faaliyetleri
6. Yönetim faaliyetleri (planlama, organizasyon, emir-komuta, koordinasyon, kontrol).

Başarılı olmak isteyen her örgütün bu altı temel görevi, bu alanlarda uzmanlaşmış personel tarafından yapması gerekmektedir. Fayol' a göre yönetim; planlama, örgütleme, emir verme, eşgüdüm ve denetlemeyi sağlayan bir süreçtir. Örgütsel etkinliği sağlamanın yollarını arayan Fayol, örgütler ve yönetimle ilgili on dört temel ilke geliştirmiştir. Şişman ve Taşdemir Fayol' un geliştirdiği on dört temel ilkeyi belirtmiştir:

1. İşbölümü,
2. Otorite ve sorumluluk,
3. Disiplin,
4. Emir-komuta birliği,
5. Yön birliği,
6. Örgütsel çıkarların kişisel çıkarların önünde tutulması,
7. Adil bir ücret ve ödül sistemi,
8. Merkeziyetçilik,
9. Hiyerarşi,
10. Düzen,

⁶ Karip, Emin; Yönetim Biliminin Alanı Ve Kapsamı, Özden, Y. (Ed.), Eğitim Ve Okul Yöneticiliği, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2005, ss.42

11. *Eşitlik,*
12. *Örgüte bağlılık,*
13. *İnisiyatif,*
14. *Birlik ruhu.*

Bilimsel yönetim ilkelerine paralel olarak Luther Gulick ve Lyndall Urwick, verimliliğin sağlanmasında yönetim işlevleri üzerinde odaklanmışlardır. Gulick ve Urwick, Fayol'un beş yönetim sürecini POSDCORB denilen bir formül içinde, planlama, örgütleme, kadrolama, yöneltme, eşgüdümleme (koordinasyon), raporlama ve bütçeleme olarak sınıflandırmışlardır.⁷

Eğitim yönetimi konusunda yazarlar yönetim süreçlerine ait bazı kavramlar üretmişlerdir. Bu öğeleri bütün olarak değerlendirdiğimizde yönetimi oluşturduğu gibi her biri kendi içerisinde ayrı birer süreç olarak da değerlendirilebilir. Bu süreçler karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, etki, koordinasyon ve değerlendirme olarak sıralanabilir.

- **Karar Verme:** Karar verme yönetim süreçlerinin hem başlangıcı hem de sonucu olan diğer süreçlerin içinde zaman zaman yer alan ve bu süreçlerden etkilenen bir süreçtir.

Karar yönetim süreçlerinin merkezinde yer alır ve örgüt içerisindeki her türlü düzeni sağlamada, değişiklik yapmada önemli bir rolü vardır. Karar verme sürecinde örgüt içerisindeki çalışanlar etkilenir. Diğer süreçler karar verme sürecinin etrafında şekillenir. Örgütün devamlılığı karar verme sürecinin doğruluğuna bağlıdır. Yöneticilerin isabetli ve etkili kararlar verebilmesi için öncelikle karar verme aşamaları hakkında bilgi sahibi olması gerekir. Bu aşamalar, problemin anlaşılması, problemle ilgili bilgi toplanması, elde edilen bilgilerin analizi ve bu bilgiler ışığında çözüm yolları üretme, çözüm yollarını formülleştirilme, en doğru çözümün seçimi, uygulama ve değerlendirme aşamalarıdır. Yöneticiler bunun yanında karar sürecinin

⁷ Karip, Emin, a.g.e., ss.43

olumlu ya da olumsuz etkenleri, karar aşamaları ve türleri, birey ve grup kararları, süreci yönetme ve maliyet konularında kendilerini yetiştirmelidir.

Yöneticinin en önemli sorumluluğu görev yaptığı okul türü ve okulun etkinlik derecesinden çok karar vermektir. Karar kendiliğinden oluşan bir süreç değildir ve yönetici için belli bir konuda karar vermenin yanında verilen kararı yerine getirmek, takip etmek de yapılması gerekenler arasındadır.

- **Planlama:** Yönetimde kararların uygulanması için nelerin ve nasıl yapılmasının belirlenmesi gerekir. Bundan dolayı planlama yönetim süreçlerinde karar verme sürecini takip eden ikinci süreçtir. “Planlama, örgütün amaçlarına ulaşmak için gerekecek insan gücü ve teknoloji kaynaklarının, bunların kullanılış biçimlerini karşılaştırma eylemidir”.⁸

Planlama becerisi iyi olan bir yönetici, kurumuna çok önemli katkılar sağlayabilir. Planlama gelecekle ilgili tahminler yaparak stratejiler geliştirme ve oluşabilecek fırsatları değerlendirme adına yöneticiler için aktif bir süreç olup para ve zaman kazandırır.

Okul yöneticisi, planlama yaptıktan sonra sürecin uygulanabilmesi için öğretim elemanlarıyla işbirliği yaparak yetkiyi onlara vermesi gerekmektedir.

Okul müdürü birçok karar alabileceği için bu kararları uygulamadan önce bunlara uygun planlar yapmalıdır. Bir ders yılı başında, o yıl için okulun eğitim durumu hakkında kararlar alan müdür, ders yılı başlamadan önce bu çalışmalar için planlarını oluşturmalıdır. Ders yılı içinde folklor, gösteri, sergi, spor müsabakaları gibi etkinlikler için karar verilmişse bunun da planlamada yeri mutlaka olmalıdır.

⁸ Gürsel, M., Okul Yönetimi, Konya: Mikro Basım-Yayın Dağıtım, 1997, ss.54

• **Örgütlenme:**Yapıyı kurma, kadrolama ve donatım sürecidir. Yapıyı kurmada örgüt modellerinden yararlanılır. Bunlar genel olarak dikey ve yatay olmak üzere iki grupta toplanır. Birinci grup merkezden, ikinci yerinden yönetilen sistemler meydana getirir. Eğitim örgütlerinin yapı, kadro ve donatım koşullarından çoğu bakanlıkça hazırlandığı için, okul yöneticilerimizin örgütlenme yetkileri çok sınırlı olmaktadır. Bu açıdan okul yöneticileri yaratıcı olmaktan çok, kalıplaşmış kararları izlerler. Okul yöneticilerinin yaratıcı olmaları isteniyorsa, örgütlenme yetkilerinin artırılması zorunludur.⁹

İlköğretimde okullar, okula ilişkin genel hükümler, öğrenci kayıt ve kabulü, okula devam, sınıf geçme, sınavlar, okul dışından bitirme sınavı, diploma işleri, okul değiştirme ve kayıt kapama, eğitim öğretim işleri, sınıf öğretmenliği ve işleri, sosyal çalışmalar, okul müdürünün görevleri, müdür yardımcısı, öğretmenler, kurslar ve toplantılar, birlikler, dernekler, defter ve dosyalar, bina ve araçlar başlıkları altında ilkokulun nasıl yönetileceği ayrıntılı olarak gösterilen, Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliğine göre yönetilirler.

• **İletişim:** Açıkalın'a (1998) göre iletişim, günümüzün en gözde yönetsel terimidir. Toplumsal, ekonomik ve politik olayların algılanması, açıklanması ve çözümünde iletişim ya da aynı kapsamdaki terimler sıklıkla kullanılmaktadır. İletişim, insanın vücudunu saran deri gibidir. İnsan canlılık özelliği gösterdiği sürece eylemlerinin tümünü iletişim kavramı ile açıklamak olasıdır.¹⁰

Aydın' a (1998) göre iletişim, emirlerin, bilginin, fikirlerin, açıklamaların ve kafada oluşan soruların bir kişiden diğerine ve bir gruptan diğerine aktarılma, ulaştırılma sürecidir.¹¹

⁹ Türk, E.; Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi, Ankara: Nobel Yayınları, 2002, ss.57

¹⁰ Açıkalın, Aytaç; Okul Yöneticiliği, Ankara: Başak Matbaacılık, 1998, ss.46

¹¹ Aydın, Mustafa; Eğitim Yönetimi, Ankara: Hatiboğlu Yayınevi, 1998, ss.38

Planlama, karar verme, örgütlenme, denetim gibi süreçlerin başarılı olması etkili bir iletişim sürecine bağlıdır. Bundan dolayı iletişim yönetsel bir araç olarak değerlendirilir.

İnsanların işyerlerinde yaşadığı problemlerle ilgili yapılan araştırmalar en önemli sorunun kötü iletişimden kaynaklandığını göstermektedir. Bir örgütte hedeflenen amaçlara ulaşılabilmesi için öncelikle etkili bir iletişim sisteminin kurulması gerekmektedir. Etkili ve verimli bir iletişim sistemi örgütteki başarının artmasında önemli rol oynamaktadır.

Okul için iletişim önemlidir. Etkileşimin aracı iletişimdir. Eğitimin bir etkileşim süreci olmasından dolayı iletişim süreci, eğitim ve yönetim faaliyetlerinin en önemli unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır.

- **Etkileme:** *Etki bir kişi ya da grubun davranışlarını, düşüncelerini, inançlarını, yani kişi veya grubu değiştirme derecesidir.* Yöneticiler çalışanları, kişisel düşünce ve amaçların kurum amaçlarıyla paralel olduğunu kabul ettirmeye çalışırlar. Kurum için iyi olan şeyler bizim için de iyidir” mesajı çalışanların anlaması gereken bir mesajdır. Yönetici, kurum adına sosyal iletişim yeteneği, motivasyon ve liderlik unsurlarıyla birlikte, elemanlarının kabiliyetlerini geliştirmeye çalışır. Elemanları etkileme becerisi yöneticinin önemli özelliklerinden biridir.

Helvacı’ ya (2007) göre yöneticilerin işgörenleri etkilemesi; formal, informal, amaçlı ve kendiliğinden *olmaktadır*. Yöneticilerin örgüt amaçlarını gerçekleştirmede informal etkileme yolunu kullanmaları gerekir.¹²

Umuzdaş (2006) ise *Okul yönetimindeki etkileme süreci düşünüldüğünde, okuldaki öğeler arasında ilişki kurma, personel arasında uzlaştırıcı ve birleştirici rol*

¹² Helvacı, Mehmet Akif; Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Ve Atanmaları, Keskinlik, K. (Ed.). Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2007, ss.32

*oynama, meydana gelen çatışmaları çözümlemede görevli olan okul yöneticisi, bu görevlerini eğitim ve öğretime engel olmadan iş göreni etkileyerek gerçekleştirebilir demiştir.*¹³

• **Koordinasyon (Eşgüdüm):** Eşgüdüm, koordinasyon ve düzenleme karşılığında kullanılan bir sözcüktür. Özsoy' a (1989) göre koordinasyon, yönetimde alınan karar, yapılan plan ve oluşturulan örgütün işler hale getirildiğinde bütün birimlerin, güçlerin hep amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda çalışmalarını sağlayacak önlemlerin alınması anlamında kullanılmaktadır.¹⁴

Bursalıoğlu (1999) koordinasyonu, örgüte ait amaçların gerçekleşmesi için örgütü oluşturan insan ve madde kaynaklarının beraber hareket etmesi olarak tanımlar.¹⁵

Okul yönetimi üzerinde bazı dengelerin korunması zorunluluğu, koordinasyonun önemini bir kat daha artırır. Bu yüzden okul yöneticisi okul yönetimini etkileyen tüm öğeleri koordinasyon planının içinde tutmalıdır. Bunlar iç ve dış öğeler olmak üzere ikiye ayrılırlar. İç öğeler okulu meydana getiren ve onun yapısında yer alan öğelerdir. Yani yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, memurlar ve diğer personel. Dış öğeler ise okulun yapısında olmayan, fakat okul yönetiminde rol oynayan öğelerdir. Bu dış öğeler arasında ana, baba, çevredeki baskı grupları ve liderleri, yönetim yapısı, iş piyasası ve merkez örgütü yer alır.¹⁶

• **Değerlendirme:** Değerlendirme; yapılan bütün işlerin planlara, işleyişe ve kurallara uygunluğunun yönetici tarafından görülmesidir. Değerlendirme alınan kararlar ve yapılan planların uygulama safhasında başarı derecesinin objektif olarak görülmesidir. Değerlendirme aşamasında önce araştırma, sonra yeniden düzenleme

¹³ Umuzdaş, Serpil; Anadolu Güzel Sanatlar Lisesi Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlar, Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, ss.21

¹⁴ Özsoy, Yahya; Türk Eğitim Sistemi Ve Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Ders Kitapları Yayınları, Eskişehir, 1989, ss.47

¹⁵ Bursalıoğlu, Ziya, a.g.e., ss.25

¹⁶ Türk, E.,a.g.e. , ss.59

faaliyetleri yapılır. Değerlendirmede değerlendiren ve değerlendirilen iki taraf bulunur. Bu iki taraf arasındaki iletişim şeklidir. Bu bakımdan değerlendirilenin de bu faaliyete katılması sağlanmalıdır.

Yakından denetim okul müdürünün okulun çalışmalarını sürekli kontrol etmesi ve gözlemlemesidir. Yine okuldaki çalışmalar okul müdürünün üstleri, amirleri tarafından denetlenebilir. Bununla birlikte sadece denetleme için görevlendirilmiş kişiler tarafından da denetleme yapılır. Bahsedilen kontrol hata ve suçlu arama amacından öte, amaçların ne ölçüde gerçekleştiğini, hedeften sapmaları tespit etmek ve gerekli düzenleyici tedbirleri almayı amaçlamaktadır. Kontrol fonksiyonunun sonuçlarına göre, planlama ve amaç belirleme tekrar incelenip yönetim süreci yeniden çalışmaya başlayacaktır. Yönetim fonksiyonu kontrol fonksiyonu yerine getirilmeden tamamlanmış olmayacaktır.

1.1.1.3.Bürokrasi Yaklaşımı

Klasik yönetim kuramının diğer bir yaklaşımı olan bürokrasi yaklaşımı 1900'lerin başında Alman sosyolog Max Weber tarafından geliştirilmiştir. Bürokrasi, işleri yavaşlatıp zorlaştırmak değil, bir organizasyon yapısını anlatmaktadır. Max Weber 'e göre bürokratik bir yapı etkinlik açısından hedeflenen bir organizasyon yapısını ifade etmektedir.

Max Weber' in yönetim bilimine en önemli katkısı ideal bürokrasi modelidir. Kitleler arasında yavaşlığın, kırtasiyeciliğin, gereksiz formalitelerin simgesi sayılan bürokrasi kavramı, Weber tarafından çeşitli bölümleri olan, her türlü iletişimin yazılı belgelere dayandığı büyük örgütleri ve yönetimleri belirtmek için kullanılmıştır. Weber' in ideal bürokrasisi de rasyoneldir; amacı verimli işlemek ve etkili hizmet sunmaktır. Yasal çerçeve, hiyerarşik yapı, belgeleme, işbölümü, meslekleşmiş yönetici sınıfının varlığı, ömür boyu memuriyet, personelin sınavla seçimi, hizmet içi

eğitim, siyasal tarafsızlık, ücretlerin yapılan işlere göre değil pozisyona bağlı oluşu Weber bürokrasisini oluşturan başlıca niteliklerdir.¹⁷

Şişman ve Taşdemir' e (2008) göre Weber' in bürokrasi modeli yaklaşımında önemli gördüğü ve üzerinde durduğu temel noktalar şunlardır.¹⁸

1. *Kurallar*
2. *İş bölümü*
3. *Uzmanlaşma*
4. *İşe Göre İnsan Seçimi*
5. *Çalışanların Eğitimi*
6. *Örgütte Bireysel Tercihlere Yer Verilmemesi*
7. *Statüye Dayalı Ücret*
8. *Performansa Göre Ödül*
9. *Makam Gücü*
10. *Meşru Güç' tür.*

Bürokrasi modeli, bir yönetim için akılcı, güçlü, amaçlara ulaştıracak sağlam bir örgüt yapısının kurulması, bu yapıda sadece belirli görevleri yerine getirmekten sorumlu olan kimselerin kendi alanlarında uzmanlaşmaları, kişisel arzu, hırs ve ihtiyaçlardan arınmış nesnel ve akılcı bir yönetim sistemi kurması, işbaşına getirilecek yöneticilerin bilgi, yetenek ve tecrübelerine göre seçimle demokratik olarak görevlendirilmeleri gibi yararlı bir takım kuralları içermektedir. Bu özellikleri ile model bilimsel bir niteliğe sahiptir.¹⁹

1.1.2. Neo-Klasik Yönetim Kuramları

Neo-klasik yönetim kuramı, klasik kuramın bir tepkisi olarak doğmuştur. Neoklasik kuramın temelini insan ilişkileri oluşturmaktadır. İnsan ilişkileri yaklaşımı ve klasik kuramdaki eksikleri tamamlayan tüm görüş ve araştırmalar neoklasik örgüt kuramını oluşturmaktadır.²⁰ 1920'li yıllarda bilimsel ve genel yönetim kuramlarının varsayımlarını denemek üzere ABD'de Chicago kenti yakınlarındaki Hawthorne

¹⁷ Kaya, Yahya Kemal, Eğitim Yönetimi, Set Ofset Matbaacılık, Ankara, 1993, ss.41

¹⁸ Şişman, M. Ve Taşdemir, İ., a.g.e., ss.29

¹⁹ Eren, Erol, a.g.e., ss.64

²⁰ Aydın, Mustafa, a.g.e., ss.25

kasabasında yerleşik bulunan western elektrik şirketinde yapılan ve uzun yıllar süren çalışmalar sonucunda oluşmuştur. Elton Mayo' nun yürüttüğü bu araştırmaların en önemli sonucu, insan, doğal grup ve doğal liderleri ile insan ilişkilerinin öneminin yönetsel anlayışta önem kazanmasıdır.²¹

Koçel' e (2001) göre Neo-klasik kuramın gelişmesine katkıda bulunan yazarlar psikoloji, sosyoloji, sosyal-psikoloji, antropoloji gibi pek çok değişik alanlardan gelmişlerdir. Neo-klasik kuramın örgüt konusunda yapmış olduğu en önemli katkı, örgüt yapısı içinde insan davranış biçimleri ve yapı ile davranış arasındaki ilişkileri açıklamak olmuştur. Yalnızca yapı üzerinde duran klasik kuramın insan unsurunu göz ardı etmesine karşılık, neo-klasik kuram bir örgüt yapısının etkinliğini belirleyen unsurun insan unsuru olduğunu ortaya çıkarmıştır.²²

Kaya (1993) ise aralarında, insanla ilişkili konuları çalışmalarının merkezi yapan Chester I. Bernard, Mary Parker Follett ve Herbert Simon gibi ünlü yönetim bilimcilerinin de bulunduğu davranışçılara göre, yönetimde ana amaç ekonomi ve verim değil, insandır. Bu yazarlar; klasiklerin “örgüt için iyi olan herşey personel için de iyidir” görüşüne karşı “personel için iyi olan herşey örgüt için de iyidir” görüşünü savundular.²³

1.1.2.1.Davranışsal Yaklaşım (İnsan İlişkileri Yaklaşımı)

1920'lerde ve 1930'larda Elton Mayo ve arkadaşları tarafından Western Electric Company'nin Hawthorne tesisinde yapılan çalışmalarda başlangıçta esas olarak çalışma koşulları ve işçilerde gözlenen yorgunluk ve can sıkıntısı arasındaki ilişkinin araştırılması hedeflenmişti. Ancak araştırma ilerledikçe çalışmaların tutum ve kaygıları ile iş dışı toplumsal çevre faktörleri de dahil, çalışmanın diğer yönleri

²¹ Kayıkçı, Kemal; Yönetici Yetiştirme Sorunu, Milli Eğitim Dergisi, Mart, Nisan, Mayıs 2001, Sayı:150, 2001, ss.82

²² Koçel, Tamer; İşletme Yöneticiliği Ve Organizasyonlarda Davranış, İstanbul: Beta Basım Yayın, 2001, ss.49

²³ Kaya, Yahya Kemal, a.g.e., ss.63

üzerinde duruldu.²⁴ Özetle ifade edilecek olursa, teknik ve fiziksel şartların incelendiği, bunlardan farklılıkların bulunmadığı durumlarda bile verimliliğin sürekli olmasının nedenleri, çalışma gruplarının oluşturulması, gruptaki sevgi ve arkadaşlık bağlarının güçlü olması, işletme yöneticilerinin ve sahiplerinin davranışlarındaki olumlu değişme işçilerde örgütü ve ast üst ilişkilerini kabullenme duygusu oluşturmaları, çalışma ortamındaki havayı değiştirerek, verimlilik artışlarının sürekli olmasını sağlamıştır.²⁵

Efil' e (1999) göre Hawthorne deneyleri, neo klasik organizasyon teorisinin gelişmesinde önemli katkısı olmakla birlikte bazı noktalarda eleştirilmiştir. Bu eleştirilerden en önemlisi Hawthorne etkisi olarak adlandırılan eleştiridir. Bu eleştiri araştırmanın bireyleri davranışlarında değişikliğe zorladığı, inceleme yapıldığı belirtilen kişilerin davranışlarını değiştireceği ile ilgilidir. Yani, kişilerin kendilerine niçin soru sorulduğunu anlaması halinde karşısındaki kişinin hoşuna gidecek yanıltıcı cevaplar vermesi ve davranışlarda bulunmasını ifade etmektedir.²⁶

1.1.2.2.Çevresel-Davranışsal Yaklaşım

Kaya' ya (1993) göre 1930'larda baş gösteren ekonomik bunalımlar devletin toplumsal ve ekonomik alana müdahalesini artırdı. Özellikle II. Dünya Savaşından sonra yayınlanan yönetime ilişkin kitaplarda, yönetimin çevreyle olan ilişkilerine geniş yer vermiştir. Çevresel yaklaşımlar; genel olarak, toplum bilim kökenli yazarların örgütü sosyal bir birim olarak ele almaları sonucu geliştiği için, bu akımlara çoğu kez sosyolojik yaklaşımlarda denir.²⁷

Robert Merton, Alvin Gouldner, Philip Selznick ve Reinhard Bendix gibi bu yaklaşımın öncüleri arasında sayılan sosyologlar Max Weber' in bürokrasi

²⁴ Keskinlik, Kadir; Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2007,ss.21

²⁵ Eren, Erol, a.g.e., ss.395

²⁶ Efil, İsmail; İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon, İstanbul: Alfa Yayınları, 1999, ss.62

²⁷ Kaya, Yahya Kemal, a.g.e., ss.66

konusundaki sosyolojik yaklaşımının eksikliklerini davranışsal bazı verilerle gidermeye çalışmıştır. Weber'in modelini bazı kurallara göre çalışan bir makineye benzeten bu yazarlar, makinenin görevini ise yönetimin ortaya koyduğu amaçları gerçekleştirmek için kullanılan bir araç olduğunu belirtirler. Buna göre, bürokratik yapının da görevi, konulan amacı gerçekleştirmektir.²⁸

1.1.3.Modern Yönetim Kuramları (Sistem Kuramı)

Modern yönetim kuramı temel olarak; organizasyonun stratejik bölümlerini, bu bölümler arasındaki karşılıklı bağımlılık yapısını, bu bölümleri hangi ana süreçlerin birbirine bağladığını ve sistemin ulaşmak istediği amaçları sorgulamıştır.

Modern Yönetim Kuramı Çağdaş örgüt kuramı olarak da adlandırılır. Bu yaklaşım klasik kuramla neo-klasik kuramın karışımı olarak da düşünülebilir. Max Weber' e göre ve bir ölçüde Karl Marx' a dayanan kuramın temeli insan ilişkileri ve diyalog kurmaya dayalıdır. Sistem yaklaşımı, klasik yönetim kuramlarının mekanik ve kapalı yapısından sıyrılmak için gerekli olmuştur. Sistem yaklaşımıyla birlikte örgütler daha esnek hale gelmiş ve daha detaylı incelemeyi mümkün hale getirmiştir.

Klasik ve neoklasik örgüt kuramcılarının üzerinde durmadıkları bir nokta “sistem yaklaşımında” vurgulanmaktadır. Bu nokta, formal bir örgütün kuramsal boyutu ile insan boyutu arasındaki uyumsuzluktur. Barnard 1938 yılında yayınladığı “yöneticinin işlevleri” adlı eserinde örgüt ve yönetimin ilk çağcıl ve kapsamlı açıklamalarını yapmıştır. Barnard, örgütü bireylerin gereksinimlerini karşılamayı amaçlayan, iş birliğine dayalı etkileşimlerden oluşan dinamik bir toplumsal sistem olarak tanımlamıştır.²⁹

²⁸ Uygur, Akyay, a.g.e., ss.27

²⁹ Kayıkçı, Kemal, a.g.e., 86

Kaya (1993), başlıca sistem yaklaşımlarını aşağıdaki şekilde özetlemiştir: ³⁰

- ***Parça-Bütün İlişkilerine Ağırlık Veren Sistem Yaklaşımı:*** Bu yaklaşım, sistemi birbiriyle ilişkili parçalar topluluğu olarak incelemektedir. Sistemi oluşturan parçalar, bir bütünlük içinde, önceden kararlaştırılmış bir işlevi birlikte gerçekleştirmek için karşılıklı eylemlerde bulunurlar.
- ***Sibernetik (cybernetics) Görüşüne Ağırlık Veren sistem Yaklaşımı:*** Sistem bir girdi yapıldığında çıktı veren her süreç ya da sürekli olarak sınırları devam ettiren ilişkili parçalar topluluğu olarak tanımlanıyor. Girdi ve çıktıların kontrol edilmesi, bu yaklaşımın temel özelliğidir.
- ***Diyalektik Sistem Yaklaşımı:*** bu anlayışa göre değişme sürekli olup, karşıtların savaşı ve iç çelişkilerin sonucudur. Çelişki evrenseldir, her sistemde çelişki vardır. Gerçekte bir sistem ancak bir çelişkisi olduğu sürece yaşar. Çelişkisi olmayan sistemler ortadan kalkar, yok olur. Çelişkinin biri çözülünce yeni çelişkiler ortaya çıkar.

Koçel' e (2001) göre yönetimde sistem yaklaşımını kullanmanın nedeni, gerek klasik gerek neo klasik kuramların benimsedikleri organizasyonun çevreyle ilişkide bulunmayan kapalı sistem anlayışından ve klasik kuramın katılığı ve kapalılığından kurtulmaktır. Sistem yaklaşımı ayrıca neo-klasik kuramın ortaya koyduğu bulguları daha etkin biçimde uygulamaya koymaya olanak tanımıştır. ³¹

Sistem kuramında diğer kuramlara göre daha geniş ve çok yönlü örgütsel analizler yapılabilmektedir. Sadece iş yaşamındaki örgütlere için yapılan analizler değil, devlet kurumlarında yapılan çözümlemeler sistem yaklaşımına temelinde yer almıştır.

³⁰ Kaya, Yahya Kemal, a.g.e., ss.74

³¹ Koçel, Tamer, a.g.e., ss.65

1.2.Eğitim Yönetimi

Eğitim yönetimi, içinde yaşanılan toplumun eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için kurulmuştur. Bu amacı gerçekleştirmek için eğitim örgütü sürekli kendini geliştirmek ve yenilemek zorundadır.

Eğitim ve okul yönetimi ayırımını örgütsel yapı içerisinde belirlemek gerekirse, okullar dışında kalan Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra örgütlerini eğitim yönetimi, bu kurumlarda çalışan yöneticileri eğitim yöneticisi olarak tanımlamak olasıdır.³²

1.2.1. Okul Yönetimi

Okul; insanın çevresinde sürekli oluşan değişiklikleri kavrayabilmek amacıyla birey davranışlarını değiştirmek ve ona yeni davranışlar kazandırmak için vardır. Okul, toplumun eğitim ihtiyaçlarını sağlamak için kurulmuş olan en temel birimdir.

Okul yönetimi, bir bakıma, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını, genellikle eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer. Eğitim yönetimi, nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir. Eğitim yönetimi üzerinde yazılan yapıtlar, her türlü okul düzeyine kadar inmekten çok, bütün okulları içine alan sistemlerin çözümleme ve birleşimini konu yapar. Bir toplumdaki eğitiminin amaç, yapı ve görevlerini gözden geçirir. Bu sistemin eğer varsa, felsefesini ve bu felsefenin üzerine kurduğu değerleri inceler. Bu değerler çerçevesinde, eğitim yöneticisinin davranış biçimlerine ışık tutmaya çalışır. Böylece ortaya koyduğu genel kavram ve süreçlerin çevre ve okul düzeyinde uygulanmasını okul yöneticisine ve onun okul yönetimi hakkındaki bilgi ve becerisine bırakır. Zaten

³² Açıklan, Aytaç, a.g.e., ss.64

bu uygulama, bir dereceden sonra, okul yöneticisinin kendi yetki ve sorumluluğu olmalıdır.³³

1.2.2. Okul Yöneticisi

Okullarda yönetici denildiğinde öncelikle okul müdürleri gündeme gelir. Ancak okulda yönetici olarak sadece okul müdürü bulunmaz bulun dışında müdür yardımcıları bulunmaktadır. Erdoğan (2004) müdür yardımcıları, zümre, şube ve bölüm başkanları ve belirli konularda görev yapan koordinatörleri de okul yöneticileri olarak nitelendirmiştir.³⁴ Ilgar (2005), okul yöneticiliğinin temel görevini “okulu eğitim amaçları çerçevesinde yaşatmak” olarak açıklamaktadır.³⁵

1.2.3. Okul Yönetiminin Önemi

Okul yönetiminde kendine özgü yönler vardır. Her şeyden önce eğitim herhangi bir kurumda gerçekleşen üretime her yönüyle benzeyen bir süreç değildir. Bu doğrultuda okullar da tabi ki sahip olduğu amaçlar, insan kaynakları, yapılan işler açısından herhangi bir örgüt gibi değildir.³⁶

Okul yönetimi, eğitim yönetimi açısından en azından iki nedenle önemlidir: İlk olarak, eğitim hizmetinin üretildiği ve halka sunulduğu yer, anaokulundan fakülteye kadar her öğretim basamağındaki okuldur. Bu nedenle okulun dışındaki tüm eğitim örgütleri nasıl yönetilirse yönetilsin, kötü bir okul yönetiminin halka verdiği zarardan daha fazlasını veremez. İkincisi, bir eğitim yöneticisi, yönetim konusunda ne denli bilgili olursa olsun, asıl yönetim deneyimini okulda edinir.

³³ Bursalıoğlu, Ziya, a.g.e., ss.129

³⁴ Erdoğan, İrfan, Okul Yönetimi Ve Öğretim Liderliği, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2004, ss.35

³⁵ Ilgar, Lütfi, a.g.e., ss. 54

³⁶ Erdoğan, İrfan, a.g.e., ss. 42-43

Eğitim yöneticisi, okulu yönetme deneyimini kazanamadıkça, öteki eğitim örgütlerinde beklenen başarıyı gösteremez.³⁷

Okul yönetiminin önemi, aslında, yönetimin görevinden doğmaktadır. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin önemini ayrıca, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğu da belirtir. Yönetimin çok yönlü tanımları, yöneticiye çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklemiş bulunmaktadır. Bunlar okul yönetiminin değerini yükselttiği kadar, önemini de artırmaktadır.³⁸

1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsana ilişkin ilk bilgilerin edinildiği döneme kadar uzanan insan kaynakları yönetimi önceleri iş gücü, insan gücü olarak ifade edilirken daha sonra personel kelimesiyle bütünleştirilmiştir. Personel yönetiminde iş gücü ve ekonomi ön planda tutulmuş insan ilişkileri arka plana itilmişti. Sadece işe alım, sigorta işlemleri, işten çıkartılma gibi kağıt üstündeki evrak işleriyle ilgilenen bir bölüm haline gelmişti. Ancak sanayileşme döneminin hız kazanmasıyla birlikte insan ilişkileri, bilgi toplumu olma yolundaki gelişmelerle birlikte kişisel gelişime önem verilmesi bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmıştır. 1980 sonrasında daha önem kazanarak personel yönetimi insan kaynakları yönetimi olarak kullanılmaya başlamıştır.³⁹ İnsan kaynakları; sorumluluk ve görev olarak faaliyetlerini değerlendirmez. İnsan kaynakları faaliyetlerine bütüncül olarak bakar. Örgütlerde başarıyı etkileyen en önemli faktörlerin başında insanın üretimdeki gösterdiği etkinlik belirlemektedir.

Fındıkçı 'ya (2003) göre insan kaynakları yönetimi kişiye sadece bir çalışan olarak değil her yönüyle bütün olarak bakma ihtiyacından çıkmış iş ortamındaki

³⁷ Başaran, İbrahim Ethem; Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi, Ankara: Ekinoks Yayınları, 2006, ss.3

³⁸ Bursalıoğlu, Ziya, a.g.e., ss.32

³⁹ Bilgin,L., Taşcı,D., Kağmıoğlu,D., Ve Diğerleri; İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 3. Baskı, 2009, s.3

uygulamaların tümüdür. Temel kaynağın insan olması sebebiyle eski davranış ve alışkanlıkların yetersiz kalması, değişen politika ve yaşam şekilleri yeni yaklaşımların oluşumunu zorunlu hale getirmektedir.⁴⁰

Örgütlerde başarı değerlendirme, en kısa şekliyle çalışanların mevcut başarı durumlarını tespit ve bundan sonraki zamanlara yönelik gelişme gösterebileceği durumları belirlemek amacıyla yapılan çalışmalardır. Başarı değerlendirmeye ait sonuçlarla çalışanlara ait birtakım kararların alınmasında yararlanır. Başarı değerlendirme sadece değerlendirme ve geliştirme çalışmaları değil bunun yanında sistem, değerlendiren ve değerlendirilen arasında iyi bir iletişim, işbirliği ve dayanışmayı da içermektedir.

Son yıllarda artan rekabet ortamı yüzünden insan faktörü önem kazanarak kurumların misyon ve vizyon oluşturmalarında temel örgüt kültüründe yer almıştır. İnsanın, psikososyal bir varlık olması sebebiyle üretim faktörleri içinde doğal olarak farklı bir yere ve öneme sahip olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Bu düşünce doğrultusunda örgütlerdeki insan kaynağının yönetimi de ayrı bir önem arz etmektedir. Örgütsel gelişmelere paralel olarak geline aşamada, insan kaynakları yönetimi konusunun daha geniş bir şekilde analiz edilmesini ve işletmelerde çalışan insan kaynağına daha fazla yatırım yapılmasını gerekli kılan politikaların benimsenmesini desteklemektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi, insan kaynakları ihtiyaçlarının değerlendirildiği, giderildiği, işe alınan personelden en iyi verimin alınabilmesi için gerekli teşvik ve çalışma ortamının sağlandığı bir süreç olup, diğer işletme fonksiyonları olan üretim, pazarlama ve finans gibi örgüt amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunan bir işletme fonksiyonudur. Nasıl ki, üretim yönetiminin konusu mal veya hizmet, finansal yönetimin konusu para ise, insan kaynakları yönetiminin konusu da insandır (www.blogcu.com/ulasm tarihi:20.03.2014).⁴¹

⁴⁰ Fındıkçı, İlhami, a.g.e., ss.xxı-önsöz

⁴¹ [Http://Www.Blogcu.Com/Etiket/Insan%20kaynaklar%C4%B1%20y%C3%B6neti](http://Www.Blogcu.Com/Etiket/Insan%20kaynaklar%C4%B1%20y%C3%B6neti) Mi, Ulaşım Tarihi:20.03.2014

Bu özellikler dikkate alındığında insan kaynakları ile ilgili birçok tanım karşımıza çıkmaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütte rekabetçi avantajlar sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin olarak tanımlanabilir. Belirtilen faaliyetlerin koordineli bir şekilde planlanması hem işletmeye, hem çalışanlara hem de topluma karşı avantaj oluşturmaktadır.⁴²

İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütlerde çalışan tüm personelin örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere en etkili ve verimli olarak uyumlu bir çalışma yürütmesidir.

Bir işletmeye en yüksek teknolojileri getirip yerleştirmek, en yüksek yatırımları yapmak, en güçlü ortaklıkları kurmak mümkündür. Ancak bu teknolojileri kullanacak, yatırımları değerlendirip ortaklıkları sürdürececek yetenekli, eğitilmiş, kaliteli ve iş tatmini yüksek çalışanlar olmazsa, yapılan tüm yatırımlar ve çabalar boşa gidecektir.⁴³

İnsan Kaynakları Yönetimi; *İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı elemanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi işlemidir*. İnsan Kaynakları Yönetimi, *“Organizasyon ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim karar ve hareketleridir”*. İnsan Kaynakları Yönetimi, *“örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması istihdamı ve*

⁴² Yüksel, Öznur; İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Gazi Kitabevi, 2000, ss.8

⁴³ Gürüz, Demet, Yaylacı, Gaye Özdemir; İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, Mediacat Kitapları, İstanbul, 2004, ss.21

geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin olarak tanımlanabilir. Genel anlamda İnsan Kaynakları Yönetimi'nin, insana odaklanmış, çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun çalışan politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit işlev görevi gören bir fonksiyona sahip bulunduğu söylenebilir. Bu tanımlar ışığında İnsan Kaynakları Yönetimi, insan faktörünün işletme hedefleri doğrultusunda en iyi şekilde yönetilmesi, geliştirilmesi ve motive edilmesi şeklinde ifade edilebilir (<http://okul.selyam.net/docs/index-66096.html>, Ulaşım Tarihi 18.06.2014).⁴⁴

1.3.1. Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynaklarını Yönetiminin Amacı

İnsan kaynakları yönetimi günümüzde başlı başına bir alandır. Bu birimin amacı okulun etkili bir biçimde yönetilmesi ve eğitim-öğretimin başarılı bir şekilde sürdürülebilmesi için kimlere ve ne türden becerilere ihtiyaç duyulduğunun belirlenmesidir. Okulda yapılan işleri analiz etmeli, yapılan işlerin içerik ve gereksinimlerini işlem sıralarını belirlemeli, doğru işi doğru insanın yapmasına özen göstermelidir. Personelin performansının yükseltilmesi, mesleki geleceklerini planlama, ilerleme için yeni sistemler oluşturmaları, rehberlik etmelidir.⁴⁵ Amaç kurumu en başarılı düzeye getirmek, yöneticiye yardımcı olmak ve personel için ihtiyaç duyulan kaynaklara ulaşım sağlamaktır.

1.3.2. Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Yönetici personelin sürekli gelişimini sağlanmalıdır. Bu çerçevede personel eğitiminin okulda da sürdürülmesini yaygınlaştırmalıdır. Burada sunulan eğitimde kuruma olan uyumun, sahip olunan bilgi ve becerinin geliştirilmesi sağlanmalıdır. Okulda bulunan insan kaynaklarının etkili bir şekilde yönetilmesi için diğer okul ve kurumlarla işbirliği yapılmalıdır. Yönetici, geleceğe yönelik ihtiyaç duyulan insan gücünün karşılanması için planlar hazırlamalı, yönlendirme yapmalı ve gerekli

⁴⁴ [Http://Okul.Selyam.Net/Docs/Index-66096.Html](http://Okul.Selyam.Net/Docs/Index-66096.Html) Ulaşım Tarihi 18.06.2014

⁴⁵ Erdoğan.İrfan; Eğitim Ve Okul Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul, 7.Baskı, 2008, ss.161-163

görülen eğitimi düzenlemelidir.⁴⁶ Tüm bu çalışmalar yapılırken yöneticiden beklenen davranış ve sorumlulukların çokluğu sebebiyle insan kaynakları birimleri yöneticiye yardım etmek adına çok önem kazanmaktadır.

1.3.3. Eğitim Örgütlerinde İnsan kaynakları Yönetimi Uygulamalarından Performans Değerlendirme

En önemli küresel değişimlerden birisi, örgütlerin işgörenlerden geçmişte olduğundan daha farklı yeni türden beceriler istemeleridir. Örgütlerde gereksinim duyulan beceri türleri basitten karmaşığa doğru gelişmektedir. Eğitimli bir iş gücü, bir ülkenin diğerleriyle rekabet edebilmesi için tek varlıktır. Özellikle Türk eğitim sisteminin mezunlarının şimdiki ve gelecekteki iş piyasası ve Avrupa Birliği ile rekabete hazır durumda bulunmaları, eğitim sisteminde kalitenin yükseltilmesini ve etkin bir performans değerlendirme sistemini zorunlu kılmaktadır. Örgütlerde meydana gelen bu değişim örgütsel değerleri ve uygulamaları, yönetim biçimlerini ve yapıyı etkilemiş, yeni bir yönetim yaklaşımı oluşturmuştur.⁴⁷ *Yönetim alanında son yirmi yıl boyunca en fazla rağbet gören kavram, insan kaynakları olmuştur. Söz konusu değişimlerin örgütlerdeki insan kaynaklarına bakış açısı performansa dayalı yönetim anlayışını öne çıkarmaktadır.*⁴⁸

Örgütte değerlendirme insan faktörüyle başlar ve onunla alakalı düzenlemeler ile birlikte biter. Performans değerlendirme, bireyin uyumunu, etkinliğini hemen azaltabileceği gibi onu iyileştirmeye, onun örgüte uyumunu en üst seviyeye çıkarmaya yönelik çok önemli bir çalışmadır. İş yaşamında çalışanların çalışma şekilleri ve performansları arasında farklılıklar olması, hatta aynı çalışanın bile farklı zamanlarda farklı performanslar sergilemesi değerlendirmeyi gerekli hale getirmiştir. Aynı zamanda periyodik değerlendirmeler çalışanın ilerleme, takdir edilme ve ödüllendirme durumunu da gösterir. Örgüt yöneticilerinin almış oldukları kararlar, dolaylı olarak da olsa toplumu etkilemektedir. Diğer yandan, toplumlarda

⁴⁶ Erdoğan, İrfan; Eğitim Ve Okul Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul, 7. Baskı, 2008, ss.161-163

⁴⁷ Çelik, Vehbi; Okul Kültürü Ve Yönetimi, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000, ss.123

⁴⁸ Bilgin, L., İnsan Kaynakları Yönetimi, Açık Öğretim Yayınları, Eskişehir, 2004, ss.77

demokratikleşme, iç ve dış rekabetin artması, yönetimin görevini daha da güçleştirmektedir. Yöneticinin başarısında pek çok kişi ya da grubun etkili olması, yönetim ile bu gruplar arasında işbirliğini kaçınılmaz kılmaktadır. Yöneticilerin örgüt içindeki süreçlerin özelliğini tanıyamamaktan kaynaklanan hataları sadece kendilerini değil, örgütü de başarısızlığa sürükleyebilir.⁴⁹

Başarının değerlendirilmesi, yöneticilere, örgüte ve topluma etki eden sonuçlar doğurabilir. Değerlendirme, örgütsel kararların alınması amacıyla sıkça başvurulmuş bir süreçtir. Çeşitli amaçlar için sıklıkla kullanımı, sürecin dinamik ve sürekli bir nitelik kazanmasını sağlayabilir. Değerlendirme süreci, işgören kişi açısından da süreklilik göstermektedir. Öncelikle işe alınma aşamasında bir değerlendirme ile karşı karşıya kalan kişi, örgütsel yaşamı boyunca, belirli amaçlar için belirli aralıklarla değerlendirilir. İşe kabul aşamasında birey, sahip olduğu bilgi beceri ve yetenekleri ile örgütün gelecekte kendisinden bekleyeceği özellikler açısından değerlendirilir. Daha sonraki değerlendirmeleri ise, bireyin iş başında gösterdiği performansı ile ilgilidir. Bu yolla bireyin, o andaki mevcut durumu, gelişimi ve gelecekteki konumu belirlenir. 1950'li yıllardan itibaren performans değerlendirme tekniklerinin geliştirilmesi konusunda önemli adımlar atılmış, yöneticiler ve işgörenler için sistemler oluşturulmuştur. Bu gelişmeler sonucunda aynı işi yapan fakat farklı özelliklere sahip bireylerin ücretlerinin de farklı olduğu görülmüştür.⁵⁰

Yirminci yüzyılın başlarında, insanların değerleri hakkında yargıya varılmasında, biçimsel olmayan, sistematik özellik taşımayan ve büyük oranda kişiselleştirilmiş planların kullanımı, örgütlerin değerlendirme planlarında geniş bir reformu gerekli kalmıştır ”.⁵¹ “ Örgütlerde işgörenlerin performanslarının sistematik ve bilimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örneklerine Amerika Birleşik Devletlerinde kamu hizmeti veren kurumlarda rastlanmaktadır. Castetter (1992)' e göre değişimi zorlayan nedenler; örgütsel değişiklikler, sosyal değişiklikler, müşteri tepkisi, personel tepkisi, bilim insanlarının tepkisi ve yasal değişiklikler olarak sıralanmaktadır.⁵²

⁴⁹ Anagün, Şengül Saime; Eğitimde Performans Değerlendirme Süreci Ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Performans Değerlendirme Yöntemleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir, 2002, ss.8

⁵⁰ Erdoğan, İrfan; İşletmelerde Personel Seçimi Ve Başarı Değerleme Teknikleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1991, ss.98

⁵¹ Castetter, W. , The Personnel Function İn Educational Administration., 5th Ed. Macmillan Pub. Com. New York, 1992, ss.253

⁵² Castetter, W., a.g.e., ss.263

Türkiye'deki performans değerlendirme uygulamaları ilk kez kamu kesiminde 1920'lerde başlamıştır. Türkiye'de personel değerlendirmesi 1986 yılına kadar 5 Aralık 1947 tarihinde çıkarılan Memurların Yeterliklerinin Takdiri Hakkında Tüzük ve 21 Temmuz 1951 tarihinde çıkarılan T.C. Emekli Sandığı ile İlgili Memur ve Hizmetlilerin Sicilleri Üzerinde Emekliye Şevkleri Hakkında Tüzük hükümlerine göre yapılmıştır. Bu tüzükler uygulamada kaldıkları süre içinde çok eleştirilmişlerdir. 1965 yılında çıkarılan 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda personel değerlendirmesinde bu tüzükler yeterli görülmemiş ve personel değerlendirilmesi ile ilgili yeni bir tüzüğün çıkarılması hükme bağlanmıştır. Tüzüklerden biri personel değerlendirme amacı ile değil, personelin sicilleri üzerinde emekliye sevk edilmesi amacıyla çıkarılmıştır. Sicil sisteminde az kullanılmasına rağmen takdir, teşvik, ödül ve ceza ile ilgili hükümler vardır. Ancak iyi işleyen bir performans değerlendirme sisteminin kurulamamış olması birçok soruna neden olmaktadır.⁵³

Performans değerlendirme gelişmeyi özendirirken, sorumluluk duygusunu geliştirmekte ve motivasyonu arttırmaktadır. Bu sayede okulda planlama, hizmetiçi eğitim gibi çalışmaların yapılabilmesi için zemin oluşturur. Yönetici öğretmenin mesleki açıdan gelişimine uğraş verirken, onu odaklandığı yer olan sınıftaki öğreticiliğine katkı sağlamalıdır.⁵⁴

1.3.4.Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı

İnsan kaynakları yönetiminin temel iki amacından birincisi, bireyin ihtiyaçlarına cevap vermek, onun iş tatmini sağlamasına ve kişisel/mesleki gelişimine katkıda bulunmaktadır. İkincisi ise, organizasyonun ana hedefleri ve stratejileri doğrultusunda insan kaynaklarını en verimli biçimde değerlendirmektir.⁵⁵

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların işe alınmasından işten ayrılmasına kadar tüm ilişkileri düzenleyen bir içeriğe sahiptir. Kurumdaki insan gücü kaynağının işletmenin amaçlarına en uygun, en verimli şekilde kullanılmasını ve geliştirilmesini kapsayan tüm yöntem ve teknikler insan kaynaklarının işlevi olarak düşünülmelidir. İnsan kaynakları yönetiminin ana işlevi kısaca her yönüyle işletmenin insan boyutuyla ilgilenmek olduğu sonucuna ulaşabiliriz.⁵⁶

⁵³ Aykaç, Burhan, İnsan Kaynakları Yönetimi Ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması., Nobel Yayın Dağıtım, Ankara , 1999, ss.133

⁵⁴ Erdoğan.İrfan; Eğitim Ve Okul Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul, 7.Baskı, 2008, ss.171-175

⁵⁵ Barutçugil, İsmet; Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004, ss.74

⁵⁶ Akyüz, Ömer Faruk; Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması.2. Baskı İstanbul. Sistem Yayıncılık, 2006, ss.51

İnsan kaynaklarının yönetimi yaklaşımı, örgütlerdeki başarının teknolojik kaynakları geliştirmekten çok, insan kaynaklarının geliştirilmesine bağlı olduğunu göstermiştir.⁵⁷

Eğitim kurumlarının özel bir konumu vardır. Okullar tüm toplumdan insan kaynağı alırlar ve bunu farklılaştırarak, tüm kurumlara göreceli olarak gelişmiş insan kaynağı olarak sunarlar. Bu bakımdan okulla, toplumsal yapıda insan kaynakları yönetimi açısından önemli bir rol oynamaktadır.⁵⁸

Tanımlardan yola çıkarak insan kaynakları yönetimi biriminin eğitim örgütündeki amaçları özetle şöyle açıklanabilir. Kurumun hedeflerine ulaşmada en mükemmel yolu bulmak için, çalışanlara ve yönetime bir harita çize gibi yol belirlemektir. Her birimde görev alacak kişinin sorumluluk ve haklarını yani görev tanımlarını belirlemektir. Bu görevlerdeki çalışanların performans takibini yürütmek ve buna bağlı olarak da ücretlendirme politikalarını belirlemektir. Performansı arttıracak eğitimleri planlamak, eğitim ihtiyaçlarını belirlemek. Kariyer planlarını yapmak, hizmet içi eğitimlerini yürütmektir. Ayrıca bu amaçların yanı sıra hedeflere ulaşmadaki mükemmel yolu bulurken diğer amaçlarda göz önünde bulundurulmalıdır. İnsan kaynakları yönetiminin diğer amaçları;

- *Çalışanların işletme hedeflerini kendi hedefleri olarak görmelerini sağlamak,*
- *Öğretmen ve yöneticilerin, kendini kurumunun bir parçası olarak görmesini sağlamak,*
- *Okul içinde iş tatmini, sadakat ve işe bağlılığı arttırmak,*
- *Sağlıklı bir organizasyon yapısı oluşturmak,*
- *Öğretmen ve yöneticilerde ekip ruhu oluşturmak,*
- *İnsan kaynaklarının doğru seçimini, verimli ve etkin kullanımını sağlamak,*
- *Öğretmen ve yöneticilerin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını belirlemek ve uygulanmasını sağlayıp kontrolünü yapmak,*

⁵⁷ Çelik, Vehbi; Okul Kültürü Ve Yönetimi. Ankara. Ankara. Pegem Yayıncılık, 2002, ss.78

⁵⁸ Akalın, A., Eğitim Ve Okul Yöneticiliği El Kitabı. Ankara. Pegem Yayıncılık, 2004, ss.52

- *Bu eğitimlerle öğretmen ve yöneticilerin işini daha iyi yapabilmesi, mevcut yeteneklerin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği görevler için gerekli yetenekler kazandırılmasını sağlamak,*

- *Kurumun geleceğe dönük hedefleri ile öğretmen ve yöneticilerin bireysel hedeflerini birleştirici çalışmalar yapmak,*

- *Bireyler arasında etkin bir iletişim sistemi oluşturmak şeklinde sıralanabilir*⁵⁹

Hangi düzeyde olursa olsun işbirliği ancak iletişim sayesinde olabilir. Örgütler ortak amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş işbirliği sistemleridir. Örgütsel iletişim aynı zamanda örgütsel verimliliğin ve kalitenin temelidir. Bilinçli bir yönetimin vazgeçilmez aracıdır.⁶⁰

1.3.5.Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Yönetimi

*Hiçbir kaynak insanın değerinden daha önemli olamaz. İnsan kaynakları gelişime en fazla eğilimi olan kaynaklardır. Yönetimde insan kaynaklarının önemi gerçek anlamda bilinmediğinden, bazı yöneticiler insan kaynaklarını makine, para ya da malzeme gibi görmektedir. Bu bir yönetsel hatadır. Eğitim yöneticisine düşen en önemli görev, gelişmeye açık bir varlık olan insanı kendi istekleri doğrultusunda uygun bir örgütsel ortam hazırlayarak yetiştirmek olmalıdır.*⁶¹

Eğitim İhtiyacının belirlenmesi sürecinde üç ana başlık bulunmaktadır.

- *Organizasyon ihtiyaçları*
- *Mesleki ihtiyaçlar*
- *Kişisel ihtiyaçlar*.⁶²

⁵⁹ Öztay, Filiz Ebru; Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İle Oluşturulmuş Kurum Kültürünün Öğretmen Motivasyonuna Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006, ss.9-10

⁶⁰ Tutar, Hasan; Örgütsel İletişim, Seçkin Yayınları, Ankara, 2003, ss.120

⁶¹ Çelik, Vehbi; İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı Ve Eğitim Yönetimine Uygulanması, S.200-201, İzmir, 1991, ss.28

⁶² Barutçugil, İsmet, a.g.e., ss.36

Eğitim kurumlarında gelişen-değişen eğitim sistemi ve uygulamalarını takip etmenin, bunları eğitim süreçlerine entegre etmenin birinci yolu uygulayıcıların değişen-gelişen sistem ve uygulamaların bilgisine sahip olması ve gerekliliğine inanarak değişimi-gelişimi benimsemesidir. Eğitim sistemlerindeki değişimin amaçlanan hedeflere ulaşabilmesi, insan kaynaklarına uygulanacak bir hizmet içi eğitim sürecini de beraberinde getirmektedir. Hizmet içi eğitimin öğretmenler ve okul açısından taşıdığı önemi kısaca şu şekilde açıklamak mümkündür. Hizmet içi eğitim çalışmaları ile öğretmenlerin güncel kalabilmeleri ve kendilerini yenileyebilmeleri sağlanabilir. Ayrıca hizmet içi eğitim ile okulda kurumsal anlamda yenilenme, etkinleşme ve canlanma gerçekleşebilir.⁶³

Eğitim kurumlarında eğitim ihtiyacını belirlemek için öncelikle kimin neye ihtiyacı olduğunun analiz edilmesi gerekmektedir. Yapılan analizle gereksiz yere eğitim verilmesinin önüne geçilir ve eğitimin verimliliğinin yüksek olması sağlanır. Her eğitim personeli eksik olduğu konuda eğitime tabi tutulursa zaman kaybının yanında personelin bildiği konulardan eğitime alınması da önlenmiş olur. Kişi analizi, kimin eğitime ihtiyacı olduğunun belirlenmesine yardım eder. Kişi analizi performans düşüklüğünün bilgi, ustalık, beceri, yetenek eksikliğinden mi yoksa motivasyon veya iş dizaynı probleminden mi kaynaklandığını, kimin eğitime ihtiyacı olduğunu, personelin bu görevleri tamamlayabilmek için eğitime ağırlık verilmesi gereken bilgi ustalık ve davranışlarının belirlenmesini içerir.⁶⁴

Eğitim ihtiyaç analizinde yapılması gereken üst düzey yöneticiler ile organizasyonun ve birimlerin amaç ve hedeflerini konuşmaktır. Diğer yöneticiler ile görüşürken üst yönetimin hedefleri belirtilmeli ve onların bu hedefleri nasıl gerçekleştirebileceği sorulmalıdır. Bu görüşmelerin ve ihtiyaç analizinin eğitimlerden beklenen yararlar üzerine yoğunlaştırılması doğru olacaktır.⁶⁵

⁶³ Erdoğan, İrfan; Okul Yönetimi Öğretim Liderliği, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2002, ss.124

⁶⁴ Noe, Ar.; İnsan Kaynaklarının Eğitimi Ve Gelişimi, Beta Yayıncılık, İstanbul, Çeviren. Canan Çetin, 1999, ss.53

⁶⁵ Noe, Ar., a.g.e., ss.28

1.4. Okulda Yönetimsel İş Ve İşlemler

İlköğretim kurumlarında yönetimsel iş ve işlerin sınıflandırması uzmandan uzmana farklılık göstermektedir. Genel olarak yönetimsel işler;

1. *Personel hizmetlerinin yönetimi,*
2. *Öğrenci hizmetlerinin yönetimi,*
3. *Eğitim hizmetlerinin yönetimi,*
4. *Öğretim hizmetlerinin yönetimi*
5. *Okul işletmesinin yönetimi olarak sınıflandırılmaktadır.* ⁶⁶

Diğer bir gruplama ise eğitim programı ve plan hizmetleri, öğrenci hizmetleri, personel hizmetleri, eğitim ortamı düzenleme hizmetleri, bütçeleme hizmetleri, okul-çevre ilişkileri hizmetleridir. ⁶⁷

Okulda yönetimsel iş ve işlemler ili ilgili konular değişik kaynaklarda farklı başlıklar altında açıklanmaktadır. Taymaz (2007), bu iş gruplarını beş başlık altında toplamıştır. Bunlar: Öğrenci işleri, personel işleri, eğitim işleri, öğretim işleri, okul işletmesi' dir. ⁶⁸

⁶⁶ Başaran, İbrahim Ethem; Eğitime Giriş. Ankara: Gül Yayınevi, 1992

Çalık, T., Eğitim Yönetimi, Küçükahmet, L. (Ed.), Eğitim Bilimine Giriş, Ankara: Gazi Kitabevi, 1997

Şişman, Mehmet, Turan, Selahattin; Eğitim Ve Okul Yönetimi, Özden, Y. (Ed.), Eğitim Ve Okul Yöneticiliği, Ankara: Pegem A Yayınları, 2005

Sarıtaş, Mustafa; Okulda Yönetimsel İş Ve İşlemler, Keskinkılıç, K. (Ed.), Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2007

Taymaz, Haydar, a.g.e.

Şişman, M.ve Taşdemir, İ., a.g.e.

Başaran, İbrahim Ethem, Çinkır, Şakir; Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi, Ankara: Ekinoks Yayınevi, 2011

Dönmez, B.; Personel Hizmetleri, Öğrenci Hizmetleri, Özdemir, S. (Ed.), Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2012

Çalık, T. Ve Şirin, H.; Eğitimle İlgili Hizmetler, Özdemir, S. (Ed.), Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2012

Çalık, T. Ve Sezgin, F.; Öğretimle İlgili Hizmetler, Özdemir, S. (Ed.), Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2012

Çalık, T. Ve Kurt, T.; Okulun Parasal Kaynaklarının Yönetimi, Özdemir, S. (Ed.), Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2012

⁶⁷ Özsoy, Yahya; a.g.e., ss.149

⁶⁸ Taymaz, Haydar, a.g.e., ss.79

- **Personel işleri:** Personel ihtiyacının belirlenmesi, özlük (kademe terfi, maaş, ek ders ücreti vb.) işleri, personelin denetlenmesi, yükseltilmesi, ödüllendirilmesi, cezalandırılması, adaylık işlemleri, geliştirilmesi, yetiştirilmesi, emekliye ayrılması vb.
- **Öğrenci işleri:** Öğrencilerin okula kaydedilmesi (kayıt-kabul) ve nakil işlemleri, devam-devamsızlıkların takibi, öğrenci sağlık ve güvenliği, sınıf geçme işlemleri, Açık ilköğretim işlemleri vb.
- **Öğretim ile ilgili işler:** Okulun yıllık öğretim planının yapılması, öğretim ile ilgili araç gereçlerin sağlanması, öğretmenler kurul toplantıları, zümre ve şube öğretmenler kurulu toplantıları, öğretimin gerçekleştirilmesi vb.
- **Eğitim ile ilgili işler:** Okul rehberlik işleri, öğrenci disiplin işleri, okul nöbet işleri, eğitsel ve sportif etkinlikler, okul aile birliği ve koruma derneği çalışmaları vb.
- **Okul işletmesiyle ilgili işler:** Okul bina ve tesislerin donatım, bakım ve onarım işleri, temizlik, sivil savunma işleri, yazı hesap ve ayniyat işleri, kooperatif, kantin ve döner sermaye işleri vb.

Eğitim personelinin ürettikleri hizmetin özelliğine göre; Öğretmenler, yöneticiler, müfettişler, eğitim uzmanları ve eğitime yardımcı personel olarak beş grupta toplamak mümkündür.⁶⁹

Bir okulda çalışan bütün personelin göreve başladığı andan ayrılıncaya kadar özlük işlerini yapmak üzere sarf edilen çabaların tümüne personel hizmetleri denir. İşgören hizmetlerinin amacı.⁷⁰ *eğitim sisteminin amaçlarını gerçekleştirmelerine karşılık olarak işgörenlerin, hak ettikleri parasal, ruhsal ve toplumsal gereksinmelerini karşılamaktır.*

⁶⁹ Dönmez, B.; a.g.e., ss.27

⁷⁰ Başaran, İbrahim Ethem; Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi, Ankara: Ekinoks Yayınları, 2006, ss.43

Bir okulda işgören hizmetleri alanında yapılan iş ve işlemler genel olarak aşağıdaki şekilde gruplandırılabilir.⁷¹

- *Atama, nakil ve göreve başlama işlemlerinin yapılması;*
- *Adaylık ve işe uyarlama işlemlerinin yapılması;*
- *Personel özlük işlerinin yapılması,*
- *İzin işlemlerinin yapılması;*
- *Sağlık ve askerlik işlemlerinin yürütülmesi;*
- *Disiplin ve soruşturma işlerinin yürütülmesi,*
- *Denetleme ve yetiştirme işlerinin yürütülmesi,*
- *Emeklilik iş ve işlemlerinin yapılması.*

Atama, nakil ve göreve başlama: Devlet Memurları Kanununa göre, Bakanlıklar ile diğer kamu kurum ve kuruluşları (Milli İstihbarat Teşkilatı Müsteşarlığı hariç), personel atamasına lüzum gördükleri boş kadroların sayılarını, sınıf ve derecelerini belirterek Devlet Personel Başkanlığına bildirirler. Devlet Personel Başkanlığı atama yapılacak boş kadroların sınıf ve derecelerini, kadroların bulundukları kurum ve yerlerini, kadrolara alınacak personel sayılarını, alınacak personelin genel ve özel şartlarını, en son başvurma tarihini, başvurulacak mercileri, sınav yerlerini ve zamanlarını ve gerek görülen diğer bilgileri başvurma süresinin bitiminden en az 15 gün önce Resmi Gazete, radyo, televizyon ve ülke çapında tirajı yüksek gazetelerden asgari biri ve uygun görülecek diğer araçlar ile duyurur. Sınavsız atama yapılacak yerlere kadro adedinden fazla istekli bulunduğu takdirde açılacak sınavın gün ve yeri yukarıdaki şartlara uygun olarak ayrıca duyurulur.⁷²

⁷¹ Başaran, İbrahim Ethem; Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi, Ankara: Ekinoks Yayınları, 2006, ss.43

Sarıtaş, Mustafa, a.g.e.

Taymaz, Haydar, a.g.e.,

Şişman, M.ve Taşdemir, İ., a.g.e.

Başaran, İbrahim Ethem, Çinkır, Şakir; a.g.e.

Dönmez, B.; a.g.e.

Çalık, T. Ve Şirin, H., a.g.e.

Çalık, T. Ve Sezgin, F., a.g.e.

Çalık, T. Ve Kurt, T., a.g.e.

⁷² Resmi Gazete, Devlet Memurları Kanunu, 23/7/1965, Sayı 12056

*Kurumların memur ihtiyaçları yayınlanan sınav sonuçlarında belirlenen başarı sırasına göre ilgili kurumlarca atama yapılmak suretiyle karşılanır. Müteakip sınav dönemine kadar kurumların acil ihtiyaçları; sınavlara girip kazanmış ancak yeterli kadro olmaması nedeni ile ataması yapılamayanlardan; yayınlanan başarı sırasına göre karşılanabilir. Yapılan atamalar, ilgili kurumlarca derhal Devlet Personel Başkanlığına bildirilir.*⁷³

İşgören göreve başladığını, görevin bulunduğu örgütün ilgili en üst yönetmenine sözlü yada gerekiyorsa yazılı olarak bildirir. Yönetmen, eğitim işgöreninin işe başladığını, atanma yazısını aldıktan sonra bir yazı ile üst makama iletir. Eğer işgören, okulun yönetmeniyse, bu bildirimini üst makama yazılı yapar.⁷⁴

İş görenler, istekleri halinde atama ve yer değiştirme yönetmeliğinin genel ve özel koşullarını yerine getirmeleri şartıyla, görev yerlerini değiştirebilirler. İlk defa veya yeniden veyahut yer değiştirme suretiyle; aynı yerdeki görevlere atananlar, atama emirlerinin kendilerine tebliğ gününü, başka yerdeki görevlere atananlar, atama emirlerinin kendilerine tebliğ tarihinden itibaren 15 gün içerisinde o yere hareket ederek belli yol süresini, izleyen iş günü içinde işe başlamak zorundadırlar.⁷⁵

*Yeniden veya yer değiştirme suretiyle yapılacak atamalarda; aile birimini muhafaza etmek bakımından kurumlar arasında gerekli koordinasyon sağlanarak memur olan diğer eşin de isteği halinde ataması, atamaya tabi tutulan memurun atandığı yere yapılır. Yer değiştirme suretiyle atanmaya tabi memurun atandığı yerde eşinin atanacağı teşkilatın bulunmaması ya da teşkilatı olmakla birlikte niteliğine uygun münhal bir görev bulunmaması ve ilgilinin de talebi halinde, bu personele eşinin görev süresi ile sınırlı olmak üzere belirli şartlarda izin verilebilir.*⁷⁶

Adaylık ve işe uyarılma: 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa göre Aday olarak atanmış devlet memurunun adaylık süresi bir yıldan az iki yıldan çok olamaz ve bu süre içinde aday memurun başka kurumlara nakli yapılamaz. Aday olarak

⁷³ Resmi Gazete, a.g.e.

⁷⁴ Başaran, İbrahim Ethem; Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi, Ankara: Ekinoks Yayınları, 2006, ss.38

⁷⁵ Resmi Gazete, a.g.e.

⁷⁶ Resmi Gazete, a.g.e.

atanan memurların önce bütün memurların ortak vasıfları ile ilgili temel eğitime, hazırlayıcı eğitime ve staja tabi tutulmaları ve devlet memuru olarak atanabilmeleri için başarılı olmaları şarttır. Temel eğitim ile hazırlayıcı eğitim aynı kurumda yapılır. Adaylık süresi içinde temel ve hazırlayıcı eğitim ve staj devrelerinin her birinde başarısız olanlarla adaylık süresi içinde hal ve hareketlerinde memuriyetle bağdaşmayacak durumları, göreve devamsızlıkları tespit edilenlerin disiplin amirlerinin teklifi ve atamaya yetkili amirin onayı ile ilişkileri kesilir.⁷⁷

Adaylık devresi içinde eğitimde başarılı olan adaylar disiplin amirlerinin teklifi ve atamaya yetkili amirin onayı ile onay tarihinden geçerli olmak üzere asli memurluğa atanırlar. İşe alıştırma, yeni personelin planlı biçimde örgüt ve görev çevresine uyumlu duruma getirilmesi sürecidir. İşgören hizmetleri yönetiminin en önemli görevi örgüte yeni katılan işgöreni, verimli çalışan ve yaptığı işten mutlu olan bir insan haline getirmektir. Bu faaliyetler de yeni gelenlerin sosyalleştirilmesi ile başlar.⁷⁸ Örgüt ortamına ve insanlara uyum sağlamalarını kolaylaştıracak işe uyarılmanın (oryantasyonun) sağlanması yeni personelin kendisinden beklenen tutum ve davranışları öğrenmesi önemli bir süreçtir.

Personel özlük işleri: Okulda çalışan personelin kuruma bağlı, güven içinde ve daha iyi hizmet üretmeleri, özlük haklarının tam ve beklenen düzeyde karşılanmasıyla yakından ilgilidir.⁷⁹

Adaylık devresi içinde eğitimde başarılı olarak asli memurluğa atanan iş görenler, gerekli şartları yerine getirdiklerinde kademe ilerlemesi ve derece yükseltmeye hak kazanırlar. Çalışanlara bulundukları kadroya (derece/kademe) dayalı olarak maaş ödenir. Devlet memuru göreve başladığı günden itibaren maaş almaya hak kazanır. Personele aylık maaş bordrosu düzenlenir. Okulda çalışan personele bütçe kanunda kabul edilen esaslara göre çeşitli yan ödeme, yardımlar ve

⁷⁷ Resmi Gazete, a.g.e.

⁷⁸ Yüksel, Öznur, a.g.e., ss.13

⁷⁹ Taymaz, Haydar, a.g.e., ss.38

tazminatları aylıkla birlikte ödenir. Ayrıca ek ders ücretleri ilgili kanun hükümlerine göre ders ücreti tahakkuk ettirilir. Aylık ödemesi dışında olağanüstü hallerde; doğum yardımı, ölüm ve cenaze yardımı, geçici/sürekli görev yolluğu gibi çeşitli ödemler yapılır.⁸⁰

Memurlar, T.C. kimlik numarası esas alınarak kurumlarınca tutulacak personel bilgi sistemine kaydolunurlar. Her memur için bir özlük dosyası tutulur. Özlük dosyasına, memurun mesleki bilgileri, mal bildirimleri; varsa inceleme, soruşturma, denetim raporları, disiplin cezaları ile ödül ve başarı belgesi verilmesine ilişkin bilgi ve belgeler konulur. Memurların başarı, yeterlik ve ehliyetlerinin tespitinde, kademe ilerlemelerinde, derece yükselmelerinde, emekliye ayrılmalarında veya hizmetle ilişkilerinin kesilmesinde, hizmet gerekleri yanında özlük dosyaları göz önünde bulundurulur.⁸¹

İzin işlemleri: Devlet Memurları Kanununda⁸², personelin izinleri aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir;

Yıllık izin: Devlet memurlarının yıllık izin süresi, hizmeti 1 yıldan on yıla kadar (On yıl dâhil) olanlar için yirmi gün, hizmeti on yıldan fazla olanlar için 30 gündür. Zorunlu hallerde bu sürelerle gidiş ve dönüş için en çok ikişer gün eklenebilir. Yıllık izinler, amirin uygun bulacağı zamanlarda, toptan veya ihtiyaca göre kısım kısım kullanılabilir. Birbirini izleyen iki yılın izni bir arada verilebilir. Cari yıl ile bir önceki yıl hariç, önceki yıllara ait kullanılmayan izin hakları düşer. Öğretmenler yaz tatili ile dinlenme tatillerinde izinli sayılırlar. Bunlara, hastalık ve diğer mazeret izinleri dışında, ayrıca yıllık izin verilmez.⁸³

Mazeret izni: Kadın memura; doğumdan önce sekiz, doğumdan sonra sekiz hafta olmak üzere toplam onaltı hafta süreyle analık izni verilir. Çoğul gebelik durumunda, doğum öncesi sekiz haftalık analık izni süresine iki hafta eklenir. Memura, eşinin doğum yapması hâlinde, isteği üzerine on gün babalık izni; kendisinin veya çocuğunun evlenmesi ya da eşinin, çocuğunun, kendisinin veya eşinin ana, baba ve kardeşinin ölümü hâllerinde isteği üzerine yedi gün izin verilir. Kadın memura, çocuğunu emzirmesi için doğum sonrası analık izni süresinin bitim tarihinden itibaren ilk altı ayda günde üç saat, ikinci altı ayda günde bir buçuk saat

⁸⁰ Resmi Gazete, a.g.e.

⁸¹ Şişman, M.Ve Taşdemir, İ., a.g.e., ss.49

⁸² Resmi Gazete, a.g.e.

⁸³ Resmi Gazete, a.g.e.

süt izni verilir. Süt izninin hangi saatler arasında ve günde kaç kez kullanılacağı hususunda, kadın memurun tercihi esastır.⁸⁴

Hastalık ve refakat izni: Memura, aylık ve özlük hakları korunarak, verilecek raporda gösterilecek lüzum üzerine, kanser, verem ve akıl hastalığı gibi uzun süreli bir tedaviye ihtiyaç gösteren hastalığı hâlinde onsekiz aya kadar, diğer hastalık hâllerinde ise oniki aya kadar izin verilir. Görevi sırasında veya görevinden dolayı bir kazaya veya saldırıya uğrayan veya bir meslek hastalığına tutulan memur, iyileşinceye kadar izinli sayılır. Ayrıca, memurun bakmakla yükümlü olduğu veya memur refakat etmediği takdirde hayatı tehlikeye girecek ana, baba, eş ve çocukları ile kardeşlerinden birinin ağır bir kaza geçirmesi veya tedavisi uzun süren bir hastalığının bulunması hâllerinde, bu hâllerin sağlık kurulu raporuyla belgelendirilmesi şartıyla, aylık ve özlük hakları korunarak, üç aya kadar izin verilir. Gerektiğinde bu süre bir katına kadar uzatılır⁸⁵

Aylıksız izin: Doğum yapan memura verilen doğum sonrası analık izni süresinin bitiminden; eşi doğum yapan memura ise, doğum tarihinden itibaren istekleri üzerine yirmi dört aya kadar aylıksız izin verilir. Muvazzaf askerlik için kurumlarından ayrılan memurlar askerlik süresince görev yeri saklı kalarak aylıksız izinli sayılırlar.⁸⁶

Sağlık ve askerlik işlemleri: Taymaz' a göre⁸⁷Okulda çalışan iş görenlerin ve öğrencilerin ailelerine kuruma ve dolayısıyla yurduna karşı görevlerini tam olarak yapabilmeleri için sağlıklı olmaları gerekir. Bu nedenle yönetim kurumda sağlığı koruyucu ve güvenliği sağlayıcı önlemler almakla da yükümlüdür.

Askerlik nedeniyle ayrılma işlemi yapılır ve iş görenin ayrıldığı tarih üst yönetim birimine yazı ile bildirilir. Devlet memuru iken muvazzaf askerlik hizmetini yapmak üzere silah altına alınanlardan askerlik görevini tamamlayıp memuriyete dönmek isteyenler, terhis tarihinden itibaren 30 gün içinde kurumlarına başvurmak ve kurumları da başvurma tarihinden itibaren azami 30 gün içinde ilgilileri göreve başlatmak zorundadırlar. Bunların muvazzaf askerlikte geçen süreleri muvazzaf askerliğe ayrıldıkları sırada iktisap etmiş oldukları derecede kademe ilerlemesi yapılmak suretiyle değerlendirilir. Bu gibilerin muvazzaf askerliğe ayrılmadan önce

⁸⁴ Resmi Gazete, a.g.e.

⁸⁵ Resmi Gazete, a.g.e.

⁸⁶ Sarıtaş, Mustafa, a.g.e., ss.14

⁸⁷ Taymaz, Haydar, a.g.e., ss.47

*işgal ettikleri kadroda kazandıkları kademe ilerlemeleri ayrıca göz önünde bulundurulur. Askerlik öncesi kademe ilerlemeleri ile askerlikte geçen süre toplamının 3 yılı aşan kısmı usulü dairesinde üst dereceye terfi ettikleri zaman bu derecede kademe ilerlemesi yapılmak suretiyle değerlendirilir. Muvazzaf askerlik görevini yaptıktan sonra Devlet memurluğuna atananlar adaylık esaslarına tabi olurlar ve muvazzaf askerlikte geçen süreleri asaletlerinin tasdikinden sonra kademe ilerlemesi yapılmak ve sınav veya seçmeye tabi tutulmak suretiyle derece yükseltilmesinde de değerlendirilir.*⁸⁸

Disiplin ve soruşturma işleri: Disiplin sistemi, örgütün yargı düzenidir. Örgütün ilke ve kurallarına uygun olmayan davranışları yapan iş görenlerin, disiplin yoluyla bunlara uyumu sağlanır.⁸⁹

*Kamu hizmetlerinin gereği gibi yürütülmesini sağlamak amacı ile kanunların, tüzüklerin ve yönetmeliklerin devlet memuru olarak emrettiği ödevleri yurt içinde veya dışında yerine getirmeyenlere, uyulmasını zorunlu kıldığı hususları yapmayanlara, yasakladığı işleri yapanlara durumun niteliğine ve ağırlık derecesine göre aşağıda sıralanan disiplin cezalarından birisi verilir.*⁹⁰

- *Uyarma: Memura, görevinde ve davranışlarında daha dikkatli olması gerektiğinin yazı ile bildirilmesidir.*
- *Kınama: Memura, görevinde ve davranışlarında kusurlu olduğunun yazı ile bildirilmesidir.*
- *Aylıktan kesme: Memurun, brüt aylığından 1/30 - 1/8 arasında kesinti yapılmasıdır.*
- *Kademe ilerlemesinin durdurulması: Fiilin ağırlık derecesine göre memurun, bulunduğu kademedeki ilerlemesinin 1 - 3 yıl durdurulmasıdır.*
- *Devlet memurluğundan çıkarma: Bir daha Devlet memurluğuna atanmamak üzere memurluktan çıkarmaktır.*

Denetleme ve yetiştirme işleri: denetleme; bir örgütteki yapılan tüm işlerin verilen emirlere, kanunlara, yapılan planlara ve örgüt için belirlenen bütçelere uygun

⁸⁸ Resmi Gazete, a.g.e.

⁸⁹ Başaran, İbrahim Ethem; Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi, Ankara: Ekinoks Yayınları, 2006, ss.44

⁹⁰ Başaran, İbrahim Ethem, Çınkır, Şakir; a.g.e., ss.41-43

olarak yapıp yapılmadığının yönetici tarafından görülmesidir. Denetlemenin amacı örgütün belirlenen hedeflere ulaşma derecesinin ölçülmesidir.

Özellikle okullarda okul yöneticileri tarafından denetim yapılmadan etkinliklerin başarılı olan ve olmayan yönleri belirlenemez. Denetim işleri uygulama ile plan ve ilkeleri karşılaştırma, ayrılma ve hataları saptama, hatalı uygulamayı zamanında ve yerinde durdurma, nedenlerini araştırma, giderici düzeltici önlemleri belirleme, önerilerde bulunma, yol gösterme, önlem uygulamalarını gözleme ve sonuçları hakkında hükme varmadır.⁹¹

Okullarda denetlenmesi gereken sadece personelin devam durumu değildir. Aynı zamanda personelin işlerini istenilen nitelikte yapıp yapmadıkları, mesleki ilkelere uygun davranıp davranmadıkları, başarı durumu, okul güvenliği ve sağlığı gibi çeşitli konularda sürekli denetim yapılmalıdır.⁹²

Eğitim kurumlarında bazı iş görenler yaptıkları işle ilgili daha önceden bir eğitim almış olsalar dahi aldıkları eğitimin iş hayatında bazı farklılıklar göstermesi veya sürekli değişiklikler ve yeni bilgilere ihtiyaç duyulması hizmet içi eğitimi zorunlu hale getirmektedir.⁹³

Devlet Memurları Kanunu'na göre⁹⁴, çalışanların yetiştirmelerini sağlamak, verimliliğini artırmak ve daha ileriki görevlere hazırlamak amacıyla uygulanacak hizmet içi eğitim, Devlet Personel Başkanlığı tarafından ilgili kurumlarla birlikte hazırlanacak yönetmelikler dahilinde yürütülür. Devlet memurları, yabancı memleketlerin hizmetle ilgili kurumlarında veya yetiştirme - eğitim merkezlerinde de yetiştirilebilirler.

⁹¹ Taymaz, Haydar, a.g.e., ss.123

⁹² Dönmez, B.; a.g.e., ss.32

⁹³ Ilgar, Lütfi, a.g.e., ss. 57

⁹⁴ Resmi Gazete, a.g.e.

Personelin hizmet içi eğitimini amaçları açısından sınıflamak gerekirse dört tür eğitimden söz edilebilir. Bunlar, uyarlama eğitimi, geliştirme eğitimi, yükselme eğitimi ve tamamlama eğitimidir.⁹⁵

Hizmet içi yalnız öğretmenlere, yönetmenlere değil eğitime katkıda bulunan diğer kişilere de açılması gerekmektedir.⁹⁶

Emeklilik iş ve işlemleri: Bir iş görenin, ömrünün yarısını örgütüne hizmet ederek harcamasından sonra emekli olması, emekliliğini güven içinde geçirmek istemesi yasal ve doğal hakkıdır. Kamu görevlilerinin kanunla belirlenmiş şartlar altında, emeklilik hakları vardır. Emekliliğe ayrılma iş ve işlemleri, T.C. Emekli Sandığı Kanunu'na göre; yasal çalışma süresini doldurma, yaş haddini doldurma, maluliyet, resen emeklilik ve ölüm.⁹⁷

Emekli olmak için yasal süreyi dolduran personel okul müdürlüğüne usulüne uygun ve gerekli belgeleri ekli dilekçe ile başvurur. Okulda personelin yasada belirtilen belgeleri hazırlanarak bir dosya haline getirilir. Belgeleri içeren dosya Milli Eğitim Müdürlüğü kanalı ile Bakanlığa gönderilir. Bakanlıkça emekliliği onaylanarak görevden ayrılma tarihini bildirir onay yazısı alındıktan sonra personele duyurulur. Personel duyuruyu yazılı olarak alıncaya kadar görevden ayrılamaz. Bugünden en geç bir aya kadar emeklilik isteyen personelin ilişkisi kesilir ve ayrılış tarihi aynı kanalla bildirilir.⁹⁸

⁹⁵ Dönmez, B.; a.g.e., ss.38

⁹⁶ Başaran, İbrahim Ethem; Eğitime Giriş. Ankara: Gül Yayınevi, 1992, ss.87

⁹⁷ Başaran, İbrahim Ethem; Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi, Ankara: Ekinoks Yayınları, 2006, ss.94

⁹⁸ Taymaz, Haydar, a.g.e., ss.123

Yaş haddini (65 yaşını) dolduran personelin emeklilikle ilgili belgeleri okul yönetimi tarafından hazırlanarak bir dosya haline getirilir. Malulen emeklilikle ilgili işlemler yasada ayrıca düzenlenmiştir.⁹⁹

1.5. Örgüt Kavramı

Örgüt, ortak hedefleri olan kişilerin oluşturduğu ortak bir misyon ve vizyonu olan sistemler olarak tanımlanabilir. Alan yazında örgütün değişik tanımları yapılmıştır. Başaran' a göre¹⁰⁰ *bir örgüt, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanlardan oluşur.* Güçlü ' ye göre örgüt, belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının eşgüdümlediği bir yönetim işlevi; amaç, insan, teknoloji boyutlarının etkileştiği bir sistem; kişiliğini belirleyen ve kendine özgü bir kültürü olan; işleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapıdır.¹⁰¹

Örgüt, belli amaçlara ulaşmak için bir araya gelmiş insanların, karşılıklı işbirliği ve koordinasyon içinde ortak hedeflere yönelik çabalarından oluşan gruplar olarak tanımlanabilirler.¹⁰² Örgüt, insanın işbirliği gereksiniminden doğar, insanlar bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirebilmek için iş birliği yaparlar. Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesi birden fazla bireyin güç ve eylemlerinin birleştirilmesini, bütünleştirilmesini zorunlu kılmaktadır, iş birliği olmaksızın toplumsal yaşamın olmayacağı artık anlaşılmıştır.¹⁰³

⁹⁹ Şişman, M.Ve Taşdemir, İ., a.g.e., ss.54

¹⁰⁰ Başaran, İbrahim Ethem; Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Üçüncü Kez Yeniden yazım, Feryal Matbaası, Ankara, 323s., 2000a, ss.76

¹⁰¹ Güçlü, N., Örgüt Kültürü, Kırgızistan- Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6, Ss.147-159., 2003 [Http://Yordam.Manas.Kg/Ekitap/Pdf/Manasdergi/Sbd/Sbd6/Sbd-611.Pdf](http://Yordam.Manas.Kg/Ekitap/Pdf/Manasdergi/Sbd/Sbd6/Sbd-611.Pdf) (29.06.2014)

¹⁰² Aytaç, Ö., Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif", Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14(1), Ss.189-217, 2004.[Http://Web.Firat.Edu.Tr/Sosyalbil/Dergi/Arsiv/Cilt14/Sayi1/189-217.Pdf](http://Web.Firat.Edu.Tr/Sosyalbil/Dergi/Arsiv/Cilt14/Sayi1/189-217.Pdf) (29.06.2014)

¹⁰³ Aydın, M., Eğitim Yönetimi, 7. Baskı, Hatipoğlu Basım Ve Yayımları, Ankara, 396s. 2005, ss.13

Örgütün çeşitli tanımları yapılmıştır. Barnard 1994'te, "örgütü iki veya daha fazla bireyin bilinçli olarak koordine edilmiş etkinliklerin veya güçlerin sistemi" olarak tanımlamış ve bir örgütün ortak bir amacı başarmak için aksiyona katkıda bulunmaya gönüllü ve birbirleriyle iletişime girebilen bireyler olduğunda ortaya çıktığını öne sürmüştür. Schein 1970'te örgütü; *iş ve iş bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak amaçları gerçekleştirilmesi için bir araya gelen insanların, gerçekleştirdikleri faaliyetlerinin ussal eşgüdümü* Etzioni 1964'te "belirli amaçlara ulaşmak için kurulmuş toplumsal birimler", Marc ve Simon 1958'de ise "üyeleri arasında ilişkiden oluşan toplumsal bir yapı" olarak tanımlamışlardır.¹⁰⁴

Örgüt kavramı literatürde "organizasyon", "teşkilat" gibi kelimelerle ifade edilmektedir. Günümüzde örgüt kavramı çeşitli bilim dalları(ekonomi, psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, sibernetik, antropoloji vb.) açısından değişik tanımlamalarla ele alınmış ve incelenmiştir. Bu nedenle basit ve genel bir tanımdan söz etmek pek mümkün değildir. Örgüt kavramına ilişkin yapılan tanımlar, toplumu ve kültürü tanımlamada benimsenen yapısal, işlevsel, etkileşimci, çatışmacı paradigmalara bağlı olarak farklılaşmaktadır. Kültürel bakış açısından örgüt kavramı kendine ait bireyler tarafından sosyal bir şekilde oluşturulan ve paylaşılan bir anlamlar sistemi bütünüdür.¹⁰⁵

Örgüt kavramı değişik araştırmalarda değişik biçimde tanımlanmıştır. Bu tanımlamaların en kapsamlısı olan Tosun'un 1990 yılında yaptığı tanımlamada; "örgüt, üretim için gerekli olan maddesel ve maddesel olmayan araçları, belirli bir düzen içinde bir araya getirme faaliyetinin yapıtı olarak ortaya çıkan yapı veya iskelettir" şeklinde ifade etmiştir. Ülgen ise örgütü; "bir yandan yöneticinin kullanabileceği bir araç öte yandan da yöneticinin içinde etkinlikte bulunacağı ve kendisinin de etkileneceği bir ortam" olarak tanımlamıştır.¹⁰⁶

¹⁰⁴ Güçlü, N., a.g.e., ss.82

¹⁰⁵ Şişman, M.(2002). **Örgütler Ve Kültürler**, Ankara: Pegam A Yayıncılık, ss.24

¹⁰⁶ Özdönmez, M. Akesen, A. Ve Ekizoğlu, A., **Yönetim Ve Organizasyon**, İ.Ü. Basımevi, 1998, ss.83

Öz olarak ifade etmek gerekirse, örgütler, belli amaçlara ulaşmak için bir araya gelmiş insanların, karşılıklı işbirliği ve koordinasyon içinde ortak hedeflere yönelik çabalarından oluşan gruplar olarak tanımlanabilirler.¹⁰⁷

1.5.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, işgörenin örgüte karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir. Örgüte bağlılık tutumunda; yaş, örgüt içi kıdem gibi bireysel değişkenler ve iş dizaynı, yöneticinin liderlik vasıfları gibi örgütsel değişkenler önemli rol oynamaktadır.¹⁰⁸ Örgütsel bağlılık genel olarak çalışanların örgüt içinde kalma arzusu, örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılığı olarak tanımlanmaktadır.¹⁰⁹ Durna ve Eren' e göre¹¹⁰ örgütsel bağlılık: *Bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve kurum üyeliğini devam ettirme arzusudur.* Cook ve Wall (1980)'a göre örgütsel bağlılık kavramı bireyin görev aldığı örgütün karakteristiklerine verdiği duygusal tepkilerdir.¹¹¹

Örgütün hedeflerine ve değerlerine olan bağlılık hissi, birinin bununla ilgili rolü, ve gerçek anlamda etkili değeri yerine kendi faydası için örgüte olan bağlılığı ile ilgilidir. Görev tecrübesinin kalitesinin olumlu bir sonucu olarak, bu kavram görevde iyi olmak için yardımcı bir etken olarak kabul edilebilir. Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai hedeflerinden biridir. Çünkü örgütsel bağlılığa sahip bireyler daha uyumlu, daha

¹⁰⁷ Alimoğlu, S., Kültürün Postmodern Örgüt Yapılarının Oluşmasında Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2010, ss.11

¹⁰⁸ Bayram, L., Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Sayıştay Dergisi, (59), 2005, ss.125

¹⁰⁹ Çekmecelioglu, H., İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti Ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma , İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, 8(2), 2006, ss.155

¹¹⁰ Durna U. Ve Eren V., Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (2), 2005, ss.211

¹¹¹ Cook, J. Ve Wall, T., New Work Attitude Measures Of Trust, Organizational Commitment And Personal Need Non-Fulfilment, Journal Of Occupational Psychology, 53, , 1980, ss.40

*doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır.*¹¹²

Örgütsel bağlılık literatürü, bağlılık kavramını değişik biçimlerde kullanıldığını, bu konuda değişik tanımların ortaya çıktığını göstermektedir. Buna göre örgütsel bağlılık:

Çöl (2004) örgütsel bağlılığı, kişinin örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmesi olarak tanımlamıştır.¹¹³

*Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir.*¹¹⁴

*Örgütsel bağlılık genel olarak çalışanların örgüt içinde kalma isteği, örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılığı olarak tanımlanmaktadır.*¹¹⁵

*Örgütsel bağlılık, işgörenin örgütle özdeşleşmesi ve ona katılmasının göreceli gücüdür.*¹¹⁶

*Örgütsel bağlılık en genel anlamıyla “işgörenlerin örgüte yakınlaşma ve sahiplenme derecesi” olarak tanımlanabilir.*¹¹⁷

*Örgütsel bağlılığın en yaygın tanımı genellikle “kişinin çalıştığı işletmeye karşı hissettikleri dir.*¹¹⁸

¹¹² Balcı, A., Örgütsel Sosyalleşme Kuram, Strateji Ve Taktikler, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2000, ss.28

¹¹³ Çöl, G., Örgütsel Bağlılık Kavramı Ve Benzer Kavramlarla İlişkisi, İş, Güç, Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6(2), S:233, 2004

¹¹⁴ Bayram, L., a.g.e., ss.125

¹¹⁵ Çekmecelioğlu, H., a.g.e., ss.155

¹¹⁶ Doğan, S. Ve Kılıç, S., "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi", Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29, 2007, ss.39

¹¹⁷ Topaloğlu, I.G., İşgörenlerin Adalet Ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010, ss.59

İşgörenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, özellikle son yıllarda üzerinde oldukça fazla durulmuş bir konu olmasına karşın tanımı hakkında henüz bir fikir birliğine varılamadığı söylenebilir.¹¹⁹

Örgüte bağlılık konusuna yönelik artan ilgiye bağlı olarak, bu alanda hem kuramsal hem de özgün araştırmalarda önemli gelişmeler olmuş, örgüte bağlılığın çok yönlü ve karmaşık bir yapı olduğu ortaya konmuştur. Uzun süre araştırmacılar ve kuramcılar, örgüte bağlılığı işe dönük olarak farklı biçimlerde tanımlamışlardır. Ancak, sonuç olarak bu araştırmaların bir sentezine ulaşmak zor olmuştur. Bugün bağlılığın farklı biçimlerde olabildiği bilinmektedir. Bu nedenle, araştırmacıların, amaçlarına uygun, güvenilir ölçekler kullanmaları ve ilgilendikleri bağlılık biçimini ya da biçimlerini açıkça belirlemeleri zorunlu hale gelmiştir. Bu gelişmelere bağlı olarak örgüte bağlılığın çok boyutlu bir kavram olarak ele alındığında daha iyi anlaşılabilceği ileri sürülmektedir.¹²⁰

Bağlılığı bir kavram olarak ele aldığımızda grupların olduğu her yerde olan toplumsal içgüdünün duygusal olarak anlatım şeklidir. Bağlılığı sadakat kelimesi ile anlatmak mümkündür. Bağlılık dendiğinde çok yoğun ve en üst düzeyde duygular akla gelir. Whyte aşırı bağlılığın tehlikelerini dile getirmiş ve örgüt insanı adlı çalışmasında kişinin sadece çalıştığı kuruma personel olarak değil aynı zamanda o kuruma ait olan bir birey olarak tanımlamaktadır.¹²¹

¹¹⁸ Dolu, B., Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2011, ss.18

¹¹⁹ İlsev, A., Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997, ss.17

¹²⁰ Cohen, A., On The Discriminant Validity Of The Meyer And Allen Measure Of Organizational Commitment: How Does It Fit With The Work Commitment Construct?, Educational And Psychological Measurement, 1996, ss.494

¹²¹ Yıldırım, F., Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık Ve Örgütsel Adalet İlişkisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002, ss.34

Bağlılık; toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Başka bir ifadeyle bağlılık, sadakat ve sadık olma durumudur. Genel anlamda bağlılık; en yüksek derecedeki bir duyguyu ifade eder. Bağlılık kavramının özünde ait olma duygusu yatmaktadır. Bu duygu örgüt ile birey arasında bir çeşit bağ oluşmasına ve örgütte çalışan bireylerin ortak değer, amaç ve ülkü etrafında toplamalarını sağlamaktadır. Bağlılık her husustan önce karşılıklı sezgiye dayanan insan güdülemesini iyi anlamaktan geçer. Yönetimin görevi, başta insan gücü kaynağı olmak üzere örgütün bütün kaynaklarını örgütün amaçları doğrultusunda etkili ve yerinde kullanmaktır.¹²²

Örgütsel bağlılık genel olarak işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç da dahil olmak üzere bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade eder. Örgüt, yaşamın devam ettirmek için işgörenlerin örgütten ayrılmasını önlemeye çalışır. Bunu yaparken ücret arttırma, yükselme olanağı sağlama, özendiriciler sunma gibi yollar izlemektedir.¹²³

Örgütsel amaçlara bağlılık, sadece belli bir rolün başarı derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükselterek, devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmakla kalmayıp; aynı zamanda bireyi, örgütsel yaşam ve en üst düzeyde sistem başarısı için gerekli birçok gönüllü eyleme yöneltir. Örgütsel bağlılığın geliştirilmesi, işgörenlerin duygusal enerji ve dikkatlerinin birbiriyle ilişkilendirilmesine bağlıdır. Bu, işgörenlerin birbiriyle nasıl bir ilişki içinde olduklarını ve örgüt hakkındaki duygularını yansıtır. Birçok olayda rekabet baskılarını azaltmak, gerçekten işgörenlerin bağlılığını gerektirir. Çoğu örgütlerin rekabet talepleri bugün artık daha global, daha müşteriye dönük, daha esnek, daha öğrenme yönelimli, daha çok takım halinde çalışmaya endeksli ve daha üreticidir. Bu talepler, örgütün başarısı için duygusal, entelektüel ve fiziksel enerjisini birleştiren yüksek düzeyde bağlılık duyan insanları gerektirir. Ne yazık ki yöneticilerin çoğu, işgörenlerin artan beklentilerini etkili bir şekilde karşılamada başarısız olmaktadır. Normal koşullardaki istekleri dahi

¹²² Özdemir, Servet, Eğitimde Verimlilik Ve Toplam Kalite Yönetimi, Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Pegem Yayıncılık, Ankara, Sayı 3, 1995, ss.382

¹²³ Çetin, M., Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayınları, 2004, ss.90

yeterince karşılanmayan işgörenlerden, giderek daha fazla beklentiye girmek, onların bağlılığını azaltmakta, stres ve tükenmişliğe yol açmaktadır.¹²⁴

1.5.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

*Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili yapılan çeşitli tanımlamalar benzer şekilde örgütsel bağlılık konusunun sınıflandırılmasında da alternatif modeller ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu modellerin ortak özelliğinin, bir örgüt ortamındaki iş görenin örgüte bağlılığını tanımlamaya çalışarak bağlılık boyutlarını ortaya koymak olduğu söylenebilir. Örgütsel bağlılıkla ilgili bu çalışmaların, bir iş görenin örgüte bağlılığını sağlayan, onu örgüte çeken, örgütün sahip olduğu birçok özelliğin olabileceğini de ortaya çıkardığı görülmektedir.*¹²⁵

1.5.2.1.Etzioni' nin Sınıflandırması

*Örgütsel bağlılığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri Etzioni' ye aittir. Etzioni örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkilerinin, üyenin örgüte yakınlaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir.*¹²⁶

Etzioni (1975) ' nin örgütsel bağlılık tanımlamasında, üyelerin örgüte bağlılıklarını üç gruba ayırmaktadır. Buna göre en olumsuz uçta negatif yabancılaştırıcı (alienative), ortada nötr hesapçı ve en olumlu uçta pozitif moral bağlılık vardır.

- *Pozitif-moral bağlılık, işgörenlerin örgütteki mevcut koşulları ve değerleri benimsediğinde ortaya çıkmaktadır. Bu durumda birey örgütün amaçlarını ve işini değerli buluyor ve bu nedenle örgütte kalmayı sürdürüyor demektir.*

- *Nötr-hesapçı bağlılık türünde, bireye verilen iş ile bu işe karşılık alınacak ödül arasındaki dengeye dayalı bir bağlılık söz konusudur. Kişi kendisine verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir*

¹²⁴ Cohen, A., a.g.e., ss.494

Yıldırım, F., a.g.e., ss.34

¹²⁵ Üstüner, M., Öğretmenler İçin Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 10(1), 2009, ss.6

¹²⁶ Gül, H., Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi, Ege Akademik Bakış, 2(1), 2002, ss.43

*bağlılık göstermekte ve örgüte katkısı karşılığında elde edeceği ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadır.*¹²⁷

• *Negatif-yabancılaştırıcı bağlılıkta kişi örgütüne psikolojik açıdan bir bağlılık duymuyor olmasına rağmen örgütte kalmaya zorlanmakta, örgütünü cezalandırıcı ve zararlı olarak görmektedir.*¹²⁸

1.5.2.2. O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı, kişinin örgütüne psikolojik bağlılığı olarak değerlendiren O'Reilly III ve Chatman, bir örgüte bağlılığı üç boyutta ele almaktadırlar ¹²⁹:

Uyum: Bu boyutta temel amaç, belli dış ödüllere ulaşmaktır. Bireyler tutum ve davranışlarını, belli kazanımları elde etme ve belli cezaları savuşturma temeline oturtarak gerçekleştirirler.

Özdeşleşme: Diğerleriyle yakın ilişkiler kurma isteğine dayanır. Bireyler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek, doyum sağlamak için diğer kişi ve gruplarla ilişkilendirerek gerçekleştirildiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir.

İçselleştirme: Tümüyle bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar; bireyler, iç dünyalarını örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında gerçekleşir. Uyum, ödül- maliyet değerlendirmesini öne çıkararak bireyi araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme ise, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yöneltmektedir.

¹²⁷ Günce, S., İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013, ss.24

¹²⁸ Bakır, A. A., Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya, 2013, ss.55

¹²⁹ Balay, R., Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000, ss.22-23

1.5.2.3. Balcı'nın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması:

O'Reilly ve Chatman(1986)'ın sınıflandırmasına benzer bir sınıflandırma yapan Balcı, örgütsel bağlılık ile ilgili olarak üç boyut ve aşamadan bahsetmektedir. Bunlar; uyum, özdeşleşme ve içselleştirmedir.¹³⁰

Uyum: Örgüte yüzeysel bir bağlılığı ifade etmektedir. Uyum, adanmışlığın ilk aşamasıdır. Uyumda bireyin bir şeyi, gerçekten inandığı için değil de ceza korkusu ya da ödül beklentisi içinde kendisini mecbur hissettiği için yapması söz konusudur. Uyumda bir çıkar ilişkisi bulunmakta olup birey örgütte diğerlerinin etkilerini bir çıkar karşılığında kabul etmektedir. Birey beklediği ödeme, yükselme ya da benzeri çıkarlar karşılığında uyum göstermektedir.

Özdeşleşme: Bağlılığın ikinci aşamasıdır. Bireylerin örgüte ve işgörenlerine yakın olma isteklerine dayalıdır. Özdeşleşmede birey kendini ifade edebilme imkanı yaratıldığı ve insanlarla kurduğu ilişkilerin sürdürülme olanağı tanındığı oranda başkalarının etkilerini kabul etmektedir. Özdeşleşme, bireyin değer verdiği şey ya da şeyler karşılığında örgütü ile bir anlamda bir kişilik bütünleşmesine girmesidir.

İçselleştirme: Bağlılığın son aşamasıdır. Birey ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumunu ifade etmektedir. İçselleştirme, bireyin değerlerinin örgütsel değerlerle uyum içinde olması ve örgütsel değerlerin bireyin tutum ve davranışlarında etkili olmasıdır. İçselleştirmede bireyin, örgütün değer ve normlarını, kendi değer ve normları olarak, zorlama olmaksızın içten kabulü ve benimsemesi söz konusudur.¹³¹

¹³⁰ Balcı, A., **Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji Ve Taktikler**, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2003, ss.28

¹³¹ Balcı, A., **Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji Ve Taktikler**, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2003, ss.29

1.5.2.4. Kanter'in Sınıflandırması

Tutumsal bağlılıkla ilgili en meşhur yaklaşımlardan birisi Kanter'e aittir. Kanter'e (1968) göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Bir sosyal sistem olarak örgütlerin belirli istek, ihtiyaç ve beklentileri bulunmaktadır. Çalışanlar örgütlerinin bu beklentilerini, örgüte olumlu duygular besleyerek ve kendilerini örgütlerine adayarak gerçekleştirebilirler.¹³²

Bağlılık Kanter'e göre iki farklı sistem içerisinde ortaya çıkar. Bunlar; sosyal sistem ve kişilik sistemidir. Sosyal sistemlerde kişilerin bağlılıkları üç temel alandan oluşur. Bunlar; sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden meydana gelmektedir.¹³³

Kanter, örgüt tarafından üyelere empoze edilen davranışsal taleplerin farklı bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına sebep olduğunu savunmaktadır. Bu talepler üç değişik bağlılık oluşturmaktadır. Bunlar; devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır.¹³⁴

Devama yönelik bağlılık: Kişinin üyeliğini sürdürerek örgütte kalması ve örgütün sürekliliğine kendini adamasıdır. Diğer bir ifadeyle bir üyenin örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adaması olarak tanımlanır. Ayrılmanın maliyetinin, kalmanın maliyetinden daha büyük olduğu fikrine dayanmaktadır. Bağlılığın gerçekleşebilmesi için üye açısından maliyetinin yüksek olması veya kendisinden ayrılmayı zorlaştıracak değerlerde kişisel fedakarlıklar ve yatırımların istenilmiş olması

¹³² Cengiz,A.A., Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri Ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, 2001, ss.30-36

¹³³ Sökmen,A., Ankara'da Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, 2000, ss.35-37

¹³⁴ Varoğlu, D., *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine Ve Kurumlarına Karşı Tutumları Bağlılıkları Ve Değerleri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993, ss.6-7
İlsev, A., a.g.e., ss.8-12

gerekmektedir. Üye, örgütten ayrılmamanın bedelini örgütte kalmanın bedelinden yüksek bulursa, yani örgütte kalmayı karlı bulursa bağlılık gösterecektir. Üye, kendisi için karlı olan şeylerin örgütteki üyeliğinin sürmesine bağlı olduğunu ve örgütteki pozisyonu ile ilgili olduğunu fark ettiğinde, örgütüne ve örgütsel rolüne bağlanacaktır.¹³⁵ Bir başka deyişle, üyeler bir örgütte kalmak, için önemli ölçüde fedakarlıklar yapmışlarsa, sistemin kalıcı olmasını sağlamak için önemli ölçüde bağlılık gösterirler.

Kanter devamı yönelik bağlılığın özveri ve yatırım olmak üzere iki unsuru olduğunu belirtmektedir. Özveri diğer bir ifadeyle fedakarlık, örgüte üye olabilmek için kişinin değerli bulduğu şeylerden vazgeçebilmesidir. Kişinin böyle bir özveride bulunmayı kabul etmesi halinde, üyeliğini sürdürme konusundaki duyarlılığı ve motivasyonu da artacaktır. Yatırım ise, kişinin kaynaklarını örgüte bağlaması, dolayısıyla örgütle bir çıkar, alış-veriş ilişkisine girmesidir. Kişi örgütte kalmak için katlandığı maliyetler karşılığında bazı kazançlar elde etmeyi beklemektir. Kişinin örgüte bağladığı kaynaklar emeklilik kesintisi gibi maddi olabileceği gibi örgüt için harcanan zaman gibi manevi de olabilir.¹³⁶

Kenetlenme bağlılığı: Sosyal ilişkilerden feragat veya grubun kenetlenmesini kolaylaştırıcı simge, sembol ve törenlere katılım gibi vasıtalar aracılığıyla bir örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma olarak tanımlamaktadır. Kenetlenme bağlılığına birleşme de denilmektedir.¹³⁷

Kenetlenme bağlılığı, kişinin bir gruba ve bu gruptaki ilişkilere bağlılığıdır. Örgütler üyelerinin psikolojik bağlılıklarını ve kenetlenmelerini gerçekleştirmek, amacıyla iş gören oryantasyonu, yeni üyelerin herkese duyurulması, üniforma ve rozet gibi sembol kullanımı, kuruluş kutlamaları gibi yöntemlere başvurular. Bütün

¹³⁵ İnce, M. Ve Gül, H., Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Ankara: Çizgi Kitabevi, 2005, s.30

¹³⁶ Sökmen, A., a.g.e., ss.36

¹³⁷ Varoğlu, D., a.g.e., ss.7

bu yöntemlerle grup üyelerinin birbirlerine sınıksız sarılmaları kenetlenme bağlılığını, artıracaktır. Kenetlenme bağlılığının sağlandığı grup ve örgütlerde grup içi çekişmelere, çatışmalara, kıskançlıklara, örgütsel yıldırıma, dışlanmaya ve yabancılaşmaya çok az rastlanırken, grup birliği oldukça yüksek seviyelerde gerçekleşmektedir. Bu bağlılık türü gruba, dışarıdan gelen tehditlere karşı grup üyelerinin direncini, birlik ve beraberliğini arttırmaktadır.¹³⁸

Kontrol bağlılığı, Kişinin örgüt normlarına bağlı olmasıdır. Bu bağlılık şekli, örgüte karşı olumlu normatif yönleri içermektedir. Kişi örgütün kendisinden beklediği davranışları ve uyulmasını istediği kuralları doğru ve ahlaka uygun bulur; çünkü bunlar kendi değerine uymaktadır. Bu nedenle örgütün isteklerine uymanın, otoriteye itaat etmek gerektiğini düşünür.¹³⁹

Kanter'in geliştirdiği bu üç bağlılık türünün birbirinden farklı sonuçları bulunmaktadır. Devama yönelik bağlılığın hakim olduğu örgütlerde üyelerin örgütte kalma ihtimalleri daha yüksektir. Kenetlenme bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde ise örgütün dışarıdan gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı kendisini savunma gücü daha yüksek olmaktadır. Son olarak kontrol bağlılığının bulunduğu örgütlerde üyeler kendi değer ve normlarıyla örgütün değer ve normlarını uyum içerisinde bulmaktadır. Bağlılık türlerinin böyle farklı sonuçları bulunmasına rağmen Kanter, bu üç bağlılık türünün birbiriyle ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Örgütler üyelerinin bağlılıklarını sağlamak için her üç yaklaşımı bir arada kullanmaları gerekmektedir.¹⁴⁰

¹³⁸ İnce, M. Ve Gül, H., a.ge., ss.31

¹³⁹ Samadov, S., İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık Özel Sektörde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, ss.78

¹⁴⁰ İnce, M. Ve Gül, H., a.ge., ss.32

1.5.2.5. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn (1977) herhangi bir örgüt içerisindeki kişileri, içinde bulunduğu örgüte bağlılık duymasına neden olan unsurların başında ödüllerin olduğunu ileri sürmüştür. Örgüt içinde davranışlar hem iç hem de dış ödüller ile ödüllendirilmelidir. İçsel ödüllendirilmek anlatımsal olarak dışsal ödüllendirme ise araçsal olarak ifade edilir. Bazen örgüt içinde kişiler kendilerine biçilen rolleri sadece para karşılığında gerçekleştirebilir. Bu dış ödüllerin motive edici olduğu durumlara araçsal devre denir. Sadece araçsal ödüllerle örgüte bağlı olanların, zamanla örgüte bağlılıklarını kaybetme olasılıkları yüksektir.

1.5.2.6. Buchanan'ın Sınıflandırması

Buchanan (1974) örgütsel bağlılığı üç gruba ayırmakta; özdeşleşme, sarılma ve sadakat şeklinde değerlendirmektedir. Buchanan çalışmasında, iş görenin örgütün amaç ve değerlerine duygusal bağlılığının; onun rolünün dışında ve ayrı olarak tamamen duygusal nedenlerle bağlanma veya bireyin amaç ve değerlerle olan uyumu ve ilgisi sonucu örgüte bağlanma, örgütün bireyin nazarındaki hatırı ile bağlılığın birbirinden farklı ve bağımsız olduğu belirtmiştir.¹⁴¹

1.5.2.7. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Allen ve Meyer (1990) , örgütsel bağlılığın üç ana ögeye dayandığını ileri sürmektedirler. Bunlar, duygusal (affective), devamlılık (continuance) ve normatif bağlılıktır.¹⁴²

Duygusal bağlılık: Bireylerin duygusal bağlılığı anlamına gelmektedir ve bireylerin örgütsel objelere sarılması ve özdeşleşmesini ifade etmektedir. Duygusal

¹⁴¹ Mahmutoglu, A. Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, ss.46-53

¹⁴² Balay, R., Özel Ve Resmi Liselerde Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000, ss.17

bağlılık, iş görenlerin kurumlarına kalben bağlanmaları, kurumları ile özdeşleşmeleri, kurumsal hedef ve amaçları gönülden benimsemek ve kurumlarıyla gurur duymaları anlamına gelmektedir.¹⁴³

Devam bağlılığı: Mensup olduğu örgütten ayrılmanın sonuçlarını peşinen kabul etmeyi anlatır. Çalışanın mensup olduğu örgütteki faydalandığı hakları ayrılması halinde maliyeti yüksek olarak kendisine dönecekse kişi o örgüte bağlı kalmaya devam edecektir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık ödül-maliyet bakış açısı ile incelenmektedir. Burada asıl üzerinde durulan unsur yapılan pazarlıklarla örgüt ile kişi arasında ilişkilerin değişebilmesidir.

Normatif bağlılık: Çalışanların örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Örgüt üyeliğini sürdürme hususundaki duygulardan kaynaklanmaktadır.¹⁴⁴

1.5.3.Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Yüksel (2003) çalışanların yapmış oldukları iş ve bu işin belirli boyutlarına karşı geliştirilen tutumun düşük olmasının bireysel ve örgütsel açıdan çeşitli sonuçlara yer açabileceğini belirtmektedir. İşgören yaptığı iş ile ilgili tatmin düzeyi düşüğe ve çalıştığı örgüte düşük düzeyde bağlıysa sıklıkla sağlık problemleri, performans düşüklükleri, devamsızlıklar hatta bulunduğu örgütten ayrılmalar gerçekleşebilir. Eğer işletme amaçlarına ulaşmak istiyorsa bu tür engelleyici hedefe ulaşmayı zorlaştıran sorunları dikkate almalıdır.¹⁴⁵

¹⁴³ Bulut, Ç., Çulha, O., Tütüncüoğlu, M. Ve Aksoy, E., İçsel Ve Dışsal Ödüllerin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi: İzmir İli Ve Çevresindeki Kobilerde Bir Araştırma, 17. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 21-23 Mayıs, Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 2009, ss.121

¹⁴⁴ Gül, H., a.g.e., ss.42

¹⁴⁵ Yüksel, İ., Hemşirelerin İş Güçlüğü Faktörlerinin Belirlenmesi, İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi, 5(20), 2003, ss.34

1.5.3.1.Uyum Boyutu

Bazı zamanlarda kişiler içinde bulundukları yüzeysel olarak desteklerler. Bu kişilerin amacı ödül kazandıracak çeşitli davranışlar sergilemek ya da ceza almamaktır. Bu tam olmayan bağlılık uyum olarak ifade edilebilir. Kural, yetki ve süreç eylemleri genellikle uyuma dönüşür. Kişi yaptığı davranışları isteyerek değil zorunda olduğu için yapar. Uyum demek her zaman zorunluluk demektir. Uyumda yetkiye sahip olan avantajlıdır. Yöneticinin tercihleri ast pozisyonunda bulunanlara kabul ettirilir. Ancak kabul eden istediği, inandığı için kabul etmediğinden uyum gönülsüzlüğü ifade eder. Bu nedenle uyum güven değil kontrolü getirir. Kişinin seçme şansı yoktur. Bağlılığın olabilmesi için ilk basamak uyumdur. Uyumu sağlamak işin dış ödülleri sıklıkla kullanılır. Şirketlerin kurulma nedeni kar elde etmektir. Bu nedenle motivasyon aracı olarak maddi olanaklar çok sık kullanılabilir.

Uyum, ödül-maliyet dengesine dayalı bir bağlılık olma yanında, birey ve örgüt arasında var olan bir dizi karşılıklı kabullere dayanır. Psikolojik ve ekonomik sözleşmenin ilişkisel öğeleri de örgüt ve işgörenler arasında uyulması gereken ilkelere vurgu yapar. Eğitim çalışanlarının beklentilerinin karşılanmaması, gereksinimlerinin saksaklanması, çalışanların uzmanlığına, kişiliğine karşı saygının yok olması, çalışma ortam ve koşullarının uygunsuzluğu, yasal olmayan uygulamaların çoğalması vb. nedenler eğitim işgöreninin kendisini işine ve okuluna vermekten alıkoyar.¹⁴⁶

1.5.3.2.Özdeşleşme Boyutu

Burada insanların önemsedikleri tutumlar, *davranışlarla uyumluluk gösterecek kadar daha ileri bir bağlılık düzeyi yaratmaktadır. Bu bağlılık, bireylerin*

¹⁴⁶ Başaran, İ. E., Türkiye Eğitim Sistemi, Ankara: Gül Yayınevi, 1993, ss.157

*amaca inanmalarından veya amacı ortaya çıkaran bireyleri destekleme isteğinden kaynaklanabilir.*¹⁴⁷

*Japon örgütleri gibi, kuram Z ve güçlü kültüre sahip örgütlerde güçlü özdeşleşme vardır. İnsanlar özdeşleşme boyutunda örgütlerine bağlılık göstermekten gurur duymaktadır. İşgörenler bu aşamasında örgütle üst düzeyde özdeşleşir. Çünkü örgüt onların değer verdiği şeyleri destekler.*¹⁴⁸

Örgütle özdeşleşen işgören örgütün adamı olur, örgütsel ödüller ve yükselme için olağan üstü bir çalışma sürecine girer. İşgören, örgütün başarısını kendi başarısı; başarısızlığını da kendi başarısızlığı olarak görür.¹⁴⁹

1.5.3.3.İçselleştirme Boyutu

İçselleştirme, etki kabul edildiği zaman meydana gelir. Çünkü, tutumlar ve davranışların bireyin kendi değerleri ile uygun olduğu durumu kapsar. Yani, bireylerin değerleri ve grubun ya da örgütünkiler aynıdır. Böylece, örgüte bireyin psikolojik bağlılığı için temel ilke üç bağımsız temel üzerine belirtilebilir. Örgütsel kültürün çoğu tanımlamalarında değerler temel öğelerdir. Geçmiş araştırmalar, değer ve önceliklerin belli bir örgütün değer ve öncelikleriyle uygun olduğunda işgörenlerin daha mutlu olduğunu ve örgütle olan birlikteliği daha da istekle sürdürdüğünü göstermektedir.¹⁵⁰

¹⁴⁷ Brockner, J., Taylor, T.R., The Influence Of Prior Commitment To En Instutions On Reactions To Pereived Unfairness : The Higher They Are, The Harder They Fall, Aministrative Science Quarterly, 37, 1992, ss.244

¹⁴⁸ Balay, R., Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000, ss.100

¹⁴⁹ Başaran, İ. E., Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü, Ankara: Umut Yayınevi, 2000, ss.233

¹⁵⁰ Chatman,J,A., Matching People And Organizations: Selection And Socialization In Public Accounting Fims. Administrative Science Quarterly, (36), 1991, ss.459

İçselleştirme, davranışa rehberlik eden değerlerin birleştirilmesini içeren bir etkileme sürecidir.¹⁵¹ İçselleştirme, bireysel ve örgütsel değerlerin karşılıklı uyumlu olmasına dayanır. Bu boyut, kişisel değerlerin örgütsel değerlerle uyumluluğunu ve örgütsel değer sisteminin, bireyin tutum ve davranışları üzerindeki etkileri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu aşamada birey örgütün değerlerini gerçekten ödüllendirici ve kişisel değerleriyle uyumlu görür. Örgütün en çok arzuladığı bağlılık formu içselleştirmedir. Çünkü içselleştirme, kendi kendini devam ettirici olarak başlangıçtaki etki kaynağından bağımsızdır. Fakat başarılması hem daha zor hem de uzun zaman alıcıdır. İçselleştirme bir kez gerçekleştiğinde, bireyi etkilemek için yeni etki kaynaklarının devreye konulması gerekmez. Çünkü bu bağlılık boyutunda birey, yeni bir fikri, değişimi, tutum veya davranışı kendisinin olarak kabul eder.¹⁵²

1.5.4. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütler günümüzde hızla değişen ve acımasızlaşan iş dünyasında yaşamını devam ettirebilmek için birçok soruna çözüm üretmek durumundadırlar. Rakiplerinin önüne geçmek için özellikle sahip olduğu sınırlı kaynakları en iyi şekilde kullanmanın yollarını bulmak zorunda olan örgütler için insan unsuru örgüt içinde en önemli role sahip olan kaynak olarak öne çıkmaktadır. Rekabette öne geçmenin anahtarı olarak öne çıkan insan unsuru örgütleri insan odaklı politikalar üretmeye zorlamaktadır. Bu sebeple örgütsel bağlılık örgütler için daha fazla önem kazanmaktadır.

Çağın şartlarına uyum sağlamış insan içinde bulunduğu toplumun ve iş yaşamına daha fazla nitelik katmak için çalışmalar yapmaktadır İşin insani yönü daha önemli hale gelmekte, bireyin insanlık özellikleri duyguları, ilgileri ve güduları başta olmak üzere işte daha çok dikkate alınmaktadır. İş ve örgütün desenlemesine daha

¹⁵¹ İnce, M. Ve Gül, H., Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Ankara: Çizgi Kitabevi, 2005, ss.11

¹⁵² Balay, R., Özel Ve Resmi Liselerde Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000, ss.101

etkin bir katkı sağlamak niyetindedir. Bu konudaki tespitler, çağdaş insanın öncelikle para değil özgürlüğünü istediğini göstermektedir.

Bütün örgütler için, kaynakların optimum kullanımı ve maliyetlerin düşürülerek verimliliğin artması gündem konusudur. Bu kaynakların en başında da yetişmiş işgücü gelir. İşgücünün kendisi kaynak durumunda olmakla beraber hem kendinde var olan potansiyeli, hem de diğer kaynakları kullanacak olan bir güçtür. Öyle görünüyor ki iplerin ucu bu bireylerdedir.¹⁵³

Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin fazla olduğu örgütler hedeflerini gerçekleştirme düzeyleri yüksek olan örgütlerdir. Bunu bilen ve bu doğrultta çalışma yapan örgütlerde sorunların sorun olmaktan çıktığı sorun çözmek için tüm çalışanların seferber olduğu bir örgüt olduğu görülmektedir. Örgütler amaçlarını gerçekleştirmek istiyorlarsa mutlaka örgütsel bağlılık düzeylerini artırmalıdır.

Örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin bulunduğu örgütler daha etkili ve verimlidirler. Örgütsel bağlılığı güçlü olan işgörenlerin, işten ayrılma, işe geç kalma, devamsızlık gibi olumsuz davranışları sergileme olasılığı düşüktür. Örgütün amaçlarını benimseyen ve bu amaçları gerçekleştirmek için çaba sarf eden işgörenler örgüte rekabet gücü kazandırır. Bu işgörenler olumlu görüş bildirdikleri için örgüt kaliteli elemanları bünyesine katmakta zorlanmaz.¹⁵⁴

Yapılan araştırmalarda verimlilik düzeyi yüksek olan ülkelerin başında Japonya'nın olduğu görülmüş ve nedenleri araştırıldığında örgütsel bağlılıklarının çok üst düzeye olduğu görülmüştür.

¹⁵³ Çetin, M.,a.g.e., ss.93

¹⁵⁴ Cengiz,A.A., Enformasyon Çağında Örgüt Bağlılığını Geliştirmenin Yollarına Genel Bir Bakış, Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:16, Sayı:1-2, 2000, ss.513

Örgütsel bağlılık taraftarlarına göre her türlü organizasyonun amacı, değişen iş ve çevre şartlarında örgütsel bağlılık oluşturabilmektedir. Günümüz iş yaşantısı incelendiğinde düşük düzeyde iş güvenliği, teknoloji ve stresin aşırı etkisi kişilerin hayatını olumsuzlaştırmaktadır. Bundan dolayı yöneticiler iş güvenliği sağlamak amacıyla her zamankinden daha fazla çalışanların bağlılığını sağlamaya çalışmak zorundadırlar. Örgütsel bağlılığın, devamsızlık, iş gücü devir hızı, iş başarısı ve lider-ast ilişkileri gibi çok önemli iş ilişkili yapılarla münasebeti araştırıldıkça örgütler için çok önemli bir konu olduğu daha fazla ciddiye alınmaktadır.¹⁵⁵

*Örgütsel bağlılığın tarihçesine baktığımızda 1950'li yıllardan günümüze pek çok araştırmacının, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen çalışmalar yürüttüğünü görmekteyiz, bu çalışmalar günümüzde, giderek artan bir önem kazanmıştır. Bunun bazı nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz.*¹⁵⁶

- *Örgütsel bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi*
- *Örgütsel bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, işdoyumundan daha etkili araştırmalara ortaya konması,*
- *Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleridir.*

Örgütsel bağlılık beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Birincisi örgütsel bağlılık, işi bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleriyle; ikincisi iş doyumunu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncüsü özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi işgörenin işi ve rolüne ilişkin özelliklerle; dördüncüsü yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi işgörenlerin kişisel özellikleriyle yakından ilişkili görünmektedir.¹⁵⁷

¹⁵⁵ İnce, M. Ve Gül, H., a.g.e., ss.15

¹⁵⁶ Bayram, L., Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Sayıştay Dergisi, (59), 2005, ss.126-127

¹⁵⁷ Samadov, S., a.g.e., ss.66

1.5.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen ve belirleyen çeşitli faktörler vardır. İşgörenlerin örgüte bağlılığını etkileyen bu faktörler şöyle sıralanmaktadır :¹⁵⁸

- Yaş, cinsiyet ve deneyim,
- Örgütsel adalet, güven, iş tatmini,
- Rol belirliliği, rol çatışması,
- Yapılan işin önemi, alınan destek,
- Karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma,
- İş güvenliği, tanınma, yabancılaşma,
- Medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar,
- Çaresizlik, iş saatleri, ödüller, rutinlik,
- Terfi olanakları, ücret, diğer işgörenler,
- Liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları, işgörelere gösterilen ilgi.

Richard Mowday, Lyman Porter ve Richard Steersbağlılık faktörlerini; bireysel faktörler, iş ve role ilişkin faktörler, iş deneyimi ve çalışma ortamına ilişkin faktörler ve örgüt yapısına ilişkin faktörler olarak dört grupta araştırmışlardır. Celep ise bu faktörleri; kişisel özellikler, örgütsel yapı, işin özellikleri, örgütsel iklim, örgütsel süreçler olarak beş grupta toplamıştır.¹⁵⁹

Örgütsel bağlılık, birçok örgütsel hareketin belirleyicilerinden biri olduğu gibi, kendisi de çok sayıda faktörlerden etkilenmektedir. Literatürde farklı gruplandırmalar mevcuttur. Ancak, bu çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, kişisel-demografik faktörler, örgütsel faktörler, durumsal faktörler ve diğer faktörler olarak dört grupta incelenecektir.

¹⁵⁸ Çetin, M.,a.g.e., ss.99

¹⁵⁹ Celep, C., Sınıf Yönetimi Ve Disiplini, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000, ss.34

Kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunmaktadır. Eldeki bulgular, baba mesleğinin mesleğe bağlılığı etkilediğini ortaya koyarken, Colombotos (1962), ailenin sosyo-ekonomik statüsü ile mesleki normlara bağlılık arasında doğrudan bir ilişki olduğunu görmüştür.¹⁶⁰

Farklı kişisel özellikler; örgütsel bağlılık üzerinde farklı sonuçlar doğurmaktadır. Cinsiyet, ırk, yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi(kıdem) gibi pek çok kişisel özelliğin örgütsel bağlılıkla ilişkisi olduğu bilinmektedir.¹⁶¹

Cinsiyet: İçinde yaşadığımız yüzyılda kadınların eğitim düzeyleri belirgin bir şekilde yükselmesi, kadınların yüksek oranda çalışma yaşamına katılmaları ve kariyer hedefleri peşinde koşmaları cinsiyetle ilişkilendirilen araştırmaların artmasına neden olmuştur.

Örgüte bağlılık ile cinsiyet üzerine yapılan araştırmalarda araştırmacılar farklı sonuçlara ulaşmışlardır. Cinsiyet ve evlilik statüsü, mesleğe bağlılık ve meslekî davranışlarla ilişkisi bakımından sıklıkla tartışılmıştır. Evli ya da evlilik sonrası ayrılmış bireyler özellikle kadınların, bağlılık gösterdikleri örgütten ayrılmayı, bağlılığı olmayan bekar bireylerden daha maliyetli görmektedirler.¹⁶² Örgüte bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalarda cinsiyet değişkeni ile ilgili farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Cinsiyetin ve evlilikteki konumun mesleğine bağlılık ve mesleki davranışlarla ilgisi sıklıkla tartışma konusu olmuştur.

Mowday; kadınların örgüte bağlılıklarını, erkeklere göre daha fazla olduğuna değinmiş ve bunun nedenini de, kadınların örgütte bulundukları pozisyonları elde

¹⁶⁰ Balay, R., Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000, ss.55

¹⁶¹ İnce, M. Ve Gül, H., a.g.e., ss.61

¹⁶² Balay, R., Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000, ss.59

etmede erkeklerden daha çok engel aştıkları ve bunun örgüte üyeliği onlar açısından daha önemli kılması olarak açıklamıştır.¹⁶³

Yaş: Bireylerin içinde bulundukları yaş dönemleri işlerine ilişkin tutumları, algılarını isteklerini ve beklentilerini etkileyebilir. İşgörenler genç, orta yaş ve yaşlı olarak sınıflandırılacak olunursa, iş hayatının başlangıcında olan birey ilk kez iş aramanın ve işe yerleşmenin sıkıntılarını yaşayacak, eğitime ve özelliklerine göre uygun bir işte çalışma isteği yüksek olacaktır. Bireylerin işe bağlanmaları için işlerini ve iş ortamlarını tanımaları, alışmaları, kendileri için olumlu bir iklimin varlığı görmeleri ve bunun içinde belli bir sürenin geçmiş olması gereklidir.¹⁶⁴

Yapılan araştırmalarda yaş ile örgütsel bağlılık arasında tutarlı pozitif bir ilişkinin varlığı ortaya konmuştur. John Meyer ve Natalie Allen yaşı ilerlemiş olan işgörenlerin daha olgun olmaları ve işyerlerinde daha çok deneyim sahibi olmaları nedeniyle örgüte yönelik duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir.¹⁶⁵

Yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre daha fazla örgüte bağlılık gösterme nedenlerini aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz.

- *Aynı işyerinde ne kadar uzun süre çalışılırsa, çalışanın o işyerinde kendini geliştirme ve kariyer yapma fırsatı o kadar fazla olur.*
- *Yaş ilerledikçe iş kategorilerinde risk alma daha düşük oranda olmaktadır.*
- *Kendine güven ve tecrübe iş doyumunu artırmaktadır.*

¹⁶³ Keleş, H.N., İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, ss.58

¹⁶⁴ Çakır, Ö., İşe Bağlılık Olgusu Ve Etkileyen Faktörler, Ankara: Seçkin Kitabevi, 200, ss.123

¹⁶⁵ Kamer, M., Örgüte Güven, Örgüte Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 2001, ss.28

İşgörenin örgütte görev süresi arttıkça daha iyi mevkilerde bulunma olasılığı da artmakta, ayrıca işgören zaman içinde neden bu kadar uzun süre kaldığı konusunda kendini zihinsel olarak ikna etmektedir. Bunun sonucu olarak da çalışılan örgütün çekiciliği artmakta ve duygusal bağlılık düzeyi yükselmektedir.¹⁶⁶

Genç işgörenler kendilerine göre yaşlı işgörenlere karşı örgüte bağlılık düzeyleri daha az düzeyde olduğu genel varsayımlar arasındadır.

Sonuç olarak yaşla, örgütsel bağlılık arasındaki ilişki konusunda yapılan araştırma bulgularında bir tutarlılık olmadığı gözükmemektedir. Bazı araştırma sonuçları gençlerde örgütsel bağlılığın daha yüksek olduğunu gösterirken, bazıları ise yaşlı ileri olanlarda örgütsel bağlılığın daha yüksek olduğunu göstermektedir. Ancak yapılan araştırmaların çoğunda ileri yaşlılarda, gençlere göre daha yüksek örgütsel bağlılık bulgusunun çarptığı söylenebilir.

Eğitim düzeyi: Eğitim ile örgüte bağlılık arasında zayıf düzeyde olumsuz bir ilişkisi vardır. Bu olumsuz ilişkinin, eğitim seviyesi yüksek bireylerin, beklentilerinin örgütlerin karşılayamayacağı kadar yüksek olmasından kaynaklandığı ileri sürülmüştür. Aynı zamanda, eğitilmiş bireylerin örgütten ziyade bir mesleğe daha çok bağlı olacağı iddia edilmiştir. Eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin, alternatif iş olanakları daha fazla olduğu için, bu bireylerin bir pozisyona veya firmaya mahkum olma olasılığı düşüktür.¹⁶⁷

Çalışanların eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılıkları arasında ters orantı vardır. Çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe işyerinden beklentisi de artmaktadır. İşyerinin bunu karşılayamama durumunda işten ayrılma konusunda tereddüt yaşamamaktadırlar.

¹⁶⁶ Çırpan, H., Örgütsel Öğrenme İklimi Ve Örgüte Bağlılık İlişkisi, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999, ss60

¹⁶⁷ Çırpan, H.,a.g.e., ss.61

Bazı araştırmalara göre, eğitim ve bilgi düzeyi yükseldikçe kişisel inisiyatif kullanma, sorumluluk alma, daha bağımsız karar verme ve uygulama olanağı artmaktadır. Bu durum, iş- görenlerin monotonluk ve bıkkınlık durumlarını ortadan kaldırarak işi benimsemelerine yardım etmekte, ortaya çıkan rahatsızlık ve devamsızlıkları azaltmaktadır.¹⁶⁸

Çalışma süresi (Kıdem): Örgütte çalışma süresi, çalışanların örgüt için yaptığı katkıların bir göstergesi olarak kullanılmaktadır. Eğer çalışanın bir örgütte çalışma süresi artmış ise katkısı da o örgüt için artmıştır ve örgüte bağlılık düzeyini olumlu yönde etkilemektedir.

İşgörenlerin kişisel yatırımları çarpıcı şekilde onları örgüte bağlamaktadır. İstihdam öncesi yapılan fedakârlıklar, emeklilik maaşı alma plânları, statü, artan yaş, kıdem, alınan hizmet ve benzerî örgütsel yatırımlar, geçirilen zamanın fazlalığı ile birlikte örgütten ayrılma maliyetini arttırırken, örgüte sadakati kuvvetlendirmeye hizmet etmektedir. Buradan hareketle, birey ve örgüt arasındaki değişim uygunluğunun, zaman içinde örgütsel bağlılığı arttırdığı söylenebilir.¹⁶⁹

Araştırmalarda pozisyonda kalma süresi ile örgütte çalışma süresi ayrı ayrı ele alınmıştır. Örgütte çalışma süresi ile zorunlu bağlılık arasındaki ilişki pozisyonda kalma süresinden daha güçlüdür. Genelde yaş ile ilgili olan bulgular, örgütte çalışma süresi için de geçerlidir. Bir bireyin örgütte çalışma süresi arttıkça, bireyin o örgüte bağlı olarak elde ettiği faydalar artabilir. Aynı zamanda, bu süre içerisinde işgören, çalıştığı şirkete özgü beceriler geliştirebilir. Her iki durumda da işgörenin bağlılığı artacaktır.¹⁷⁰

¹⁶⁸ Eren, Erol, Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, ss.68

¹⁶⁹ Balay, R., Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000, ss.58

¹⁷⁰ Çırpan, H.,a.g.e., ss.61

Medeni Durum: Kişilerin, evli veya bekar olmaları, iş dışındaki yaşamlarında farklı alan ve düzeylerde sorumluluk üstlenme açısından işe bağlılığı etkileyebilecek bir faktör olarak ele alınabilir.¹⁷¹ Bekarların, aile geçindirme, ev işlerinde sorumluluk üstlenme gibi çalışma hayatını kısıtlayacak veya engelleyecek görevleri üstlenmediklerinden, işe bağlılıklarının da yüksek olabileceği düşünülmektedir. Fakat yapılan araştırmalarda, medeni durum ile işe bağlılık arasında bir ilişki bulunamamıştır.

İşgörenlerin aile ve akrabalık sorumluluğu ya da bireyin aile ve yakınlarına olan yükümlülükleri de bağlılıkta önemli bir faktördür. Aile ve akraba sorumluluğu olan işgörenlerin iş ve aile yükümlülüklerine ilişkin istemleri çatıştığında, örgüte ve uygulamalarına daha az bağlılık duydukları ileri sürülmektedir.¹⁷²

Yapılan bazı araştırmalarda, evli veya bekar olmanın zorunlu bağlılıkla bağlantılı olduğunu belirtmiştir. Buna neden olarak evli kişilerin bekarlara göre maddi açıdan daha fazla rol almalarını belirtmektedir. Bakmakla yükümlü olduğu kişiler daha fazla bu kişilerin sorumluluk hissi yüksek olacaktır. Örgütten elde ettiği kazançlarla ailesinin geleceğini teminat altına almak isteyecektir. Bu nedenle medeni durumun devamlılık bağlılığı ile ilişkili olduğunu söylemek mümkündür.

Medeni durumun örgütsel bağlılığa etkisi olarak; evli olan çalışanların çoğunlukla ailede sahip oldukları sorumlulukları sebebiyle ekonomik yükümlülüklerinin de verdiği zorunlulukla bekâr çalışanlara kıyasla daha fazla oranda devam bağlılığına sahip olabilecekleri düşünülmektedir. Ayrıca bireylerin yakın akrabalarına (eş, anne- baba, çocuklar gibi) duyduğu yükümlülüğün derecesi "akraba sorumluluğu" olarak ifade edilmektedir. Akraba sorumlulukları olan işgörenlerin maddi ihtiyaçlarını karşılamak için çalıştıkları örgüte daha fazla bağlılık duyacakları ifade edilmektedir. Iverson ve Buttigieg'e (1999) göre bu durumdaki

¹⁷¹ Çakır, Ö., a.g.e., ss.112

¹⁷² Balay, R., Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000, ss.59

işgörenlerin normatif ve devam bağlılıklarının yüksek seviyede olacağı düşünülmektedir . Medeni durum ile devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki pozitif ilişkiye karşın, medeni durum ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki hakkında herhangi açık bir kuramsal iddia bulunmamaktadır.¹⁷³

1.5.6.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, iş ve çalışma hayatına ilişkin değerleri kapsamaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütsel faktörlerle yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler, örgüt yapısı, örgüt kültürü, ücret, işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, örgütsel adalet, rol belirsizliği, çatışma ve ait olma ihtiyacı vb. değişkenlerdir. Örgütsel faktörleri şu ana başlıklar altında inceleyebiliriz.

İşin Niteliği ve Önemi: İşin niteliği ve önemi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. İşin önemi, örgütte ya da dış çevrede, bir işin insanların yaşamları üzerindeki etkisi olarak ifade edilmektedir.¹⁷⁴ Örgütsel bağlılıkla ilgili ilk çalışmalardan bugüne kadar işin niteliği ile ilgili değişken her zaman geçerliliğini ve önemini korumuştur. Genellikle bu konuda yapılan araştırmalarda Örgütsel bağlılık ve örgütsel özellikler ilişkisi çok güçlü çıkmaktadır.

Araştırmalar incelendiğinde, çalışanın bağlılığı ile yapılan işin özellikleri arasında anlamlı bir bağlantı vardır. Eğer çalışan yaptığı işte daha az sorumluluk sahibi ise bağlılığı da o oranda azdır. Yapılan işlerin özellikleri işgörenin sorumluluk algısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Özellikle üst yönetim kademesinde çalışanlar daha fazla sorumluluk aldığı için bağlılıkları da artmaktadır. Çalışan sorumluluğu oranında kararlarda etkili olabiliyorsa daha fazla özgürlüğe sahip oluyordur.

¹⁷³ Güçlü, N., a.g.e., ss.42

¹⁷⁴ Sökmen,A., a.g.e., ss.60

İşe karşı doyumda işin kendisi önemlidir. Bazen tüm şartlar olumlu olsa da işin yapısı işgörenin kişiliğine uymayabilir. Bu durum iş gören üzerinde doyumsuzluğa yol açar.

İşin çeşitliliği, yaratıcılık gerektirmesi, hedeflerin güçlüğü iş göreninin özel yetenek ve bilgilere sahip olması gerekir. Zor veya değişken bir yapan, bazılarının ulaşamayacağı sonuçlara varabilen kişiler yaptıkları isten mutluluk duyarlar. Kabul edilebilir düzeydeki zorluğun iş görenleri işe bağladığı bilinmektedir. Ancak işin zor veya kolay olması iş görenin taşıdığı özelliklere bağlıdır.¹⁷⁵

Yönetim ve Liderlik: Yönetim tarzı örgütsel değerlere ve hedeflere bağlılığı artırmaktadır. Eğer üst yönetim örgütsel kültüre ve değerlere önem verirse, verimlilik ve yenilikçilik artmaktadır. Bu da örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Bu nedenle birçok araştırma liderlik tarzına ya da daha geniş bir kavram olan örgüt kültürüne önem vermiştir. Son yıllarda yapılan araştırmalar ise örgütsel bağlılığın çalışanların bütünsel yönetim algısından ve arkadaşlık grubu algısından daha çok etkilendiğini ifade etmektedir. Esnek ve katılımcı yönetim tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Çünkü bu tarz yönetim rol stresini azaltmaktadır. Yönetimin çalışanları insan olarak ele alması, örgütü ise sosyal ve kültürel bir sistem olarak düşünmesi, yönetime esneklik, uyum, örgüte ise istikrar kazandırmaktadır.¹⁷⁶

Yönetici davranışlarının öğretmenlerin örgütsel adanmışlığı üzerindeki etkilerini konu alan çalışma, öğretmenlerin çalıştıkları okul ile bütünleşmelerindeki (örgütsel adanmışlık) farklılaşmanın, % 40 oranında yönetici davranışından duyulan memnuniyet ile, % 20 oranında da öğretmenlerin okul yönetimine katılımları ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Öğretmenlerin fakülte veya enstitü çıkışlı olmalarının ve cinsiyetlerinin ne örgütsel adanmışlık ne de işten doyum ile ilişkili

¹⁷⁵ Erdogan,İ., İşletme Yönetimde Örgütsel Davranış, İşletme Fakültesi Yayını, No:266, İstanbul, 1996, ss.9

¹⁷⁶ Erol, V., İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1998, ss.74-75

olmadığı da bu çalışmanın bulguları arasındadır. Bu araştırma, tesadüfi örneklem yolu ile 7 ortaöğretim kurumundan seçilen 100 öğretmen üzerinde yapılmıştır. Öğretmenlerin kendilerini çalıştıkları okula ne kadar adanmışlıkları ve bu adanmışlığın yönetici davranışından ve diğer bazı faktörlerden ne kadar etkilendiğini ortaya koyan bu çalışmadır.¹⁷⁷

Ücret Düzeyi: Örgütsel bağlılık düzeyini etkileme gücüne sahip olan en önemli değişkenlerden biri ücrettir. Bireylerin birincil amaçları hayatlarını idame ettirebilmek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek oranda gelir elde etmek olduğuna göre bu anlamda ücret önemli bir motivasyon aracıdır. Ücret bireyleri motive ederken örgütsel bağlılığın geliştirilmesinde de önemli bir rol üstlenmektedir. Aynı zamanda örgüt üyeliğini devam ettirme kararına temel teşkil etme özelliğine sahip olan ücret düzeyinin adil bir şekilde belirlenmesi de çok önemlidir.¹⁷⁸

İşgörenlerin çalıştıkları işyerinde dağıtılan ücretlerle ilgili düşünceleri örgütsel bağlılık açısından önem taşımaktadır. Çalışanların ücretlerin dağıtılmasındaki adalet anlayışları ile örgüt bağlılıkları paralellik arz etmektedir. Gelir düzeyi en çok üst düzey çalışanlar açısından önemli görülmektedir.

İşgörenlerin sadece parasal yönden hoşnut edilmesi, iyi bir ücret ödenmesi, tatminin çok yüksek olduğuna, işgörenden iyi verim alınacağına işaret etmez. Son zamanlara kadar işgöreni çalıştırmak ve işe bağlamak için tek çarenin iyi bir ücret ödemesi olduğuna inanılmıştır. Ancak konu ile ilgili yapılan araştırma ve deneyler, kimi durumlarda ücretlere yapılan zamlara rağmen işgörenin işinden hoşnut olamayabileceğini ortaya koymaktadır.

¹⁷⁷ Özden, Y., Öğretmenlerde Okula Adanmışlık: Yönetici Davranışları İle İlişkili Mi? Millî Eğitim Dergisi, 135, 1997, ss.1

¹⁷⁸ Ersoy, S., Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Karşılaştıralı Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, 2007, s.87

Örgüt Kültürü: Örgüt kültürü, diğer örgütlerden farklı olarak örgütün kendine has unsurlarıdır. Örgüt kültürü, örgüt içerisinde yapılan işlerin örgüt çalışanlarınca aynı şeyi düşünme ve paylaşma düşünceleridir.

Aidiyet duygusu, örgüt kültürünün en önemli olumlu yönlerinden birisidir. Bu aidiyet duygusu örgütün ortak amaçlarına katılım için de yardımcı olur. İşgörenlere, olayları değerlendirebilecekleri bir ilgi çerçevesi sağlamaya; bakış açılarını ve algılarını etkileyerek örgüt ortamında kişilerarası ilişkilerin dengede tutulmasına yardım eder. Fakat örgüt kültürü aynı zamanda değişime karşı yüksek düzeyde direnç göstermeye, bürokrasi ve katılığı özendirerek örgütte kısır (dar) düşünmeye de yol açabilir. Örgütün gereksinim ve eylemleri düzenli olarak değişmek zorunda olmasına karşın, onun başat kültürü aynı kalabilir. Örgütsel yapının değişimi sonrasında işgörenler arasında devam eden, modası geçmiş tutum, bakış açıları ve çalışma yöntemleri "kültürel boşluk" olarak adlandırılır.¹⁷⁹

Örgütsel adalet: Çalışanlar örgütlerin verdikleri kararlarda ve ödüllerin dağıtımında kullanılan kriterlerin objektif ve adil olmasını isterler. Çalışanlar örgüte kattıkları değer oranında değer görmek isterler. Eğer çalışan yüksek bir biçimde değer kattığını düşünüyor ama karşılında aynı oranda değer görmüyorsa olumsuz düşüncelere kapılabilir.

*Örgütsel adalet kavramı dağıtımsal ve prosedürel adalet olmak üzere iki açıdan ele alınmaktadır. Dağıtımsal adalet iş ve ücret tatmini gibi iki kişisel çıktı sağlamasına karşılık, prosedürel adalet örgütsel bağlılık ve yöneticilerin adil görünmesi gibi iki örgütsel çıktıya sebep olmaktadır. Dolayısıyla örgütsel bağlılık açısından prosedürel adalet kavramı daha fazla önem arz etmektedir. Çünkü, örgütün çalışmalarına adil davranma kapasitesini yönetimsel adalet göstermektedir. Çalışanlar tarafından örgütün prosedürel adaleti adil olarak algılanıyorsa, düşük ücret alınsa bile örgütsel bağlılık sağlanılabilecektir.*¹⁸⁰

¹⁷⁹ Balay, R., Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000, ss.143

¹⁸⁰ İnce, M. Ve Gül, H., a.g.e., ss.77-78

Takım Çalışması: Takım önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişiden oluşan topluluktur.¹⁸¹

Takım tanımı incelendiğinde üç önemli unsur dikkat çekmektedir. Birincisi takımın oluşturulması için iki yada daha fazla kişinin gerekmesidir. İkincisi, takımı oluşturan kişiler birbirine bağımlıdır. Yani sürekli olarak birbirleri ile etkileşim halindedir. Üçüncüsü ise takımı oluşturan kişiler belli bir amacı gerçekleştirmek için çalışmaktadırlar. Takım çalışmasının sağlandığı önemli bir üstünlük organizasyondaki farklı disiplinlerin bilgi, yetenek ve deneyimlerini bir araya getirmesidir. Takımlar hiyerarşik bir örgüt yapısının katı ve gereksiz sınırlamalarını asarak ortak amaç etrafında bütünlük oluşturmaktadır.¹⁸²

Takım çalışması birlikte çalışan arkadaşların arasındaki ilişkileri daha samimi olmasına ve çalışanın huzur içinde çalışmasını sağlayan unsurların başında gelmektedir.

Örgütsel Ödüller: Ödüller örgüte bağlılığı etkileyen önemli bir unsurdur. Çalışan eğer beklentilerinin karşılandığını görürse bağlılık düzeyi artarak örgüt için gereken fedakarlık düzeyinde çalışmaya devam eder. Yöneticilerin bu örgütsel ödülleri adil bir biçimde dağıtması gerekir. Eğer bu ödüller adil olursa o örgütte bağlılık üst düzeyde gerçekleşir.

Rol Belirsizliği ve Çatışması: Rol Çatışması, “kişinin, birisine uyduğunda diğerine uyması imkânsız ya da çok zor olan iki veya daha çok sayıda gereklilik (görev, rol, iş gibi) karşısındaki durumunu ifade etmektedir. Rol çatışmasının beş nedeni vardır” :¹⁸³

- Rolü gönderen kişinin, rolü oynamasını istediği kişiden çelişen ve uyumsuz beklentilerde olması,

- Birden fazla rol göndericinin taleplerinin çakışması ,

¹⁸¹ Keleş, H.N., a.g.e., ss.68

¹⁸² Barutçugil, İsmet, a.g.e., ss.278

¹⁸³ Kılınç, T., Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti Ve Nedenleri, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi.14(1), 1985, ss.121

- Rol yükümlüsünün yerine getirmesi gereken rollerden birini tercih edememesi,

- Bireye kaldırabileceğinden fazla rolün yüklenmesi.

Yukarıda belirtilen rol çatışmaları başkalarının beklentileriyle ilgili iken, kişi - rol çatışması olarak nitelenen bireyin rolü ile uyumsuzluğu da rol gereklerindendir.

Rol çatışması, çalışan üzerinde bir takım olumsuz etkilere yol açabilir. Çalışan içine kapanık ilgisiz ve iş tatminin en düşük seviye olduğu bir durumda kalabilir.

Rol belirsizliği ise, örgütün rol ile ilgili beklentilerinin sınırlarını tam olarak çalışana bildirmemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışanın yerine getirmek zorunda olduğu görevleri ile ilgili kendisinden beklentilerin belirgin olmaması, bunları davranışa yöneltmesi için kendisine açık bir bilgi verilmemesi örgüt ortamında ortaya çıkabilecek belirsizlikler olarak ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle rol belirsizliği, görev, yetki ve sorumluluk açısından tam bir kesinlik olmaması durumudur. Dolayısıyla rol çatışmasının belli ölçüde birey orijinli, rol belirsizliğinin ise örgüt orijinli olduğunu söylemek mümkündür.¹⁸⁴

1.5.6.1. Durumsal Faktörler

Bireyin örgüte bağlanması öncesindeki düşünceleri ve o zamana kadarki yaşantıları iler doğru orantılıdır. Yüksek bağlılık derecesi ile örgüte ön bağlı olunması örgüt için bir avantaj olabilirken zaman içerisinde bu durum dezavantaj da olabilir.

Araçsal Kestirim: Bu anlayışta kişiler, örgütten ilerleme veya adaletli bir davranış içerisinde olmasını beklerler. Kişisel düzeyde değişimler ön karşılaşmalarda direk ve açık şekilde olmasına göre şekillenir.

¹⁸⁴ Cengiz,A.A., Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri Ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, 2001, ss.61

Benzeyiş Kestirimi: Burada kişilerin önceki tutumları, sahip oldukları tutumlara göre tepki vermesine olanak tanır. Eğer kişiler örgütle ilişkilerinde tutumlarını, sahip oldukları düşüncelerine göre uydurmaya çalışırlarsa, önceki bağlılık düzeyleri ile karşılaşmaya verdikleri tepkilerin uygunluğu arasında olumlu bir ilişki olmalıdır. Önceden bağlılığı az olanlar ilişki kurdukları kurumlarda yaşadıkları adaletsiz uygulamalar karşısında daha fazla tepki verirken örgüte karşı öncesinde daha fazla bağlılığı olanlar yaşadıkları adaletsiz uygulamalar karşısında ise o derece yüksek tepki vermeyebilir.

Adaletin Grup-Değer Kestirimi: Bu yaklaşımda öncesinde örgüte bağlılığı olan kişiler örgütle olan ilişkilerinde yaşadıkları adaletsiz yaklaşımlar olması halinde tepki gösterirler.

1.5.6.2.Diğer Faktörler

Bağlılık literatürü örgütsel bağlılığı belirleyen başka faktörlerin varlığını da ortaya koymaktadır. Alternatif iş fırsatları ya da daha sınırlı iş fırsatları bağlılığı etkilemektedir. Daha az iş seçenekleri olduğunu algılayan işgörenlerin örgütlerine olan bağlılığı daha fazla olmaktadır. İş örgütünün büyüklüğü, işgörenlere sunulacak iş koşulları, olanakları ve ödülleriyle yakından ilişkilidir. Bütün bunlarda bir iyileşme, işgörenin örgüte bağlılığını artırır. Buna karşın örgütsel büyüklük, örgüt içi bürokratikleşmeyi arttırıcı bir faktördür. Küçük örgütlerde ise işgörenlerin örgütlerine bağlılığı daha fazladır.¹⁸⁵

Çalışanların içinde bulundukları örgütler ve çalışma koşulları ile birlikte örgüt içerisinde elde edilecek ekstra kazançlar örgüte bağlılıklarını olumlu yönde etkileyebilir.

¹⁸⁵ Balay, R., Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000, ss.67

Çalışanların ya da işgörenlerin kazanç düzeylerinin örgütsel bağlılığı artırdığı yönünde çeşitli araştırmaların olduğu görülmektedir. Kişinin çalışması sonucu elde ettiği çeşitli ödemeler hem çalışma performansını hem de örgütsel bağlılığı artırmaktadır.

1.5.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Randall (1987)¹⁸⁶ örgütsel bağlılığı birey ve işveren kurumlar için her düzeyde olumlu ve olumsuz sonuçlarını açıklamış. Örgütsel bağlılığın sonuçlarını düşük bağlılık, ılımlı bağlılık ve yüksek bağlılık olarak derinlemesine tartışmıştır.

1.5.7.1. Düşük Bağlılık Sonuçları

Bu bağlılık düzeyinde birey, kendisini örgüte bağlı tutan düşüncelerden ve davranışlardan yoksundur. Bağlılığın düşük olmasının hem kişi hem örgüt açısından önemli sonuçları olabilir. Kişi düşük bağlılık düzeyinde yaratıcı düşünme açısından problemler yaşamaktadır. Düşük bağlılık düzeyinde olanlar dışarıda iş imkanlarını araştırma yoluna gidebilir.

*Düşük bağlılık düzeyi ya da devamlılık bağlılığı, bireyin örgütü ile olan psikolojik aidiyet duygusunun zayıflığını ifade etmektedir. Bu nedenle düşük bağlılık düzeyine sahip işgörenler örgütler için arzu edilmeyen işgörenler olarak nitelendirilebilir. Çünkü bu tür işgörenler ilk fırsatta bulundukları örgütten başka bir örgüte geçebilmeyi arzulamakta olup bu durum düşük örgütsel bağlılığın olumsuz sonuçları olarak nitelendirilebilir.*¹⁸⁷

İçinde bulundukları örgüte düşük düzeyde bağlı olan işgörenler örgüt içi görevlerinde daha az çalışırken grup bağlılıklarının oluşması içinde çok gayret göstermezler.

¹⁸⁶ Randall, D.M., Commitment And Organization: The Organization Man Revisited, Academy Of Management Review, 12(3), 1987, ss.461

¹⁸⁷ Koç, H., Örgütsel Bağlılık Ve Sadakat İlişkisi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8(28), 2011. <http://www.E-Sosder.Com/Dergi/28200-211.Pdf> (05.06.2014), 2009, ss.206

Düşük örgütsel bağlılık; söylenti, itiraz ve şikâyetlerle sonuçlandığından örgütün adına zararlar gelmekte, müşterilerin güveni kaybolmakta, yeni durumlara uyum sağlanamamakta ve gelir kayıpları meydana gelmektedir. Örgütte yayılan informal zararlı iletişim, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirmektedir.¹⁸⁸

1.5.7.2. İlmli Bağlılık Sonuçları

Kişinin tecrübesinin fazla olduğu ancak örgütsel örtüşmenin ve bağlılığın az olduğu bağlılık düzeyidir. İlmli bağlılık ile örgütlerine bağlı çalışanlar kendi kimliklerini korurken örgütün kendilerini değiştirmesine karşı çıkarlar. Bu düzeyde örgüte bağlı olan işgörenler örgütün sahip olduğu bütün değerleri değil bazı değerleri kabul ederler. Hem örgütün kendilerinden beklentilerini karşılarken hem de örgüte entegre olmayı düşünürler. Tabii bu arada kendi değerlerini korumaya devam ederler. Bu düzeyde bağımlı olanlar hem topluma karşı sorumluluklarını hem de örgüte karşı sadakatlerini karşı karşıya getirerek bir çatışmanın ortasında kendilerini bulabilirler. Bu durumda olan bireyler yaşadıkları kararsızlıklardan dolayı örgütün de verimli çalışmasını engelleyebilirler.

İlmli bağlılık görevlilerin örgüt taleplerini işgücü dışında olanlarla dengelemelerine sebep olabilir. Sosyal sorumluluk yada örgüte olan sadakat arasındaki çatışmayla yüzleşmek bir bağlılığın olumsuz sonucudur. Bu durum kararsızlığa neden olabilir.¹⁸⁹

1.5.7.3. Yüksek Bağlılık Sonuçları

Bireyin içinde bulunduğu örgütün amaç ve hedeflerini kabul ettiği, tüm değer yargılarını benimsediği, örgütiyle özdeşleştiği, bağlandığı ve kendisini adadığı bağlılık düzeyidir. Birey bu bağlılık düzeyinde örgütün amaç ve hedeflerinin

¹⁸⁸ Bayram, L., a.g.e., ss.135-136

¹⁸⁹ Randall, D.M., a.g.e., ss.464

*gerçekleşebilmesi için gerekli tüm çabayı sarf etmektedir. Bununla birlikte örgütte kalmak için şiddetli bir arzu hissetmektedir.*¹⁹⁰

*Birey örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterir. Örgütle olan özdeşleşme sonucunda yüksek bağlılık, hem birey hem de örgüt açısından önemli sonuçlar yansıtmaktadır. Bu bağlılık düzeyi bireye, meslekte başarı ve ücretten doyum sağladığı gibi, dış baskılara karşın örgüte yüksek derecedeki sadakatini devam ettirmesi olumlu sonuçlarındandır.*¹⁹¹

Yüksek derecede bağlılığı olan çalışanlar örgüte güvenilir ve kararlı bir iş gücü sağlayabilirler. Bazı örgütler hedeflerine ulaşmak için kayıtsız şartsız bağlılığı sadece cazip değil gerekli olarak görmektedir. Aşırı bağlılıkları nedeniyle, aşırı bağlı üyeler daha iyi üretkenlik için memnuniyetle örgütün taleplerini kabul etmektedirler.¹⁹²

Feldman ve Moore (1982)'e¹⁹³ göre örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanlar, örgütün rekabetçi koşullar altında başarıyla faaliyet göstermesine önemli katkılarda bulunurlar. Başarının sağlanması, bu çalışanların çeşitli özelliklerine bağlıdır. Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanlar aşağıda sıralanan özelliklere sahiptirler:

1. Daha az denetime ve disipline ihtiyaç duyarlar. Bu kişilerin performansı, örgütsel bağlılığı düşük düzeyde olanlara göre daha yüksektir.

2. Örgüt içi pozisyonlarla ilgili seçenekleri, çalıştıkları örgüte en yüksek katkıyı sağlayacak bir araç olarak değerlendirirler.

3. Bunların davranışlarının güvenilirliği ve samimiyeti, genellikle kriz ortamlarında kendini gösterir.

¹⁹⁰ Koç, H.,a.g.e., 207

¹⁹¹ Balay, R., Özel Ve Resmi Liselerde Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000, ss.64

¹⁹² Randall, D.M.,a.g.e., ss.464

¹⁹³ Uygur, A., Örgütsel Bağlılık Ve İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, Ss.71-85. [http://www.ttefdergi.gazi.edu.tr/Makaleler/2007/Say1/71-85.Pdf,\(30.06.2014\)](http://www.ttefdergi.gazi.edu.tr/Makaleler/2007/Say1/71-85.Pdf,(30.06.2014)), 2007

*Yüksek örgütsel bağlılık bazen, işgörenin gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyi, bazen de yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir.*¹⁹⁴

Bir örgüte yüksek düzeyde bağlılık, bireylerde bir yere aidiyet, kendini güvende hissetme, etkili olma, yaşam için bazı hedeflere sahip olma ve kendini olumlu algılama gibi duygularla ilişkilendirebilir .¹⁹⁵

¹⁹⁴ Bayram, L., a.g.e., ss.136

¹⁹⁵ Varoğlu, D., a.g.e., ss.88

İKİNCİ BÖLÜM

BULGULAR ve YORUM

2.1.Araştırmanın Yöntemi Ve Analiz Teknikleri

İstanbul ili Sarıyer ilçesinde bulunan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin örgütsel bağlılık algılanma biçimlerini belirlemek amacıyla yapılan araştırma, çalışmanın 2. bölümünü oluşturmaktadır. Araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Anket, 2 bölümden oluşmaktadır.

Anketin 1.bölümü demografik özellikleri konu almaktadır. Anketin 2.bölümünde ise, örgütsel bağlılığa ilişkin 40 soru yer almaktadır. 40 soruluk bu ankette Likert tipi beşli derecelendirme ölçeği kullanılmıştır.

2.1.1.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, İstanbul İli Sarıyer İlçesinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerdir. Sarıyer’de çalışmakta olan 1082 öğretmen araştırmanın evrenini oluştururken 268 ise araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Veriler Sarıyer İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünden alınmıştır.

Araştırma evreninde 68 okul yer almaktadır. Araştırmanın örneklemini oluşturan okulların seçiminde basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Anket uygulaması için anketler okullara dağıtılarak veriler toplanmıştır. Ayrıca denek sayısınca çoğaltılan anketlerin tamamı araştırmacı tarafından dağıtılıp, 268’i toplanmıştır.

2.1.2.Verilerin Analizi

“Eğitim örgütlerinde (ilkokul - ortaokul) öğretmen ve yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ile yöneticilerin insan kaynaklarını yönetme ilişkisi” ni araştırmak için

Tablo 2.2.'de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin 62' si (%23,1) 20-30, 108'i (%40,3,) 31-40, 66'sı (%24,6) 41-50, 32'si (%11,9) 51 yaş ve üzeri yaş aralığındadır.

Tablo 2.3. Yönetici ve Öğretmenlerin Görev Dağılımı

Görev	f	%
Öğretmen	222	82,8
Yönetici	46	17,2
Toplam	268	100,0

Tablo 2.3.'de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin 222' si (%82,8) öğretmen, 46'sı (%17,2) yönetici olarak görev yapmaktadır.

Tablo 2.4. Yönetici ve Öğretmenlerin Eğitim Durumu Dağılımı

Eğitim Durumu	f	%
Ön Lisans	37	13,8
Lisans (Eğit. Fak.)	163	60,8
Lisans (Diğer Fak.)	44	16,4
Lisans Üstü	24	9,0
Toplam	268	100,0

Tablo 2.4.'de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin 37' si (%13,8) Ön Lisans, 163'ü (%60,8,) Lisans (Eğitim Fakültesi), 44'ü (%16,4) Lisans (Diğer Fakülte), 24'ü (%9) Lisans Üstü mezunudur.

Tablo 2.5. Yönetici ve Öğretmenlerin Branş Dağılımı

Branş	f	%
Sınıf	131	48,9
Branş	137	51,1
Toplam	268	100,0

Tablo 2.5.'de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin 131' i (%48,9) sınıf öğretmeni, 137'si (%51,1) branş öğretmeni olarak görev yapmaktadır.

Tablo 2.6. Yönetici ve Öğretmenlerin Hizmet Yılı Dağılımı

Hizmet Yılı	f	%
1-10 Yıl Arası	93	34,7
11-15 Yıl Arası	67	25,0
16-20 Yıl Arası	49	18,3
21 Yıl Ve Üzeri	59	22,0
Toplam	268	100,0

Tablo 2.6.'da görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin 93' ü (%34,7) 1-10, 67'si (%25,) 11-15, 49'u (%18,3) 16-20, 59'u (%22) 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahiptir.

2.2. Yöneticilerin Anket Sorularına Verdikleri Cevaplarına Göre Cinsiyet Değişkeni için Yapılan T-Testi Sonuçları

Tablo 2.2.1. Cinsiyet Değişkeni ve Anket Sorularına Verilen Cevaplar için T-Testi Analizi Sonuçları

Sorular	Cinsiyet	N	x	ss	T(t)	Sd	p
Yöneticilerimiz öğretmenlerin toplumsal ve psikolojik ihtiyaçlarını araştırırlar.	Kadın	14	3,00	1,109	1,597	44	0,552
	Erkek	32	2,50	0,916			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin ekonomik yaşantısını çözümlemler.	Kadın	14	3,79	1,122	2,027	44	0,926
	Erkek	32	3,00	1,244			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin gereksinimlerini karşılamak için planlamalar yaparlar.	Kadın	14	2,86	1,027	0,130	44	0,876
	Erkek	32	2,81	1,091			
Yöneticilerimiz boşalan kadroları tüm ilgililere duyururlar.	Kadın	14	2,00	1,109	0,945	44	0,789
	Erkek	32	1,69	0,998			
Yöneticilerimiz boş kadrolar için en uygun özelliklere sahip adayları teşvik ederler.	Kadın	14	2,14	1,027	0,894	44	0,545
	Erkek	32	1,84	1,051			
Yöneticilerimiz gelecekte okulun ihtiyaç duyacağı kadroyu belirlerler.	Kadın	14	2,29	1,326	0,713	44	0,868
	Erkek	32	2,00	1,218			
Yöneticilerimiz norm kadro çalışmaları yaparlar.	Kadın	14	2,07	1,385	1,291	44	0,378
	Erkek	32	1,59	1,043			
Yöneticilerimiz okul içindeki çatışmaların çözülmesi için hiçbir girişimde bulunmazlar.	Kadın	14	3,93	1,328	-0,308	44	0,886
	Erkek	32	4,06	1,366			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin sosyal ve kültürel faaliyetlere katılımını önemsemezler.	Kadın	14	3,71	1,267	-0,717	44	0,975
	Erkek	32	4,03	1,425			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin memnuniyetine önem vermezler.	Kadın	14	3,57	1,453	-1,088	44	0,721
	Erkek	32	4,06	1,390			
Yöneticilerimiz yeni öğretmenler için oryantasyon (uyum) programları uygularlar.	Kadın	14	2,21	1,051	-0,715	44	0,180
	Erkek	32	2,50	1,320			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin verimliliğini artırıcı çalışmalar yaparlar.	Kadın	14	2,21	1,188	-0,562	44	0,697
	Erkek	32	2,41	1,012			
Yöneticilerimiz bilginin etkin paylaşıldığı bir kültür oluşturmaya çalışırlar.	Kadın	14	2,07	1,141	-0,070	44	0,688
	Erkek	32	2,09	0,928			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin bireysel gelişimini sağlamaya çalışırlar.	Kadın	14	2,29	1,267	0,013	44	0,450
	Erkek	32	2,28	0,991			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin yetiştirilmesine uygun ortamlar hazırlarlar.	Kadın	14	2,29	1,204	0,013	44	0,316
	Erkek	32	2,28	0,991			
Yöneticilerimiz yetersiz personeli geliştirmek için eğitim programlarına yönlendirirler.	Kadın	14	2,36	1,216	-0,924	44	0,873
	Erkek	32	2,72	1,224			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin hizmet içi ve dışı eğitimlerden faydalanmalarını desteklerler.	Kadın	14	1,79	0,893	-1,144	44	0,792
	Erkek	32	2,09	0,818			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin yeteneklerinin eğitim yoluyla geliştirilebileceğine inanırlar.	Kadın	14	1,79	0,699	-0,833	44	0,698
	Erkek	32	2,00	0,842			
Yöneticilerimiz değerlendirirken aynı zamanda rehberlik ederler.	Kadın	14	2,14	1,231	1,228	44	0,076
	Erkek	32	1,78	0,751			
Yöneticilerimiz öğretmenleri güzel sözlerle takdir ederler.	Kadın	14	2,14	1,231	1,259	44	0,057
	Erkek	32	1,75	0,842			
Yöneticilerimiz öğretmenleri yetkililiklerine uygun işlerde görevlendirirler.	Kadın	14	2,29	1,139	1,545	44	0,121
	Erkek	32	1,84	0,767			
Yöneticilerimiz çeşitli toplantılarda çalışanların başarılarını dile getirerek teşekkür ederler.	Kadın	14	1,93	1,072	0,520	44	0,054
	Erkek	32	1,78	0,792			
Yöneticilerimiz öğretmenleri ödüllendirirken adil ve tarafsız davranırlar.	Kadın	14	1,93	1,269	1,295	44	0,267
	Erkek	32	1,50	0,916			
Okuluma çok şey borçluyum	Kadın	14	3,50	0,941	1,264	44	0,804

	Erkek	32	3,06	1,134			
Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.	Kadın	14	3,00	0,961	-0,290	44	0,394
	Erkek	32	3,09	1,027			
Bu okula çok katkı sağladığım için başka bir yerde çalışmayı düşünmem.	Kadın	14	2,86	0,864	-1,139	44	0,345
	Erkek	32	3,22	1,039			
Bu okulda çalışmak için her türlü görevi yapmaya hazırım.	Kadın	14	2,36	1,277	-0,760	44	0,753
	Erkek	32	2,66	1,208			
Bu okuldan ayrılmayacak kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	Kadın	14	3,07	1,207	1,386	44	0,342
	Erkek	32	2,63	0,907			
Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor.	Kadın	14	2,79	1,122	1,060	44	0,433
	Erkek	32	2,47	0,842			
Bu okuldan ayrılmaya karar veririm hayatımda pek çok şey altüst olur.	Kadın	14	2,71	1,383	0,699	44	0,073
	Erkek	32	2,47	0,950			
Bu okul benim sadakatimi hake ediyor.	Kadın	14	2,86	1,231	-0,354	44	0,054
	Erkek	32	2,97	0,861			
Okulumun öğretmenlerine sağladığı yararlar benim için çok önemli.	Kadın	14	2,93	1,385	0,551	44	0,033
	Erkek	32	2,75	0,803			
Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.	Kadın	14	2,36	1,393	-0,430	44	0,022
	Erkek	32	2,50	0,842			
Bu okulun problemleri benim için önem taşımaz.	Kadın	14	2,21	1,188	-1,133	44	0,760
	Erkek	32	2,59	0,979			
Çevremdekilere bu okulda çalışmaktan mutluluk duyduğumu söylerim.	Kadın	14	2,00	0,961	-1,303	44	0,913
	Erkek	32	2,38	0,871			
Okulumda kendimi ailenin parçası gibi hissediyorum.	Kadın	14	1,93	1,207	-0,597	44	0,779
	Erkek	32	2,13	0,942			
Çalıştığım okulun parçası olmaktan gurur duyarım.	Kadın	14	2,21	1,051	-1,109	44	0,690
	Erkek	32	2,56	0,948			
Kendimi bu okula duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	Kadın	14	2,50	1,092	-0,196	44	0,455
	Erkek	32	2,56	0,948			
Okulum yapılmış eleştirileri kendime yapılmış sayarım.	Kadın	14	2,36	1,008	-1,450	44	0,396
	Erkek	32	2,78	0,870			
Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş sayarım.	Kadın	14	2,07	0,829	-0,337	44	0,770
	Erkek	32	2,16	0,767			

Tablo 2.2.1.' de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin cinsiyet değişkeni ve “Okulumun öğretmenlerine sağladığı yararlar benim için çok önemli” ifadesine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir bağımlılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda, değişkenler arasındaki bağımlılık anlamlı bulunmuştur ($t=0,551$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde bayan yöneticilerin 2,93 ortalamaya, erkek yöneticilerin ise 2,75 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Kadın yöneticiler okulun öğretmenlere sağladığı yararların kendileri için çok önemli olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 2.2.1.' de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin cinsiyet değişkeni ve “Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum” ifadesine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir bağımlılık bulunup

bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda, değişkenler arasındaki bağımlılık anlamlı bulunmuştur ($t=-0,430$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde bayan yöneticilerin 2,36 ortalamaya, erkek yöneticilerin ise 2,50 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Erkek yöneticiler görev yaptıkları okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiklerini düşünmektedirler.

2.3. Yöneticilerin Anket Sorularına Verdikleri Cevaplarına Göre Yaş Değişkeni için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Tablo 2.3.1. Yaş ve Anket Sorularına Verilen Cevaplar için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Sorular	İOrtalama ve Ss değerleri				Anova Sonuçları					
	Grup	N	X	Ss		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Yöneticilerimiz öğretmenlerin toplumsal ve psikolojik ihtiyaçlarını araştırırlar.	20-30 Yaş Arası	5	3,00	0,707	G.Arası	2,696	3	0,899	0,904	0,447
	31-40 Yaş Arası	23	2,48	0,898						
	41-50 Yaş Arası	8	2,50	1,195	Grup İçi	41,739	42	0,994		
	51 Yaş Ve Üzeri	10	3,00	1,155						
	Toplam	46	2,65	0,994	Toplam	44,435	45			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin ekonomik yaşantısını çözümlerler.	20-30 Yaş Arası	5	4,00	0,707	G.Arası	12,560	3	4,187	3,042	0,039
	31-40 Yaş Arası	23	2,74	1,176						
	41-50 Yaş Arası	8	3,88	1,126	Grup İçi	57,810	42	1,376		
	51 Yaş Ve Üzeri	10	3,50	1,354						
	Toplam	46	3,24	1,251	Toplam	70,370	45			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin gereksinimlerini karşılamak için planlamalar yaparlar.	20-30 Yaş Arası	5	3,40	0,548	G.Arası	6,170	3	2,057	1,944	0,137
	31-40 Yaş Arası	23	2,48	0,898						
	41-50 Yaş Arası	8	3,25	1,282	Grup İçi	44,439	42	1,058		
	51 Yaş Ve Üzeri	10	3,00	1,247						
	Toplam	46	2,83	1,060	Toplam	50,609	45			
Yöneticilerimiz boşalan kadroları tüm ilgililere duyururlar.	20-30 Yaş Arası	5	2,20	1,095	G.Arası	1,709	3	0,570	0,519	0,672
	31-40 Yaş Arası	23	1,65	0,832						
	41-50 Yaş Arası	8	2,00	1,309	Grup İçi	46,117	42	1,098		
	51 Yaş Ve Üzeri	10	1,70	1,252						
	Toplam	46	1,78	1,031	Toplam	47,826	45			
Yöneticilerimiz boş kadrolar için en uygun özelliklere sahip adayları teşvik ederler.	20-30 Yaş Arası	5	2,40	0,548	G.Arası	8,835	3	2,945	3,095	0,037
	31-40 Yaş Arası	23	1,70	0,703						
	41-50 Yaş Arası	8	2,75	1,389	Grup İçi	39,970	42	0,952		
	51 Yaş Ve Üzeri	10	1,60	1,265						

	Toplam	46	1,93	1,041	Topla m	48,804	45		
Yöneticilerimiz gelecekte okulun ihtiyaç duyacağı kadroyu belirlerler.	20-30 Yaş Arası	5	3,00	1,225	G.Ara sı	15,535	3	5,178	
	31-40 Yaş Arası	23	1,65	0,935					
	41-50 Yaş Arası	8	3,00	1,512	Grup İçi	54,117	42	1,289	4,019
	51 Yaş Ve Üzeri	10	1,90	1,197					0,013
	Toplam	46	2,09	1,244	Topla m	69,652	45		
Yöneticilerimiz norm kadro çalışmaları yaparlar.	20-30 Yaş Arası	5	2,40	0,548	G.Ara sı	7,555	3	2,518	
	31-40 Yaş Arası	23	1,48	0,898					
	41-50 Yaş Arası	8	2,38	1,685	Grup İçi	53,314	42	1,269	1,984
	51 Yaş Ve Üzeri	10	1,50	1,269					0,131
	Toplam	46	1,74	1,163	Topla m	60,870	45		
Yöneticilerimiz okul içindeki çatışmaların çözümlemesi için hiçbir girişimde bulunmazlar.	20-30 Yaş Arası	5	3,80	1,304	G.Ara sı	0,822	3	0,274	
	31-40 Yaş Arası	23	3,96	1,296					
	41-50 Yaş Arası	8	4,25	1,488	Grup İçi	80,157	42	1,908	0,144
	51 Yaş Ve Üzeri	10	4,10	1,524					0,933
	Toplam	46	4,02	1,341	Topla m	80,978	45		
Yöneticilerimiz öğretmenlerin sosyal ve kültürel faaliyetlere katılımını önemsemezler.	20-30 Yaş Arası	5	2,80	1,643	G.Ara sı	8,591	3	2,864	
	31-40 Yaş Arası	23	4,22	1,126					
	41-50 Yaş Arası	8	3,75	1,389	Grup İçi	76,213	42	1,815	1,578
	51 Yaş Ve Üzeri	10	4,00	1,633					0,209
	Toplam	46	3,93	1,373	Topla m	84,804	45		
Yöneticilerimiz öğretmenlerin memnuniyetine önem vermezler.	20-30 Yaş Arası	5	3,40	1,517	G.Ara sı	5,742	3	1,914	
	31-40 Yaş Arası	23	4,26	1,010					
	41-50 Yaş Arası	8	3,63	1,768	Grup İçi	83,910	42	1,998	0,958
	51 Yaş Ve Üzeri	10	3,60	1,838					0,421
	Toplam	46	3,91	1,411	Topla m	89,652	45		
Yöneticilerimiz yeni öğretmenler için oryantasyon (uyum) programları uygulurlar.	20-30 Yaş Arası	5	3,00	1,225	G.Ara sı	9,660	3	3,220	
	31-40 Yaş Arası	23	2,65	1,369					
	41-50 Yaş Arası	8	2,38	1,061	Grup İçi	59,492	42	1,416	2,273
	51 Yaş Ve Üzeri	10	1,60	0,699					0,094
	Toplam	46	2,41	1,240	Topla m	69,152	45		

Yöneticilerimiz öğretmenlerin verimliliğini artırıcı çalışmalar yaparlar.	20-30 Yaş Arası	5	3,60	1,342	G.Ara sı	15,257	3	5,086	6,072	0,002
	31-40 Yaş Arası	23	2,39	1,033						
	41-50 Yaş Arası	8	2,50	0,535	Grup İçi	35,178	42	0,838		
	51 Yaş Ve Üzeri	10	1,50	0,527						
	Toplam	46	2,35	1,059	Topla m	50,435	45			
Yöneticilerimiz bilginin etkin paylaşıldığı bir kültür oluşturmaya çalışırlar.	20-30 Yaş Arası	5	3,20	1,095	G.Ara sı	9,651	3	3,217	3,974	0,014
	31-40 Yaş Arası	23	2,09	0,949						
	41-50 Yaş Arası	8	2,13	0,641	Grup İçi	34,001	42	0,810		
	51 Yaş Ve Üzeri	10	1,50	0,850						
	Toplam	46	2,09	0,985	Topla m	43,652	45			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin bireysel gelişimini sağlamaya çalışırlar.	20-30 Yaş Arası	5	3,40	0,894	G.Ara sı	12,534	3	4,178	4,523	0,008
	31-40 Yaş Arası	23	2,35	1,071						
	41-50 Yaş Arası	8	2,38	0,916	Grup İçi	38,792	42	0,924		
	51 Yaş Ve Üzeri	10	1,50	0,707						
	Toplam	46	2,28	1,068	Topla m	51,326	45			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin yetiştirilmesine uygun ortamlar hazırlarlar.	20-30 Yaş Arası	5	2,80	0,837	G.Ara sı	6,887	3	2,296	2,272	0,094
	31-40 Yaş Arası	23	2,48	1,238						
	41-50 Yaş Arası	8	2,25	0,463	Grup İçi	42,439	42	1,010		
	51 Yaş Ve Üzeri	10	1,60	0,699						
	Toplam	46	2,28	1,047	Topla m	49,326	45			
Yöneticilerimiz yetersiz personeli geliştirmek için eğitim programlarına yönlendirirler.	20-30 Yaş Arası	5	3,80	0,837	G.Ara sı	20,604	3	6,868	6,223	0,001
	31-40 Yaş Arası	23	2,57	1,121						
	41-50 Yaş Arası	8	3,25	1,282	Grup İçi	46,352	42	1,104		
	51 Yaş Ve Üzeri	10	1,60	0,699						
	Toplam	46	2,61	1,220	Topla m	66,957	45			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin hizmet içi ve dışı eğitimlerden faydalanmalarını desteklerler.	20-30 Yaş Arası	5	2,80	1,095	G.Ara sı	5,825	3	1,942	3,116	0,036
	31-40 Yaş Arası	23	2,00	0,853						
	41-50 Yaş Arası	8	2,13	0,641	Grup İçi	26,175	42	0,623		
	51 Yaş Ve Üzeri	10	1,50	0,527						
	Toplam	46	2,00	0,843	Topla m	32,000	45			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin	20-30 Yaş Arası	5	2,80	0,837	G.Ara sı	4,903	3	1,634	2,872	0,048

yeteneklerinin eğitim yoluyla geliştirilebileceğine inanırlar.	31-40 Yaş Arası	23	1,91	0,733	Grup İçi	23,901	42	0,569		
	41-50 Yaş Arası	8	1,88	0,835						
	51 Yaş Ve Üzeri	10	1,60	0,699						
	Toplam	46	1,93	0,800	Toplam	28,804	45			
Yöneticilerimiz değerlendirirken aynı zamanda rehberlik ederler.	20-30 Yaş Arası	5	3,20	1,095	G.Arası	14,182	3	4,727	8,179	0,000
	31-40 Yaş Arası	23	2,00	0,853						
	41-50 Yaş Arası	8	1,63	0,518	Grup İçi	24,275	42	0,578		
	51 Yaş Ve Üzeri	10	1,20	0,422						
	Toplam	46	1,89	0,924	Toplam	38,457	45			
Yöneticilerimiz öğretmenleri güzel sözlerle takdir ederler.	20-30 Yaş Arası	5	3,00	1,414	G.Arası	8,638	3	2,879	3,497	0,024
	31-40 Yaş Arası	23	1,83	0,887						
	41-50 Yaş Arası	8	1,88	0,835	Grup İçi	34,579	42	0,823		
	51 Yaş Ve Üzeri	10	1,40	0,699						
	Toplam	46	1,87	0,980	Toplam	43,217	45			
Yöneticilerimiz öğretmenleri yeterliliklerine uygun işlerde görevlendirirler.	20-30 Yaş Arası	5	3,00	1,000	G.Arası	6,590	3	2,197	3,036	0,039
	31-40 Yaş Arası	23	1,78	0,736						
	41-50 Yaş Arası	8	2,13	0,354	Grup İçi	30,388	42	0,724		
	51 Yaş Ve Üzeri	10	1,80	1,229						
	Toplam	46	1,98	0,906	Toplam	36,978	45			
Yöneticilerimiz çeşitli toplantılarda çalışanların başarılarını dile getirerek teşekkür ederler.	20-30 Yaş Arası	5	2,60	0,894	G.Arası	6,477	3	2,159	3,223	0,032
	31-40 Yaş Arası	23	1,96	0,878						
	41-50 Yaş Arası	8	1,63	0,744	Grup İçi	28,132	42	0,670		
	51 Yaş Ve Üzeri	10	1,30	0,675						
	Toplam	46	1,83	0,877	Toplam	34,609	45			
Yöneticilerimiz öğretmenleri ödüllendirirken adil ve tarafsız davranırlar.	20-30 Yaş Arası	5	3,00	1,581	G.Arası	11,764	3	3,921	4,457	0,008
	31-40 Yaş Arası	23	1,61	1,033						
	41-50 Yaş Arası	8	1,38	0,518	Grup İçi	36,953	42	0,880		
	51 Yaş Ve Üzeri	10	1,20	0,422						
	Toplam	46	1,63	1,040	Toplam	48,717	45			
Okuluma çok şey borçluyum	20-30 Yaş Arası	5	3,20	0,837	G.Arası	2,104	3	0,701	0,576	0,634
	31-40 Yaş Arası	23	3,26	1,054						

	41-50 Yaş Arası	8	2,75	0,707	Grup İçi	51,135	42	1,217		
	51 Yaş Ve Üzeri	10	3,40	1,506						
	Toplam	46	3,20	1,088	Toplam	53,239	45			
Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.	20-30 Yaş Arası	5	2,40	0,548	G.Arası	6,721	3	2,240		
	31-40 Yaş Arası	23	3,13	1,014						
	41-50 Yaş Arası	8	2,63	0,744	Grup İçi	38,084	42	0,907	2,471	0,075
	51 Yaş Ve Üzeri	10	3,60	1,075						
	Toplam	46	3,07	0,998	Toplam	44,804	45			
Bu okula çok katkı sağladığım için başka bir yerde çalışmayı düşünmem.	20-30 Yaş Arası	5	3,60	0,548	G.Arası	1,655	3	0,552		
	31-40 Yaş Arası	23	3,09	1,125						
	41-50 Yaş Arası	8	2,88	0,641	Grup İçi	42,801	42	1,019	0,541	0,657
	51 Yaş Ve Üzeri	10	3,10	1,101						
	Toplam	46	3,11	0,994	Toplam	44,457	45			
Bu okulda çalışmak için her türlü görevi yapmaya hazırım.	20-30 Yaş Arası	5	3,20	1,789	G.Arası	2,477	3	0,826		
	31-40 Yaş Arası	23	2,43	1,080						
	41-50 Yaş Arası	8	2,63	1,061	Grup İçi	64,827	42	1,544	0,535	0,661
	51 Yaş Ve Üzeri	10	2,50	1,434						
	Toplam	46	2,57	1,223	Toplam	67,304	45			
Bu okuldan ayrılmayacak kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	20-30 Yaş Arası	5	3,40	1,140	G.Arası	4,265	3	1,422		
	31-40 Yaş Arası	23	2,83	0,887						
	41-50 Yaş Arası	8	2,75	0,707	Grup İçi	42,104	42	1,002	1,418	0,251
	51 Yaş Ve Üzeri	10	2,30	1,337						
	Toplam	46	2,76	1,015	Toplam	46,370	45			
Bu okul işimde beni en yüksek performans göstermeye özendiriyor.	20-30 Yaş Arası	5	3,20	1,095	G.Arası	3,426	3	1,142		
	31-40 Yaş Arası	23	2,61	0,783						
	41-50 Yaş Arası	8	2,50	0,756	Grup İçi	35,878	42	0,854	1,337	0,275
	51 Yaş Ve Üzeri	10	2,20	1,229						
	Toplam	46	2,57	0,935	Toplam	39,304	45			
Bu okuldan ayrılmaya karar verirsem hayatımda pek çok şey altüst olur.	20-30 Yaş Arası	5	4,00	1,414	G.Arası	12,721	3	4,240		
	31-40 Yaş Arası	23	2,35	0,982						
	41-50 Yaş Arası	8	2,63	1,061	Grup İçi	40,692	42	0,969	4,376	0,009

	51 Yaş Ve Üzeri	10	2,20	0,632							
	Toplam	46	2,54	1,089	Topla m	53,413	45				
Bu okul benim sadakatimi hake diyor.	20-30 Yaş Arası	5	3,00	0,707	G.Ara sı	1,391	3	0,464	0,470	0,705	
	31-40 Yaş Arası	23	2,78	0,850							
	41-50 Yaş Arası	8	3,25	1,389	Grup İçi	41,413	42	0,986			
	51 Yaş Ve Üzeri	10	3,00	1,054							
	Toplam	46	2,93	0,975	Topla m	42,804	45				
Okulumun öğretme nle rine sağladığı yararlar benim için çok öne mli.	20-30 Yaş Arası	5	2,60	0,548	G.Ara sı	2,070	3	0,690	0,671	0,575	
	31-40 Yaş Arası	23	2,70	0,926							
	41-50 Yaş Arası	8	3,25	1,282	Grup İçi	43,170	42	1,028			
	51 Yaş Ve Üzeri	10	2,80	1,135							
	Toplam	46	2,80	1,003	Topla m	45,239	45				
Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.	20-30 Yaş Arası	5	3,20	1,095	G.Ara sı	13,686	3	4,562	5,681	0,002	
	31-40 Yaş Arası	23	2,43	0,945							
	41-50 Yaş Arası	8	3,13	0,991	Grup İçi	33,727	42	0,803			
	51 Yaş Ve Üzeri	10	1,60	0,516							
	Toplam	46	2,46	1,026	Topla m	47,413	45				
Bu okulun problemleri benim için önem taşımaz.	20-30 Yaş Arası	5	3,60	1,517	G.Ara sı	11,064	3	3,688	4,032	0,013	
	31-40 Yaş Arası	23	2,48	0,994							
	41-50 Yaş Arası	8	2,63	0,744	Grup İçi	38,414	42	0,915			
	51 Yaş Ve Üzeri	10	1,80	0,632							
	Toplam	46	2,48	1,049	Topla m	49,478	45				
Çevremdekilere bu okulda çalışmaktan mutluluk duyduğumu söyleyirim.	20-30 Yaş Arası	5	2,60	1,517	G.Ara sı	3,965	3	1,322	1,687	0,184	
	31-40 Yaş Arası	23	2,17	0,834							
	41-50 Yaş Arası	8	2,75	0,707	Grup İçi	32,904	42	0,783			
	51 Yaş Ve Üzeri	10	1,90	0,738							
	Toplam	46	2,26	0,905	Topla m	36,870	45				
Okulumda kendimi ailenin parçası gibi hisse diyorum.	20-30 Yaş Arası	5	3,00	1,581	G.Ara sı	6,573	3	2,191	2,287	0,092	
	31-40 Yaş Arası	23	2,04	0,928							
	41-50 Yaş Arası	8	2,13	0,991	Grup İçi	40,232	42	0,958			
	51 Yaş Ve Üzeri	10	1,60	0,699							

	Toplam	46	2,07	1,020	Topla m	46,804	45			
Çalıştığım okulun parçası olmaktan gurur duyuyorum.	20-30 Yaş Arası	5	2,60	1,517	G.Ara sı	0,199	3	0,066	0,064	0,978
	31-40 Yaş Arası	23	2,48	0,898						
	41-50 Yaş Arası	8	2,38	1,061	Grup İçi	43,214	42	1,029		
	51 Yaş Ve Üzeri	10	2,40	0,966						
	Toplam	46	2,46	0,982	Topla m	43,413	45			
Kendimi bu okula duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	20-30 Yaş Arası	5	3,00	1,000	G.Ara sı	3,899	3	1,300	1,381	0,262
	31-40 Yaş Arası	23	2,52	1,082						
	41-50 Yaş Arası	8	2,88	0,835	Grup İçi	39,514	42	0,941		
	51 Yaş Ve Üzeri	10	2,10	0,738						
	Toplam	46	2,54	0,982	Topla m	43,413	45			
Okulum yapılmış eleştirileri kendime yapılmış sayıyorum.	20-30 Yaş Arası	5	2,40	1,140	G.Ara sı	2,347	3	0,782	0,910	0,444
	31-40 Yaş Arası	23	2,78	0,902						
	41-50 Yaş Arası	8	2,88	0,641	Grup İçi	36,088	42	0,859		
	51 Yaş Ve Üzeri	10	2,30	1,059						
	Toplam	46	2,65	0,924	Topla m	38,435	45			
Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş sayıyorum.	20-30 Yaş Arası	5	1,80	0,837	G.Ara sı	2,213	3	0,738	1,239	0,308
	31-40 Yaş Arası	23	2,17	0,887						
	41-50 Yaş Arası	8	2,50	0,535	Grup İçi	25,004	42	0,595		
	51 Yaş Ve Üzeri	10	1,90	0,568						
	Toplam	46	2,13	0,778	Topla m	27,217	45			

Tablo 2.3.1.' e göre; anketimizde sorulan sorulara verilen cevapların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi ANOVA testi sonrası anlamlı bir farklılaşma görülen sorulara ilişkin yapılan post-hoc Scheffe testi tabloları aşağıya çıkartılmıştır.

Tablo 2.3.1.'e göre; “Yöneticilerimiz öğretmenlerin verimliliğini artırıcı çalışmalar yaparlar” sorusunun aritmetik ortalamalarının yöneticilerin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla

yapılan tek yönlü varyans analizi ANOVA testi sonrası, yöneticilerin yaş değişkeninin, onların “Yöneticilerimiz öğretmenlerin verimliliğini artırıcı çalışmalar yaparlar” sorusunun değerleri algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu görülmüştür ($F=6,072$ ve $p<,05$). Hangi gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğunu araştırmak üzere yapılan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 2.3.2. Ölçeğimizin Yaş Değişkenine Göre “ Yöneticilerimiz öğretmenlerin verimliliğini artırıcı çalışmalar yaparlar ” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
20-30 Yaş Arası	31-40 Yaş Arası	1,20870	,45159	,082
	41-50 Yaş Arası	1,10000	,52174	,233
	51 Yaş Ve Üzeri	2,10000(*)	,50127	,002
31-40 Yaş Arası	20-30 Yaş Arası	-1,20870	,45159	,082
	41-50 Yaş Arası	-,10870	,37565	,994
	51 Yaş Ve Üzeri	,89130	,34666	,102
41-50 Yaş Arası	20-30 Yaş Arası	-1,10000	,52174	,233
	31-40 Yaş Arası	,10870	,37565	,994
	51 Yaş Ve Üzeri	1,00000	,43411	,168
51 Yaş Ve Üzeri	20-30 Yaş Arası	-2,10000(*)	,50127	,002
	31-40 Yaş Arası	-,89130	,34666	,102
	41-50 Yaş Arası	-1,00000	,43411	,168

Tablo 2.3.2.’ ye göre; “Yöneticilerimiz öğretmenlerin verimliliğini artırıcı çalışmalar yaparlar” ifadesinin puanlarının yaş değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 20-30 arası yaş grubu ile 51 ve üzeri yaş grupları arasında 20-30 yaş gruplarının lehine istatistiksel olarak ($p<,05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, 20-30 arası yaş grubundaki yöneticilerin 51 ve üzeri yaş grubu yöneticilere göre yöneticilerin öğretmenlerin verimliliğini artırıcı çalışmalar yaptığını daha fazla düşündüklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 2.3.1.’e göre; “Yöneticilerimiz bilginin etkin paylaşıldığı bir kültür oluşturmaya çalışırlar” sorusunun aritmetik ortalamalarının yöneticilerin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla

yapılan tek yönlü varyans analizi ANOVA testi sonrası, yöneticilerin yaş değişkeninin, onların “Yöneticilerimiz bilginin etkin paylaşıldığı bir kültür oluşturmaya çalışırlar” sorusunun değerleri algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu görülmüştür ($F=3,974$ ve $p<,05$). Hangi gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğunu araştırmak üzere yapılan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 2.3.3. Ölçeğimizin Yaş Değişkenine Göre “ Yöneticilerimiz bilginin etkin paylaşıldığı bir kültür oluşturmaya çalışırlar ” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
20-30 Yaş Arası	31-40 Yaş Arası	1,11304	,44397	,115
	41-50 Yaş Arası	1,07500	,51294	,238
	51 Yaş Ve Üzeri	1,70000(*)	,49281	,014
31-40 Yaş Arası	20-30 Yaş Arası	-1,11304	,44397	,115
	41-50 Yaş Arası	-,03804	,36931	1,000
	51 Yaş Ve Üzeri	,58696	,34081	,407
41-50 Yaş Arası	20-30 Yaş Arası	-1,07500	,51294	,238
	31-40 Yaş Arası	,03804	,36931	1,000
	51 Yaş Ve Üzeri	,62500	,42679	,549
51 Yaş Ve Üzeri	20-30 Yaş Arası	-1,70000(*)	,49281	,014
	31-40 Yaş Arası	-,58696	,34081	,407
	41-50 Yaş Arası	-,62500	,42679	,549

Tablo 2.3.3.’ e göre; “Yöneticilerimiz bilginin etkin paylaşıldığı bir kültür oluşturmaya çalışırlar” ifadesinin puanlarının yaş değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 20-30 arası yaş grubu ile 51 ve üzeri yaş grupları arasında 20-30 yaş gruplarının lehine istatistiksel olarak ($p<,05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, 20-30 arası yaş grubundaki yöneticilerin 51 ve üzeri yaş grubu yöneticilere göre yöneticilerin bilginin etkin paylaşıldığı bir kültür oluşturmaya çalıştıklarını daha fazla düşündüklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 2.3.1.’e göre; “Yöneticilerimiz öğretmenlerin bireysel gelişimini sağlamaya çalışırlar” sorusunun aritmetik ortalamalarının yöneticilerin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi ANOVA testi sonrası, yöneticilerin yaş

değişkeninin, onların “Yöneticilerimiz öğretmenlerin bireysel gelişimini sağlamaya çalışırlar” sorusunun değerleri algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu görülmüştür ($F=4,523$ ve $p<,05$). Hangi gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğunu araştırmak üzere yapılan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 2.3.4. Ölçeğimizin Yaş Değişkenine Göre “ Yöneticilerimiz öğretmenlerin bireysel gelişimini sağlamaya çalışırlar ” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
20-30 Yaş Arası	31-40 Yaş Arası	1,05217	,47422	,194
	41-50 Yaş Arası	1,02500	,54789	,334
	51 Yaş Ve Üzeri	1,90000(*)	,52639	,009
31-40 Yaş Arası	20-30 Yaş Arası	-1,05217	,47422	,194
	41-50 Yaş Arası	-,02717	,39448	1,000
	51 Yaş Ve Üzeri	,84783	,36403	,160
41-50 Yaş Arası	20-30 Yaş Arası	-1,02500	,54789	,334
	31-40 Yaş Arası	,02717	,39448	1,000
	51 Yaş Ve Üzeri	,87500	,45587	,311
51 Yaş Ve Üzeri	20-30 Yaş Arası	-1,90000(*)	,52639	,009
	31-40 Yaş Arası	-,84783	,36403	,160
	41-50 Yaş Arası	-,87500	,45587	,311

Tablo 2.3.4.’ e göre; “Yöneticilerimiz öğretmenlerin bireysel gelişimini sağlamaya çalışırlar” ifadesinin puanlarının yaş değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 20-30 arası yaş grubu ile 51 ve üzeri yaş grupları arasında 20-30 yaş gruplarının lehine istatistiksel olarak ($p<.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, 20-30 arası yaş grubundaki yöneticilerin 51 ve üzeri yaş grubu yöneticilere göre yöneticilerin öğretmenlerin bireysel gelişimini sağlamaya çalıştıklarını daha fazla düşündüklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 2.3.1.’e göre; “Yöneticilerimiz yetersiz personeli geliştirmek için eğitim programlarına yönlendirirler” sorusunun aritmetik ortalamalarının yöneticilerin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi ANOVA testi sonrası, yöneticilerin yaş değişkeninin, onların “Yöneticilerimiz yetersiz personeli

geliştirmek için eğitim programlarına yönlendirirler” sorusunun değerleri algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu görülmüştür ($F=6,223$ ve $p<,05$). Hangi gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğunu araştırmak üzere yapılan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 2.3.5. Ölçeğimizin Yaş Değişkenine Göre “ Yöneticilerimiz yetersiz personeli geliştirmek için eğitim programlarına yönlendirirler ” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
20-30 Yaş Arası	31-40 Yaş Arası	1,23478	,51837	,146
	41-50 Yaş Arası	,55000	,59890	,839
	51 Yaş Ve Üzeri	2,20000(*)	,57540	,005
31-40 Yaş Arası	20-30 Yaş Arası	-1,23478	,51837	,146
	41-50 Yaş Arası	-,68478	,43120	,479
	51 Yaş Ve Üzeri	,96522	,39793	,134
41-50 Yaş Arası	20-30 Yaş Arası	-,55000	,59890	,839
	31-40 Yaş Arası	,68478	,43120	,479
	51 Yaş Ve Üzeri	1,65000(*)	,49831	,020
51 Yaş Ve Üzeri	20-30 Yaş Arası	-2,20000(*)	,57540	,005
	31-40 Yaş Arası	-,96522	,39793	,134
	41-50 Yaş Arası	-1,65000(*)	,49831	,020

Tablo 2.3.5.’ e göre; “Yöneticilerimiz yetersiz personeli geliştirmek için eğitim programlarına yönlendirirler” ifadesinin puanlarının yaş değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 51 ve üzeri yaş grubu ile 20-30 arası ve 41-50 yaş grupları arasında 20-30 ve 41-50 yaş gruplarının lehine istatistiksel olarak ($p<.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, 20-30 ve 41-50 arası yaş grubundaki yöneticilerin 51 ve üzeri yaş grubu yöneticilere göre yöneticilerin yetersiz personeli yetiştirmek için eğitim programlarına yönlendirdiklerini daha fazla düşündüklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 2.3.1.’e göre; “Yöneticilerimiz öğretmenlerin hizmet içi ve dışı eğitimlerden faydalanmalarını desteklerler” sorusunun aritmetik ortalamalarının yöneticilerin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi ANOVA testi sonrası, yöneticilerin yaş değişkeninin, onların “Yöneticilerimiz öğretmenlerin hizmet içi ve

dışı eğitimlerden faydalanmalarını desteklerler” sorusunun değerleri algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu görülmüştür ($F=3,116$ ve $p<,05$). Hangi gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğunu araştırmak üzere yapılan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 2.3.6. Ölçeğimizin Yaş Değişkenine Göre “ Yöneticilerimiz öğretmenlerin hizmet içi ve dışı eğitimlerden faydalanmalarını desteklerler” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
20-30 Yaş Arası	31-40 Yaş Arası	,80000	,38954	,254
	41-50 Yaş Arası	,67500	,45005	,529
	51 Yaş Ve Üzeri	1,30000(*)	,43239	,041
31-40 Yaş Arası	20-30 Yaş Arası	-,80000	,38954	,254
	41-50 Yaş Arası	-,12500	,32403	,985
	51 Yaş Ve Üzeri	,50000	,29903	,434
41-50 Yaş Arası	20-30 Yaş Arası	-,67500	,45005	,529
	31-40 Yaş Arası	,12500	,32403	,985
	51 Yaş Ve Üzeri	,62500	,37446	,435
51 Yaş Ve Üzeri	20-30 Yaş Arası	-1,30000(*)	,43239	,041
	31-40 Yaş Arası	-,50000	,29903	,434
	41-50 Yaş Arası	-,62500	,37446	,435

Tablo 2.3.6.’ ya göre; “Yöneticilerimiz öğretmenlerin hizmet içi ve dışı eğitimlerden faydalanmalarını desteklerler” ifadesinin puanlarının yaş değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 20-30 yaş grubu ile 51 ve üzeri yaş grupları arasında 20-30 arası yaş gruplarının lehine istatistiksel olarak ($p<.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, 20-30 arası yaş grubundaki yöneticilerin 51 ve üzeri yaş grubu yöneticilere göre yöneticilerin öğretmenlerin hizmetiçi ve dışı eğitimlerden faydalanmalarını desteklediklerini daha fazla düşündüklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 2.3.1.’e göre; “Yöneticilerimiz değerlendirirken aynı zamanda rehberlik ederler” sorusunun aritmetik ortalamalarının yöneticilerin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi ANOVA testi sonrası, yöneticilerin yaş değişkeninin, onların

“Yöneticilerimiz değerlendirirken aynı zamanda rehberlik ederler” sorusunun değerleri algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu görülmüştür ($F=8,179$ ve $p<,05$). Hangi gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğunu araştırmak üzere yapılan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 2.3.7. Ölçeğimizin Yaş Değişkenine Göre “ Yöneticilerimiz değerlendirirken aynı zamanda rehberlik ederler” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
20-30 Yaş Arası	31-40 Yaş Arası	1,20000(*)	,37513	,026
	41-50 Yaş Arası	1,57500(*)	,43341	,009
	51 Yaş Ve Üzeri	2,00000(*)	,41640	,000
31-40 Yaş Arası	20-30 Yaş Arası	-1,20000(*)	,37513	,026
	41-50 Yaş Arası	,37500	,31205	,697
	51 Yaş Ve Üzeri	,80000	,28797	,067
41-50 Yaş Arası	20-30 Yaş Arası	-1,57500(*)	,43341	,009
	31-40 Yaş Arası	-,37500	,31205	,697
	51 Yaş Ve Üzeri	,42500	,36062	,710
51 Yaş Ve Üzeri	20-30 Yaş Arası	-2,00000(*)	,41640	,000
	31-40 Yaş Arası	-,80000	,28797	,067
	41-50 Yaş Arası	-,42500	,36062	,710

Tablo 2.3.7.’ ye göre; “Yöneticilerimiz değerlendirirken aynı zamanda rehberlik ederler” ifadesinin puanlarının yaş değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 20-30 yaş grubu ile diğer yaş grupları arasında 20-30 arası yaş gruplarının lehine istatistiksel olarak ($p<.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, 20-30 arası yaş grubundaki yöneticilerin diğer yaş grubundaki yöneticilere göre yöneticilerin değerlendirirken aynı zamanda rehberlik ettiklerini daha fazla düşündüklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 2.3.1.’e göre; “Yöneticilerimiz öğretmenleri güzel sözlerle takdir ederler” sorusunun aritmetik ortalamalarının yöneticilerin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi ANOVA testi sonrası, yöneticilerin yaş değişkeninin, onların

“Yöneticilerimiz öğretmenleri güzel sözlerle takdir ederler” sorusunun değerleri algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu görülmüştür ($F=3,497$ ve $p<,05$). Hangi gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğunu araştırmak üzere yapılan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 2.3.8. Ölçeğimizin Yaş Değişkenine Göre “ Yöneticilerimiz öğretmenleri güzel sözlerle takdir ederler” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
20-30 Yaş Arası	31-40 Yaş Arası	1,17391	,44773	,092
	41-50 Yaş Arası	1,12500	,51728	,209
	51 Yaş Ve Üzeri	1,60000(*)	,49699	,025
31-40 Yaş Arası	20-30 Yaş Arası	-1,17391	,44773	,092
	41-50 Yaş Arası	-,04891	,37244	,999
	51 Yaş Ve Üzeri	,42609	,34370	,676
41-50 Yaş Arası	20-30 Yaş Arası	-1,12500	,51728	,209
	31-40 Yaş Arası	,04891	,37244	,999
	51 Yaş Ve Üzeri	,47500	,43040	,749
51 Yaş Ve Üzeri	20-30 Yaş Arası	-1,60000(*)	,49699	,025
	31-40 Yaş Arası	1,17391	,44773	,092
	41-50 Yaş Arası	1,12500	,51728	,209

Tablo 2.3.8.’ e göre; “Yöneticilerimiz öğretmenleri güzel sözlerle takdir ederler” ifadesinin puanlarının yaş değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 20-30 yaş grubu ile 51 ve üzeri yaş grupları arasında 20-30 arası yaş gruplarının lehine istatistiksel olarak ($p<.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, 20-30 arası yaş grubundaki yöneticilerin 51 ve üzeri yaş grubu yöneticilere göre yöneticilerin öğretmenleri güzel sözlerle takdir ettiklerini daha fazla düşündüklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 2.3.1.’e göre; “Yöneticilerimiz öğretmenleri ödüllendirirken adil ve tarafsız davranırlar” sorusunun aritmetik ortalamalarının yöneticilerin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi ANOVA testi sonrası, yöneticilerin yaş değişkeninin, onların “Yöneticilerimiz öğretmenleri ödüllendirirken adil ve tarafsız

davranırlar” sorusunun değerleri algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu görülmüştür ($F=4,457$ ve $p<,05$). Hangi gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğunu araştırmak üzere yapılan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 2.3.9. Ölçeğimizin Yaş Değişkenine Göre “ Yöneticilerimiz öğretmenleri ödüllendirirken adil ve tarafsız davranırlar” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
20-30 Yaş Arası	31-40 Yaş Arası	1,39130(*)	,46284	,041
	41-50 Yaş Arası	1,62500(*)	,53474	,038
	51 Yaş Ve Üzeri	1,80000(*)	,51376	,012
31-40 Yaş Arası	20-30 Yaş Arası	-1,39130(*)	,46284	,041
	41-50 Yaş Arası	,23370	,38501	,946
	51 Yaş Ve Üzeri	,40870	,35530	,725
41-50 Yaş Arası	20-30 Yaş Arası	-1,62500(*)	,53474	,038
	31-40 Yaş Arası	-,23370	,38501	,946
	51 Yaş Ve Üzeri	,17500	,44493	,984
51 Yaş Ve Üzeri	20-30 Yaş Arası	-1,80000(*)	,51376	,012
	31-40 Yaş Arası	-,40870	,35530	,725
	41-50 Yaş Arası	-,17500	,44493	,984

Tablo 2.3.9.’ a göre; “Yöneticilerimiz öğretmenleri ödüllendirirken adil ve tarafsız davranırlar” ifadesinin puanlarının yaş değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 20-30 yaş grubu ile diğer yaş grupları arasında 20-30 arası yaş gruplarının lehine istatistiksel olarak ($p<.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, 20-30 arası yaş grubundaki yöneticilerin diğer yaş grubundaki yöneticilere göre yöneticilerin öğretmenleri ödüllendirirken adil ve tarafsız davrandıklarını daha fazla düşündüklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 2.3.1.’e göre; “Bu okuldan ayrılmaya karar verirsem hayatımda pek çok şey altüst olur” sorusunun aritmetik ortalamalarının yöneticilerin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi ANOVA testi sonrası, yöneticilerin yaş değişkeninin, onların “Bu okuldan ayrılmaya karar verirsem hayatımda pek çok şey altüst olur” sorusunun

değerleri algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu görülmüştür ($F=4,376$ ve $p<,05$). Hangi gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğunu araştırmak üzere yapılan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 2.3.10. Ölçeğimizin Yaş Değişkenine Göre “ Bu okuldan ayrılmaya karar verirsem hayatımda pek çok şey altüst olur” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
20-30 Yaş Arası	31-40 Yaş Arası	1,65217(*)	,48569	,016
	41-50 Yaş Arası	1,37500	,56114	,128
	51 Yaş Ve Üzeri	1,80000(*)	,53913	,019
31-40 Yaş Arası	20-30 Yaş Arası	-1,65217(*)	,48569	,016
	41-50 Yaş Arası	-,27717	,40402	,925
	51 Yaş Ve Üzeri	,14783	,37284	,984
41-50 Yaş Arası	20-30 Yaş Arası	-1,37500	,56114	,128
	31-40 Yaş Arası	,27717	,40402	,925
	51 Yaş Ve Üzeri	,42500	,46690	,842
51 Yaş Ve Üzeri	20-30 Yaş Arası	-1,80000(*)	,53913	,019
	31-40 Yaş Arası	-,14783	,37284	,984
	41-50 Yaş Arası	-,42500	,46690	,842

Tablo 2.3.10.’ a göre; “Bu okuldan ayrılmaya karar verirsem hayatımda pek çok şey altüst olur” ifadesinin puanlarının yaş değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 20-30 yaş grubu ile 31-40 ve 51 ve üzeri yaş grupları arasında 20-30 arası yaş gruplarının lehine istatistiksel olarak ($p<,05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, 20-30 arası yaş grubundaki yöneticilerin 31-40 ve 51 ve üzeri yaş grubundaki yöneticilere göre çalıştıkları okuldan ayrılmaya karar vermeleri halinde hayatlarında pek çok şeyin alt üst olacağını daha fazla düşündüklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 2.3.1.’e göre; “Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum” sorusunun aritmetik ortalamalarının yöneticilerin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi ANOVA testi sonrası, yöneticilerin yaş değişkeninin, onların

“Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum” sorusunun değerleri algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu görülmüştür ($F=5,681$ ve $p<,05$). Hangi gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğunu araştırmak üzere yapılan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 2.3.11. Ölçeğimizin Yaş Değişkenine Göre “ Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
20-30 Yaş Arası	31-40 Yaş Arası	,76522	,44218	,403
	41-50 Yaş Arası	,07500	,51087	,999
	51 Yaş Ve Üzeri	1,60000(*)	,49082	,022
31-40 Yaş Arası	20-30 Yaş Arası	-,76522	,44218	,403
	41-50 Yaş Arası	-,69022	,36782	,331
	51 Yaş Ve Üzeri	,83478	,33944	,126
41-50 Yaş Arası	20-30 Yaş Arası	-,07500	,51087	,999
	31-40 Yaş Arası	,69022	,36782	,331
	51 Yaş Ve Üzeri	1,52500(*)	,42507	,010
51 Yaş Ve Üzeri	20-30 Yaş Arası	-1,60000(*)	,49082	,022
	31-40 Yaş Arası	-,83478	,33944	,126
	41-50 Yaş Arası	-1,52500(*)	,42507	,010

Tablo 2.3.11.’ a göre; “Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum” ifadesinin puanlarının yaş değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 51 ve üzeri yaş grubu ile 20-30 ve 41-50 yaş grupları arasında 20-30 ve 41-50 arası yaş gruplarının lehine istatistiksel olarak ($p<.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, 20-30 ve 41-50 arası yaş grubundaki yöneticilerin 51 ve üzeri yaş grubundaki yöneticilere göre bulundukları okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiklerini daha fazla düşündüklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 2.3.1.’e göre; “Bu okulun problemleri benim için önem taşımaz” sorusunun aritmetik ortalamalarının yöneticilerin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans

analizi ANOVA testi sonrası, yöneticilerin yaş değişkeninin, onların “Bu okulun problemleri benim için önem taşımaz” sorusunun değerleri algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu görülmüştür ($F=4,032$ ve $p<,05$). Hangi gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğunu araştırmak üzere yapılan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 2.3.12. Ölçeğimizin Yaş Değişkenine Göre “ Bu okulun problemleri benim için önem taşımaz” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
20-30 Yaş Arası	31-40 Yaş Arası	1,12174	,47190	,147
	41-50 Yaş Arası	,97500	,54521	,374
	51 Yaş Ve Üzeri	1,80000(*)	,52382	,015
31-40 Yaş Arası	20-30 Yaş Arası	-1,12174	,47190	,147
	41-50 Yaş Arası	-,14674	,39255	,986
	51 Yaş Ve Üzeri	,67826	,36225	,333
41-50 Yaş Arası	20-30 Yaş Arası	-,97500	,54521	,374
	31-40 Yaş Arası	,14674	,39255	,986
	51 Yaş Ve Üzeri	,82500	,45364	,359
51 Yaş Ve Üzeri	20-30 Yaş Arası	-1,80000(*)	,52382	,015
	31-40 Yaş Arası	-,67826	,36225	,333
	41-50 Yaş Arası	-,82500	,45364	,359

Tablo 2.3.12.’ ye göre; “Bu okulun problemleri benim için önem taşımaz” ifadesinin puanlarının yaş değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 20-30 yaş grubu ile 51 ve üzeri yaş grupları arasında 20-30 arası yaş gruplarının lehine istatistiksel olarak ($p<,05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, 20-30 arası yaş grubundaki yöneticilerin 51 ve üzeri yaş grubu yöneticilere göre çalıştıkları okulun problemlerinin kendileri için önem taşımadığını daha fazla düşündüklerini ortaya koymaktadır.

2.4. Yöneticilerin Anket Sorularına Verdikleri Cevaplarına Göre Eğitim Durumu Değişkeni için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Tablo 2.4.1. Eğitim Durumu ve Anket Sorularına Verilen Cevaplar için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Sorular	fOrtalama ve Ss değerleri				Anova Sonuçları					
	Grup	N	X	Ss		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalama sı	F	P
Yöneticilerimiz öğretmenlerin toplumsal ve psikolojik ihtiyaçlarını araştırırlar.	Ön Lisans	8	3,00	1,195	G.Arası	1,673	3	0,558	0,548	0,652
	Lisans (Eğit. Fak.)	25	2,60	0,913						
	Lisans (Diğer Fak.)	7	2,71	1,380	Grup İçi	42,762	42	1,018		
	Lisans Üstü	6	2,33	0,516						
	Toplam	46	2,65	0,994	Toplam	44,435	45			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin ekonomik yaşantısını çözümlerler.	Ön Lisans	8	4,00	0,926	G.Arası	8,362	3	2,787	1,888	0,146
	Lisans (Eğit. Fak.)	25	3,04	1,241						
	Lisans (Diğer Fak.)	7	3,57	1,618	Grup İçi	62,008	42	1,476		
	Lisans Üstü	6	2,67	0,816						
	Toplam	46	3,24	1,251	Toplam	70,370	45			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılamak için planlamalar yaparlar.	Ön Lisans	8	3,38	1,061	G.Arası	5,112	3	1,704	1,573	0,210
	Lisans (Eğit. Fak.)	25	2,84	0,898						
	Lisans (Diğer Fak.)	7	2,71	1,704	Grup İçi	45,497	42	1,083		
	Lisans Üstü	6	2,17	0,408						
	Toplam	46	2,83	1,060	Toplam	50,609	45			
Yöneticilerimiz boşalan kadroları tüm ilgililere duyururlar.	Ön Lisans	8	2,00	1,309	G.Arası	3,438	3	1,146	1,085	0,366
	Lisans (Eğit. Fak.)	25	1,92	1,077						
	Lisans (Diğer Fak.)	7	1,57	0,787	Grup İçi	44,388	42	1,057		
	Lisans Üstü	6	1,17	0,408						
	Toplam	46	1,78	1,031	Toplam	47,826	45			
Yöneticilerimiz boş kadrolar için en uygun özelliklere sahip adayları teşvik ederler.	Ön Lisans	8	1,88	1,356	G.Arası	1,572	3	0,524	0,466	0,708
	Lisans (Eğit. Fak.)	25	2,00	0,913						
	Lisans (Diğer Fak.)	7	2,14	1,464	Grup İçi	47,232	42	1,125		
	Lisans Üstü	6	1,50	0,548						
	Toplam	46	1,93	1,041	Toplam	48,804	45			
Yöneticilerimiz gelecekte okulun ihtiyaç duyacağı kadroyu belirlerler.	Ön Lisans	8	2,25	1,282	G.Arası	1,364	3	0,455	0,280	0,840
	Lisans (Eğit. Fak.)	25	2,16	1,143						
	Lisans (Diğer Fak.)	7	1,71	1,496	Grup İçi	68,289	42	1,626		
	Lisans Üstü	6	2,00	1,549						
	Toplam	46	2,09	1,244	Topla	69,652	45			

					m						
Yöneticilerimiz norm kadro çalışmaları yaparlar.	Ön Lisans	8	1,75	1,389	G.Aras ı	2,681	3	0,894	0,645	0,590	
	Lisans (Eğit. Fak.)	25	1,64	0,907							
	Lisans (Diğer Fak.)	7	2,29	1,890	Grup İçi	58,189	42	1,385			
	Lisans Üstü	6	1,50	0,837							
	Toplam	46	1,74	1,163	Topla m	60,870	45				
Yöneticilerimiz okul içindeki çatışmaların çözümlemesi için hiçbir girişimde bulunmazlar.	Ön Lisans	8	3,88	1,642	G.Aras ı	2,996	3	0,999	0,538	0,659	
	Lisans (Eğit. Fak.)	25	4,24	1,165							
	Lisans (Diğer Fak.)	7	3,57	1,902	Grup İçi	77,983	42	1,857			
	Lisans Üstü	6	3,83	0,983							
	Toplam	46	4,02	1,341	Topla m	80,978	45				
Yöneticilerimiz öğrenimlerin sosyal ve kültürel faaliyetlere katılımını önemsemezler.	Ön Lisans	8	3,75	1,753	G.Aras ı	12,174	3	4,058	2,347	0,086	
	Lisans (Eğit. Fak.)	25	4,32	1,145							
	Lisans (Diğer Fak.)	7	2,86	1,574	Grup İçi	72,630	42	1,729			
	Lisans Üstü	6	3,83	0,983							
	Toplam	46	3,93	1,373	Topla m	84,804	45				
Yöneticilerimiz öğrenimlerin memnuniyetine önem vermezler.	Ön Lisans	8	3,75	1,753	G.Aras ı	3,098	3	1,033	0,501	0,684	
	Lisans (Eğit. Fak.)	25	3,92	1,412							
	Lisans (Diğer Fak.)	7	3,57	1,512	Grup İçi	86,554	42	2,061			
	Lisans Üstü	6	4,50	0,837							
	Toplam	46	3,91	1,411	Topla m	89,652	45				
Yöneticilerimiz yeni öğrenimlerin için oryantasyon (uyum) programları uygulatırlar.	Ön Lisans	8	1,75	0,707	G.Aras ı	6,879	3	2,293	1,546	0,217	
	Lisans (Eğit. Fak.)	25	2,68	1,376							
	Lisans (Diğer Fak.)	7	2,00	1,000	Grup İçi	62,273	42	1,483			
	Lisans Üstü	6	2,67	1,211							
	Toplam	46	2,41	1,240	Topla m	69,152	45				
Yöneticilerimiz öğrenimlerin verimliliğini artırıcı çalışmalar yaparlar.	Ön Lisans	8	1,63	0,518	G.Aras ı	5,798	3	1,933	1,818	0,158	
	Lisans (Eğit. Fak.)	25	2,60	1,041							
	Lisans (Diğer Fak.)	7	2,29	1,113	Grup İçi	44,637	42	1,063			
	Lisans Üstü	6	2,33	1,366							
	Toplam	46	2,35	1,059	Topla m	50,435	45				
Yöneticilerimiz bilginin etkin paylaşıldığı bir kültür oluşturmaya çalışırlar.	Ön Lisans	8	1,75	0,886	G.Aras ı	2,255	3	0,752	0,763	0,521	
	Lisans (Eğit. Fak.)	25	2,28	0,980							
	Lisans (Diğer Fak.)	7	1,86	1,069	Grup İçi	41,397	42	0,986			
	Lisans Üstü	6	2,00	1,095							
	Toplam	46	2,09	0,985	Topla m	43,652	45				
Yöneticilerimiz öğrenimlerin bireysel gelişimini sağlamaya	Ön Lisans	8	1,63	0,744	G.Aras ı	4,243	3	1,414	1,262	0,300	
	Lisans (Eğit. Fak.)	25	2,44	1,083							
	Lisans (Diğer Fak.)	7	2,43	1,397	Grup İçi	47,083	42	1,121			

çalışırlar.	Lisans Üstü	6	2,33	0,816	Topla m	51,326	45		
	Toplam	46	2,28	1,068					
Yöneticilerimiz öğretmenlerin yetştirilmesine uygun ortamlar hazırlarlar.	Ön Lisans	8	1,75	0,707	G.Aras ı	3,118	3	1,039	
	Lisans (Eğit. Fak.)	25	2,44	1,083					
	Lisans (Diğer Fak.)	7	2,43	1,397	Grup İçi	46,208	42	1,100	0,945
	Lisans Üstü	6	2,17	0,753					
	Toplam	46	2,28	1,047	Topla m	49,326	45		0,428
Yöneticilerimiz yetersiz personeli geliştirmek için eğitim programlarına yönlendirirler.	Ön Lisans	8	1,75	0,886	G.Aras ı	7,888	3	2,629	
	Lisans (Eğit. Fak.)	25	2,88	1,236					
	Lisans (Diğer Fak.)	7	2,71	1,604	Grup İçi	59,069	42	1,406	1,870
	Lisans Üstü	6	2,50	0,548					
	Toplam	46	2,61	1,220	Topla m	66,957	45		0,149
Yöneticilerimiz öğretmenlerin hizmet içi ve dışı eğitimlerden faydalanmalarını desteklerler.	Ön Lisans	8	1,63	0,518	G.Aras ı	6,137	3	2,046	
	Lisans (Eğit. Fak.)	25	2,32	0,900					
	Lisans (Diğer Fak.)	7	1,43	0,535	Grup İçi	25,863	42	0,616	3,322
	Lisans Üstü	6	1,83	0,753					
	Toplam	46	2,00	0,843	Topla m	32,000	45		0,029
Yöneticilerimiz öğretmenlerin yeteneklerinin eğitim yoluyla geliştirilebileceği ine inanırlar.	Ön Lisans	8	1,63	0,744	G.Aras ı	3,022	3	1,007	
	Lisans (Eğit. Fak.)	25	2,16	0,850					
	Lisans (Diğer Fak.)	7	1,57	0,787	Grup İçi	25,783	42	0,614	1,641
	Lisans Üstü	6	1,83	0,408					
	Toplam	46	1,93	0,800	Topla m	28,804	45		0,194
Yöneticilerimiz değerlendirirke n aynı zamanda rehberlik ederler.	Ön Lisans	8	1,25	0,463	G.Aras ı	4,306	3	1,435	
	Lisans (Eğit. Fak.)	25	2,04	0,978					
	Lisans (Diğer Fak.)	7	1,86	1,069	Grup İçi	34,150	42	0,813	1,765
	Lisans Üstü	6	2,17	0,753					
	Toplam	46	1,89	0,924	Topla m	38,457	45		0,168
Yöneticilerimiz öğretmenleri güzel sözlerle takdir ederler.	Ön Lisans	8	1,50	0,756	G.Aras ı	1,424	3	0,475	
	Lisans (Eğit. Fak.)	25	1,96	1,060					
	Lisans (Diğer Fak.)	7	2,00	1,000	Grup İçi	41,793	42	0,995	0,477
	Lisans Üstü	6	1,83	0,983					
	Toplam	46	1,87	0,980	Topla m	43,217	45		0,700
Yöneticilerimiz öğretmenleri yetliliklerine uygun işlerde görevlendirirler .	Ön Lisans	8	2,13	1,246	G.Aras ı	0,286	3	0,095	
	Lisans (Eğit. Fak.)	25	1,96	0,935					
	Lisans (Diğer Fak.)	7	1,86	0,690	Grup İçi	36,692	42	0,874	0,109
	Lisans Üstü	6	2,00	0,632					
	Toplam	46	1,98	0,906	Topla m	36,978	45		0,954
Yöneticilerimiz çeşitli	Ön Lisans	8	1,38	0,744	G.Aras ı	2,037	3	0,679	0,875
	Lisans (Eğit.	25	1,92	0,909					

					m					
Bu okuldan ayrılmaya karar verirsem hayatımda pek çok şey altüst olur.	Ön Lisans	8	2,25	0,707	G.Aras ı	1,983	3	0,661	0,540	0,658
	Lisans (Eğit. Fak.)	25	2,48	1,046						
	Lisans (Diğer Fak.)	7	2,86	1,069	Grup İçi	51,430	42	1,225		
	Lisans Üstü	6	2,83	1,722						
	Toplam	46	2,54	1,089	Topla m	53,413	45			
Bu okul benim sadakatimi hake diyor.	Ön Lisans	8	2,63	0,744	G.Aras ı	0,929	3	0,310	0,311	0,818
	Lisans (Eğit. Fak.)	25	3,00	0,866						
	Lisans (Diğer Fak.)	7	3,00	1,528	Grup İçi	41,875	42	0,997		
	Lisans Üstü	6	3,00	1,095						
	Toplam	46	2,93	0,975	Topla m	42,804	45			
Okulumun öğrenimlerine sağladığı yararlar benim için çok önemli.	Ön Lisans	8	2,38	0,744	G.Aras ı	3,242	3	1,081	1,081	0,368
	Lisans (Eğit. Fak.)	25	2,84	0,898						
	Lisans (Diğer Fak.)	7	3,29	1,604	Grup İçi	41,997	42	1,000		
	Lisans Üstü	6	2,67	0,816						
	Toplam	46	2,80	1,003	Topla m	45,239	45			
Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.	Ön Lisans	8	1,75	0,463	G.Aras ı	8,911	3	2,970	3,240	0,031
	Lisans (Eğit. Fak.)	25	2,48	0,963						
	Lisans (Diğer Fak.)	7	3,29	1,254	Grup İçi	38,502	42	0,917		
	Lisans Üstü	6	2,33	1,033						
	Toplam	46	2,46	1,026	Topla m	47,413	45			
Bu okulun problemleri benim için önem taşımaz.	Ön Lisans	8	1,75	0,463	G.Aras ı	6,676	3	2,225	2,184	0,104
	Lisans (Eğit. Fak.)	25	2,72	1,137						
	Lisans (Diğer Fak.)	7	2,71	0,951	Grup İçi	42,802	42	1,019		
	Lisans Üstü	6	2,17	0,983						
	Toplam	46	2,48	1,049	Topla m	49,478	45			
Çevremdekilere bu okulda çalışmaktan mutluluk duyduğumu söyleyirim.	Ön Lisans	8	2,13	0,835	G.Aras ı	0,407	3	0,136	0,156	0,925
	Lisans (Eğit. Fak.)	25	2,28	0,936						
	Lisans (Diğer Fak.)	7	2,43	0,787	Grup İçi	36,463	42	0,868		
	Lisans Üstü	6	2,17	1,169						
	Toplam	46	2,26	0,905	Topla m	36,870	45			
Okulumda kendimi ailenin parçası gibi hissediyorum.	Ön Lisans	8	1,63	0,744	G.Aras ı	3,056	3	1,019	0,978	0,412
	Lisans (Eğit. Fak.)	25	2,28	1,137						
	Lisans (Diğer Fak.)	7	2,00	0,577	Grup İçi	43,748	42	1,042		
	Lisans Üstü	6	1,83	1,169						
	Toplam	46	2,07	1,020	Topla m	46,804	45			
Çalıştığım okulun parçası olmaktan gurur duyuyum.	Ön Lisans	8	2,25	0,886	G.Aras ı	0,705	3	0,235	0,231	0,874
	Lisans (Eğit. Fak.)	25	2,56	1,044						
	Lisans	7	2,43	0,976	Grup	42,708	42	1,017		

	(Diğer Fak.)				İçi					
	Lisans Üstü	6	2,33	1,033						
	Toplam	46	2,46	0,982	Topla m	43,413	45			
Kendimi bu okula duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	Ön Lisans	8	2,13	0,835	G.Aras ı	3,205	3	1,068		
	Lisans (Eğit. Fak.)	25	2,60	1,080						
	Lisans (Diğer Fak.)	7	3,00	0,816	Grup İçi	40,208	42	0,957	1,116	0,353
	Lisans Üstü	6	2,33	0,816						
	Toplam	46	2,54	0,982	Topla m	43,413	45			
Okulum yapılmış eleştirileri kendime yapılmış sayarım.	Ön Lisans	8	2,25	1,035	G.Aras ı	2,161	3	0,720		
	Lisans (Eğit. Fak.)	25	2,68	0,748						
	Lisans (Diğer Fak.)	7	3,00	0,816	Grup İçi	36,273	42	0,864	0,834	0,483
	Lisans Üstü	6	2,67	1,506						
	Toplam	46	2,65	0,924	Topla m	38,435	45			
Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş sayarım.	Ön Lisans	8	2,00	0,756	G.Aras ı	2,030	3	0,677		
	Lisans (Eğit. Fak.)	25	2,12	0,781						
	Lisans (Diğer Fak.)	7	2,57	0,787	Grup İçi	25,188	42	0,600	1,128	0,349
	Lisans Üstü	6	1,83	0,753						
	Toplam	46	2,13	0,778	Topla m	27,217	45			

Tablo 2.4.1.' e göre; anketimizde sorulan sorulara verilen cevapların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi ANOVA testi sonrası anlamlı bir farklılaşma görülen sorulara ilişkin yapılan post-hoc Scheffe testi tabloları aşağıya çıkartılmıştır.

Tablo 2.4.1.'e göre; “Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum” sorusunun aritmetik ortalamalarının yöneticilerin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi ANOVA testi sonrası, yöneticilerin eğitim durumu değişkeninin, onların “Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum” sorusunun değerleri algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu görülmüştür ($F=3,240$ ve $p<,05$). Hangi gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğunu araştırmak üzere yapılan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 2.4.2. Ölçeğimizin Eğitim Durumu Değişkenine Göre “ Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum ” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
Ön Lisans	Lisans (Eğit. Fak.)	-,73000	,38892	,331
	Lisans (Diğer Fak.)	-1,53571(*)	,49553	,033
	Lisans Üstü	-,58333	,51708	,737
Lisans (Eğit. Fak.)	Ön Lisans	,73000	,38892	,331
	Lisans (Diğer Fak.)	-,80571	,40942	,290
	Lisans Üstü	,14667	,43526	,990
Lisans (Diğer Fak.)	Ön Lisans	1,53571(*)	,49553	,033
	Lisans (Eğit. Fak.)	,80571	,40942	,290
	Lisans Üstü	,95238	,53268	,374
Lisans Üstü	Ön Lisans	-,58333	,51708	,737
	Lisans (Eğit. Fak.)	-,14667	,43526	,990
	Lisans (Diğer Fak.)	-,95238	,53268	,374

Tablo 2.4.2.’ ye göre; “Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum” ifadesinin puanlarının eğitim durumu değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda diğer fakülte lisans mezunu yöneticiler ile önlisans mezunu yöneticiler arasında diğer fakülte lisans mezunu yöneticiler lehine istatistiksel olarak ($p<.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, diğer fakülte lisans mezunu yöneticilerin önlisans mezunu yöneticilere göre bulundukları okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiklerini daha fazla düşündüklerini ortaya koymaktadır.

2.5. Yöneticilerin Anket Sorularına Verdikleri Cevaplarına Göre Hizmet Yılı Değişkeni için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Tablo 2.5.1. Hizmet Yılı ve Anket Sorularına Verilen Cevaplar için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Sorular	İOrtalama ve Ss değ erleri				Anova Sonuçları					
	Grup	N	X	Ss		Karele r Topla mı	Sd	Kareler Ortalamas ı	F	P
Yöneticilerimiz öğ retmenlerin toplumsal ve psikolojik ihtiyaçlarını araşt ır ırlar.	1-10 Yıl Arası	10	2,90	0,738	G.A ras ı	5,709	3,000	1,903	2,064	0,120
	11-15 Yıl Arası	11	2,09	0,701						
	16-20 Yıl Arası	12	2,58	0,996	Gru p İçi	38,726	42,000	0,922		
	21 Yıl Ve Üzeri	13	3,00	1,225						
	Toplam	46	2,65	0,994	Topl am	44,435	45,000			
Yöneticilerimiz öğ retmenlerin ekonomik yaş antısını çözümlemler.	1-10 Yıl Arası	10	3,40	1,350	G.A ras ı	12,319	3,000	4,106	2,971	0,042
	11-15 Yıl Arası	11	2,55	1,128						
	16-20 Yıl Arası	12	3,00	1,206	Gru p İçi	58,050	42,000	1,382		
	21 Yıl Ve Üzeri	13	3,92	1,038						
	Toplam	46	3,24	1,251	Topl am	70,370	45,000			
Yöneticilerimiz öğ retmenlerin gereksinimlerin i karşılamak için planlamalar yaparlar.	1-10 Yıl Arası	10	3,30	0,949	G.A ras ı	6,123	3,000	2,041	1,927	0,140
	11-15 Yıl Arası	11	2,36	0,809						
	16-20 Yıl Arası	12	2,58	0,996	Gru p İçi	44,485	42,000	1,059		
	21 Yıl Ve Üzeri	13	3,08	1,256						
	Toplam	46	2,83	1,060	Topl am	50,609	45,000			
Yöneticilerimiz boş alan kadroları tüm ilgililere duyururlar.	1-10 Yıl Arası	10	2,00	1,054	G.A ras ı	1,413	3,000	0,471	0,426	0,735
	11-15 Yıl Arası	11	1,55	0,820						
	16-20 Yıl Arası	12	1,92	1,165	Gru p İçi	46,413	42,000	1,105		
	21 Yıl Ve Üzeri	13	1,69	1,109						
	Toplam	46	1,78	1,031	Topl am	47,826	45,000			

Yöneticilerimiz boş kadrolar için en uygun özelliklere sahip adayları teşvik ederler.	1-10 Yıl Arası	10	2,10	0,738	G.A rası	2,587	3,000	0,862	0,784	0,510
	11-15 Yıl Arası	11	1,55	0,820						
	16-20 Yıl Arası	12	2,17	0,937	Grup İçi	46,217	42,000	1,100		
	21 Yıl Ve Üzeri	13	1,92	1,441						
	Toplam	46	1,93	1,041	Toplam	48,804	45,000			
	Yöneticilerimiz gelecekte okulun ihtiyaç duyacağı kadroyu belirlerler.	1-10 Yıl Arası	10	2,00	1,333	G.A rası	2,727	3,000		
11-15 Yıl Arası		11	1,73	1,009						
16-20 Yıl Arası		12	2,17	1,193	Grup İçi	66,925	42,000	1,593		
21 Yıl Ve Üzeri		13	2,38	1,446						
Toplam		46	2,09	1,244	Toplam	69,652	45,000			
Yöneticilerimiz norm kadro çalışmaları yaparlar.		1-10 Yıl Arası	10	2,20	1,229	G.A rası	4,530	3,000	1,510	1,126
	11-15 Yıl Arası	11	1,27	0,467						
	16-20 Yıl Arası	12	1,75	1,138	Grup İçi	56,340	42,000	1,341		
	21 Yıl Ve Üzeri	13	1,77	1,481						
	Toplam	46	1,74	1,163	Toplam	60,870	45,000			
	Yöneticilerimiz okul içindeki çatışmaların çözümlemesi için hiçbir girişimde bulunmazlar.	1-10 Yıl Arası	10	3,40	1,578	G.A rası	6,347	3,000	2,116	
11-15 Yıl Arası		11	4,36	1,027						
16-20 Yıl Arası		12	3,92	1,311	Grup İçi	74,631	42,000	1,777		
21 Yıl Ve Üzeri		13	4,31	1,377						
Toplam		46	4,02	1,341	Toplam	80,978	45,000			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin sosyal ve kültürel faaliyetlere katılımını önemserler.		1-10 Yıl Arası	10	3,10	1,663	G.A rası	12,203	3,000	4,068	2,353
	11-15 Yıl Arası	11	4,45	0,934						
	16-20 Yıl Arası	12	4,33	0,778	Grup İçi	72,602	42,000	1,729		
	21 Yıl Ve Üzeri	13	3,77	1,641						
	Toplam	46	3,93	1,373	Toplam	84,804	45,000			
	Yöneticilerimiz öğretmenlerin	1-10 Yıl Arası	10	3,60	1,265	G.A rası	5,448	3,000	1,816	

memnuniyetine önem vermezler.	11-15 Yıl Arası	11	4,45	0,934	Gru p İçi	84,204	42,000	2,005						
	16-20 Yıl Arası	12	4,00	1,348										
	21 Yıl Ve Üzeri	13	3,62	1,850										
	Toplam	46	3,91	1,411										
Yöneticilerimiz yeni öğretmenler için oryantasyon (uyum) programları uygularlar.	1-10 Yıl Arası	10	2,80	0,919	G.A rası	8,701	3,000	2,900	2,015	0,126				
	11-15 Yıl Arası	11	2,91	1,758										
	16-20 Yıl Arası	12	2,25	1,138							Gru p İçi	60,451	42,000	1,439
	21 Yıl Ve Üzeri	13	1,85	0,801										
	Toplam	46	2,41	1,240										
	Yöneticilerimiz öğretmenlerin verimliliğini artırıcı çalışmalar yaparlar.	1-10 Yıl Arası	10	3,30							1,059	G.A rası	13,915	3,000
11-15 Yıl Arası		11	2,45	1,214										
16-20 Yıl Arası		12	2,00	0,739	Gru p İçi	36,520	42,000	0,870						
21 Yıl Ve Üzeri		13	1,85	0,689										
Toplam		46	2,35	1,059					Topl am	50,435	45,000			
Yöneticilerimiz bilginin etkin paylaşıldığı bir kültür oluşturmaya çalışırlar.		1-10 Yıl Arası	10	2,90	0,994	G.A rası	9,675	3,000	3,225	3,987	0,014			
	11-15 Yıl Arası	11	2,00	1,095										
	16-20 Yıl Arası	12	2,00	0,739	Gru p İçi							33,977	42,000	0,809
	21 Yıl Ve Üzeri	13	1,62	0,768										
	Toplam	46	2,09	0,985										
	Yöneticilerimiz öğretmenlerin bireysel gelişimini sağlamaya çalışırlar.	1-10 Yıl Arası	10	3,10	1,197							G.A rası	12,013	3,000
11-15 Yıl Arası		11	2,45	1,128										
16-20 Yıl Arası		12	2,08	0,793	Gru p İçi	39,313	42,000	0,936						
21 Yıl Ve Üzeri		13	1,69	0,751										
Toplam		46	2,28	1,068					Topl am	51,326	45,000			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin yetiştirilmesine uygun ortamlar		1-10 Yıl Arası	10	3,00	1,054	G.A rası	9,374	3,000	3,125	3,285	0,030			
	11-15 Yıl	11	2,45	1,440										

hazırlarlar.	Arası									
	16-20 Yıl	12	2,08	0,515	Grup İçi	39,952	42,000	0,951		
	Arası									
	21 Yıl Ve Üzeri	13	1,77	0,725						
	Toplam	46	2,28	1,047	Toplam	49,326	45,000			
Yöneticilerimiz yetersiz personeli geliştirmek için eğitim programlarına yönlendirirler.	1-10 Yıl Arası	10	3,40	1,075	G.A rası	11,094	3,000	3,698		
	11-15 Yıl Arası	11	2,64	1,286						
	16-20 Yıl Arası	12	2,58	1,084	Grup İçi	55,862	42,000	1,330	2,780	0,053
	21 Yıl Ve Üzeri	13	2,00	1,155						
	Toplam	46	2,61	1,220	Toplam	66,957	45,000			
	1-10 Yıl Arası	10	2,40	0,966	G.A rası	3,947	3,000	1,316		
	11-15 Yıl Arası	11	1,91	1,044						
Yöneticilerimiz öğretmenlerin hizmet içi ve dışı eğitimlerden faydalanmalarını desteklerler.	16-20 Yıl Arası	12	2,17	0,577	Grup İçi	28,053	42,000	0,668	1,970	0,133
	21 Yıl Ve Üzeri	13	1,62	0,650						
	Toplam	46	2,00	0,843	Toplam	32,000	45,000			
	1-10 Yıl Arası	10	2,50	0,850	G.A rası	7,225	3,000	2,408		
	11-15 Yıl Arası	11	1,73	0,786						
Yöneticilerimiz öğretmenlerin yeteneklerinin eğitim yoluyla geliştirilebileceğine inanırlar.	16-20 Yıl Arası	12	2,17	0,577	Grup İçi	21,579	42,000	0,514	4,687	0,007
	21 Yıl Ve Üzeri	13	1,46	0,660						
	Toplam	46	1,93	0,800	Toplam	28,804	45,000			
	1-10 Yıl Arası	10	2,80	1,033	G.A rası	14,367	3,000	4,789		
	11-15 Yıl Arası	11	1,73	0,905						
Yöneticilerimiz değerlendiren aynı zamanda rehberlik ederler.	16-20 Yıl Arası	12	2,00	0,603	Grup İçi	24,090	42,000	0,574	8,350	0,000
	21 Yıl Ve Üzeri	13	1,23	0,439						
	Toplam	46	1,89	0,924	Toplam	38,457	45,000			
	1-10 Yıl Arası	10	2,60	1,174	G.A rası	8,859	3,000	2,953	3,610	0,021
	11-15 Yıl Arası	11	1,55	0,934						
Yöneticilerimiz öğretmenleri güzel sözlerle takdir ederler.	16-20 Yıl Arası	12	2,00	0,853	Grup	34,358	42,000	0,818		

	Yıl Arası				p İçi					
	21 Yıl Ve Üzeri	13	1,46	0,660						
	Toplam	46	1,87	0,980	Topl am	43,217	45,000			
Yöneticilerimiz öğretmenleri yeteneklerine uygun işlerde görevlendirirler .	1-10 Yıl Arası	10	2,40	0,966						
	11-15 Yıl Arası	11	1,64	0,924	G.A rası	3,110	3,000	1,037		
	16-20 Yıl Arası	12	2,00	0,603					1,285	0,292
	21 Yıl Ve Üzeri	13	1,92	1,038	Gru p İçi	33,869	42,000	0,806		
	Toplam	46	1,98	0,906	Topl am	36,978	45,000			
Yöneticilerimiz çeşitli toplantılarda çalışanların başarılarını dile getirecek teşekkür ederler.	1-10 Yıl Arası	10	2,40	0,843						
	11-15 Yıl Arası	11	1,73	0,905	G.A rası	7,258	3,000	2,419		
	16-20 Yıl Arası	12	2,00	0,853					3,715	0,019
	21 Yıl Ve Üzeri	13	1,31	0,630	Gru p İçi	27,351	42,000	0,651		
	Toplam	46	1,83	0,877	Topl am	34,609	45,000			
Yöneticilerimiz öğretmenleri ödüllendirirken adil ve tarafsız davranırlar.	1-10 Yıl Arası	10	2,00	1,491						
	11-15 Yıl Arası	11	1,55	1,214	G.A rası	2,971	3,000	0,990		
	16-20 Yıl Arası	12	1,75	0,866					0,909	0,445
	21 Yıl Ve Üzeri	13	1,31	0,480	Gru p İçi	45,747	42,000	1,089		
	Toplam	46	1,63	1,040	Topl am	48,717	45,000			
Okulumu çok şey borçluyum	1-10 Yıl Arası	10	3,10	0,568						
	11-15 Yıl Arası	11	3,36	1,120	G.A rası	0,435	3,000	0,145		
	16-20 Yıl Arası	12	3,17	1,267					0,115	0,951
	21 Yıl Ve Üzeri	13	3,15	1,281	Gru p İçi	52,804	42,000	1,257		
	Toplam	46	3,20	1,088	Topl am	53,239	45,000			
Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.	1-10 Yıl Arası	10	2,70	0,823						
	11-15 Yıl Arası	11	3,36	1,120	G.A rası	2,467	3,000	0,822	0,816	0,492
	16-20 Yıl Arası	12	3,00	1,044	Gru p İçi	42,338	42,000	1,008		

	21 Yıl Ve Üzeri	13	3,15	0,987						
	Toplam	46	3,07	0,998	Topl am	44,804	45,000			
Bu okula çok katkı sağladığım için başka bir yerde çalışmayı düşünmem.	1-10 Yıl Arası	10	3,40	0,843	G.A rası	2,590	3,000	0,863	0,866	0,466
	11-15 Yıl Arası	11	3,09	1,136						
	16-20 Yıl Arası	12	3,25	1,138	Gru p İçi	41,867	42,000	0,997		
	21 Yıl Ve Üzeri	13	2,77	0,832						
	Toplam	46	3,11	0,994	Topl am	44,457	45,000			
Bu okulda çalışmak için her türlü görevi yapmaya hazırım.	1-10 Yıl Arası	10	2,80	1,476	G.A rası	5,467	3,000	1,822	1,238	0,308
	11-15 Yıl Arası	11	2,36	1,286						
	16-20 Yıl Arası	12	3,00	1,128	Gru p İçi	61,838	42,000	1,472		
	21 Yıl Ve Üzeri	13	2,15	0,987						
	Toplam	46	2,57	1,223	Topl am	67,304	45,000			
Bu okuldan ayrılmayacak kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	1-10 Yıl Arası	10	3,10	1,101	G.A rası	2,663	3,000	0,888	0,853	0,473
	11-15 Yıl Arası	11	2,91	0,831						
	16-20 Yıl Arası	12	2,67	0,985	Gru p İçi	43,707	42,000	1,041		
	21 Yıl Ve Üzeri	13	2,46	1,127						
	Toplam	46	2,76	1,015	Topl am	46,370	45,000			
Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor.	1-10 Yıl Arası	10	3,10	0,876	G.A rası	3,908	3,000	1,303	1,546	0,217
	11-15 Yıl Arası	11	2,45	0,820						
	16-20 Yıl Arası	12	2,50	0,674	Gru p İçi	35,397	42,000	0,843		
	21 Yıl Ve Üzeri	13	2,31	1,182						
	Toplam	46	2,57	0,935	Topl am	39,304	45,000			
Bu okuldan ayrılmaya karar veririm hayatımda pek çok şey altüst olur.	1-10 Yıl Arası	10	3,20	1,317	G.A rası	8,346	3,000	2,782	2,593	0,065
	11-15 Yıl Arası	11	2,09	1,044						
	16-20 Yıl Arası	12	2,75	1,138	Gru p İçi	45,067	42,000	1,073		
	21 Yıl Ve Üzeri	13	2,23	0,599						

	Toplam	46	2,54	1,089	Topl am	53,413	45,000			
Bu okul benim sadakatimi hakediyor.	1-10 Yıl Arası	10	2,80	0,632	G.A rası	1,798	3,000	0,599	0,614	0,610
	11-15 Yıl Arası	11	2,73	0,786						
	16-20 Yıl Arası	12	2,92	1,084	Gru p İçi	41,006	42,000	0,976		
	21 Yıl Ve Üzeri	13	3,23	1,235						
	Toplam	46	2,93	0,975	Topl am	42,804	45,000			
	Okulumun öğre tme nle rine sağladığı yararlar benim için çok önemli.	1-10 Yıl Arası	10	2,90	0,994	G.A rası	1,362	3,000		
11-15 Yıl Arası		11	2,55	0,688						
16-20 Yıl Arası		12	2,75	1,055	Gru p İçi	43,877	42,000	1,045		
21 Yıl Ve Üzeri		13	3,00	1,225						
Toplam		46	2,80	1,003	Topl am	45,239	45,000			
bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.		1-10 Yıl Arası	10	3,10	1,101	G.A rası	7,037	3,000	2,346	2,440
	11-15 Yıl Arası	11	2,18	0,603						
	16-20 Yıl Arası	12	2,58	1,240	Gru p İçi	40,376	42,000	0,961		
	21 Yıl Ve Üzeri	13	2,08	0,862						
	Toplam	46	2,46	1,026	Topl am	47,413	45,000			
	Bu okulun problemleri benim için önem taşımaz.	1-10 Yıl Arası	10	3,30	1,252	G.A rası	9,916	3,000	3,305	
11-15 Yıl Arası		11	2,36	0,809						
16-20 Yıl Arası		12	2,42	1,165	Gru p İçi	39,562	42,000	0,942		
21 Yıl Ve Üzeri		13	2,00	0,577						
Toplam		46	2,48	1,049	Topl am	49,478	45,000			
Çevre mdekilere bu okulda çalışmaktan mutluluk duyduğumu söylerim.		1-10 Yıl Arası	10	2,40	1,075	G.A rası	0,541	3,000	0,180	0,209
	11-15 Yıl Arası	11	2,09	0,701						
	16-20 Yıl Arası	12	2,25	1,055	Gru p İçi	36,328	42,000	0,865		
	21 Yıl Ve Üzeri	13	2,31	0,855						
	Toplam	46	2,26	0,905	Topl am	36,870	45,000			

Okulumda kendimi ailenin parçası gibi hissediyorum.	1-10 Yıl Arası	10	2,60	1,174	G.A rası	5,917	3,000	1,972	2,026	0,125
	11-15 Yıl Arası	11	1,64	0,674						
	16-20 Yıl Arası	12	2,25	1,138	Grup İçi	40,888	42,000	0,974		
	21 Yıl Ve Üzeri	13	1,85	0,899						
	Toplam	46	2,07	1,020	Toplam	46,804	45,000			
	Çalıştığım okulun parçası olmaktan gurur duyuyorum.	1-10 Yıl Arası	10	2,80	1,229	G.A rası	2,150	3,000		
11-15 Yıl Arası		11	2,27	0,905						
16-20 Yıl Arası		12	2,25	0,866	Grup İçi	41,263	42,000	0,982		
21 Yıl Ve Üzeri		13	2,54	0,967						
Toplam		46	2,46	0,982	Toplam	43,413	45,000			
Kendimi bu okula duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.		1-10 Yıl Arası	10	3,00	0,943	G.A rası	3,182	3,000	1,061	1,107
	11-15 Yıl Arası	11	2,36	1,120						
	16-20 Yıl Arası	12	2,58	1,084	Grup İçi	40,231	42,000	0,958		
	21 Yıl Ve Üzeri	13	2,31	0,751						
	Toplam	46	2,54	0,982	Toplam	43,413	45,000			
	Okulumda yapılmış eleştirileri kendime yapılmış sayıyorum.	1-10 Yıl Arası	10	2,70	0,949	G.A rası	1,796	3,000	0,599	
11-15 Yıl Arası		11	2,64	0,924						
16-20 Yıl Arası		12	2,92	0,996	Grup İçi	36,639	42,000	0,872		
21 Yıl Ve Üzeri		13	2,38	0,870						
Toplam		46	2,65	0,924	Toplam	38,435	45,000			
Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş sayıyorum.		1-10 Yıl Arası	10	2,20	0,919	G.A rası	0,766	3,000	0,255	0,405
	11-15 Yıl Arası	11	1,91	0,831						
	16-20 Yıl Arası	12	2,25	0,754	Grup İçi	26,451	42,000	0,630		
	21 Yıl Ve Üzeri	13	2,15	0,689						
	Toplam	46	2,13	0,778	Toplam	27,217	45,000			

Tablo 2.5.1.' e göre; anketimizde sorulan sorulara verilen cevapların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi ANOVA testi sonrası anlamlı bir farklılaşma görülen sorulara ilişkin yapılan post-hoc Scheffe testi tabloları aşağıya çıkartılmıştır.

Tablo 2.5.1.'e göre; “Yöneticilerimiz öğretmenlerin verimliliğini artırıcı çalışmalar yaparlar” sorusunun aritmetik ortalamalarının yöneticilerin hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi ANOVA testi sonrası, yöneticilerin hizmet yılı değişkeninin, onların “Yöneticilerimiz öğretmenlerin verimliliğini artırıcı çalışmalar yaparlar” sorusunun değerleri algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu görülmüştür ($F=5,334$ ve $p<,05$). Hangi gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğunu araştırmak üzere yapılan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 2.5.2. Ölçeğimizin Hizmet Yılı Değişkenine Göre “ Yöneticilerimiz öğretmenlerin verimliliğini artırıcı çalışmalar yaparlar ” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
1-10 Yıl Arası	11-15 Yıl Arası	,84545	,40743	,246
	16-20 Yıl Arası	1,30000(*)	,39926	,023
	21 Yıl Ve Üzeri	1,45385(*)	,39222	,007
11-15 Yıl Arası	1-10 Yıl Arası	-,84545	,40743	,246
	16-20 Yıl Arası	,45455	,38924	,715
	21 Yıl Ve Üzeri	,60839	,38201	,477
16-20 Yıl Arası	1-10 Yıl Arası	-1,30000(*)	,39926	,023
	11-15 Yıl Arası	-,45455	,38924	,715
	21 Yıl Ve Üzeri	,15385	,37329	,982
21 Yıl Ve Üzeri	1-10 Yıl Arası	-1,45385(*)	,39222	,007
	11-15 Yıl Arası	-,60839	,38201	,477
	16-20 Yıl Arası	-,15385	,37329	,982

Tablo 2.5.2.' ye göre; “Yöneticilerimiz öğretmenlerin verimliliğini artırıcı çalışmalar yaparlar” ifadesinin puanlarının hizmet yılı değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 1-10 yıl hizmet süresine sahip

yöneticiler ile 16-20 ve 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip yöneticiler arasında 1-10 yıl hizmet süresine sahip yöneticiler lehine istatistiksel olarak ($p<.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, 1-10 yıl hizmet süresine sahip yöneticilerin 16-20 ve 21 ve üzeri hizmet süresine sahip yöneticilere göre yöneticilerin öğretmenlerin verimliliğini artırıcı çalışmalar yaptığını daha fazla düşündüklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 2.5.1.'e göre; “Yöneticilerimiz bilginin etkin paylaşıldığı bir kültür oluşturmaya çalışırlar” sorusunun aritmetik ortalamalarının yöneticilerin hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi ANOVA testi sonrası, yöneticilerin hizmet yılı değişkeninin, onların “Yöneticilerimiz bilginin etkin paylaşıldığı bir kültür oluşturmaya çalışırlar” sorusunun değerleri algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu görülmüştür ($F=3,987$ ve $p<.05$). Hangi gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğunu araştırmak üzere yapılan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 2.5.3. Ölçeğimizin Hizmet Yılı Değişkenine Göre “ Yöneticilerimiz bilginin etkin paylaşıldığı bir kültür oluşturmaya çalışırlar ” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
1-10 Yıl Arası	11-15 Yıl Arası	,90000	,39299	,172
	16-20 Yıl Arası	,90000	,38511	,158
	21 Yıl Ve Üzeri	1,28462(*)	,37832	,016
11-15 Yıl Arası	1-10 Yıl Arası	-,90000	,39299	,172
	16-20 Yıl Arası	,00000	,37544	1,000
	21 Yıl Ve Üzeri	,38462	,36847	,780
16-20 Yıl Arası	1-10 Yıl Arası	-,90000	,38511	,158
	11-15 Yıl Arası	,00000	,37544	1,000
	21 Yıl Ve Üzeri	,38462	,36006	,768
21 Yıl Ve Üzeri	1-10 Yıl Arası	-1,28462(*)	,37832	,016
	11-15 Yıl Arası	-,38462	,36847	,780
	16-20 Yıl Arası	-,38462	,36006	,768

Tablo 2.5.3.' e göre; “Yöneticilerimiz bilginin etkin paylaşıldığı bir kültür oluşturmaya çalışırlar” ifadesinin puanlarının hizmet yılı değişkenine göre hangi alt

gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 1-10 yıl hizmet süresine sahip yöneticiler ile 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip yöneticiler arasında 1-10 yıl hizmet süresine sahip yöneticiler lehine istatistiksel olarak ($p<.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, 1-10 yıl hizmet süresine sahip yöneticilerin 21 ve üzeri hizmet süresine sahip yöneticilere göre yöneticilerin bilginin etkin paylaşıldığı bir kültür oluşturmaya çalıştıklarını daha fazla düşündüklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 2.5.1.'e göre; “Yöneticilerimiz öğretmenlerin bireysel gelişimini sağlamaya çalışırlar” sorusunun aritmetik ortalamalarının yöneticilerin hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi ANOVA testi sonrası, yöneticilerin hizmet yılı değişkeninin, onların “Yöneticilerimiz öğretmenlerin bireysel gelişimini sağlamaya çalışırlar” sorusunun değerleri algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu görülmüştür ($F=4,278$ ve $p<,.05$). Hangi gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğunu araştırmak üzere yapılan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 2.5.4. Ölçeğimizin Hizmet Yılı Değişkenine Göre “ Yöneticilerimiz öğretmenlerin bireysel gelişimini sağlamaya çalışırlar ” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
1-10 Yıl Arası	11-15 Yıl Arası	,64545	,42272	,513
	16-20 Yıl Arası	1,01667	,41425	,127
	21 Yıl Ve Üzeri	1,40769(*)	,40695	,014
11-15 Yıl Arası	1-10 Yıl Arası	-,64545	,42272	,513
	16-20 Yıl Arası	,37121	,40385	,838
	21 Yıl Ve Üzeri	,76224	,39635	,310
16-20 Yıl Arası	1-10 Yıl Arası	-1,01667	,41425	,127
	11-15 Yıl Arası	-,37121	,40385	,838
	21 Yıl Ve Üzeri	,39103	,38730	,797
21 Yıl Ve Üzeri	1-10 Yıl Arası	-1,40769(*)	,40695	,014
	11-15 Yıl Arası	-,76224	,39635	,310
	16-20 Yıl Arası	-,39103	,38730	,797

Tablo 2.5.4.' e göre; “Yöneticilerimiz öğretmenlerin bireysel gelişimini sağlamaya çalışırlar” ifadesinin puanlarının hizmet yılı değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 1-10 yıl hizmet süresine sahip yöneticiler ile 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip yöneticiler arasında 1-10 yıl hizmet süresine sahip yöneticiler lehine istatistiksel olarak ($p<.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, 1-10 yıl hizmet süresine sahip yöneticilerin 21 ve üzeri hizmet süresine sahip yöneticilere göre yöneticilerin öğretmenlerin bireysel gelişimini sağlamaya çalıştıklarını daha fazla düşündüklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 2.5.1.'e göre; “Yöneticilerimiz öğretmenlerin yetiştirilmesine uygun ortamlar hazırlarlar” sorusunun aritmetik ortalamalarının yöneticilerin hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi ANOVA testi sonrası, yöneticilerin hizmet yılı değişkeninin, onların “Yöneticilerimiz öğretmenlerin yetiştirilmesine uygun ortamlar hazırlarlar” sorusunun değerleri algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu görülmüştür ($F=3,285$ ve $p<.05$). Hangi gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğunu araştırmak üzere yapılan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 2.5.5. Ölçeğimizin Hizmet Yılı Değişkenine Göre “ Yöneticilerimiz öğretmenlerin yetiştirilmesine uygun ortamlar hazırlarlar ” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
1-10 Yıl Arası	11-15 Yıl Arası	,54545	,42614	,653
	16-20 Yıl Arası	,91667	,41760	,202
	21 Yıl Ve Üzeri	1,23077(*)	,41024	,041
11-15 Yıl Arası	1-10 Yıl Arası	-,54545	,42614	,653
	16-20 Yıl Arası	,37121	,40712	,842
	21 Yıl Ve Üzeri	,68531	,39956	,411
16-20 Yıl Arası	1-10 Yıl Arası	-,91667	,41760	,202
	11-15 Yıl Arası	-,37121	,40712	,842
	21 Yıl Ve Üzeri	,31410	,39044	,885
21 Yıl Ve Üzeri	1-10 Yıl Arası	-1,23077(*)	,41024	,041
	11-15 Yıl Arası	-,68531	,39956	,411
	16-20 Yıl Arası	-,31410	,39044	,885

Tablo 2.5.5.' e göre; “Yöneticilerimiz öğretmenlerin yetiştirilmesine uygun ortamlar hazırlarlar” ifadesinin puanlarının hizmet yılı değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 1-10 yıl hizmet süresine sahip yöneticiler ile 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip yöneticiler arasında 1-10 yıl hizmet süresine sahip yöneticiler lehine istatistiksel olarak ($p<.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, 1-10 yıl hizmet süresine sahip yöneticilerin 21 ve üzeri hizmet süresine sahip yöneticilere göre yöneticilerin öğretmenlerin yetiştirilmesine uygun ortamlar hazırladıklarını daha fazla düşündüklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 2.5.1.'e göre; “Yöneticilerimiz öğretmenlerin yeteneklerinin eğitim yoluyla geliştirilebileceğine inanırlar” sorusunun aritmetik ortalamalarının yöneticilerin hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi ANOVA testi sonrası, yöneticilerin hizmet yılı değişkeninin, onların “Yöneticilerimiz öğretmenlerin yeteneklerinin eğitim yoluyla geliştirilebileceğine inanırlar” sorusunun değerleri algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu görülmüştür ($F=4,687$ ve $p<.05$). Hangi gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğunu araştırmak üzere yapılan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 2.5.6. Ölçeğimizin Hizmet Yılı Değişkenine Göre “ Yöneticilerimiz öğretmenlerin yeteneklerinin eğitim yoluyla geliştirilebileceğine inanırlar ” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
1-10 Yıl Arası	11-15 Yıl Arası	,77273	,31319	,124
	16-20 Yıl Arası	,33333	,30691	,759
	21 Yıl Ve Üzeri	1,03846(*)	,30150	,014
11-15 Yıl Arası	1-10 Yıl Arası	-,77273	,31319	,124
	16-20 Yıl Arası	-,43939	,29921	,546
	21 Yıl Ve Üzeri	,26573	,29365	,845
16-20 Yıl Arası	1-10 Yıl Arası	-,33333	,30691	,759
	11-15 Yıl Arası	,43939	,29921	,546
	21 Yıl Ve Üzeri	,70513	,28695	,127
21 Yıl Ve Üzeri	1-10 Yıl Arası	-1,03846(*)	,30150	,014
	11-15 Yıl Arası	-,26573	,29365	,845
	16-20 Yıl Arası	-,70513	,28695	,127

Tablo 2.5.6.’ ya göre; “Yöneticilerimiz öğretmenlerin yeteneklerinin eğitim yoluyla geliştirilebileceğine inanırlar” ifadesinin puanlarının hizmet yılı değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 1-10 yıl hizmet süresine sahip yöneticiler ile 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip yöneticiler arasında 1-10 yıl hizmet süresine sahip yöneticiler lehine istatistiksel olarak ($p<.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, 1-10 yıl hizmet süresine sahip yöneticilerin 21 ve üzeri hizmet süresine sahip yöneticilere göre yöneticilerin öğretmenlerin yeteneklerinin eğitim yoluyla geliştirilebileceğine inandıklarını daha fazla düşündüklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 2.5.1.’e göre; “Yöneticilerimiz değerlendirirken aynı zamanda rehberlik ederler” sorusunun aritmetik ortalamalarının yöneticilerin hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi ANOVA testi sonrası, yöneticilerin hizmet yılı değişkeninin, onların “Yöneticilerimiz değerlendirirken aynı zamanda rehberlik ederler” sorusunun değerleri algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu görülmüştür ($F=8,350$ ve $p<.05$). Hangi gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğunu araştırmak üzere yapılan post-hoc Scheffe testi tekniklerine

geçilmiştir.

Tablo 2.5.7. Ölçeğimizin Hiz met Yılı Değişkenine Göre “ Yöneticilerimiz değerlendirirken aynı zamanda rehberlik ederler ” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
1-10 Yıl Arası	11-15 Yıl Arası	1,07273(*)	,33090	,023
	16-20 Yıl Arası	,80000	,32427	,124
	21 Yıl Ve Üzeri	1,56923(*)	,31855	,000
11-15 Yıl Arası	1-10 Yıl Arası	-1,07273(*)	,33090	,023
	16-20 Yıl Arası	-,27273	,31613	,862
	21 Yıl Ve Üzeri	,49650	,31026	,473
16-20 Yıl Arası	1-10 Yıl Arası	-,80000	,32427	,124
	11-15 Yıl Arası	,27273	,31613	,862
	21 Yıl Ve Üzeri	,76923	,30318	,109
21 Yıl Ve Üzeri	1-10 Yıl Arası	-1,56923(*)	,31855	,000
	11-15 Yıl Arası	-,49650	,31026	,473
	16-20 Yıl Arası	-,76923	,30318	,109

Tablo 2.5.7.’ ye göre; “Yöneticilerimiz değerlendirirken aynı zamanda rehberlik ederler” ifadesinin puanlarının hizmet yılı değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 1-10 yıl hizmet süresine sahip yöneticiler ile 11-15 ve 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip yöneticiler arasında 1-10 yıl hizmet süresine sahip yöneticiler lehine istatistiksel olarak ($p<.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, 1-10 yıl hizmet süresine sahip yöneticilerin 11-15 ve 21 ve üzeri hizmet süresine sahip yöneticilere göre yöneticilerin değerlendirirken aynı zamanda rehberlik ettiklerini daha fazla düşündüklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 2.5.1.’e göre; “Yöneticilerimiz öğretmenleri güzel sözlerle takdir ederler” sorusunun aritmetik ortalamalarının yöneticilerin hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi ANOVA testi sonrası, yöneticilerin hizmet yılı değişkeninin, onların “Yöneticilerimiz öğretmenleri güzel sözlerle takdir ederler” sorusunun

değerleri algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu görülmüştür ($F=3,610$ ve $p<,05$). Hangi gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğunu araştırmak üzere yapılan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 2.5.8. Ölçeğimizin Hizmet Yılı Değişkenine Göre “ Yöneticilerimiz öğretmenleri güzel sözlerle takdir ederler ” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
1-10 Yıl Arası	11-15 Yıl Arası	1,05455	,39519	,084
	16-20 Yıl Arası	,60000	,38727	,501
	21 Yıl Ve Üzeri	1,13846(*)	,38044	,042
11-15 Yıl Arası	1-10 Yıl Arası	-1,05455	,39519	,084
	16-20 Yıl Arası	-,45455	,37754	,696
	21 Yıl Ve Üzeri	,08392	,37053	,997
16-20 Yıl Arası	1-10 Yıl Arası	-,60000	,38727	,501
	11-15 Yıl Arası	,45455	,37754	,696
	21 Yıl Ve Üzeri	,53846	,36207	,536
21 Yıl Ve Üzeri	1-10 Yıl Arası	-1,13846(*)	,38044	,042
	11-15 Yıl Arası	-,08392	,37053	,997
	16-20 Yıl Arası	-,53846	,36207	,536

Tablo 2.5.8.’ e göre; “Yöneticilerimiz öğretmenleri güzel sözlerle takdir ederler” ifadesinin puanlarının hizmet yılı değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 1-10 yıl hizmet süresine sahip yöneticiler ile 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip yöneticiler arasında 1-10 yıl hizmet süresine sahip yöneticiler lehine istatistiksel olarak ($p<,05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, 1-10 yıl hizmet süresine sahip yöneticilerin 21 ve üzeri hizmet süresine sahip yöneticilere göre yöneticilerin öğretmenleri güzel sözlerle takdir ettiklerini daha fazla düşündüklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 2.5.1.’e göre; “Yöneticilerimiz çeşitli toplantılarda çalışanların başarılarını dile getirerek teşekkür ederler” sorusunun aritmetik ortalamalarının yöneticilerin hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi ANOVA testi

sonrası, yöneticilerin hizmet yılı değişkeninin, onların “Yöneticilerimiz çeşitli toplantılarda çalışanların başarılarını dile getirerek teşekkür ederler” sorusunun değerleri algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu görülmüştür ($F=3,715$ ve $p<,05$). Hangi gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğunu araştırmak üzere yapılan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 2.5.9. Ölçeğimizin Hizmet Yılı Değişkenine Göre “ Yöneticilerimiz çeşitli toplantılarda çalışanların başarılarını dile getirerek teşekkür ederler ” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
1-10 Yıl Arası	11-15 Yıl Arası	,67273	,35259	,317
	16-20 Yıl Arası	,40000	,34553	,721
	21 Yıl Ve Üzeri	1,09231(*)	,33943	,025
11-15 Yıl Arası	1-10 Yıl Arası	-,67273	,35259	,317
	16-20 Yıl Arası	-,27273	,33685	,883
	21 Yıl Ve Üzeri	,41958	,33060	,660
16-20 Yıl Arası	1-10 Yıl Arası	-,40000	,34553	,721
	11-15 Yıl Arası	,27273	,33685	,883
	21 Yıl Ve Üzeri	,69231	,32305	,221
21 Yıl Ve Üzeri	1-10 Yıl Arası	-1,09231(*)	,33943	,025
	11-15 Yıl Arası	-,41958	,33060	,660
	16-20 Yıl Arası	-,69231	,32305	,221

Tablo 2.5.9.’ a göre; “Yöneticilerimiz çeşitli toplantılarda çalışanların başarılarını dile getirerek teşekkür ederler” ifadesinin puanlarının hizmet yılı değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 1-10 yıl hizmet süresine sahip yöneticiler ile 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip yöneticiler arasında 1-10 yıl hizmet süresine sahip yöneticiler lehine istatistiksel olarak ($p<,05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, 1-10 yıl hizmet süresine sahip yöneticilerin 21 ve üzeri hizmet süresine sahip yöneticilere göre yöneticilerin toplantılarda çalışanların başarılarını dile getirerek teşekkür ettiklerini daha fazla düşündüklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 2.5.1.'e göre; “Bu okulun problemleri benim için önem taşımaz” sorusunun aritmetik ortalamalarının yöneticilerin hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi ANOVA testi sonrası, yöneticilerin hizmet yılı değişkeninin, onların “Bu okulun problemleri benim için önem taşımaz” sorusunun değerleri algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu görülmüştür ($F=3,509$ ve $p<,05$). Hangi gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğunu araştırmak üzere yapılan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 2.5.10. Ölçeğimizin Hizmet Yılı Değişkenine Göre “ Bu okulun problemleri benim için önem taşımaz” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
1-10 Yıl Arası	11-15 Yıl Arası	,93636	,42406	,198
	16-20 Yıl Arası	,88333	,41556	,227
	21 Yıl Ve Üzeri	1,30000(*)	,40823	,027
11-15 Yıl Arası	1-10 Yıl Arası	-,93636	,42406	,198
	16-20 Yıl Arası	-,05303	,40513	,999
	21 Yıl Ve Üzeri	,36364	,39761	,840
16-20 Yıl Arası	1-10 Yıl Arası	-,88333	,41556	,227
	11-15 Yıl Arası	,05303	,40513	,999
	21 Yıl Ve Üzeri	,41667	,38853	,766
21 Yıl Ve Üzeri	1-10 Yıl Arası	-1,30000(*)	,40823	,027
	11-15 Yıl Arası	-,36364	,39761	,840
	16-20 Yıl Arası	-,41667	,38853	,766

Tablo 2.5.10.' a göre; “Bu okulun problemleri benim için önem taşımaz” ifadesinin puanlarının hizmet yılı değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 1-10 yıl hizmet süresine sahip yöneticiler ile 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip yöneticiler arasında 1-10 yıl hizmet süresine sahip yöneticiler lehine istatistiksel olarak ($p<.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, 1-10 yıl hizmet süresine sahip yöneticilerin 21 ve üzeri hizmet süresine sahip yöneticilere göre bulundukları okulun problemlerinin kendileri için önem taşımadığını daha fazla düşündüklerini ortaya koymaktadır.

2.6. Öğretmenlerin Anket Sorularına Verdikleri Cevaplarına Göre Cinsiyet Değişkeni için Yapılan T-Testi Sonuçları

Tablo 2.6.1. Cinsiyet Değişkeni ve Anket Sorularına Verilen Cevaplar için T-Testi Analizi Sonuçları

Sorular	Cinsiyet	N	x	ss	T(t)	Sd	p
Yöneticilerimiz öğretmenlerin toplumsal ve psikolojik ihtiyaçlarını araştırırlar.	Kadın	162	2,17	1,140	-3,452	220	0,200
	Erkek	60	2,78	1,250			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin ekonomik yaşantısını çözümlemler.	Kadın	162	1,83	1,055	-4,141	220	0,004
	Erkek	60	2,53	1,308			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin gereksinimlerini karşılamak için planlamalar yaparlar.	Kadın	162	2,31	1,182	-3,987	220	0,909
	Erkek	60	3,03	1,221			
Yöneticilerimiz boşalan kadroları tüm ilgililere duyururlar.	Kadın	162	3,36	1,265	-2,194	220	0,024
	Erkek	60	3,77	1,064			
Yöneticilerimiz boş kadrolar için en uygun özelliklere sahip adayları teşvik ederler.	Kadın	162	2,85	1,222	-3,084	220	0,971
	Erkek	60	3,42	1,183			
Yöneticilerimiz gelecekte okulun ihtiyaç duyacağı kadroyu belirlerler.	Kadın	162	2,90	1,237	-2,062	220	0,974
	Erkek	60	3,28	1,195			
Yöneticilerimiz norm kadro çalışmaları yaparlar.	Kadın	162	3,65	1,149	-1,563	220	0,010
	Erkek	60	3,92	0,996			
Yöneticilerimiz okul içindeki çatışmaların çözülmesi için hiçbir girişimde bulunmazlar.	Kadın	162	2,77	1,283	2,190	220	0,846
	Erkek	60	2,35	1,176			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin sosyal ve kültürel faaliyetlere katılımını önemsemezler.	Kadın	162	2,80	1,163	2,408	220	0,985
	Erkek	60	2,38	1,121			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin memnuniyetine önem vermezler.	Kadın	162	2,92	1,216	3,463	220	0,313
	Erkek	60	2,30	1,094			
Yöneticilerimiz yeni öğretmenler için oryantasyon (uyum) programları uygulatırlar.	Kadın	162	2,54	1,281	-3,874	220	0,035
	Erkek	60	3,27	1,103			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin verimliliğini artırıcı çalışmalar yaparlar.	Kadın	162	2,46	1,137	-4,587	220	0,872
	Erkek	60	3,25	1,129			
Yöneticilerimiz bilginin etkin paylaşıldığı bir kültür oluşturmaya çalışırlar.	Kadın	162	2,54	1,186	-4,016	220	0,537
	Erkek	60	3,25	1,144			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin bireysel gelişimini sağlamaya çalışırlar.	Kadın	162	2,49	1,217	-3,645	220	0,324
	Erkek	60	3,15	1,162			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin yetiştirilmesine uygun ortamlar hazırlarlar.	Kadın	162	2,51	1,138	-3,976	220	0,749
	Erkek	60	3,20	1,162			
Yöneticilerimiz yetersiz personeli geliştirmek için eğitim programlarına yönlendirirler.	Kadın	162	2,51	1,186	-2,937	220	0,267
	Erkek	60	3,03	1,193			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin hizmet içi ve dışı eğitimlerden faydalanmalarını desteklerler.	Kadın	162	2,94	1,219	-3,453	220	0,155
	Erkek	60	3,55	1,032			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin yeteneklerinin eğitim yoluyla geliştirilebileceğine inanırlar.	Kadın	162	3,01	1,300	-3,183	220	0,006
	Erkek	60	3,60	0,978			
Yöneticilerimiz öğretmenleri değerlendirirken aynı zamanda rehberlik ederler.	Kadın	162	2,71	1,254	-4,098	220	0,040
	Erkek	60	3,45	1,016			
Yöneticilerimiz öğretmenleri güzel sözlerle takdir ederler.	Kadın	162	2,72	1,237	-3,165	220	0,224
	Erkek	60	3,30	1,124			
Yöneticilerimiz öğretmenleri yeteneklerine uygun işlerde görevlendirirler.	Kadın	162	2,81	1,172	-3,710	220	0,438
	Erkek	60	3,45	1,064			
Yöneticilerimiz çeşitli toplantılarda çalışanların başarılarını dile getirerek	Kadın	162	2,87	1,232	-3,688	220	0,221
	Erkek	60	3,53	1,065			

teşekkür ederler.								
Yöneticilerimiz öğretmenleri ödüllendirirken adil ve tarafsız davranırlar.	Kadın	162	2,72	1,277				
	Erkek	60	3,45	1,227	-3,811	220	0,481	
Okulum çok şey borçluyum	Kadın	162	2,67	1,195				
	Erkek	60	3,52	1,033	-4,874	220	0,099	
Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.	Kadın	162	2,76	1,184				
	Erkek	60	3,57	0,963	-4,733	220	0,079	
Bu okula çok katkı sağladığım için başka bir yerde çalışmayı düşünmem.	Kadın	162	2,66	1,196				
	Erkek	60	3,33	1,130	-3,777	220	0,486	
Bu okulda çalışmak için her türlü görevi yapmaya hazırım.	Kadın	162	2,63	1,280				
	Erkek	60	3,30	1,239	-3,495	220	0,324	
Bu okuldan ayrılamayacak kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	Kadın	162	2,72	1,357				
	Erkek	60	3,15	1,205	-2,148	220	0,036	
Bu okul işimde beni en yüksek performans göstermeye özendiriyor.	Kadın	162	2,56	1,246				
	Erkek	60	3,22	1,106	-3,582	220	0,099	
Bu okuldan ayrılmaya karar verirsem hayatımda pek çok şey altüst olur.	Kadın	162	2,31	1,344				
	Erkek	60	2,63	1,414	-1,546	220	0,247	
Bu okul benim sadakatimi hake diyor.	Kadın	162	2,70	1,179				
	Erkek	60	3,40	1,061	-4,012	220	0,309	
Okulumun öğretmenlerine sağladığı yararlar benim için çok önemli.	Kadın	162	3,04	1,362				
	Erkek	60	3,38	1,010	-1,762	220	0,005	
bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.	Kadın	162	2,35	1,263				
	Erkek	60	2,32	1,269	0,152	220	0,678	
Bu okulun problemleri benim için önem taşımaz.	Kadın	162	2,07	1,143				
	Erkek	60	2,30	1,406	-1,260	220	0,004	
Çevremdekilere bu okulda çalışmaktan mutluluk duyduğumu söylerim.	Kadın	162	3,08	1,195				
	Erkek	60	3,58	1,046	-2,877	220	0,569	
Okulumda kendimi ailenin parçası gibi hissediyorum.	Kadın	162	2,96	1,297				
	Erkek	60	3,63	1,089	-3,598	220	0,103	
Çalıştığım okulun parçası olmaktan gurur duyarım.	Kadın	162	3,06	1,245				
	Erkek	60	3,55	0,982	-2,738	220	0,049	
Kendimi bu okula duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	Kadın	162	2,61	1,306				
	Erkek	60	2,57	1,198	0,230	220	0,188	
Okulum yapılmış eleştirileri kendime yapmış sayarım.	Kadın	162	2,88	1,306				
	Erkek	60	3,35	1,055	-2,486	220	0,034	
Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş sayarım.	Kadın	162	3,20	1,315				
	Erkek	60	3,63	1,089	-2,260	220	0,017	

Tablo 2.6.1.' de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin cinsiyet değişkeni ve “Yöneticilerimiz öğretmenlerin ekonomik yaşantısını çözümlerler” ifadesine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir bağımlılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda, değişkenler arasındaki bağımlılık anlamlı bulunmuştur ($t=-4,141$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde bayan öğretmenlerin 1,83 ortalamaya, erkek öğretmenlerin ise 2,53 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Erkek öğretmenler yöneticilerin öğretmenlerin ekonomik yaşantısını çözümlediğini düşünmektedirler.

Tablo 2.6.1.' de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin cinsiyet değişkeni ve “Yöneticilerimiz norm kadro çalışmaları yaparlar” ifadesine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir bağımlılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda, değişkenler arasındaki bağımlılık anlamlı bulunmuştur ($t=-1,563$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde bayan öğretmenlerin 3,65 ortalamaya, erkek öğretmenlerin ise 3,92 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Erkek öğretmenler yöneticilerin norm kadro çalışmaları yaptığını düşünmektedirler.

Tablo 2.6.1.' de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin cinsiyet değişkeni ve “Yöneticilerimiz yeni öğretmenler için oryantasyon (uyum) programları uygularlar” ifadesine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir bağımlılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda, değişkenler arasındaki bağımlılık anlamlı bulunmuştur ($t=-3,874$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde bayan öğretmenlerin 2,54 ortalamaya, erkek öğretmenlerin ise 3,27 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Erkek öğretmenler yöneticilerin yeni öğretmenler için uyum programları uyguladıklarını düşünmektedirler.

Tablo 2.6.1.' de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin cinsiyet değişkeni ve “Yöneticilerimiz öğretmenlerin yeteneklerinin eğitim yoluyla geliştirilebileceğine inanırlar” ifadesine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir bağımlılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda, değişkenler arasındaki bağımlılık anlamlı bulunmuştur ($t=-3,183$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde bayan öğretmenlerin 3,01 ortalamaya, erkek öğretmenlerin ise 3,60 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Erkek öğretmenler yöneticilerin öğretmenlerin yeteneklerinin eğitim yoluyla geliştirilebileceğine inandıklarını düşünmektedirler.

Tablo 2.6.1.' de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin cinsiyet değişkeni ve “Yöneticilerimiz değerlendirirken aynı zamanda rehberlik ederler” ifadesine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir bağımlılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda, değişkenler

arasındaki bağımlılık anlamlı bulunmuştur ($t=-4,098$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde bayan öğretmenlerin 2,71 ortalamaya, erkek öğretmenlerin ise 3,45 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Erkek öğretmenler yöneticilerin değerlendirirken aynı zamanda rehberlik ettiklerini düşünmektedirler.

Tablo 2.6.1.' de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin cinsiyet değişkeni ve “Bu okuldan ayrılamayacak kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum” ifadesine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir bağımlılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda, değişkenler arasındaki bağımlılık anlamlı bulunmuştur ($t=-2,148$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde bayan öğretmenlerin 2,72 ortalamaya, erkek öğretmenlerin ise 3,15 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Erkek öğretmenler bulundukları okuldan ayrılamayacak kadar az seçeneklerinin olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 2.6.1.' de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin cinsiyet değişkeni ve “Okulumun öğretmenlerine sağladığı yararlar benim için çok önemli” ifadesine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir bağımlılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda, değişkenler arasındaki bağımlılık anlamlı bulunmuştur ($t=-1,762$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde bayan öğretmenlerin 3,04 ortalamaya, erkek öğretmenlerin ise 3,38 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Erkek öğretmenler bulundukları okulun öğretmenlere sağladığı yararların kendileri için çok önemli olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 2.6.1.' de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin cinsiyet değişkeni ve “Bu okulun problemleri benim için önem taşımaz” ifadesine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir bağımlılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda, değişkenler arasındaki bağımlılık anlamlı bulunmuştur ($t=-1,260$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde bayan öğretmenlerin 2,07 ortalamaya, erkek öğretmenlerin ise 2,30 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

Erkek öğretmenler bulundukları okulun problemlerinin kendileri için önem taşımadığını düşünmektedirler.

Tablo 2.6.1.' de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin cinsiyet değişkeni ve “Çalıştığım okulun parçası olmaktan gurur duyarım” ifadesine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir bağımlılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda, değişkenler arasındaki bağımlılık anlamlı bulunmuştur ($t=-2,738$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde bayan öğretmenlerin 3,06 ortalamaya, erkek öğretmenlerin ise 3,55 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Erkek öğretmenler çalıştıkları okulun bir parçası olmaktan gurur duyduklarını düşünmektedirler.

Tablo 2.6.1.' de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin cinsiyet değişkeni ve “Okulum yapılmış eleştirileri kendime yapılmış sayarım” ifadesine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir bağımlılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda, değişkenler arasındaki bağımlılık anlamlı bulunmuştur ($t=-2,486$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde bayan öğretmenlerin 2,88 ortalamaya, erkek öğretmenlerin ise 3,35 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Erkek öğretmenler çalıştıkları okula yapılan eleştirilerin kendilerine yapılmış sayıldığını düşünmektedirler.

Tablo 2.6.1.' de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin cinsiyet değişkeni ve “Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş sayarım” ifadesine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir bağımlılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda, değişkenler arasındaki bağımlılık anlamlı bulunmuştur ($t=-2,260$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde bayan öğretmenlerin 3,20 ortalamaya, erkek öğretmenlerin ise 3,63 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Erkek öğretmenler çalıştıkları okul övüldüğünde kendilerini övülmüş saydıklarını düşünmektedirler.

2.7. Öğretmenlerin Anket Sorularına Verdikleri Cevaplarına Göre Branş Değişkeni için Yapılan T-Testi Sonuçları

Tablo 2.7.1. Branş Değişkeni ve Anket Sorularına Verilen Cevaplar için T-Testi Analizi Sonuçları

Sorular	Görevi	N	x	ss	T(t)	Sd	p
Yöneticilerimiz öğretmenlerin toplumsal ve psikolojik ihtiyaçlarını araştırırlar.	Sınıf	110	2,09	1,113	-3,100	220	0,016
	Branş	112	2,58	1,235			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin ekonomik yaşantısını çözümlemler.	Sınıf	110	1,79	1,084	-2,917	220	0,190
	Branş	112	2,24	1,210			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin gereksinimlerini karşılamak için planlamalar yaparlar.	Sınıf	110	2,30	1,231	-2,535	220	0,845
	Branş	112	2,71	1,204			
Yöneticilerimiz boşalan kadroları tüm ilgililere duyururlar.	Sınıf	110	3,37	1,262	-1,210	220	0,268
	Branş	112	3,57	1,183			
Yöneticilerimiz boş kadrolar için en uygun özelliklere sahip adayları teşvik ederler.	Sınıf	110	2,82	1,293	-2,248	220	0,137
	Branş	112	3,19	1,151			
Yöneticilerimiz gelecekte okulun ihtiyaç duyacağı kadroyu belirlerler.	Sınıf	110	2,90	1,256	-1,251	220	0,705
	Branş	112	3,11	1,211			
Yöneticilerimiz norm kadro çalışmaları yaparlar.	Sınıf	110	3,74	1,123	0,147	220	0,700
	Branş	112	3,71	1,110			
Yöneticilerimiz okul içindeki çatışmaların çözülmesi için hiçbir girişimde bulunmazlar.	Sınıf	110	2,75	1,230	1,077	220	0,244
	Branş	112	2,56	1,300			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin sosyal ve kültürel faaliyetlere katılımını önemsemezler.	Sınıf	110	2,75	1,215	0,713	220	0,506
	Branş	112	2,63	1,115			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin memnuniyetine önem vermezler.	Sınıf	110	2,72	1,182	-0,414	220	0,464
	Branş	112	2,79	1,248			
Yöneticilerimiz yeni öğretmenler için oryantasyon (uyum) programları uygulurlar.	Sınıf	110	2,66	1,191	-0,870	220	0,096
	Branş	112	2,81	1,353			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin verimliliğini artırıcı çalışmalar yaparlar.	Sınıf	110	2,55	1,063	-1,628	220	0,007
	Branş	112	2,80	1,286			
Yöneticilerimiz bilginin etkin paylaşıldığı bir kültür oluşturmaya çalışırlar.	Sınıf	110	2,63	1,124	-1,248	220	0,060
	Branş	112	2,83	1,294			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin bireysel gelişimini sağlamaya çalışırlar.	Sınıf	110	2,58	1,136	-1,014	220	0,016
	Branş	112	2,75	1,325			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin yetiştirilmesine uygun ortamlar hazırlarlar.	Sınıf	110	2,65	1,063	-0,658	220	0,025
	Branş	112	2,75	1,291			
Yöneticilerimiz yetersiz personeli geliştirmek için eğitim programlarına yönlendirirler.	Sınıf	110	2,65	1,170	-0,039	220	0,477
	Branş	112	2,65	1,250			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin hizmet içi ve dışı eğitimlerden faydalanmalarını desteklerler.	Sınıf	110	3,06	1,229	-0,491	220	0,855
	Branş	112	3,14	1,177			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin yeteneklerinin eğitim yoluyla geliştirilebileceğine inanırlar.	Sınıf	110	3,15	1,265	-0,196	220	0,819
	Branş	112	3,19	1,234			
Yöneticilerimiz değerlendirirken aynı zamanda rehberlik ederler.	Sınıf	110	2,84	1,282	-0,877	220	0,258
	Branş	112	2,98	1,193			
Yöneticilerimiz öğretmenleri güzel	Sınıf	110	2,74	1,123	-1,709	220	0,218

sözlerle takdir ederler.	Branş	112	3,02	1,322			
Yöneticilerimiz öğretmenleri yetkililiklerine uygun işlerde görevlendirirler.	Sınıf	110	2,89	1,191	-1,144	220	0,873
	Branş	112	3,07	1,160			
Yöneticilerimiz çeşitli toplantılarda çalışanların başarılarını dile getirerek teşekkür ederler.	Sınıf	110	2,93	1,179	-1,481	220	0,253
	Branş	112	3,17	1,258			
Yöneticilerimiz öğretmenleri ödüllendirirken adil ve tarafsız davranırlar.	Sınıf	110	2,95	1,305	0,300	220	0,784
	Branş	112	2,89	1,304			
Okulumda çok şey borçluyum	Sınıf	110	2,79	1,189	-1,287	220	0,903
	Branş	112	3,00	1,230			
Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.	Sınıf	110	2,89	1,152	-1,082	220	0,948
	Branş	112	3,06	1,210			
Bu okula çok katkı sağladığım için başka bir yerde çalışmayı düşünmem.	Sınıf	110	2,80	1,099	-0,514	220	0,009
	Branş	112	2,88	1,320			
Bu okulda çalışmak için her türlü görevi yapmaya hazırım.	Sınıf	110	2,80	1,210	-0,122	220	0,009
	Branş	112	2,82	1,390			
Bu okuldan ayrılmayacak kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	Sınıf	110	2,78	1,295	-0,622	220	0,604
	Branş	112	2,89	1,365			
Bu okul işimde beni en yüksek performans göstermeye özendiyor.	Sınıf	110	2,74	1,202	-0,028	220	0,316
	Branş	112	2,74	1,286			
Bu okuldan ayrılmaya karar verirsem hayatımda pek çok şey altüst olur.	Sınıf	110	2,40	1,335	-0,010	220	0,403
	Branş	112	2,40	1,404			
Bu okul benim sadakatimi hakediyor.	Sınıf	110	2,77	1,147	-1,486	220	0,875
	Branş	112	3,01	1,219			
Okulumun öğretmenlerine sağladığı yararlar benim için çok önemli.	Sınıf	110	3,13	1,321	-0,090	220	0,331
	Branş	112	3,14	1,251			
bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.	Sınıf	110	2,35	1,224	0,195	220	0,231
	Branş	112	2,32	1,303			
Bu okulun problemleri benim için önem taşımaz.	Sınıf	110	2,05	1,210	-0,920	220	0,502
	Branş	112	2,21	1,231			
Çevremdekilere bu okulda çalışmaktan mutluluk duyduğumu söylerim.	Sınıf	110	3,18	1,143	-0,431	220	0,292
	Branş	112	3,25	1,212			
Okulumda kendimi ailenin parçası gibi hissediyorum.	Sınıf	110	3,14	1,260	-0,038	220	0,460
	Branş	112	3,14	1,300			
Çalıştığım okulun parçası olmaktan gurur duyarım.	Sınıf	110	3,25	1,135	0,638	220	0,189
	Branş	112	3,14	1,258			
Kendimi bu okula duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	Sınıf	110	2,60	1,151	0,010	220	0,004
	Branş	112	2,60	1,391			
Okulumda yapılmış eleştirileri kendime yapılmış sayarım.	Sınıf	110	3,14	1,230	1,499	220	0,725
	Branş	112	2,88	1,279			
Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş sayarım.	Sınıf	110	3,44	1,193	1,358	220	0,188
	Branş	112	3,21	1,337			

Tablo 2.7.1.' de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin branş değişkeni ve “Yöneticilerimiz öğretmenlerin toplumsal ve psikolojik ihtiyaçlarını araştırırlar” ifadesine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir bağımlılık

bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda, değişkenler arasındaki bağımlılık anlamlı bulunmuştur ($t=-3,100$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde sınıf öğretmenlerinin 2,09 ortalamaya, branş öğretmenlerinin ise 2,58 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Branş öğretmenleri yöneticilerinin öğretmenlerin toplumsal ve psikolojik ihtiyaçlarını araştırdığını düşünmektedirler.

Tablo 2.7.1.' de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin branş değişkeni ve “Yöneticilerimiz öğretmenlerin verimliliğini artırıcı çalışmalar yaparlar” ifadesine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir bağımlılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda, değişkenler arasındaki bağımlılık anlamlı bulunmuştur ($t=-1,628$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde sınıf öğretmenlerinin 2,55 ortalamaya, branş öğretmenlerinin ise 2,80 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Branş öğretmenleri yöneticilerinin öğretmenlerin verimliliğini artırıcı çalışmalar yaptığını düşünmektedirler.

Tablo 2.7.1.' de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin branş değişkeni ve “Yöneticilerimiz öğretmenlerin bireysel gelişimini sağlamaya çalışırlar” ifadesine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir bağımlılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda, değişkenler arasındaki bağımlılık anlamlı bulunmuştur ($t=-1,014$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde sınıf öğretmenlerinin 2,58 ortalamaya, branş öğretmenlerinin ise 2,75 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Branş öğretmenleri yöneticilerinin öğretmenlerin bireysel gelişimini sağlamaya çalıştığını düşünmektedirler.

Tablo 2.7.1.' de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin branş değişkeni ve “Yöneticilerimiz öğretmenlerin yetiştirilmesine uygun ortamlar hazırlarlar” ifadesine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir bağımlılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda, değişkenler arasındaki bağımlılık anlamlı bulunmuştur ($t=-0,658$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde sınıf öğretmenlerinin 2,65 ortalamaya, branş öğretmenlerinin ise 2,75

ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Branş öğretmenleri yöneticilerinin öğretmenlerin yetiştirilmesine uygun ortamlar hazırladıklarını düşünmektedirler.

Tablo 2.7.1.' de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin branş değişkeni ve “Bu okula çok katkı sağladığım için başka bir yerde çalışmayı düşünmem” ifadesine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir bağımlılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda, değişkenler arasındaki bağımlılık anlamlı bulunmuştur ($t=-0,514$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde sınıf öğretmenlerinin 2,80 ortalamaya, branş öğretmenlerinin ise 2,88 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Branş öğretmenleri çalıştıkları okula çok katkı sağladıkları için başka bir yerde çalışmayı düşünmemektedirler.

Tablo 2.7.1.' de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin branş değişkeni ve “Bu okulda çalışmak için her türlü görevi yapmaya hazırım” ifadesine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir bağımlılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda, değişkenler arasındaki bağımlılık anlamlı bulunmuştur ($t=-0,122$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde sınıf öğretmenlerinin 2,80 ortalamaya, branş öğretmenlerinin ise 2,82 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Branş öğretmenleri bulundukları okulda çalışmak için her türlü görevi yapmaya hazır olduklarını düşünmektedirler.

Tablo 2.7.1.' de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin branş değişkeni ve “Kendimi bu okula duygusal olarak bağlı hissetmiyorum” ifadesine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir bağımlılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda, değişkenler arasındaki bağımlılık anlamlı bulunmuştur ($t=0,010$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde sınıf öğretmenlerinin 2,60 ortalamaya, branş öğretmenlerinin ise 2,60 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Branş ve sınıf öğretmenleri kendilerini bulundukları okula duygusal olarak bağlı hissetmediklerini düşünmektedirler.

2.8. Öğretmenlerin Anket Sorularına Verdikleri Cevaplarla Yaş Değişkeni için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Tablo 2.8.1. Yaş Değişkeni ve Anket Sorularına Verilen Cevaplar için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Sorular	f,Ortalama ve Ss değerleri				Anova Sonuçları					
	Grup	N	X	Ss		Kareler Toplam ı	Sd	Karele r Ortala ması	F	P
Yöneticilerimiz öğretmenlerin toplumsal ve psikolojik ihtiyaçlarını araştırırlar.	20-30 Yaş Arası	57	2,39	1,114	G.A rası	1,345	3	0,448	0,309	0,819
	31-40 Yaş Arası	85	2,25	1,243						
	41-50 Yaş Arası	58	2,43	1,258	Grup İçi	316,317	218	1,451		
	51 Yaş Ve Üzeri	22	2,32	1,129						
	Toplam	222	2,34	1,199	Toplam	317,662	221			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin ekonomik yaşantısını çözümlerler.	20-30 Yaş Arası	57	2,19	0,972	G.A rası	2,903	3	0,968	0,705	0,550
	31-40 Yaş Arası	85	2,01	1,239						
	41-50 Yaş Arası	58	1,91	1,247	Grup İçi	299,025	218	1,372		
	51 Yaş Ve Üzeri	22	1,86	1,167						
	Toplam	222	2,02	1,169	Toplam	301,928	221			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin gereksinimlerini karşılamak için planlamalar yaparlar.	20-30 Yaş Arası	57	2,74	1,188	G.A rası	6,719	3	2,240	1,485	0,219
	31-40 Yaş Arası	85	2,31	1,195						
	41-50 Yaş Arası	58	2,55	1,287	Grup İçi	328,763	218	1,508		
	51 Yaş Ve Üzeri	22	2,59	1,297						
	Toplam	222	2,51	1,232	Toplam	335,482	221			
Yöneticilerimiz boşalan kadroları tüm ilgililere duyururlar.	20-30 Yaş Arası	57	3,07	1,280	G.A rası	15,367	3	5,122	3,534	0,016
	31-40 Yaş Arası	85	3,49	1,181						
	41-50 Yaş Arası	58	3,69	1,217	Grup İçi	315,971	218	1,449		
	51 Yaş Ve Üzeri	22	3,86	1,037						
	Toplam	222	3,47	1,224	Toplam	331,338	221			
Yöneticilerimiz boş kadrolar için en uygun özelliklere sahip adayları teşvik ederler.	20-30 Yaş Arası	57	2,91	1,184	G.A rası	2,808	3	0,936	0,611	0,609
	31-40 Yaş Arası	85	2,96	1,277						
	41-50 Yaş Arası	58	3,19	1,235	Grup İçi	334,187	218	1,533		
	51 Yaş Ve Üzeri	22	2,91	1,231						

	Toplam	222	3,00	1,235	Toplam	336,995	221			
Yöneticilerimiz gelecekte okulun ihtiyaç duyacağı kadroyu belirlerler.	20-30 Yaş Arası	57	2,91	1,154	G.A rası	4,043	3	1,348	0,882	0,451
	31-40 Yaş Arası	85	2,93	1,361						
	41-50 Yaş Arası	58	3,07	1,153	Grup İçi	332,953	218	1,527		
	51 Yaş Ve Üzeri	22	3,36	1,136						
	Toplam	222	3,00	1,235	Toplam	336,995	221			
Yöneticilerimiz norm kadro çalışmaları yaparlar.	20-30 Yaş Arası	57	3,30	1,267	G.A rası	14,987	3	4,996	4,201	0,006
	31-40 Yaş Arası	85	3,81	1,029						
	41-50 Yaş Arası	58	3,90	0,968	Grup İçi	259,252	218	1,189		
	51 Yaş Ve Üzeri	22	4,05	1,133						
	Toplam	222	3,73	1,114	Toplam	274,239	221			
Yöneticilerimiz okul içindeki çatışmaların çözümlemesi için hiçbir girişimde bulunmazlar.	20-30 Yaş Arası	57	2,79	1,221	G.A rası	1,749	3	0,583	0,360	0,782
	31-40 Yaş Arası	85	2,62	1,282						
	41-50 Yaş Arası	58	2,55	1,273	Grup İçi	352,544	218	1,617		
	51 Yaş Ve Üzeri	22	2,68	1,359						
	Toplam	222	2,65	1,266	Toplam	354,293	221			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin sosyal ve kültürel faaliyetlere katılımını önemsemezler.	20-30 Yaş Arası	57	2,84	1,115	G.A rası	4,096	3	1,365	1,007	0,390
	31-40 Yaş Arası	85	2,74	1,226						
	41-50 Yaş Arası	58	2,48	1,128	Grup İçi	295,458	218	1,355		
	51 Yaş Ve Üzeri	22	2,64	1,136						
	Toplam	222	2,69	1,164	Toplam	299,554	221			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin memnuniyetine önem vermezler.	20-30 Yaş Arası	57	2,84	1,222	G.A rası	2,531	3	0,844	0,570	0,636
	31-40 Yaş Arası	85	2,81	1,220						
	41-50 Yaş Arası	58	2,67	1,190	Grup İçi	322,843	218	1,481		
	51 Yaş Ve Üzeri	22	2,50	1,263						
	Toplam	222	2,75	1,213	Toplam	325,374	221			
Yöneticilerimiz yeni öğretmenler için oryantasyon (uyum) programları uygularlar.	20-30 Yaş Arası	57	2,86	1,231	G.A rası	5,376	3	1,792	1,105	0,348
	31-40 Yaş Arası	85	2,54	1,249						
	41-50 Yaş Arası	58	2,86	1,330	Grup İçi	353,471	218	1,621		
	51 Yaş Ve Üzeri	22	2,86	1,320						
	Toplam	222	2,74	1,274	Toplam	358,847	221			

Yöneticilerimiz öğretme-nlerin verimliliğini artırıcı çalışmalar yaparlar.	20-30 Yaş Arası	57	2,72	0,959	G.A rası	8,525	3	2,842	2,050	0,108
	31-40 Yaş Arası	85	2,45	1,239						
	41-50 Yaş Arası	58	2,84	1,225	Grup İçi	302,124	218	1,386		
	51 Yaş Ve Üzeri	22	3,00	1,309						
	Toplam	222	2,68	1,186	Toplam	310,649	221			
Yöneticilerimiz bilginin etkin paylaşıldığı bir kültür oluşturmaya çalışırlar.	20-30 Yaş Arası	57	2,70	1,034	G.A rası	11,676	3	3,892	2,701	0,047
	31-40 Yaş Arası	85	2,48	1,250						
	41-50 Yaş Arası	58	3,00	1,228	Grup İçi	314,108	218	1,441		
	51 Yaş Ve Üzeri	22	3,05	1,327						
	Toplam	222	2,73	1,214	Toplam	325,784	221			
Yöneticilerimiz öğretme-nlerin bireysel gelişimini sağlamaya çalışırlar.	20-30 Yaş Arası	57	2,63	1,080	G.A rası	11,689	3	3,896	2,608	0,053
	31-40 Yaş Arası	85	2,44	1,267						
	41-50 Yaş Arası	58	2,86	1,263	Grup İçi	325,645	218	1,494		
	51 Yaş Ve Üzeri	22	3,14	1,283						
	Toplam	222	2,67	1,235	Toplam	337,333	221			
Yöneticilerimiz öğretme-nlerin yetiştirilmesine uygun ortamlar hazırlarlar.	20-30 Yaş Arası	57	2,70	0,925	G.A rası	9,339	3	3,113	2,266	0,082
	31-40 Yaş Arası	85	2,47	1,287						
	41-50 Yaş Arası	58	2,90	1,150	Grup İçi	299,440	218	1,374		
	51 Yaş Ve Üzeri	22	3,05	1,327						
	Toplam	222	2,70	1,182	Toplam	308,779	221			
Yöneticilerimiz yetersiz personeli geliştirmek için eğitim programlarına yönlendirirler.	20-30 Yaş Arası	57	2,77	0,926	G.A rası	9,639	3	3,213	2,238	0,085
	31-40 Yaş Arası	85	2,39	1,245						
	41-50 Yaş Arası	58	2,81	1,317	Grup İçi	312,955	218	1,436		
	51 Yaş Ve Üzeri	22	2,91	1,306						
	Toplam	222	2,65	1,208	Toplam	322,595	221			
Yöneticilerimiz öğretme-nlerin hizmet içi ve dışı eğitimlerden faydalanmalarını desteklerler.	20-30 Yaş Arası	57	2,98	1,110	G.A rası	6,231	3	2,077	1,450	0,229
	31-40 Yaş Arası	85	3,06	1,169						
	41-50 Yaş Arası	58	3,10	1,294	Grup İçi	312,386	218	1,433		
	51 Yaş Ve Üzeri	22	3,59	1,260						
	Toplam	222	3,10	1,201	Toplam	318,617	221			
Yöneticilerimiz öğretme-nlerin	20-30 Yaş Arası	57	2,98	1,217	G.A rası	11,562	3	3,854	2,531	0,058

Yöneticilerimizin eğitim yoluyla geliştirilebileceğine inanırlar.	31-40 Yaş Arası	85	3,05	1,299	Grup İçİ	331,934	218	1,523		
	41-50 Yaş Arası	58	3,33	1,205						
	51 Yaş Ve Üzeri	22	3,73	1,077						
	Toplam	222	3,17	1,247	Toplam	343,495	221			
Yöneticilerimiz değerlendirirken aynı zamanda rehberlik ederler.	20-30 Yaş Arası	57	2,84	1,131	G.A rası	2,670	3	0,890	0,578	0,630
	31-40 Yaş Arası	85	2,84	1,252						
	41-50 Yaş Arası	58	2,98	1,304	Grup İçİ	335,529	218	1,539		
	51 Yaş Ve Üzeri	22	3,18	1,296						
	Toplam	222	2,91	1,237	Toplam	338,198	221			
Yöneticilerimiz öğretmenleri güzel sözlerle takdir ederler.	20-30 Yaş Arası	57	2,88	1,240	G.A rası	5,371	3	1,790	1,182	0,318
	31-40 Yaş Arası	85	2,73	1,304						
	41-50 Yaş Arası	58	3,12	1,077	Grup İçİ	330,345	218	1,515		
	51 Yaş Ve Üzeri	22	2,82	1,296						
	Toplam	222	2,88	1,233	Toplam	335,716	221			
Yöneticilerimiz öğretmenleri yetkililiklerine uygun işlerde görevlendirirler.	20-30 Yaş Arası	57	2,91	1,090	G.A rası	2,605	3	0,868	0,624	0,600
	31-40 Yaş Arası	85	2,89	1,254						
	41-50 Yaş Arası	58	3,14	1,099	Grup İçİ	303,323	218	1,391		
	51 Yaş Ve Üzeri	22	3,09	1,306						
	Toplam	222	2,98	1,177	Toplam	305,928	221			
Yöneticilerimiz çeşitli toplantılarda çalışanların başarılarını dile getirerek teşekkür ederler.	20-30 Yaş Arası	57	2,93	1,193	G.A rası	6,186	3	2,062	1,386	0,248
	31-40 Yaş Arası	85	2,96	1,322						
	41-50 Yaş Arası	58	3,12	1,109	Grup İçİ	324,269	218	1,487		
	51 Yaş Ve Üzeri	22	3,50	1,144						
	Toplam	222	3,05	1,223	Toplam	330,455	221			
Yöneticilerimiz öğretmenleri ödüllendirirken adil ve tarafsız davranırlar.	20-30 Yaş Arası	57	3,05	1,260	G.A rası	9,433	3	3,144	1,877	0,134
	31-40 Yaş Arası	85	2,66	1,368						
	41-50 Yaş Arası	58	3,09	1,288	Grup İçİ	365,108	218	1,675		
	51 Yaş Ve Üzeri	22	3,14	1,082						
	Toplam	222	2,92	1,302	Toplam	374,541	221			
Okulumu çok şey borçluyum	20-30 Yaş Arası	57	3,07	1,083	G.A rası	8,731	3	2,910	2,009	0,114
	31-40 Yaş Arası	85	2,68	1,236						

	41-50 Yaş Arası	58	2,90	1,165	Grup İçi	315,886	218	1,449		
	51 Yaş Ve Üzeri	22	3,27	1,453						
	Toplam	222	2,90	1,212	Toplam	324,617	221			
Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.	20-30 Yaş Arası	57	3,04	1,101	G.A rası	6,651	3	2,217		
	31-40 Yaş Arası	85	2,81	1,180						
	41-50 Yaş Arası	58	3,00	1,243	Grup İçi	302,236	218	1,386	1,599	0,191
	51 Yaş Ve Üzeri	22	3,41	1,182						
	Toplam	222	2,98	1,182	Toplam	308,887	221			
Bu okula çok katkı sağladığım için başka bir yerde çalışmayı düşünmeme.	20-30 Yaş Arası	57	2,91	1,074	G.A rası	11,072	3	3,691		
	31-40 Yaş Arası	85	2,61	1,245						
	41-50 Yaş Arası	58	2,91	1,204	Grup İçi	314,410	218	1,442	2,559	0,056
	51 Yaş Ve Üzeri	22	3,36	1,329						
	Toplam	222	2,84	1,214	Toplam	325,482	221			
Bu okulda çalışmak için her türlü görevi yapmaya hazırım.	20-30 Yaş Arası	57	2,79	1,206	G.A rası	1,649	3	0,550		
	31-40 Yaş Arası	85	2,73	1,375						
	41-50 Yaş Arası	58	2,88	1,285	Grup İçi	372,405	218	1,708	0,322	0,810
	51 Yaş Ve Üzeri	22	3,00	1,345						
	Toplam	222	2,81	1,301	Toplam	374,054	221			
Bu okuldan ayrılmayacak kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	20-30 Yaş Arası	57	2,72	1,278	G.A rası	3,411	3	1,137		
	31-40 Yaş Arası	85	2,84	1,344						
	41-50 Yaş Arası	58	2,83	1,326	Grup İçi	386,751	218	1,774	0,641	0,590
	51 Yaş Ve Üzeri	22	3,18	1,435						
	Toplam	222	2,84	1,329	Toplam	390,162	221			
Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor.	20-30 Yaş Arası	57	2,86	1,156	G.A rası	4,344	3	1,448		
	31-40 Yaş Arası	85	2,56	1,229						
	41-50 Yaş Arası	58	2,81	1,221	Grup İçi	336,503	218	1,544	0,938	0,423
	51 Yaş Ve Üzeri	22	2,91	1,540						
	Toplam	222	2,74	1,242	Toplam	340,847	221			
Bu okuldan ayrılmaya karar verirsem hayatımda pek çok şey altüst olur.	20-30 Yaş Arası	57	2,51	1,338	G.A rası	4,955	3	1,652	0,882	0,451
	31-40 Yaş Arası	85	2,21	1,319						
	41-50 Yaş Arası	58	2,53	1,417	Grup İçi	408,365	218	1,873		

	51 Yaş Ve Üzeri	22	2,50	1,504						
	Toplam	222	2,40	1,368	Toplam	413,320	221			
Bu okul benim sadakatimi hak ediyor.	20-30 Yaş Arası	57	2,95	1,141	G.A rası	5,084	3	1,695	1,206	0,308
	31-40 Yaş Arası	85	2,72	1,231						
	41-50 Yaş Arası	58	2,98	1,116	Grup İçi	306,321	218	1,405		
	51 Yaş Ve Üzeri	22	3,18	1,296						
	Toplam	222	2,89	1,187	Toplam	311,405	221			
Okulumun öğretmenlerine sağladığı yararlar benim için çok önemli.	20-30 Yaş Arası	57	3,09	1,272	G.A rası	3,515	3	1,172	0,709	0,548
	31-40 Yaş Arası	85	3,05	1,344						
	41-50 Yaş Arası	58	3,34	1,207	Grup İçi	360,431	218	1,653		
	51 Yaş Ve Üzeri	22	3,05	1,290						
	Toplam	222	3,14	1,283	Toplam	363,946	221			
bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.	20-30 Yaş Arası	57	2,47	1,269	G.A rası	7,422	3	2,474	1,567	0,198
	31-40 Yaş Arası	85	2,11	1,195						
	41-50 Yaş Arası	58	2,48	1,246	Grup İçi	344,240	218	1,579		
	51 Yaş Ve Üzeri	22	2,50	1,472						
	Toplam	222	2,34	1,261	Toplam	351,662	221			
Bu okulun problemleri benim için önem taşımaz.	20-30 Yaş Arası	57	2,25	1,199	G.A rası	1,843	3	0,614	0,409	0,747
	31-40 Yaş Arası	85	2,07	1,183						
	41-50 Yaş Arası	58	2,17	1,244	Grup İçi	327,368	218	1,502		
	51 Yaş Ve Üzeri	22	1,95	1,397						
	Toplam	222	2,13	1,221	Toplam	329,212	221			
Çevremdekilere bu okulda çalışmaktan mutluluk duyduğumu söyledim.	20-30 Yaş Arası	57	3,28	1,065	G.A rası	0,347	3	0,116	0,083	0,969
	31-40 Yaş Arası	85	3,19	1,239						
	41-50 Yaş Arası	58	3,19	1,131	Grup İçi	305,274	218	1,400		
	51 Yaş Ve Üzeri	22	3,23	1,378						
	Toplam	222	3,22	1,176	Toplam	305,622	221			
Okulumda kendimi ailenin parçası gibi hissediyorum.	20-30 Yaş Arası	57	3,02	1,232	G.A rası	7,849	3	2,616	1,617	0,186
	31-40 Yaş Arası	85	2,99	1,268						
	41-50 Yaş Arası	58	3,36	1,266	Grup İçi	352,822	218	1,618		
	51 Yaş Ve Üzeri	22	3,45	1,405						

	Toplam	222	3,14	1,277	Toplam	360,671	221			
Çalıştığım okulun parçası olmaktan gurur duyuyorum.	20-30 Yaş Arası	57	3,05	1,171	G.A rası	4,291	3	1,430	0,998	0,395
	31-40 Yaş Arası	85	3,12	1,248						
	41-50 Yaş Arası	58	3,36	1,087	Grup İçi	312,380	218	1,433		
	51 Yaş Ve Üzeri	22	3,41	1,333						
	Toplam	222	3,19	1,197	Toplam	316,671	221			
Kendimi bu okula duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	20-30 Yaş Arası	57	2,54	1,283	G.A rası	2,641	3	0,880	0,538	0,657
	31-40 Yaş Arası	85	2,72	1,359						
	41-50 Yaş Arası	58	2,57	1,156	Grup İçi	356,679	218	1,636		
	51 Yaş Ve Üzeri	22	2,36	1,255						
	Toplam	222	2,60	1,275	Toplam	359,320	221			
Okulum yapılmış eleştirileri kendime yapılmış sayarım.	20-30 Yaş Arası	57	2,93	1,163	G.A rası	7,657	3	2,552	1,625	0,184
	31-40 Yaş Arası	85	2,85	1,296						
	41-50 Yaş Arası	58	3,17	1,272	Grup İçi	342,325	218	1,570		
	51 Yaş Ve Üzeri	22	3,41	1,260						
	Toplam	222	3,01	1,258	Toplam	349,982	221			
Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş sayarım.	20-30 Yaş Arası	57	3,14	1,156	G.A rası	7,658	3	2,553	1,596	0,191
	31-40 Yaş Arası	85	3,21	1,398						
	41-50 Yaş Arası	58	3,59	1,077	Grup İçi	348,634	218	1,599		
	51 Yaş Ve Üzeri	22	3,50	1,439						
	Toplam	222	3,32	1,270	Toplam	356,293	221			

Tablo 2.8.1.' e göre; anketimizde sorulan sorulara verilen cevapların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi ANOVA testi sonrası anlamlı bir farklılaşma görülen sorulara ilişkin yapılan post-hoc Scheffe testi tabloları aşağıya çıkartılmıştır.

Tablo 2.8.1.'e göre; “Yöneticilerimiz norm kadro çalışmaları yaparlar” sorusunun aritmetik ortalamalarının öğretmenlerin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans

analizi ANOVA testi sonrası, öğretmenlerin yaş değişkeninin, onların “Yöneticilerimiz norm kadro çalışmaları yaparlar” sorusunun değerleri algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu görülmüştür ($F=4,201$ ve $p<,05$). Hangi gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğunu araştırmak üzere yapılan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 2.8.2. Ölçeğimizin Yaş Değişkenine Göre “ Yöneticilerimiz norm kadro çalışmaları yaparlar ” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
20-30 Yaş Arası	31-40 Yaş Arası	-,51352	,18669	,059
	41-50 Yaş Arası	-,59831(*)	,20339	,037
	51 Yaş Ve Üzeri	-,74721	,27371	,062
31-40 Yaş Arası	20-30 Yaş Arası	,51352	,18669	,059
	41-50 Yaş Arası	-,08479	,18573	,976
	51 Yaş Ve Üzeri	-,23369	,26086	,849
41-50 Yaş Arası	20-30 Yaş Arası	,59831(*)	,20339	,037
	31-40 Yaş Arası	,08479	,18573	,976
	51 Yaş Ve Üzeri	-,14890	,27306	,960
51 Yaş Ve Üzeri	20-30 Yaş Arası	,74721	,27371	,062
	31-40 Yaş Arası	,23369	,26086	,849
	41-50 Yaş Arası	,14890	,27306	,960

Tablo 2.8.2.’ ye göre; “Yöneticilerimiz norm kadro çalışmaları yaparlar” ifadesinin puanlarının yaş değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 41-50 yaş grubu ile 20-30 yaş grupları arasında 41-50 arası yaş gruplarının lehine istatistiksel olarak ($p<.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, 41-50 arası yaş grubundaki öğretmenlerin 20-30 yaş grubundaki öğretmenlere göre yöneticilerinin norm kadro çalışmaları yaptıklarını daha fazla düşündüklerini ortaya koymaktadır.

2.9. Öğretmenlerin Anket Sorularına Verdikleri Cevaplarla Eğitim Durumu Değişkeni için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Tablo 2.9.1. Eğitim Durumu ve Anket Sorularına Verilen Cevaplar için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Sorular	f,Ortalama ve Ss değerleri				Anova Sonuçları					
	Grup	N	X	Ss		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Yöneticilerimiz öğretmenlerin toplumsal ve psikolojik ihtiyaçlarını araştırırlar.	Ön Lisans	29	2,21	1,177	G.Ara sı	0,680	3	0,227	0,156	0,926
	Lisans (Eğit. Fak.)	138	2,35	1,230						
	Lisans (Diğer Fak.)	37	2,41	1,212	Grup İçi	316,982	218	1,454		
	Lisans Üstü	18	2,33	1,029						
	Toplam	222	2,34	1,199	Toplam	317,662	221			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin ekonomik yaşantısını çözümlerler.	Ön Lisans	29	1,62	1,015	G.Ara sı	6,564	3	2,188	1,615	0,187
	Lisans (Eğit. Fak.)	138	2,05	1,142						
	Lisans (Diğer Fak.)	37	2,05	1,290	Grup İçi	295,364	218	1,355		
	Lisans Üstü	18	2,33	1,283						
	Toplam	222	2,02	1,169	Toplam	301,928	221			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin gereksinimlerini karşılamak için planlamalar yaparlar.	Ön Lisans	29	2,45	1,325	G.Ara sı	1,183	3	0,394	0,257	0,856
	Lisans (Eğit. Fak.)	138	2,48	1,197						
	Lisans (Diğer Fak.)	37	2,57	1,345	Grup İçi	334,299	218	1,533		
	Lisans Üstü	18	2,72	1,179						
	Toplam	222	2,51	1,232	Toplam	335,482	221			
Yöneticilerimiz boşalan kadroları tüm ilgililere duyururlar.	Ön Lisans	29	3,79	1,146	G.Ara sı	5,180	3	1,727	1,154	0,328
	Lisans (Eğit. Fak.)	138	3,39	1,235						
	Lisans (Diğer Fak.)	37	3,41	1,343	Grup İçi	326,158	218	1,496		
	Lisans Üstü	18	3,72	0,958						
	Toplam	222	3,47	1,224	Toplam	331,338	221			
Yöneticilerimiz boş kadrolar için en uygun özelliklere sahip adayları teşvik ederler.	Ön Lisans	29	2,97	1,239	G.Ara sı	4,777	3	1,592	1,045	0,374
	Lisans (Eğit. Fak.)	138	2,95	1,210						
	Lisans (Diğer Fak.)	37	3,32	1,270	Grup İçi	332,219	218	1,524		
	Lisans Üstü	18	2,83	1,339						
	Toplam	222	3,00	1,235	Toplam	336,995	221			
Yöneticilerimiz gelecekte okulun ihtiyaç duyacağı kadroyu belirlerler.	Ön Lisans	29	3,28	1,032	G.Ara sı	8,411	3	2,804	1,860	0,137
	Lisans (Eğit. Fak.)	138	2,94	1,283						
	Lisans (Diğer Fak.)	37	3,24	1,188	Grup İçi	328,585	218	1,507		
	Lisans Üstü	18	2,56	1,149						
	Toplam	222	3,00	1,235	Toplam	336,995	221			

m										
Yöneticilerimi z norm kadro çalışmaları yaparlar.	Ön Lisans	29	3,79	1,082	G.Ara sı	3,512	3	1,171	0,943	0,421
	Lisans (Eğit. Fak.)	138	3,64	1,152						
	Lisans (Diğer Fak.)	37	3,97	0,897	Grup İçi	270,727	218	1,242		
	Lisans Üstü	18	3,78	1,263						
	Toplam	222	3,73	1,114	Topla m	274,239	221			
Yöneticilerimi z okul içindeki çatışmaların çözümlemesi için hiçbir girişimde bulunmazlar.	Ön Lisans	29	2,59	1,350	G.Ara sı	6,294	3	2,098	1,314	0,271
	Lisans (Eğit. Fak.)	138	2,75	1,256						
	Lisans (Diğer Fak.)	37	2,30	1,331	Grup İçi	347,999	218	1,596		
	Lisans Üstü	18	2,78	1,003						
	Toplam	222	2,65	1,266	Topla m	354,293	221			
Yöneticilerimi z öğre tme nle rin sosyal ve kültürel faaliye tle re katılımını önemse mezler.	Ön Lisans	29	2,52	1,122	G.Ara sı	3,668	3	1,223	0,901	0,442
	Lisans (Eğit. Fak.)	138	2,75	1,183						
	Lisans (Diğer Fak.)	37	2,49	1,121	Grup İçi	295,886	218	1,357		
	Lisans Üstü	18	2,89	1,183						
	Toplam	222	2,69	1,164	Topla m	299,554	221			
Yöneticilerimi z öğre tme nle rin memnuniye tin e önem vermezler.	Ön Lisans	29	2,66	1,233	G.Ara sı	1,354	3	0,451	0,304	0,823
	Lisans (Eğit. Fak.)	138	2,75	1,219						
	Lisans (Diğer Fak.)	37	2,89	1,242	Grup İçi	324,020	218	1,486		
	Lisans Üstü	18	2,61	1,145						
	Toplam	222	2,75	1,213	Topla m	325,374	221			
Yöneticilerimi z yeni öğre tme nle r için oryantasyon (uyum) programları uygularlar.	Ön Lisans	29	2,79	1,236	G.Ara sı	6,637	3	2,212	1,369	0,253
	Lisans (Eğit. Fak.)	138	2,64	1,238						
	Lisans (Diğer Fak.)	37	3,11	1,286	Grup İçi	352,210	218	1,616		
	Lisans Üstü	18	2,67	1,534						
	Toplam	222	2,74	1,274	Topla m	358,847	221			
Yöneticilerimi z öğre tme nle rin verimliliğini artırıcı çalışmalar yaparlar.	Ön Lisans	29	2,79	1,177	G.Ara sı	8,711	3	2,904	2,096	0,102
	Lisans (Eğit. Fak.)	138	2,55	1,184						
	Lisans (Diğer Fak.)	37	3,08	1,140	Grup İçi	301,938	218	1,385		
	Lisans Üstü	18	2,61	1,195						
	Toplam	222	2,68	1,186	Topla m	310,649	221			
Yöneticilerimi z bilginin etkin paylaşıldığı bir kültür oluşturmaya çalışırlar.	Ön Lisans	29	2,86	1,187	G.Ara sı	5,346	3	1,782	1,212	0,306
	Lisans (Eğit. Fak.)	138	2,62	1,209						
	Lisans (Diğer Fak.)	37	3,03	1,280	Grup İçi	320,438	218	1,470		
	Lisans Üstü	18	2,72	1,127						
	Toplam	222	2,73	1,214	Topla m	325,784	221			
Yöneticilerimi z öğre tme nle rin bireysel gelişimini	Ön Lisans	29	2,79	1,114	G.Ara sı	7,121	3	2,374	1,567	0,198
	Lisans (Eğit. Fak.)	138	2,56	1,208						
	Lisans (Diğer Fak.)	37	3,03	1,301	Grup İçi	330,212	218	1,515		

sağlamaya çalışanlar.	Lisans Üstü	18	2,56	1,423						
	Toplam	222	2,67	1,235	Toplam	337,333	221			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin yetiştirilmesine uygun ortamlar hazırlarlar.	Ön Lisans	29	2,83	1,002	G.Arası	4,579	3	1,526	1,094	0,353
	Lisans (Eğit. Fak.)	138	2,62	1,180						
	Lisans (Diğer Fak.)	37	2,97	1,190	Grup İçi	304,200	218	1,395		
	Lisans Üstü	18	2,56	1,423						
	Toplam	222	2,70	1,182	Toplam	308,779	221			
Yöneticilerimiz yetersiz personeli geliştirmek için eğitim programlarına yönlendirirler.	Ön Lisans	29	2,76	1,215	G.Arası	6,506	3	2,169	1,496	0,217
	Lisans (Eğit. Fak.)	138	2,59	1,163						
	Lisans (Diğer Fak.)	37	2,95	1,311	Grup İçi	316,089	218	1,450		
	Lisans Üstü	18	2,28	1,274						
	Toplam	222	2,65	1,208	Toplam	322,595	221			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin hizmet içi ve dışı eğitimlerden faydalanmalarını desteklerler.	Ön Lisans	29	3,24	1,185	G.Arası	3,319	3	1,106	0,765	0,515
	Lisans (Eğit. Fak.)	138	3,02	1,270						
	Lisans (Diğer Fak.)	37	3,32	1,056	Grup İçi	315,298	218	1,446		
	Lisans Üstü	18	3,06	0,938						
	Toplam	222	3,10	1,201	Toplam	318,617	221			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin yeteneklerinin eğitim yoluyla geliştirilebileceğine inanırlar.	Ön Lisans	29	3,59	1,181	G.Arası	14,327	3	4,776	3,163	0,025
	Lisans (Eğit. Fak.)	138	3,00	1,290						
	Lisans (Diğer Fak.)	37	3,54	1,043	Grup İçi	329,168	218	1,510		
	Lisans Üstü	18	3,06	1,162						
	Toplam	222	3,17	1,247	Toplam	343,495	221			
Yöneticilerimiz değerlendiren aynı zamanda rehberlik ederler.	Ön Lisans	29	3,14	1,302	G.Arası	3,667	3	1,222	0,797	0,497
	Lisans (Eğit. Fak.)	138	2,83	1,261						
	Lisans (Diğer Fak.)	37	3,08	1,164	Grup İçi	334,531	218	1,535		
	Lisans Üstü	18	2,83	1,098						
	Toplam	222	2,91	1,237	Toplam	338,198	221			
Yöneticilerimiz öğretmenleri güzel sözlerle takdir ederler.	Ön Lisans	29	3,00	1,254	G.Arası	1,438	3	0,479	0,313	0,816
	Lisans (Eğit. Fak.)	138	2,83	1,236						
	Lisans (Diğer Fak.)	37	3,00	1,225	Grup İçi	334,278	218	1,533		
	Lisans Üstü	18	2,78	1,263						
	Toplam	222	2,88	1,233	Toplam	335,716	221			
Yöneticilerimiz öğretmenleri yeterliliklerine uygun işlerde görevlendirirler.	Ön Lisans	29	3,14	1,217	G.Arası	5,072	3	1,691	1,225	0,301
	Lisans (Eğit. Fak.)	138	2,87	1,177						
	Lisans (Diğer Fak.)	37	3,24	1,188	Grup İçi	300,856	218	1,380		
	Lisans Üstü	18	3,06	1,056						
	Toplam	222	2,98	1,177	Toplam	305,928	221			
Yöneticilerimiz çeşitli	Ön Lisans	29	3,31	1,168	G.Arası	3,744	3	1,248	0,833	0,477
	Lisans (Eğit. Fak.)	138	2,97	1,255						

toplantılarda çalışanların başarılarını dile getirerek teşekkür ederler.	Fak.)									
	Lisans (Diğer Fak.)	37	3,19	1,175	Grup İçi	326,711	218	1,499		
	Lisans Üstü	18	2,94	1,162						
	Toplam	222	3,05	1,223	Toplam	330,455	221			
Yöneticilerimiz öğretmenleri ödüllendirirken adil ve tarafsız davranırlar.	Ön Lisans	29	3,17	1,167	G.Ara sı	2,387	3	0,796		
	Lisans (Eğit. Fak.)	138	2,90	1,336						
	Lisans (Diğer Fak.)	37	2,86	1,337	Grup İçi	372,153	218	1,707	0,466	0,706
	Lisans Üstü	18	2,78	1,215						
	Toplam	222	2,92	1,302	Toplam	374,541	221			
Okulumda çok şey borçluyum	Ön Lisans	29	3,17	1,416	G.Ara sı	6,935	3	2,312		
	Lisans (Eğit. Fak.)	138	2,79	1,205						
	Lisans (Diğer Fak.)	37	3,16	1,068	Grup İçi	317,682	218	1,457	1,586	0,194
	Lisans Üstü	18	2,72	1,127						
	Toplam	222	2,90	1,212	Toplam	324,617	221			
Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.	Ön Lisans	29	3,34	1,317	G.Ara sı	10,567	3	3,522		
	Lisans (Eğit. Fak.)	138	2,82	1,167						
	Lisans (Diğer Fak.)	37	3,27	1,146	Grup İçi	298,320	218	1,368	2,574	0,055
	Lisans Üstü	18	3,00	0,970						
	Toplam	222	2,98	1,182	Toplam	308,887	221			
Bu okula çok katkı sağladığım için başka bir yerde çalışmayı düşünmem.	Ön Lisans	29	3,48	1,326	G.Ara sı	14,086	3	4,695		
	Lisans (Eğit. Fak.)	138	2,73	1,175						
	Lisans (Diğer Fak.)	37	2,73	1,122	Grup İçi	311,396	218	1,428	3,287	0,022
	Lisans Üstü	18	2,89	1,278						
	Toplam	222	2,84	1,214	Toplam	325,482	221			
Bu okulda çalışmak için her türlü görevi yapmaya hazırım.	Ön Lisans	29	3,14	1,302	G.Ara sı	8,236	3	2,745		
	Lisans (Eğit. Fak.)	138	2,72	1,307						
	Lisans (Diğer Fak.)	37	3,05	1,224	Grup İçi	365,818	218	1,678	1,636	0,182
	Lisans Üstü	18	2,50	1,339						
	Toplam	222	2,81	1,301	Toplam	374,054	221			
Bu okuldan ayrılmayacak kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	Ön Lisans	29	3,14	1,432	G.Ara sı	3,329	3	1,110		
	Lisans (Eğit. Fak.)	138	2,77	1,342						
	Lisans (Diğer Fak.)	37	2,84	1,167	Grup İçi	386,833	218	1,774	0,625	0,599
	Lisans Üstü	18	2,89	1,410						
	Toplam	222	2,84	1,329	Toplam	390,162	221			
Bu okul işimden beni en yüksek performans göstermeye özendiriyor.	Ön Lisans	29	2,93	1,361	G.Ara sı	3,880	3	1,293		
	Lisans (Eğit. Fak.)	138	2,64	1,231						
	Lisans (Diğer Fak.)	37	2,95	1,201	Grup İçi	336,967	218	1,546	0,837	0,475
	Lisans Üstü	18	2,72	1,227						
	Toplam	222	2,74	1,242	Toplam	340,847	221			

m										
Bu okuldan ayrılmaya karar verirsem hayatımda pek çok şey altüst olur.	Ön Lisans	29	2,38	1,347	G.Ara sı	4,778	3	1,593	0,850	0,468
	Lisans (Eğit. Fak.)	138	2,32	1,356						
	Lisans (Diğer Fak.)	37	2,51	1,367	Grup İçi	408,542	218	1,874		
	Lisans Üstü	18	2,83	1,505						
	Toplam	222	2,40	1,368	Topla m	413,320	221			
Bu okul benim sadakatimi hakediyor.	Ön Lisans	29	3,07	1,193	G.Ara sı	17,468	3	5,823	4,318	0,006
	Lisans (Eğit. Fak.)	138	2,74	1,186						
	Lisans (Diğer Fak.)	37	3,46	1,016	Grup İçi	293,938	218	1,348		
	Lisans Üstü	18	2,61	1,195						
	Toplam	222	2,89	1,187	Topla m	311,405	221			
Okulumun öğretmenlerin e sağladığı yararlar benim için çok önemli.	Ön Lisans	29	3,41	1,350	G.Ara sı	11,785	3	3,928	2,432	0,066
	Lisans (Eğit. Fak.)	138	2,99	1,293						
	Lisans (Diğer Fak.)	37	3,54	1,120	Grup İçi	352,161	218	1,615		
	Lisans Üstü	18	2,94	1,259						
	Toplam	222	3,14	1,283	Topla m	363,946	221			
bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.	Ön Lisans	29	2,41	1,323	G.Ara sı	1,203	3	0,401	0,249	0,862
	Lisans (Eğit. Fak.)	138	2,35	1,277						
	Lisans (Diğer Fak.)	37	2,19	1,221	Grup İçi	350,459	218	1,608		
	Lisans Üstü	18	2,44	1,199						
	Toplam	222	2,34	1,261	Topla m	351,662	221			
Bu okulun problemleri benim için önem taşımaz.	Ön Lisans	29	2,00	1,134	G.Ara sı	3,168	3	1,056	0,706	0,549
	Lisans (Eğit. Fak.)	138	2,13	1,260						
	Lisans (Diğer Fak.)	37	2,05	1,201	Grup İçi	326,044	218	1,496		
	Lisans Üstü	18	2,50	1,098						
	Toplam	222	2,13	1,221	Topla m	329,212	221			
Çevremdekilere bu okulda çalışmaktan mutluluk duyduğumu söyleyirim.	Ön Lisans	29	3,41	1,150	G.Ara sı	3,295	3	1,098	0,792	0,499
	Lisans (Eğit. Fak.)	138	3,12	1,205						
	Lisans (Diğer Fak.)	37	3,32	1,107	Grup İçi	302,326	218	1,387		
	Lisans Üstü	18	3,39	1,145						
	Toplam	222	3,22	1,176	Topla m	305,622	221			
Okulumda kendimi ailenin parçası gibi hissediyorum.	Ön Lisans	29	3,48	1,353	G.Ara sı	12,327	3	4,109	2,572	0,055
	Lisans (Eğit. Fak.)	138	2,96	1,289						
	Lisans (Diğer Fak.)	37	3,41	1,166	Grup İçi	348,344	218	1,598		
	Lisans Üstü	18	3,44	1,097						
	Toplam	222	3,14	1,277	Topla m	360,671	221			
Çalıştığım okulun parçası olmaktan gurur	Ön Lisans	29	3,55	1,152	G.Ara sı	9,459	3	3,153	2,237	0,085
	Lisans (Eğit. Fak.)	138	3,04	1,213						
	Lisans	37	3,46	1,120	Grup	307,212	218	1,409		

duyarım.	(Diğer Fak.)				İçi						
	Lisans Üstü	18	3,22	1,166							
	Toplam	222	3,19	1,197	Topla m	316,671	221				
Kendimi bu okula duygusal olarak bağlı hissetmiyorum .	Ön Lisans	29	2,28	1,131	G.Ara sı	6,506	3	2,169	1,340	0,262	
	Lisans (Eğit. Fak.)	138	2,69	1,339							
	Lisans (Diğer Fak.)	37	2,41	1,189	Grup İçi	352,813	218	1,618			
	Lisans Üstü	18	2,83	1,098							
	Toplam	222	2,60	1,275	Topla m	359,320	221				
Okulum yapılmış eleştirileri kendime yapılmış sayarım.	Ön Lisans	29	3,52	1,153	G.Ara sı	13,491	3	4,497	2,913	0,035	
	Lisans (Eğit. Fak.)	138	2,84	1,291							
	Lisans (Diğer Fak.)	37	3,08	1,140	Grup İçi	336,491	218	1,544			
	Lisans Üstü	18	3,33	1,188							
	Toplam	222	3,01	1,258	Topla m	349,982	221				
Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş sayarım.	Ön Lisans	29	3,66	1,261	G.Ara sı	10,518	3	3,506	2,210	0,088	
	Lisans (Eğit. Fak.)	138	3,15	1,295							
	Lisans (Diğer Fak.)	37	3,59	1,117	Grup İçi	345,775	218	1,586			
	Lisans Üstü	18	3,50	1,249							
	Toplam	222	3,32	1,270	Topla m	356,293	221				

Tablo 2.9.1.' e göre; anketimizde sorulan sorulara verilen cevapların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi ANOVA testi sonrası anlamlı bir farklılaşma görülen sorulara ilişkin yapılan post-hoc Scheffe testi tabloları aşağıya çıkartılmıştır.

Tablo 2.9.1.'e göre; “Bu okula çok katkı sağladığım için başka bir yerde çalışmayı düşünmem” sorusunun aritmetik ortalamalarının öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi ANOVA testi sonrası, öğretmenlerin eğitim durumu değişkeninin, onların “Bu okula çok katkı sağladığım için başka bir yerde çalışmayı düşünmem” sorusunun değerleri algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu görülmüştür ($F=3,287$ ve $p<,05$). Hangi gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğunu araştırmak üzere yapılan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 2.9.2. Ölçeğimizin Eğitim Durumu Değişkenine Göre “ Bu okula çok katkı sağladığım için başka bir yerde çalışmayı düşünmem” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
Ön Lisans	Lisans (Eğit. Fak.)	,75087(*)	,24415	,026
	Lisans (Diğer Fak.)	,75303	,29642	,095
	Lisans Üstü	,59387	,35863	,435
Lisans (Eğit. Fak.)	Ön Lisans	-,75087(*)	,24415	,026
	Lisans (Diğer Fak.)	,00215	,22126	1,000
	Lisans Üstü	-,15700	,29951	,965
Lisans (Diğer Fak.)	Ön Lisans	-,75303	,29642	,095
	Lisans (Eğit. Fak.)	-,00215	,22126	1,000
	Lisans Üstü	-,15916	,34346	,975
Lisans Üstü	Ön Lisans	-,59387	,35863	,435
	Lisans (Eğit. Fak.)	,15700	,29951	,965
	Lisans (Diğer Fak.)	,15916	,34346	,975

Tablo 2.9.2.’ e göre; “Bu okula çok katkı sağladığım için başka bir yerde çalışmayı düşünmem” ifadesinin puanlarının eğitim durumu değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda önlisans mezunu öğretmenler ile eğitim fakültesi lisans mezunu olan öğretmenler arasında önlisans mezunu öğretmenler lehine istatistiksel olarak ($p<.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, önlisans mezunu olan öğretmenlerin eğitim fakültesi mezunu öğretmenlere göre bulundukları okula çok katkı sağladıkları için başka bir yerde çalışmayı daha az düşündüklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 2.9.1.’e göre; “Bu okul benim sadakatimi hakediyor” sorusunun aritmetik ortalamalarının öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi ANOVA testi sonrası, öğretmenlerin eğitim durumu değişkeninin, onların “Bu okul benim sadakatimi hakediyor” sorusunun değerleri algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu görülmüştür ($F=4,318$ ve $p<.05$). Hangi gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğunu araştırmak üzere yapılan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 2.9.3. Ölçeğimizin Eğitim Durumu Değişkenine Göre “ Bu okul benim sadakatimi hakediyor” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
Ön Lisans	Lisans (Eğit. Fak.)	,32984	,23720	,587
	Lisans (Diğer Fak.)	-,39049	,28799	,607
	Lisans Üstü	,45785	,34843	,632
Lisans (Eğit. Fak.)	Ön Lisans	-,32984	,23720	,587
	Lisans (Diğer Fak.)	-,72033(*)	,21497	,012
	Lisans Üstü	,12802	,29100	,979
Lisans (Diğer Fak.)	Ön Lisans	,39049	,28799	,607
	Lisans (Eğit. Fak.)	,72033(*)	,21497	,012
	Lisans Üstü	,84835	,33369	,094
Lisans Üstü	Ön Lisans	-,45785	,34843	,632
	Lisans (Eğit. Fak.)	-,12802	,29100	,979
	Lisans (Diğer Fak.)	-,84835	,33369	,094

Tablo 2.9.3.’ e göre; “Bu okul benim sadakatimi hakediyor” ifadesinin puanlarının eğitim durumu değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda diğer fakülte lisans mezunu öğretmenler ile eğitim fakültesi lisans mezunu olan öğretmenler arasında diğer fakülte lisans mezunu öğretmenler lehine istatistiksel olarak ($p<.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, diğer fakülte lisans mezunu olan öğretmenlerin eğitim fakültesi mezunu öğretmenlere göre bulundukları okulun kendilerinin sadakatlerini daha fazla hak ettiğini düşündüklerini ortaya koymaktadır.

2.10. Öğretmenlerin Anket Sorularına Verdikleri Cevaplarla Hizmet Yılı Değişkeni için Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Tablo 2.10.1. Hizmet Yılı Değişkeni ve Anket Sorularına Verilen Cevaplar için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Sorular	f,Ortalama ve Ss değerleri				Anova Sonuçları					
	Grup	N	X	Ss		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Yöneticilerimiz öğretmenlerin toplumsal ve psikolojik ihtiyaçlarını araştırırlar.	1-10 Yıl Arası	83	2,35	1,142	G.A rası	2,045	3	0,682	0,471	0,703
	11-15 Yıl Arası	56	2,20	1,212	Grup İçi	315,617	218	1,448		
	16-20 Yıl Arası	37	2,35	1,338						
	21 Yıl Ve Üzeri	46	2,48	1,188						
	Toplam	222	2,34	1,199						
Yöneticilerimiz öğretmenlerin ekonomik yaşantısını çözümlerler.	1-10 Yıl Arası	83	2,17	1,069	G.A rası	3,365	3	1,122	0,819	0,485
	11-15 Yıl Arası	56	1,89	1,171	Grup İçi	298,563	218	1,370		
	16-20 Yıl Arası	37	1,89	1,286						
	21 Yıl Ve Üzeri	46	2,00	1,247						
	Toplam	222	2,02	1,169						
Yöneticilerimiz öğretmenlerin gereksinimlerini karşılamak için planlamalar yaparlar.	1-10 Yıl Arası	83	2,67	1,221	G.A rası	6,616	3	2,205	1,462	0,226
	11-15 Yıl Arası	56	2,23	1,079	Grup İçi	328,866	218	1,509		
	16-20 Yıl Arası	37	2,54	1,346						
	21 Yıl Ve Üzeri	46	2,52	1,312						
	Toplam	222	2,51	1,232						
Yöneticilerimiz boşalan kadroları tüm ilgililere duyururlar.	1-10 Yıl Arası	83	3,22	1,250	G.A rası	12,361	3	4,120	2,816	0,040
	11-15 Yıl Arası	56	3,45	1,249	Grup İçi	318,977	218	1,463		
	16-20 Yıl Arası	37	3,65	1,207						
	21 Yıl Ve Üzeri	46	3,83	1,081						
	Toplam	222	3,47	1,224						
Yöneticilerimiz boş kadrolar için en uygun özelliklere sahip adayları teşvik ederler.	1-10 Yıl Arası	83	3,06	1,193	G.A rası	1,872	3	0,624	0,406	0,749
	11-15 Yıl Arası	56	2,86	1,242	Grup İçi	335,124	218	1,537		
	16-20 Yıl Arası	37	3,11	1,329						
	21 Yıl Ve Üzeri	46	3,00	1,247						
	Toplam	222	3,00	1,235						
Yöneticilerimiz gelecekte okulun ihtiyaç duyacağı kadroyu belirlerler.	1-10 Yıl Arası	83	3,07	1,237	G.A rası	5,662	3	1,887	1,242	0,295
	11-15 Yıl Arası	56	2,73	1,168	Grup İçi	331,333	218	1,520		
	16-20 Yıl Arası	37	3,11	1,370						
	21 Yıl Ve Üzeri	46	3,13	1,185						
	Toplam	222	3,00	1,235						
Yöneticilerimiz norm kadro çalışmaları yaparlar.	1-10 Yıl Arası	83	3,47	1,223	G.A rası	9,181	3	3,060	2,517	0,059
	11-15 Yıl Arası	56	3,80	0,980	Grup İçi	265,058	218	1,216		
	16-20 Yıl Arası	37	3,95	0,911						
	21 Yıl Ve Üzeri	46	3,91	1,151						
	Toplam	222	3,73	1,114						
Yöneticilerimiz okul içindeki çatışmaların çözülmesi için hiçbir girişimde	1-10 Yıl Arası	83	2,65	1,224	G.A rası	1,320	3	0,440	0,272	0,846
	11-15 Yıl Arası	56	2,63	1,342	Grup İçi	352,972	218	1,619		
	16-20 Yıl Arası	37	2,81	1,221						
	21 Yıl Ve Üzeri	46	2,57	1,311						
	Toplam	222	2,65	1,266						

bulunmazlar.										
Yöneticilerimiz öğretmenlerin sosyal ve kültürel faaliyetlere katılımını önemsemezler.	1-10 Yıl Arası	83	2,67	1,190	G.A	296,919	218	1,362	0,645	0,587
	11-15 Yıl Arası	56	2,86	1,151	rası					
	16-20 Yıl Arası	37	2,65	1,184	Gru					
	21 Yıl Ve Üzeri	46	2,54	1,130	p İçi					
	Toplam	222	2,69	1,164	Top lam	299,554	221			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin memnuniyetine önem vermezler.	1-10 Yıl Arası	83	2,70	1,227	G.A	322,012	218	1,477	0,759	0,518
	11-15 Yıl Arası	56	2,93	1,234	rası					
	16-20 Yıl Arası	37	2,81	1,101	Gru					
	21 Yıl Ve Üzeri	46	2,59	1,257	p İçi					
	Toplam	222	2,75	1,213	Top lam	325,374	221			
Yöneticilerimiz yeni öğretmenler için oryantasyon (uyum) programları uygulurlar.	1-10 Yıl Arası	83	2,70	1,217	G.A	355,503	218	1,631	0,683	0,563
	11-15 Yıl Arası	56	2,59	1,372	rası					
	16-20 Yıl Arası	37	2,81	1,175	Gru					
	21 Yıl Ve Üzeri	46	2,93	1,340	p İçi					
	Toplam	222	2,74	1,274	Top lam	358,847	221			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin verimliliğini artırıcı çalışmalar yaparlar.	1-10 Yıl Arası	83	2,65	1,087	G.A	302,201	218	1,386	2,031	0,110
	11-15 Yıl Arası	56	2,39	1,155	rası					
	16-20 Yıl Arası	37	2,86	1,206	Gru					
	21 Yıl Ve Üzeri	46	2,91	1,330	p İçi					
	Toplam	222	2,68	1,186	Top lam	310,649	221			
Yöneticilerimiz bilginin etkin paylaşıldığı bir kültür oluşturmaya çalışırlar.	1-10 Yıl Arası	83	2,76	1,133	G.A	313,843	218	1,440	2,765	0,043
	11-15 Yıl Arası	56	2,36	1,182	rası					
	16-20 Yıl Arası	37	2,95	1,224	Gru					
	21 Yıl Ve Üzeri	46	2,96	1,316	p İçi					
	Toplam	222	2,73	1,214	Top lam	325,784	221			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin bireysel gelişimini sağlamaya çalışırlar.	1-10 Yıl Arası	83	2,67	1,190	G.A	322,894	218	1,481	3,250	0,023
	11-15 Yıl Arası	56	2,29	1,155	rası					
	16-20 Yıl Arası	37	2,78	1,272	Gru					
	21 Yıl Ve Üzeri	46	3,02	1,291	p İçi					
	Toplam	222	2,67	1,235	Top lam	337,333	221			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin yeterlendirilmesine uygun ortamlar hazırlarlar.	1-10 Yıl Arası	83	2,73	1,105	G.A	296,388	218	1,360	3,038	0,030
	11-15 Yıl Arası	56	2,32	1,146	rası					
	16-20 Yıl Arası	37	2,84	1,236	Gru					
	21 Yıl Ve Üzeri	46	2,98	1,238	p İçi					
	Toplam	222	2,70	1,182	Top lam	308,779	221			
Yöneticilerimiz yetersiz personeli geliştirmek için eğitim programlarına yönlendirirler.	1-10 Yıl Arası	83	2,70	1,112	G.A	315,747	218	1,448	1,576	0,196
	11-15 Yıl Arası	56	2,36	1,197	rası					
	16-20 Yıl Arası	37	2,76	1,211	Gru					
	21 Yıl Ve Üzeri	46	2,83	1,355	p İçi					
	Toplam	222	2,65	1,208	Top lam	322,595	221			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin hizmet içi ve dışı eğitimlerden faydalanmalarını desteklerler.	1-10 Yıl Arası	83	3,14	1,128	G.A	313,697	218	1,439	1,140	0,334
	11-15 Yıl Arası	56	2,88	1,080	rası					
	16-20 Yıl Arası	37	3,11	1,265	Gru					
	21 Yıl Ve Üzeri	46	3,30	1,396	p İçi					
	Toplam	222	3,10	1,201	Top lam	318,617	221			
Yöneticilerimiz öğretmenlerin yeteneklerinin eğitim yoluyla geliştirilebileceğini inanırlar.	1-10 Yıl Arası	83	3,07	1,218	G.A	328,983	218	1,509	3,206	0,024
	11-15 Yıl Arası	56	2,86	1,242	rası					
	16-20 Yıl Arası	37	3,43	1,168	Gru					
	21 Yıl Ve Üzeri	46	3,52	1,278	p İçi					
	Toplam	222	3,17	1,247	Top lam	343,495	221			

Yöneticilerimiz değerlendirenken aynı zamanda rehberlik ederler.	1-10 Yıl Arası	83	2,98	1,229	G.A rası	8,866	3	2,955	1,956	0,122
	11-15 Yıl Arası	56	2,59	1,125	Grup İçi	329,332	218	1,511		
	16-20 Yıl Arası	37	2,95	1,201						
	21 Yıl Ve Üzeri	46	3,15	1,366						
	Toplam	222	2,91	1,237	Toplam	338,198	221			
Yöneticilerimiz öğretmenleri güzel sözlerle takdir ederler.	1-10 Yıl Arası	83	3,00	1,240	G.A rası	11,307	3	3,769	2,533	0,058
	11-15 Yıl Arası	56	2,50	1,236	Grup İçi	324,409	218	1,488		
	16-20 Yıl Arası	37	2,92	1,064						
	21 Yıl Ve Üzeri	46	3,09	1,279						
	Toplam	222	2,88	1,233	Toplam	335,716	221			
Yöneticilerimiz öğretmenleri yetkililiklerine uygun işlerde görevlendirirler.	1-10 Yıl Arası	83	3,05	1,136	G.A rası	8,080	3	2,693	1,971	0,119
	11-15 Yıl Arası	56	2,68	1,162	Grup İçi	297,848	218	1,366		
	16-20 Yıl Arası	37	3,00	1,179						
	21 Yıl Ve Üzeri	46	3,22	1,228						
	Toplam	222	2,98	1,177	Toplam	305,928	221			
Yöneticilerimiz çeşitli toplantılarda çalışanların başarılarını dile getirerek teşekkür ederler.	1-10 Yıl Arası	83	3,16	1,163	G.A rası	16,802	3	5,601	3,893	0,010
	11-15 Yıl Arası	56	2,59	1,290	Grup İçi	313,653	218	1,439		
	16-20 Yıl Arası	37	3,16	1,068						
	21 Yıl Ve Üzeri	46	3,33	1,248						
	Toplam	222	3,05	1,223	Toplam	330,455	221			
Yöneticilerimiz öğretmenleri ödüllendirirken adil ve tarafsız davranırlar.	1-10 Yıl Arası	83	3,16	1,234	G.A rası	35,418	3	11,806	7,589	0,000
	11-15 Yıl Arası	56	2,23	1,191	Grup İçi	339,122	218	1,556		
	16-20 Yıl Arası	37	3,11	1,370						
	21 Yıl Ve Üzeri	46	3,17	1,235						
	Toplam	222	2,92	1,302	Toplam	374,541	221			
Okulumu çok şey borçluyum	1-10 Yıl Arası	83	2,99	1,142	G.A rası	11,820	3	3,940	2,746	0,044
	11-15 Yıl Arası	56	2,52	1,160	Grup İçi	312,797	218	1,435		
	16-20 Yıl Arası	37	2,95	1,053						
	21 Yıl Ve Üzeri	46	3,15	1,429						
	Toplam	222	2,90	1,212	Toplam	324,617	221			
Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.	1-10 Yıl Arası	83	2,99	1,121	G.A rası	10,634	3	3,545	2,591	0,054
	11-15 Yıl Arası	56	2,66	1,180	Grup İçi	298,254	218	1,368		
	16-20 Yıl Arası	37	3,03	1,213						
	21 Yıl Ve Üzeri	46	3,30	1,209						
	Toplam	222	2,98	1,182	Toplam	308,887	221			
Bu okula çok katkı sağladığım için başka bir yerde çalışmayı düşünmem.	1-10 Yıl Arası	83	2,81	1,152	G.A rası	17,277	3	5,759	4,074	0,008
	11-15 Yıl Arası	56	2,48	1,250	Grup İçi	308,205	218	1,414		
	16-20 Yıl Arası	37	2,89	1,048						
	21 Yıl Ve Üzeri	46	3,30	1,280						
	Toplam	222	2,84	1,214	Toplam	325,482	221			
Bu okulda çalışmak için her türlü görevi yapmaya hazırım.	1-10 Yıl Arası	83	2,81	1,320	G.A rası	9,225	3	3,075	1,838	0,141
	11-15 Yıl Arası	56	2,50	1,250	Grup İçi	364,829	218	1,674		
	16-20 Yıl Arası	37	3,00	1,130						
	21 Yıl Ve Üzeri	46	3,04	1,414						
	Toplam	222	2,81	1,301	Toplam	374,054	221			
Bu okuldan ayrılmayacak kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	1-10 Yıl Arası	83	2,84	1,339	G.A rası	4,104	3	1,368	0,772	0,511
	11-15 Yıl Arası	56	2,64	1,313	Grup İçi	386,058	218	1,771		
	16-20 Yıl Arası	37	2,86	1,251						
	21 Yıl Ve Üzeri	46	3,04	1,398						
	Toplam	222	2,84	1,329	Toplam	390,162	221			

Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor.	1-10 Yıl Arası	83	2,80	1,187	G.A rası	14,877	3	4,959	3,316	0,021
	11-15 Yıl Arası	56	2,32	1,177	Gru p İçi	325,970	218	1,495		
	16-20 Yıl Arası	37	2,86	1,182						
	21 Yıl Ve Üzeri	46	3,04	1,366						
	Toplam	222	2,74	1,242	Top lam	340,847	221			
Bu okuldan ayrılmaya karar versem hayatımda pek çok şey altüst olur.	1-10 Yıl Arası	83	2,43	1,372	G.A rası	6,315	3	2,105	1,128	0,339
	11-15 Yıl Arası	56	2,13	1,207	Gru p İçi	407,005	218	1,867		
	16-20 Yıl Arası	37	2,57	1,345						
	21 Yıl Ve Üzeri	46	2,54	1,545						
	Toplam	222	2,40	1,368	Top lam	413,320	221			
Bu okul benim sadakatimi hakediyor.	1-10 Yıl Arası	83	2,87	1,187	G.A rası	4,372	3	1,457	1,035	0,378
	11-15 Yıl Arası	56	2,70	1,205	Gru p İçi	307,034	218	1,408		
	16-20 Yıl Arası	37	3,00	1,080						
	21 Yıl Ve Üzeri	46	3,09	1,244						
	Toplam	222	2,89	1,187	Top lam	311,405	221			
Okulumun öğrenimlerine sağladığı yararlar benim için çok önemli.	1-10 Yıl Arası	83	3,13	1,267	G.A rası	6,059	3	2,020	1,230	0,300
	11-15 Yıl Arası	56	2,89	1,344	Gru p İçi	357,887	218	1,642		
	16-20 Yıl Arası	37	3,22	1,228						
	21 Yıl Ve Üzeri	46	3,37	1,271						
	Toplam	222	3,14	1,283	Top lam	363,946	221			
Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.	1-10 Yıl Arası	83	2,36	1,303	G.A rası	2,146	3	0,715	0,446	0,720
	11-15 Yıl Arası	56	2,18	1,177	Gru p İçi	349,517	218	1,603		
	16-20 Yıl Arası	37	2,46	1,260						
	21 Yıl Ve Üzeri	46	2,39	1,308						
	Toplam	222	2,34	1,261	Top lam	351,662	221			
Bu okulun problemleri benim için önem taşımaz.	1-10 Yıl Arası	83	2,16	1,184	G.A rası	0,171	3	0,057	0,038	0,990
	11-15 Yıl Arası	56	2,14	1,212	Gru p İçi	329,041	218	1,509		
	16-20 Yıl Arası	37	2,11	1,265						
	21 Yıl Ve Üzeri	46	2,09	1,297						
	Toplam	222	2,13	1,221	Top lam	329,212	221			
Çevremdekilere bu okulda çalışmaktan mutluluk duyduğumu söyledim.	1-10 Yıl Arası	83	3,35	1,142	G.A rası	8,897	3	2,966	2,179	0,091
	11-15 Yıl Arası	56	2,88	1,207	Gru p İçi	296,725	218	1,361		
	16-20 Yıl Arası	37	3,27	1,045						
	21 Yıl Ve Üzeri	46	3,35	1,251						
	Toplam	222	3,22	1,176	Top lam	305,622	221			
Okulumda kendimi ailenin parçası gibi hissediyorum.	1-10 Yıl Arası	83	3,02	1,259	G.A rası	17,245	3	5,748	3,649	0,013
	11-15 Yıl Arası	56	2,82	1,281	Gru p İçi	343,426	218	1,575		
	16-20 Yıl Arası	37	3,32	1,132						
	21 Yıl Ve Üzeri	46	3,59	1,309						
	Toplam	222	3,14	1,277	Top lam	360,671	221			
Çalıştığım okulun parçası olmaktan gurur duyuyorum.	1-10 Yıl Arası	83	3,17	1,167	G.A rası	13,060	3	4,353	3,126	0,027
	11-15 Yıl Arası	56	2,84	1,276	Gru p İçi	303,611	218	1,393		
	16-20 Yıl Arası	37	3,41	1,040						
	21 Yıl Ve Üzeri	46	3,50	1,188						
	Toplam	222	3,19	1,197	Top lam	316,671	221			
Kendimi bu okula duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.	1-10 Yıl Arası	83	2,61	1,342	G.A rası	2,501	3	0,834	0,509	0,676
	11-15 Yıl Arası	56	2,75	1,352	Gru p İçi	356,819	218	1,637		
	16-20 Yıl Arası	37	2,51	1,146						
	21 Yıl Ve Üzeri	46	2,46	1,168						
	Toplam	222	2,60	1,275	Top lam	359,320	221			

Okuluma yapılmış eleştirileri kendime yapılmış sayarım.	1-10 Yıl Arası	83	3,05	1,239	G.A	13,692	3	4,564	2,959	0,033
	11-15 Yıl Arası	56	2,66	1,164	rası					
	16-20 Yıl Arası	37	2,97	1,384	Gru	336,290	218	1,543		
	21 Yıl Ve Üzeri	46	3,39	1,220	p İçi					
	Toplam	222	3,01	1,258	Top lam	349,982	221			
Okulum övlüdüğünde kendimi övlümüő sayarım.	1-10 Yıl Arası	83	3,34	1,232	G.A	9,645	3	3,215	2,022	0,112
	11-15 Yıl Arası	56	3,07	1,360	rası					
	16-20 Yıl Arası	37	3,22	1,250	Gru	346,647	218	1,590		
	21 Yıl Ve Üzeri	46	3,67	1,194	p İçi					
	Toplam	222	3,32	1,270	Top lam	356,293	221			

Tablo 2.10.1.’ e göre; anketimizde sorulan sorulara verilen cevapların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi ANOVA testi sonrası anlamlı bir farklılaşma görülen sorulara ilişkin yapılan post-hoc Scheffe testi tabloları aşağıya çıkartılmıştır.

Tablo 2.10.1.’e göre; “Yöneticilerimiz öğretmenlerin bireysel gelişimini sağlamaya çalışırlar” sorusunun aritmetik ortalamalarının öğretmenlerin hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi ANOVA testi sonrası, öğretmenlerin hizmet yılı değişkeninin, onların “Yöneticilerimiz öğretmenlerin bireysel gelişimini sağlamaya çalışırlar” sorusunun değerleri algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu görülmüştür ($F=3,250$ ve $p<,05$). Hangi gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğunu araştırmak üzere yapılan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 2.10.2. Ölçeğimizin Hizmet Yılı Değişkenine Göre “ Yöneticilerimiz öğretmenlerin bireysel gelişimini sağlamaya çalışırlar” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
1-10 Yıl Arası	11-15 Yıl Arası	,38898	,21046	,334
	16-20 Yıl Arası	-,10908	,24058	,977
	21 Yıl Ve Üzeri	-,34704	,22371	,494
11-15 Yıl Arası	1-10 Yıl Arası	-,38898	,21046	,334
	16-20 Yıl Arası	-,49807	,25784	,295
	21 Yıl Ve Üzeri	-,73602(*)	,24217	,028
16-20 Yıl Arası	1-10 Yıl Arası	,10908	,24058	,977
	11-15 Yıl Arası	,49807	,25784	,295
	21 Yıl Ve Üzeri	-,23796	,26876	,853
21 Yıl Ve Üzeri	1-10 Yıl Arası	,34704	,22371	,494
	11-15 Yıl Arası	,73602(*)	,24217	,028
	16-20 Yıl Arası	,23796	,26876	,853

Tablo 2.10.2.’ e göre; “Yöneticilerimiz öğretmenlerin bireysel gelişimini sağlamaya çalışırlar” ifadesinin puanlarının hizmet yılı değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 11-15 yıl hizmet süresine sahip öğretmenler ile 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenler arasında 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenler lehine istatistiksel olarak ($p<.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip olan öğretmenlerin 11-15 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlere göre yöneticilerin öğretmenlerin bireysel gelişimlerini sağlamaya çalıştıklarını daha fazla düşündüklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 2.10.1.’e göre; “Yöneticilerimiz öğretmenlerin yetiştirilmesine uygun ortamlar hazırlarlar” sorusunun aritmetik ortalamalarının öğretmenlerin hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi ANOVA testi sonrası, öğretmenlerin hizmet yılı değişkeninin, onların “Yöneticilerimiz öğretmenlerin yetiştirilmesine uygun ortamlar hazırlarlar” sorusunun değerleri algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu görülmüştür ($F=3,038$ ve $p<.05$). Hangi gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğunu araştırmak üzere yapılan post-hoc Scheffe testi

tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 2.10.3. Ölçeğimizin Hizmet Yılı Değişkenine Göre “ Yöneticilerimiz öğretmenlerin yetiştirilmesine uygun ortamlar hazırlarlar” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
1-10 Yıl Arası	11-15 Yıl Arası	,41351	,20164	,243
	16-20 Yıl Arası	-,10290	,23049	,978
	21 Yıl Ve Üzeri	-,24332	,21433	,732
11-15 Yıl Arası	1-10 Yıl Arası	-,41351	,20164	,243
	16-20 Yıl Arası	-,51641	,24703	,227
	21 Yıl Ve Üzeri	-,65683(*)	,23202	,048
16-20 Yıl Arası	1-10 Yıl Arası	,10290	,23049	,978
	11-15 Yıl Arası	,51641	,24703	,227
	21 Yıl Ve Üzeri	-,14042	,25749	,960
21 Yıl Ve Üzeri	1-10 Yıl Arası	,24332	,21433	,732
	11-15 Yıl Arası	,65683(*)	,23202	,048
	16-20 Yıl Arası	,14042	,25749	,960

Tablo 2.10.3.’ e göre; “Yöneticilerimiz öğretmenlerin yetiştirilmesine uygun ortamlar hazırlarlar” ifadesinin puanlarının hizmet yılı değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 11-15 yıl hizmet süresine sahip öğretmenler ile 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenler arasında 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenler lehine istatistiksel olarak ($p < .05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip olan öğretmenlerin 11-15 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlere göre yöneticilerin öğretmenlerin yetiştirilmesine uygun ortamlar hazırladıklarını daha fazla düşündüklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 2.10.1.’e göre; “Yöneticilerimiz çeşitli toplantılarda çalışanların başarılarını dile getirerek teşekkür ederler” sorusunun aritmetik ortalamalarının öğretmenlerin hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi ANOVA testi sonrası, öğretmenlerin hizmet yılı değişkeninin, onların “Yöneticilerimiz çeşitli toplantılarda çalışanların başarılarını dile getirerek teşekkür ederler” sorusunun

değerleri algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu görülmüştür ($F=3,893$ ve $p<,05$). Hangi gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğunu araştırmak üzere yapılan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 2.10.4. Ölçeğimizin Hizmet Yılı Değişkenine Göre “Yöneticilerimiz çeşitli toplantılarda çalışanların başarılarını dile getirerek teşekkür ederler” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
1-10 Yıl Arası	11-15 Yıl Arası	,56734	,20743	,061
	16-20 Yıl Arası	-,00554	,23711	1,000
	21 Yıl Ve Üzeri	-,16946	,22048	,898
11-15 Yıl Arası	1-10 Yıl Arası	-,56734	,20743	,061
	16-20 Yıl Arası	-,57288	,25412	,169
	21 Yıl Ve Üzeri	-,73680(*)	,23868	,025
16-20 Yıl Arası	1-10 Yıl Arası	,00554	,23711	1,000
	11-15 Yıl Arası	,57288	,25412	,169
	21 Yıl Ve Üzeri	-,16392	,26488	,944
21 Yıl Ve Üzeri	1-10 Yıl Arası	,16946	,22048	,898
	11-15 Yıl Arası	,73680(*)	,23868	,025
	16-20 Yıl Arası	,16392	,26488	,944

Tablo 2.10.4.’ e göre; “Yöneticilerimiz çeşitli toplantılarda çalışanların başarılarını dile getirerek teşekkür ederler” ifadesinin puanlarının hizmet yılı değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenler ile 11-15 yıl hizmet süresine sahip öğretmenler arasında 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenler lehine istatistiksel olarak ($p<,05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip olan öğretmenlerin 11-15 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlere göre yöneticilerin toplantılarda öğretmenlerin başarılarını dile getirip teşekkür ettiklerini daha fazla düşündüklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 2.10.1.’e göre; “Yöneticilerimiz öğretmenleri ödüllendirirken adil ve

tarafsız davranırlar” sorusunun aritmetik ortalamalarının öğretmenlerin hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi ANOVA testi sonrası, öğretmenlerin hizmet yılı değişkeninin, onların “Yöneticilerimiz öğretmenleri ödüllendirirken adil ve tarafsız davranırlar” sorusunun değerleri algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu görülmüştür ($F=7,589$ ve $p<,05$). Hangi gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğunu araştırmak üzere yapılan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 2.10.5. Ölçeğimizin Hiz met Yılı Değişkenine Göre “Yöneticilerimiz öğretmenleri ödüllendirirken adil ve tarafsız davranırlar” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
1-10 Yıl Arası	11-15 Yıl Arası	,92448(*)	,21569	,001
	16-20 Yıl Arası	,04852	,24655	,998
	21 Yıl Ve Üzeri	-,01729	,22926	1,000
11-15 Yıl Arası	1-10 Yıl Arası	-,92448(*)	,21569	,001
	16-20 Yıl Arası	-,87597(*)	,26424	,013
	21 Yıl Ve Üzeri	-,94177(*)	,24819	,003
16-20 Yıl Arası	1-10 Yıl Arası	-,04852	,24655	,998
	11-15 Yıl Arası	,87597(*)	,26424	,013
	21 Yıl Ve Üzeri	-,06580	,27543	,996
21 Yıl Ve Üzeri	1-10 Yıl Arası	,01729	,22926	1,000
	11-15 Yıl Arası	,94177(*)	,24819	,003
	16-20 Yıl Arası	,06580	,27543	,996

Tablo 2.10.5.’ e göre; “Yöneticilerimiz öğretmenleri ödüllendirirken adil ve tarafsız davranırlar” ifadesinin puanlarının hizmet yılı değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 11-15 yıl hizmet süresine sahip öğretmenler ile diğer hizmet süresine sahip öğretmenler arasında diğer hizmet süresine sahip öğretmenler lehine istatistiksel olarak ($p<,05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, 11-15 yıl hizmet süresine sahip olan öğretmenlerin diğer hizmet süresine sahip öğretmenlere göre yöneticilerin öğretmenleri ödüllendirirken adil ve tarafsız davrandıklarını daha az düşündüklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 2.10.1.'e göre; “Bu okula çok katkı sağladığım için başka bir yerde çalışmayı düşünmem” sorusunun aritmetik ortalamalarının öğretmenlerin hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi ANOVA testi sonrası, öğretmenlerin hizmet yılı değişkeninin, onların “Bu okula çok katkı sağladığım için başka bir yerde çalışmayı düşünmem” sorusunun değerleri algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu görülmüştür ($F=4,074$ ve $p<,05$). Hangi gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğunu araştırmak üzere yapılan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 2.10.6. Ölçeğimizin hizmet Yılı Değişkenine Göre “ Bu okula çok katkı sağladığım için başka bir yerde çalışmayı düşünmem” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
1-10 Yıl Arası	11-15 Yıl Arası	,32509	,20562	,477
	16-20 Yıl Arası	-,08466	,23504	,988
	21 Yıl Ve Üzeri	-,49712	,21856	,163
11-15 Yıl Arası	1-10 Yıl Arası	-,32509	,20562	,477
	16-20 Yıl Arası	-,40975	,25191	,451
	21 Yıl Ve Üzeri	-,82220(*)	,23660	,008
16-20 Yıl Arası	1-10 Yıl Arası	,08466	,23504	,988
	11-15 Yıl Arası	,40975	,25191	,451
	21 Yıl Ve Üzeri	-,41246	,26257	,483
21 Yıl Ve Üzeri	1-10 Yıl Arası	,49712	,21856	,163
	11-15 Yıl Arası	,82220(*)	,23660	,008
	16-20 Yıl Arası	,41246	,26257	,483

Tablo 2.10.6.' e göre; “Bu okula çok katkı sağladığım için başka bir yerde çalışmayı düşünmem” ifadesinin puanlarının hizmet yılı değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 11-15 yıl hizmet süresine sahip öğretmenler ile 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenler arasında 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenler lehine istatistiksel olarak ($p<.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip olan öğretmenlerin 11-15 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlere göre çalıştıkları

okula katkı sağladıkları için başka bir yerde çalışmayı daha az düşündüklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 2.10.1.'e göre; “Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor” sorusunun aritmetik ortalamalarının öğretmenlerin hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi ANOVA testi sonrası, öğretmenlerin hizmet yılı değişkeninin, onların “Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor” sorusunun değerleri algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu görülmüştür ($F=3,316$ ve $p<,05$). Hangi gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğunu araştırmak üzere yapılan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 2.10.7. Ölçeğimizin Hizmet Yılı Değişkenine Göre “ Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
1-10 Yıl Arası	11-15 Yıl Arası	,47375	,21146	,174
	16-20 Yıl Arası	-,06968	,24172	,994
	21 Yıl Ve Üzeri	-,24830	,22477	,748
11-15 Yıl Arası	1-10 Yıl Arası	-,47375	,21146	,174
	16-20 Yıl Arası	-,54344	,25906	,225
	21 Yıl Ve Üzeri	-,72205(*)	,24333	,034
16-20 Yıl Arası	1-10 Yıl Arası	,06968	,24172	,994
	11-15 Yıl Arası	,54344	,25906	,225
	21 Yıl Ve Üzeri	-,17861	,27003	,932
21 Yıl Ve Üzeri	1-10 Yıl Arası	,24830	,22477	,748
	11-15 Yıl Arası	,72205(*)	,24333	,034
	16-20 Yıl Arası	,17861	,27003	,932

Tablo 2.10.7.' ye göre; “Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor” ifadesinin puanlarının hizmet yılı değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 11-15 yıl hizmet süresine sahip öğretmenler ile 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenler arasında 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenler lehine istatistiksel olarak ($p<,05$) düzeyinde

anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip olan öğretmenlerin 11-15 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlere göre çalıştıkları okulun kendilerinin en yüksek performansı göstermeye özendirdiğini daha fazla düşündüklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 2.10.1.'e göre; “Okulumda kendimi ailenin parçası gibi hissediyorum” sorusunun aritmetik ortalamalarının öğretmenlerin hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi ANOVA testi sonrası, öğretmenlerin hizmet yılı değişkeninin, onların “Okulumda kendimi ailenin parçası gibi hissediyorum” sorusunun değerleri algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu görülmüştür ($F=3,649$ ve $p<,05$). Hangi gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğunu araştırmak üzere yapılan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 2.10.8. Ölçeğimizin Hizmet Yılı Değişkenine Göre “ Okulumda kendimi ailenin parçası gibi hissediyorum ” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
1-10 Yıl Arası	11-15 Yıl Arası	,20267	,21705	,832
	16-20 Yıl Arası	-,30023	,24811	,691
	21 Yıl Ve Üzeri	-,56286	,23071	,117
11-15 Yıl Arası	1-10 Yıl Arası	-,20267	,21705	,832
	16-20 Yıl Arası	-,50290	,26591	,314
	21 Yıl Ve Üzeri	-,76553(*)	,24976	,027
16-20 Yıl Arası	1-10 Yıl Arası	,30023	,24811	,691
	11-15 Yıl Arası	,50290	,26591	,314
	21 Yıl Ve Üzeri	-,26263	,27717	,826
21 Yıl Ve Üzeri	1-10 Yıl Arası	,56286	,23071	,117
	11-15 Yıl Arası	,76553(*)	,24976	,027
	16-20 Yıl Arası	,26263	,27717	,826

Tablo 2.10.8.' ye göre; “Okulumda kendimi ailenin parçası gibi hissediyorum” ifadesinin puanlarının hizmet yılı değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 11-15 yıl hizmet süresine sahip öğretmenler

ile 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenler arasında 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenler lehine istatistiksel olarak ($p<.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip olan öğretmenlerin 11-15 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlere göre çalıştıkları okulda kendilerini ailenin bir parçasıymış gibi daha fazla hissettiklerini düşündüklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 2.10.1.'e göre; “Okuluma yapılmış eleştirileri kendime yapılmış sayarım” sorusunun aritmetik ortalamalarının öğretmenlerin hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi ANOVA testi sonrası, öğretmenlerin hizmet yılı değişkeninin, onların “Okuluma yapılmış eleştirileri kendime yapılmış sayarım” sorusunun değerleri algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu görülmüştür ($F=2,959$ ve $p<.05$). Hangi gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğunu araştırmak üzere yapılan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 2.10.9. Ölçeğimizin Hizmet Yılı Değişkenine Göre “ Okuluma yapılmış eleştirileri kendime yapılmış sayarım ” Sorusuna Verilen Cevapların Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi sonuçları

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
1-10 Yıl Arası	11-15 Yıl Arası	,38748	,21478	,356
	16-20 Yıl Arası	,07522	,24552	,993
	21 Yıl Ve Üzeri	-,34311	,22830	,522
11-15 Yıl Arası	1-10 Yıl Arası	-,38748	,21478	,356
	16-20 Yıl Arası	-,31226	,26313	,704
	21 Yıl Ve Üzeri	-,73059(*)	,24715	,035
16-20 Yıl Arası	1-10 Yıl Arası	-,07522	,24552	,993
	11-15 Yıl Arası	,31226	,26313	,704
	21 Yıl Ve Üzeri	-,41833	,27428	,509
21 Yıl Ve Üzeri	1-10 Yıl Arası	,34311	,22830	,522
	11-15 Yıl Arası	,73059(*)	,24715	,035
	16-20 Yıl Arası	,41833	,27428	,509

Tablo 2.10.9.' a göre; “Okuluma yapılmış eleştirileri kendime yapılmış sayarım” ifadesinin puanlarının hizmet yılı değişkenine göre hangi alt gruplar

arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 11-15 yıl hizmet süresine sahip öğretmenler ile 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenler arasında 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenler lehine istatistiksel olarak ($p<.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, 21 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip olan öğretmenlerin 11-15 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlere göre çalıştıkları okula yapılan eleştirileri kendilerine yapılmış gibi saydıklarını daha fazla düşündüklerini ortaya koymaktadır.

SONUÇ

Bilgi çağında olduğumuz şu günlerde özellikle bilgi ve teknoloji alanında yaşanan baş döndürücü gelişmelerin olduğu bu zamanlarda örgütler değişen çevre koşullarına ayak uydurmak hatta örgütün yaşamasını sağlamak için kaynaklarını en etkili ve verimli şekilde kullanmak durumundadırlar. Rekabet koşullarının gün geçtikçe ağırlaştığı günümüzde, örgütler kaynaklarını maksimum verimlilik seviyesine taşımaları gerekmektedir. Örgütler sadece değişim açısından örgüt için kullandıkları cihazları yenilemek, çağa uydurmak değil ,tüm kaynakları için gerekli uyum çalışmalarını sağlamak durumundadırlar. Örgütler için önemli bir maliyet kaynağı olan insan kaynağı için de gerekli çalışmaları yaparak örgüt amaçlarını gerçekleştirme yönünde önemli bir adım atmalıdırlar.

Örgütsel bağlılık kavramı örgüt amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle II. Dünya Savaşı sonrası ortaya çıkan , bugüne kadar gelen ve sürekli üzerinde araştırmalar yapılarak geliştirilen bir kavram olarak görülmektedir. Örgütsel bağlılık çalışanların iş tatminlerini, devamsızlıklarını hatta motivasyonlarını doğrudan etkilemektedir. Örgütsel bağlılıkları üst düzeyde olan örgüt çalışanları , örgütlerinin vizyonunu gerçekleştirmek üzere var güçleri ile çalışan bireyler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Eğitim, bireylerin hem kişisel gelişimleri hem de ülke kalkınması için önemle ele alınması gereken bir alandır. Kalkınmış ülkeler ile ilgili yapılan araştırmalar göstermektedir ki; bu ülkeler başarılı ve üretken bir eğitim sistemine sahiptirler. Geleceğin bireylerini, çalışanlarını yetiştirecek eğitim sistemi çalışanlarının işlerini yaparken yüksek dereceli motivasyonlarla çalışmaları ülke kalınmasına olumlu biçimde yansıyacaktır. Son yıllarda eğitim bütçemizin artırılmış olduğu verilerin incelenmesiyle görülmektedir. Ancak bunun çalışanları ne kadar etkilediği ve örgütsel bağlılıklarını ne kadar artırdığının araştırılması ve sonuçlarının ortaya konulması gerekmektedir.

Eğitimin başarılı bir biçimde yapılmasını sağlayacak olan eğitim yöneticileridir. Eğitim yöneticilerinin davranışları kurumlarının başarılı bir örgüt olmasını sağlayacak unsurların başında gelmektedir. Çalışanların örgüt amaçlarını yerine getirmede istekli olmalarını sağlayacak olan eğitim yöneticilerinin tutum ve davranışlarıdır. Eğitim örgütlerinde öğretmen ve yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ile yöneticilerin insan kaynaklarını yönetme ilişkisini araştıran bu çalışmamızda şu sonuçlara varılmıştır: Kadın yöneticiler okulun öğretmenlere sağladığı yararların kendileri için çok önemli olduğunu düşünmektedirler. Çalıştıkları okulda bağlılıklarının düşük olması nedeniyle erkek yöneticiler görev yaptıkları okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiklerini düşünmektedirler. Cinsiyet farkının örgütsel bağlılıklarını araştıran araştırmalarda da araştırmamıza benzer sonuçlar bulunmuştur. Kadınların çalıştıkları örgüte bağlılıkları erkelere göre daha fazladır. Cinsiyet farkının örgütsel bağlılığı karşı tutumları neden etkilediği ile ilgili bir araştırma yapılması halinde konu ile ilgili daha detaylı bilgiler elde edilebilir. Bu kısıtlı bilgiler ışığında olsa bile kadın yöneticilerin örgütsel bağlılıklarının fazla olmasına rağmen başta eğitim kurumları olmak üzere diğer tüm örgütlerde kadın yönetici sayısının erkek yönetici sayısı karşısında oldukça az olduğu görülmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı son yıllarda yapmış olduğu yönetici görevlendirmelerinde bununla ilgili kısmi düzeltmelere başvurmuştur. Kız okullarının müdürlerinin mutlaka kadın olması ve müdür yardımcısı sayısının üç olması halinde bir tanesinin mutlaka kadın olması şartı getirilmiştir. Bu iyileştirmeler bile erkek yönetici ile kadın yönetici arasındaki farkı çok fazla kapatmayacak düzeydedir. Millî Eğitim Bakanlığında çalışan öğretmenlerin cinsiyetlerine bakıldığında tam tersi bir durum karşımıza çıkmaktadır. Kadın öğretmen sayısı erkek öğretmenlere göre daha fazladır. Kadın yöneticilerin daha fazla olması için Milli Eğitim Bakanlığının daha özendirici çalışmaları yapması gerekmektedir.

Yöneticilik kariyerlerinde başlangıçta olan okul yöneticilerinin, öğretmenlerin verimliliğini artırıcı çalışmalar yaptığını daha fazla düşündükleri görülmektedir. Yöneticilik kıdemleri az olan yöneticiler takım çalışmasına daha fazla önem verip öğretmenlerin kurumları için katkı sağlayabileceklerini düşünmektedirler. Yöneticiliğe yeni başlamış olanların kıdemi fazla olan yöneticilere

göre liderlik yapıp etkin bir şekilde bilgi paylaşımını sağladıkları görülmüştür. Yönetim alanında meydana gelen gelişmeleri takip eden yeni nesil yöneticilerin uzun yıllar klasik tip yönetim davranışı sergileyen yöneticilerle çatışma yaşadıkları görülmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı yöneticiler için belli zamanlarda yapacağı hizmetiçi çalışmalar ile yöneticilikteki kıdemi fazla olan yöneticilerin bilgilerinin yenilenmesini sağlamalıdır. Kendini yenileme noktasında geride kalan yöneticilerin yeni yönetim anlayışına uyum sağlamaları zor görülmektedir. Hizmetiçi çalışmalar sonucunda kendini yenilemede güçlük çeken yöneticilerin öğretmen olarak devam etmeleri sağlanmalıdır. Hizmetçi eğitim sadece yöneticilerin kendisini gelişen durumlara uyum sağlamalı için değil öğretmenlerin de gelişen çevre şartlarına uyum sağlamaları da sağlanmalıdır. Bu nedenle yöneticilerin kurumları için hizmetiçi yönetimin önemini bilerek tüm çalışanların ihtiyaçlarını belirleyip eksiklerin tamamlanmasını sağlamalıdır. Hizmet içi eğitimin önemini genç yöneticilerin fark ettiklerini, yetersiz personelin eksiklerini tespit ederek gidermenin mümkün olduğunu ve kaynakların en etkili şekilde kullanabileceğini düşündükleri görülmektedir. Kendisinin eksiği olmadığını düşünen yöneticilerin öğretmenlerin ihtiyacını belirlemede de problem yaşadıkları görülmektedir. Mesleki gelişim sağlanması ve yeni duruma çalışanların uyum sağlayabilmesi açısından Milli Eğitim Bakanlığının önemli bir fırsatı bulunmaktadır. Haziran ve Eylül aylarının iki haftalık mesleki çalışma dönemlerinde yönetici ve öğretmenlere mesleki gelişimleri ile ilgili eğitimler planlanabilmektedir. Eğitimler planlanırken özellikle üniversiteler ve ilgili kurumlar ile yapılacak işbirlikleri sayesinde eğitimlerin başarıları artırılabilir. Millî Eğitim Bakanlığının en önemli fırsatlarından bir tanesi de hemen hemen her ilde bulunan Hizmetiçi Eğitim Enstitüleridir. Hizmetiçi Eğitim Enstitüleri yapılacak planlama ışığında daha etkili ve verimli bir çalışma yerine getirebilir. Ancak hizmetiçi planlama yapılırken okul yöneticilerinin görüşleri alınmalıdır. Okul yöneticileri ise okullarında öğretmenlerin hangi alanda hizmetiçi istediklerini tespit etmelidirler.

Kişisel gelişimin sağlanabilmesi için rehberlik faaliyetlerinin önemini fark eden yöneticiler meslek yaşamında daha başarılı olunabileceğini görmektedirler. Örgütsel uyum problemi yaşayan personelin uyumlarının sağlanmasında en etkili

yöntemlerden bir tanesi de rehberliktir. Örgüt yöneticileri yeteri derecede rehberlik görevlerini yerine getirmelidirler. Yöneticiler sadece ceza değil ödül sisteminin de yeteri kadar kullanılması gerektiğini düşünmektedirler. Tatlı dil yılanı deliğinden çıkarır felsefesi ile hareket eden yöneticilerimiz çalışanları motive etmede takdir sözlerine yer vermelidir. Meslekteki kıdemi az olan yöneticilerimizin bu düşünceyle hareket etmeleri kurumlarındaki başarıyı artırmada etkili bir yol olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Ödüllendirme belli kriterlere göre yapıldığında ve adaletli bir şekilde uygulandığında personeli motive etmenin önemli bir yoludur. Personele ceza gizli olarak verilirken ödülün tam tersi bir şekilde tüm kurum çalışanlarının bilgisi olacak şekilde verilmesi ödüllendirmedeki adaleti sağlamada önemli bir unsurdur. Örgüt kültürün oluşturulması ve devamı açısından yöneticilerin ihmal etmemesi gereken bir konu olarak görülmektedir. Adaletli örgütlerde kurumsal bağlılığın da fazla olduğu görülebilir. Örgütsel bağlılıkların yeni yöneticilerde daha fazla olması nedeniyle çalıştıkları kurumdan ayrılmalari halinde bu durumun hayatlarında pek çok şeyin alt üst olacağını düşünmelerine sebep olduğu düşünülebilir. Yöneticilerin örgütün içinde yaşanan problemleri çözmesi için belli bir zamana ihtiyacı vardır. Milli Eğitim Bakanlığı bu durumu önemseyerek yönetici körlüklerinin önlenmesi için çeşitli çalışmalar planlamıştır. Yöneticilere rotasyon uygulamasına geçilmiştir. Öncelikle altı yıl, sonrasında ise dört yılda bir rotasyon uygulanması kararlaştırılmıştır. Ancak yeni yöneticilerin çalıştıkları okulun problemlerinin kendileri için önem taşımadığını düşünmeleri manidar görülmüştür.

Erkek öğretmenler yöneticilerin öğretmenlerin ekonomik yaşantısını çözümlediğini düşünmektedirler. Erkek öğretmenler yöneticilerin yeni öğretmenler için uyum programları uyguladıklarını düşündükleri görülmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı göreve yeni başlayan öğretmenlerin örgüte uyum sağlamaları için oryantasyon programları düzenleyerek uyum düzeyini üst seviyeye çıkarmaya çalışmaktadır. Okul yöneticileri de okullarında göreve başlayan öğretmenler için örgütsel uyum çalışmaları yaparak örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmalıdırlar. İnsan Kaynakları süreçleri incelendiğinde önemli bir aşama da oryantasyon dönemleridir. Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre yeteneklerin daha sonradan eğitim ile geliştirilebileceğine daha fazla inandıkları

görülmüştür. Kadın öğretmenlerin eğitimi yük olarak görmeleri bu şekilde düşünmelerine sebep olmuş olabilir. Kadın yöneticilerin üzerinde fazla sorumluluk olması başta evdeki sorumluluklar, çocukların eğitim durumlarının takibi bunun üzerine görev sorumlulukları alacakları eğitimlerin bir yük olarak görülmesine sebep olduğu söylenebilir. Yeteneklerin geliştirilmesi gelişen teknoloji ve mesleki gelişmeler için düzenlenen eğitimler planlanırken kadın yöneticilerin sorumlulukları da göz önüne alınarak düzenlenmesi onların bu şekilde düşünmelerini engelleyebilir. Erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının fazla olmalarından dolayı çalıştıkları kurumdan ayrılmalrı için az seçenek olduğunu düşündükleri söylenebilir. Sorunlar karşısında kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha fazla sorumluluk hissi ile hareket ettikleri görülmektedir.

Varsayımların değerlendirilmesi ise şu şekildedir:

- ‘ **i. Yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyi cinsiyetlerine göre değişmektedir.**’ : Bu varsayım tutarlı çıkmıştır. Kadın yöneticiler çalıştıkları örgüte daha fazla bağlanarak çalışmalarını yürütmektedirler. Kadın yöneticiler üstlendikleri görevler ile ilgili olarak örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için daha fazla gayret göstermektedirler.

- ‘ **ii. Örgütsel Bağlılık düzeyi yöneticilerin yaşları arttıkça olumlu yönde artmaktadır.**’ : Bu varsayım tutarlı çıkmıştır. Özellikle genç yaşta olan yöneticilerin örgüte bağlılıklarının arttığı, sorunları çözme noktasında daha gayretli oldukları görülmektedir. Buna karşın yaş gurubu yükseldikçe yöneticilerin görevlerinin devamı için örgüte bağlılıklarının üst seviyelere çıktığı görülmektedir. Kariyer yönetimi ile ilgili literatür incelendiğinde yöneticilerin kariyerlerinin son dönemlerinde yükselmek yerine daha ziyade içinde bulundukları pozisyonu korumak niyetinde olduklarını göstermektedir.

- ‘ **iii. Yöneticilerin mezun oldukları okul türü ile örgütsel bağlılıkları arasında doğrudan bir ilişki vardır.**’ : Bu varsayım tutarlı çıkmamıştır. Yöneticiler mezun oldukları okul türüne bakmaksızın çalışmalarını yürütmekte olup görevlerinin gereğini yaptıklarını düşünmektedirler.

- ‘ iv. **Yöneticilerin hizmet yılı arttıkça örgütsel bağlılık düzeyleri düşmektedir.**’ : Bu varsayım tutarlı çıkmamıştır. Yaşının artması ile doğru orantılı olup hizmet yılı artan yöneticilerin örgütsel bağlılıklarının arttığı da görülmektedir. Kendi alanı ile ilgili hizmet yılının artması ile birlikte uzmanlaşan yöneticilerin örgüt amaçlarını daha fazla gerçekleştirdiğini düşündüklerinden örgütsel bağlılıkları da artmaktadır.

- ‘ v. **Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi cinsiyetlerine göre değişmektedir.**’ Bu varsayım tutarlı çıkmıştır. Erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre örgütsel bağlılıkları daha fazla olduğunu belirtmişlerdir. Erkek öğretmenlerin çevre şartları değiştiğinde kadın öğretmenlere göre uyum sağlamakta zorlandıklarından böyle düşündükleri söylenebilir. Kadınlar yaşamlarının bütününde çevre şartlarına uyum sağlayarak yeni durumlara oryante olmakta zorluk yaşamamaktadırlar.

- ‘ vi. **Öğretmenlerin branşları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır.**’ Bu varsayım tutarlı çıkmamıştır. Öğretmenler branşlarına bakılmaksızın çalıştıkları örgütlere bağlı olduklarını belirtmişlerdir.

- ‘ vii. **Örgütsel bağlılık düzeyini öğretmenlerin yaşları arttıkça olumlu yönde artmaktadır.**’ Bu varsayım tutarlı çıkmıştır. Örgüte bağlılık yaş düzeyinin artması ile doğru orantılı olarak artmaktadır. Çalışanlar yeni çevreye uyum sağlamada ilerleyen yaşlarda problem olacağını düşündüklerinden yaşların ilerlemesi ile örgüte bağlılık düzeylerini de artırmaktadırlar.

- ‘ viii. **Öğretmenlerin mezun oldukları okul türü ile örgütsel bağlılıkları arasında doğrudan bir ilişki vardır.**’ Bu varsayım tutarlı çıkmamıştır. Öğretmenler mezun oldukları okul türlerine bakmaksızın örgüte bağlılıklarını devam ettirmektedirler. Öğretmenlerin mezun oldukları okul türünün örgütsel bağlılıkla ilişkisi bulunamamıştır.

- ‘ ix. **Öğretmenlerin hizmet yılı arttıkça örgütsel bağlılık düzeyleri düşmektedir.**’ Bu varsayım tutarlı çıkmamıştır. Öğretmenlerin meslekteki hizmet yılları arttıkça örgütsel bağlılıklarının da arttığı görülmektedir. Hizmet yılı arttıkça yaş düzeyinin de arttığı düşünüldüğünde “ *Örgütsel bağlılık düzeyini öğretmenlerin yaşları arttıkça olumlu yönde artmaktadır.* ” varsayımı da buradaki sonucu desteklemektedir.

KAYNAKÇA

A)KİTAPLAR

- Açıkalın, A., Okul Yöneticiliği, Ankara: Başak Matbaacılık, 1998
- Akalın, A., Eğitim Ve Okul Yöneticiliği El Kitabı. Ankara. Pegem Yayıncılık, 2004
- Akyüz, Ömer Faruk., Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması.2. Baskı İstanbul. Sistem Yayıncılık, 2006
- Alimoğlu, S., Kültürün Postmodern Örgüt Yapılarının Oluşmasında Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2010
- Anagün, Ş. S., Eğitimde Performans Değerlendirme Süreci Ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Performans Değerlendirme Yöntemleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir, 2002
- Aydın, M., Eğitim Yönetimi, Ankara: Hatiboğlu Yayınevi, 1998
- Aydın, M., Eğitim Yönetimi, 7. Baskı, Hatipoğlu Basım Ve Yayımları, Ankara, 396s. 2005
- Aykaç, B., İnsan Kaynakları Yönetimi Ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması., Nobel Yayın Dağıtım, Ankara , 1999
- Bakır, A. A., Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya, 2013
- Balay, R., Özel Ve Resmi Liselerde Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000
- Balay, R., Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000

- Balcı, A., Örgütsel Sosyalleşme Kuram, Strateji Ve Taktikler, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 126s, 2000
- Balcı, A., Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji Ve Taktikler, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2003
- Barutçugil, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004
- Başaran, İ.E., Eğitime Giriş. Ankara: Gül Yayınevi, 1992
- Başaran, İ. E., Türkiye Eğitim Sistemi, Ankara: Gül Yayınevi, 1993
- Başaran, İ. E., Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü, Ankara: Umut Yayınevi, 2000
- Başaran, İ.E., Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Üçüncü Kez Yeniden yazım, Feryal Matbaası, Ankara, 323s., 2000a
- Başaran, İ.E., Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi, Ankara: Ekinoks Yayınları, 2006
- Başaran, İ.E., Çinkır, Ş., Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi, Ankara: Ekinoks Yayınevi, 2011
- Bayram, L., Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Sayıştay Dergisi, (59), Ss. 125-139, 2005
- Bilgin, L., İnsan Kaynakları Yönetimi, Açık Öğretim Yayınları, Eskişehir, 2004
- Bilgin,L., Taşcı,D., Kağmcıoğlu,D., Ve Diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 3. Baskı, 2009
- Brockner, J., Taylor, T.R., The Influence Of Prior Commitment To En Instutions On Reactions To Pereived Unfairness : The Higher They Are, The Harder They Fall, Aministrative Science Quarterly, 37, 241-261, 1992

- Bulut, Ç., Çulha, O., Tütüncüoğlu, M. Ve Aksoy, E., İçsel Ve Dışsal Ödüllerin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi: İzmir İli Ve Çevresindeki Kobilerde Bir Araştırma, 17. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 21-23 Mayıs, Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Ss.120-127, 2009
- Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış, Ankara: Pegem Yayınları, 1999
- Castetter, W. , The Personnel Function İn Educational Administration., 5th Ed. Macmillan Pub. Com. New York, 1992
- Celep, C., Sınıf Yönetimi Ve Disiplini, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000
- Cengiz,A.A., Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri Ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, 2001
- Chatman,J,A., Matching People And Organizations: Selection And Socialization In Public Accounting Firms. Administrative Science Quarterly, (36), S.459-484, 1991
- Cohen, A., On The Discriminant Validity Of The Meyer And Allen Measure Of Organizational Commitment: How Does It Fit With The Work Commitment Construct?, Educational And Psychological Measurement, 56, 3, 494-504, 1996
- Cook, J. Ve Wall, T., New Work Attitude Measures Of Trust, Organizational Commitment And Personal Need Non-Fulfilment, Journal Of Occupational Psychology, 53, Ss. 39-52, 1980
- Çakır, Ö., İşe Bağlılık Olgusu Ve Etkileyen Faktörler, Ankara: Seçkin Kitapevi, 2001
- Çalık, T., Eğitim Yönetimi, Küçükahmet, L. (Ed.), Eğitim Bilimine Giriş, Ankara: Gazi Kitabevi, 1997

- Çalık, T. Ve Kurt, T., Okulun Parasal Kaynaklarının Yönetimi, Özdemir, S. (Ed.), Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2012
- Çalık, T. Ve Sezgin, F., Öğretimle İlgili Hizmetler, Özdemir, S. (Ed.), Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2012
- Çalık, T. Ve Şirin, H., Eğitimle İlgili Hizmetler, Özdemir, S. (Ed.), Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2012
- Çelik Keleş, H.N., İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006
- Çelik, V., İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı Ve Eğitim Yönetimine Uygulanması, S.200-201, İzmir, 1991
- Çelik, V., Okul Kültürü Ve Yönetimi, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000
- Çelik, V., Okul Kültürü Ve Yönetimi. Ankara. Ankara. Pegem Yayıncılık, 2002
- Çetin, M., Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayınları, 2004
- Çırpan, H., Örgütsel Öğrenme İklimi Ve Örgüte Bağlılık İlişkisi, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999
- Dolu, B., Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2011
- Dönmez, B., Personel Hizmetleri, Öğrenci Hizmetleri, Özdemir, S. (Ed.), Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2012
- Efil, İ., İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon, İstanbul: Alfa Yayınları, 1999

- Erdoğan, İ., İşletmelerde Personel Seçimi Ve Başarı Değerleme Teknikleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1991
- Erdogan,İ., İşletme Yönetimde Örgütsel Davranış, İşletme Fakültesi Yayını, No:266, İstanbul, 1996
- Erdoğan, İ., Okul Yönetimi Öğretim Liderliği, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2002
- Erdoğan, İ., Okul Yönetimi Ve Öğretim Liderliği, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2004
- Erdoğan.İ, Eğitim Ve Okul Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul, 7.Baskı, 2008
- Eren, Erol, Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul, 2000
- Eren, E., Yönetim Ve Organizasyon, İstanbul: Beta Basım Yayın, 2003
- Erol, V., İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1998
- Ersoy,S., Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Karşılaştıralı Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, 2007
- Fındıkçı,İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul, 5.Baskı, 2003
- Genç, N., Yönetim Ve Organizasyon, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2005
- Güçlü,H., Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, 2006
- Gül, H., Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi, Ege Akademik Bakış, 2(1), Ss. 37-56, 2002
- Günce, S., İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013
- Gürsel, M., Okul Yönetimi, Konya: Mikro Basım-Yayım Dağıtım, 1997

- Gürüz,D., Yaylacı,G.Ö., İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, Mediacat Kitapları, İstanbul, 2004
- Helvacı, M.A., Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Ve Atanmaları, Keskinlik, K. (Ed.). Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2007
- İlgar, L., Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2005
- İlsev, A., Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997
- İnce, M. Ve Gül, H., Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Ankara: Çizgi Kitabevi, 2005
- Kamer, M., Örgüte Güven, Örgüte Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, 2001
- Karaca, D., İlköğretim okullarında yöneticilerin insan kaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirebilme yeterlikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009
- Karip, E., Yönetim Biliminin Alanı Ve Kapsamı, Özden, Y. (Ed.), Eğitim Ve Okul Yöneticiliği, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2005
- Katz ,D, Kahn, R.L., Örgütlerin Toplumsal Psikoloji, Çev: Can H, Bayar,Y. Ankara: Doğan Basımevi, 1997
- Kaya, Y. K., Eğitim Yönetimi, Set Ofset Matbaacılık, Ankara, 1993
- Keskinlik, K., Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2007
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği Ve Organizasyonlarda Davranış, İstanbul: Beta Basım Yayın, 2001

- Mahmutoğlu, A. Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007
- Memduhoğlu, H.B, Yönetim Düşüncesinin Evrimi Ve Yönetişim, 2010
- Noe, Ar., İnsan Kaynaklarının Eğitimi Ve Gelişimi, Beta Yayıncılık, İstanbul, Çeviren. Canan Çetin, 1999
- Özdemir, Servet, Eğitimde Verimlilik Ve Toplam Kalite Yönetimi, Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Pegem Yayıncılık, Ankara, Sayı 3. S. 377-388, 1995
- Özdönmez,M. Akesen,A.Ve Ekizoğlu,A., Yönetim Ve Organizasyon, İ.Ü.Basımevi, 1998
- Özgen, H, Öztürk,A Ve Yalçın,A., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara :Nobel Yayın, 1998
- Özsoy, Y., Türk Eğitim Sistemi Ve Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Ders Kitapları Yayınları, Eskişehir, 1989
- Öztay, F.E, Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İle Oluşturulmuş Kurum Kültürünün Öğretmen Motivasyonuna Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006
- Randall, D.M., Commitment And Organization: The Organization Man Revisited, Academy Of Management Review, 12(3), Ss.460-471, 1987
- Resmi Gazete, Devlet Memurları Kanunu, 23/7/1965 Sayı 12056
- Samadov,S., İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık Özel Sektörde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006
- Sarıtaş, M., Okulda Yönetimsel İş Ve İşlemler, Keskinlik, K. (Ed.), Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2007

- Sökmen,A., Ankara’da Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, 2000
- Şişman, M.(2002). Örgütler Ve Kùltürler, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M., Turan, S., Eğitim Ve Okul Yönetimi, Özden, Y. (Ed.), Eğitim Ve Okul Yöneticiliği, Ankara: Pegem A Yayınları, 2005
- Şişman, M.Ve Taşdemir, İ., Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi, Ankara: Pegem Akademi Yayınları, 2008
- Taymaz, H., Okul Yönetimi, Ankara: Pegem A Yayıncılık 2007
- Topaloğlu, I.G., İşgörenlerin Adalet Ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010
- Tutar, H., Örgütsel İletiş, Seçkin Yayınları, Ankara, 2003
- Türk, E., Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi, Ankara: Nobel Yayınları, 2002
- Umuzdaş, S., Anadolu Güzel Sanatlar Lisesi Yöneticilerinin Okul Yönetiminde Karşılaştıkları Sorunlar, Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006
- Uygur, A., Yönetim Ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2010
- Varoğlu, D., Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine Ve Kurumlarına Karşı Tutumları Bağlılıkları Ve Değerleri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993
- Yıldırım, F., Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık Ve Örgütsel Adalet İlişkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002
- Yüksel, Ö., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Gazi Kitabevi, 2000

B)MAKALELER

Cengiz,A.A., Enformasyon Çağında Örgüt Bağlılığını Geliştirmenin Yollarına Genel Bir Bakış, Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:16, Sayı:1-2, S.509-538, 2000

Çekmecelioğlu, H., İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti Ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma , İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, 8(2), Ss.154-168, 2006

Çöl, G., Örgütsel Bağlılık Kavramı Ve Benzer Kavramlarla İlişkisi, İş, Güç, Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6(2), S:233, 2004

Doğan, S. Ve Kılıç, S., "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi" , Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29, Ss. 37-61, 2007

Doğan, S. Ve Kılıç, S., Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi, Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29, Ss. 37-61., 2007

Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi I. Eğitim Kongresi, 25-27 Kasım 1991,

Durna U. Ve Eren V., Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6 (2), Ss. 210-219, 2005

Kayıkçı, K., Yönetici Yetiştirme Sorunu, Milli Eğitim Dergisi, Mart, Nisan, Mayıs 2001, Sayı:150, 2001

Kılınç,T., Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti Ve Nedenleri, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi.14(1), S.120-121, 1985

Özden,Y., Öğretmenlerde Okula Adanmışlık: Yönetici Davranışları İle İlişkili Mi? Millî Eğitim Dergisi. 135, 1997

Üstüner, M., Öğretmenler İçin Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 10(1), Ss.1-17, 2009

Yüksel, İ., Hemşirelerin İş Güçlüğü Faktörlerinin Belirlenmesi, İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi, 5(20), 2003

C) İNTERNET KAYNAKLARI

Aytaç, Ö., Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif", Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14(1), Ss.189-217, 2004.[Http://Web.Firat.Edu.Tr/Sosyalbil/Dergi/Arsiv/Cilt14/Sayi1/189-217.Pdf](http://Web.Firat.Edu.Tr/Sosyalbil/Dergi/Arsiv/Cilt14/Sayi1/189-217.Pdf) (29.06.2014)

Güçlü, N., Örgüt Kültürü, Kırgızistan- Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6, Ss.147-159., 2003
[Http://Yordam.Manas.Kg/Ekitap/Pdf/Manasdergi/Sbd/Sbd6/Sbd-611.Pdf](http://Yordam.Manas.Kg/Ekitap/Pdf/Manasdergi/Sbd/Sbd6/Sbd-611.Pdf) (29.06.2014)

Koç, H., Örgütsel Bağlılık Ve Sadakat İlişkisi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8(28), Ss. 200-211. [Http://Www.E-Sosder.Com/Dergi/28200-211.Pdf](http://Www.E-Sosder.Com/Dergi/28200-211.Pdf) (05.06.2014), 2009

Uygur, A., Örgütsel Bağlılık Ve İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, Ss.71-85. [Http://Www.Ttefdergi.Gazi.Edu.Tr/Makaleler/2007/Sayi1/71-85.Pdf](http://Www.Ttefdergi.Gazi.Edu.Tr/Makaleler/2007/Sayi1/71-85.Pdf), (30.06.2014), 2007

[Http://Okul.Selyam.Net/Docs/Index-66096.Html](http://Okul.Selyam.Net/Docs/Index-66096.Html) Ulaşım Tarihi 18.06.2014

[Http://Www.Blogcu.Com/Etiket/Insan%20kaynaklar%C4%B1%20y%C3%B6netimi](http://Www.Blogcu.Com/Etiket/Insan%20kaynaklar%C4%B1%20y%C3%B6netimi) Ulaşım Tarihi:20.03.2014

EKLER

EK-1:Öğretmen Anketi

Değerli Meslektaşım;

Bu ölçek ilköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin performans değerlendirme becerileri ile öğretmenlerin kurumsal bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Çalışmada kullanılan veriler, toplu olarak değerlendirilecek ve sadece araştırma amacına yönelik olarak kullanılacaktır. Bireysel değerlendirme yapılmayacağı için anket formuna isminizi yazmak zorunda değilsiniz. İlginize ve ankete ayracağınız zamana teşekkür ederim.

Semra KIŞLACIK

Beykent Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü
İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Yüksek Lisans Öğrencisi

Açıklama: Aşağıda yöneticilerinizle ve okulunuzla ilgili kişisel görüşlerinizin alınması için sorular yer almaktadır. Lütfen “Her Zaman”, “Çoğunlukla”, “Ara Sıra”, “Nadiren”, “Hiçbir Zaman” seçeneklerinden size en uygun gelen kutucuğun içine çarpı (X) işareti koyunuz.

I. BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANKETİ

Size göre aşağıda verilen yargılar hangi sıklıkta gerçekleşmektedir?	Her Zaman	Çoğunlukla	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir Zaman
Yöneticilerimiz;					
1. Öğretmenlerin toplumsal ve psikolojik ihtiyaçlarını araştırırlar.					
2. Öğretmenlerin ekonomik yaşantısını çözümlerler.					
3. Öğretmenlerin gereksinimlerini karşılamak için planlamalar yaparlar.					
4. Boşalan kadroları tüm ilgililere duyururlar.					
5. Boş kadrolar için en uygun özelliklere sahip adayları teşvik ederler.					
6. Gelecekte okulun ihtiyaç duyacağı kadroyu belirlerler.					
7. Norm kadro çalışmaları yaparlar.					
8. Okul içindeki çatışmaların çözülmesi hiçbir girişimde bulunmazlar.					
9. Öğretmenlerin sosyal ve kültürel faaliyetlere katılımını önemsemezler.					
10. Öğretmenlerinin memnuniyetine önem vermezler.					
11. Yeni öğretmenler için oryantasyon(uyum) programları uygularlar.					
12. Öğretmenlerin verimliliğini arttırıcı çalışmalar yaparlar.					
13. Bilginin etkin paylaşıldığı bir kültür oluşturma çalışırlar.					
14. Öğretmenlerin bireysel gelişimini sağlamaya çalışırlar.					
15. Öğretmenlerin yetiştirilmesine uygun ortamlar hazırlarlar.					
16. Yetersiz personeli geliştirmek için eğitim programlarına yönlendirirler.					
17. Öğretmenlerin hizmetçi ve dışı eğitimlerden faydalanmasını desteklerler.					
18. Öğretmenlerin yeteneklerinin eğitim yoluyla geliştirilebileceğine inanırlar.					
19. Değerlendirirken aynı zamanda rehberlik ederler.					
20. Öğretmenleri güzel sözlerle takdir ederler.					
21. Öğretmenleri yeterliliklerine uygun işlerde görevlendirirler.					
22. Çeşitli toplantılarda çalışanların başarılarını dile getirerek teşekkür ederler.					
23. Öğretmenleri ödüllendirirken adil ve tarafsız davranırlar.					

II. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ

Size göre aşağıda verilen yargılar hangi sıklıkta gerçekleşmektedir?	Her Zaman	Çoğunlukla	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir Zaman
Yöneticilerimiz,					
24. Okuluma çok şey borçluyum.					
25. Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünüyorum.					
26. Bu okula çok katkı sağladığım için başka bir yerde çalışmayı düşünmem.					
27. Bu okulda çalışmak için her türlü görevi yapmaya hazırım.					
28. Bu okuldan ayrılamayacak kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
29. Bu okul işimde beni en yüksek performansı göstermeye özendiriyor.					
30. Bu okuldan ayrılmaya karar verirsem hayatımda pek çok şey alt üst					
31. Bu okul benim sadakatimi hak ediyor.					
32. Okulumun öğretmenlerine sağladığı yararlar benim için çok önemli.					
33. Bu okulda çalışmaya karar vermekle hata ettiğimi düşünüyorum.					
34. Bu okulun problemlerini benim için önem taşımaz.					
35. Çevremdekilere bu okulda çalışmaktan mutluluk duyduğumu söylerim.					
36. Okulumda kendimi ailenin parçası gibi hissediyorum.					
37. Çalıştığım okulun parçası olmaktan gurur duyarım.					
38. Kendimi bu okula duygusal açıdan bağlı hissetmiyorum.					
39. Okuluma yapılmış eleştirileri kendime yapılmış sayarım.					
40. Okulum övüldüğünde kendimi övülmüş sayarım.					

III. BÖLÜM: KİŞİSEL ÖZELLİKLER

Bu bölümde kişisel bilgilerinizle ilgili sorular yer almaktadır. Size en uygun seçeneği işaretleyin.

1. Cinsiyetiniz			
Kadın ()	Erkek ()		
2. Yaşınız			
20-30 yaş arası ()	31-40 yaş arası ()	41-50 yaş arası ()	51 yaş ve üzeri ()
3. Eğitim Durumunuz:			
Ön Lisans ()	Lisans (Eğit. Fak.) ()	Lisans (Diğer Fak.) ()	Lisans Üstü ()
4. Branşınız:			
Sınıf ()	Branş ()		
5. Hizmet Yılıınız			
1-10 yıl arası ()	11-15 yıl arası ()	16-20 yıl arası ()	21 yıl ve üzeri ()

EK-2: Yönetici Anketi

Değerli Meslektaşım;

Bu ölçek ilköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin performans değerlendirme becerileri ile öğretmenlerin kurumsal bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Çalışmada kullanılan veriler, toplu olarak değerlendirilecek ve sadece araştırma amacına yönelik olarak kullanılacaktır. Bireysel değerlendirme yapılmayacağı için anket formuna isminizi yazmak zorunda değilsiniz. İlginize ve ankete ayracağınız zamana teşekkür ederim.

Semra KIŞLACIK

Beykent Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü
İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Yüksek Lisans Öğrencisi

Açıklama: Aşağıda yöneticilerinizle ve okulunuzla ilgili kişisel görüşlerinizin alınması için sorular yer almaktadır. Lütfen “Her Zaman”, “Çoğunlukla”, “Ara Sıra”, “Nadiren”, “Hiçbir Zaman” seçeneklerinden size en uygun gelen kutucuğun içine çarpı (X) işareti koyunuz.

I. BÖLÜM: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANKETİ

Size göre aşağıda verilen yargılar hangi sıklıkta gerçekleşmektedir?	Her Zaman	Çoğunlukla	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir Zaman
1. Öğretmenlerin toplumsal ve psikolojik ihtiyaçlarını araştırırım.					
2. Öğretmenlerin ekonomik yaşantısını çözümlerim.					
3. Öğretmenlerin gereksinimlerini karşılamak için planlamalar yaparım.					
4. Boşalan kadroları tüm ilgililere duyururum.					
5. Boş kadrolar için en uygun özelliklere sahip adayları teşvik ederim.					
6. Gelecekte okulun ihtiyaç duyacağı kadroyu belirlerim.					
7. Norm kadro çalışmalarını yaparım.					
8. Okul içindeki çatışmaların çözümlenmesi hiçbir girişimde bulunmam.					
9. Öğretmenlerin sosyal ve kültürel faaliyetlere katılımını önemsemem.					
10. Öğretmenlerinin memnuniyetine önem vermem.					
11. Yeni öğretmenler için oryantasyon(uyum) programları uygulayırım.					
12. Öğretmenlerin verimliliğini arttırıcı çalışmalar yaparım.					
13. Bilginin etkin paylaşıldığı bir kültür oluşturma çalışırım.					
14. Öğretmenlerin bireysel gelişimini sağlamaya çalışırım.					
15. Öğretmenlerin yetiştirilmesine uygun ortamlar hazırlarım.					
16. Yetersiz personeli geliştirmek için eğitim programlarına yönlendiririm.					
17. Öğretmenlerin hizmetiçi ve dışı eğitimlerden faydalanmasını desteklerim.					
18. Öğretmenlerin yeteneklerinin eğitim yoluyla geliştirilebileceğine inanırım.					
19. Değerlendirirken aynı zamanda rehberlik ederim.					
20. Öğretmenleri güzel sözlerle takdir ederim.					
21. Öğretmenleri yeterliliklerine uygun işlerde görevlendiririm.					
22. Çeşitli toplantılarda çalışanların başarılarını dile getirerek teşekkür ederim.					
23. Öğretmenleri ödüllendirirken adil ve tarafsız davranırım.					

II. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ANKETİ

Size göre aşağıda verilen yargılar hangi sıklıkta gerçekleşmektedir?	Her Zaman	Çoğunlukla	Arasıra	Nadiren	Hiçbir Zaman
Okulumdaki öğretmenler ;					
24. Bu okuldan ayrılmaya karar verilerse hayatlarında pek çok şeyin alt üst olacağını düşünürler.					
25. Bu okuldan ayrılamayacak kadar az seçenekleri olduğunu düşünürler.					
26. Bu okula çok katkı sağladıkları için başka bir yerde çalışmayı düşünmezler.					
27. Okulun öğretmenler için sağladığı yararların çok önemli olduğunu düşünürler.					
28. Bu okulda çalışmak için her türlü görevi yapmaya hazırdırlar.					
29. Bu okul işlerinde, kendilerini en yüksek performansı göstermeye özendirdiğini düşünürler.					
30. Bu okulun çalışmak için mükemmel bir yer olduğunu düşünürler.					
31. Okula çok şey borçlu olduklarını düşünürler.					
32. Bu okulun sadakatlerini hak ettiğini düşünürler.					
33. Bu okulun parçası olmaktan gurur duyarlar.					
34. Kendilerini ailenin parçası gibi hissederler.					
35. Çevrelerindekiilere bu okulda çalışmaktan mutluluk duyduklarını söylerler.					
36. Okul övüldüğünde kendilerini övülmüş sayarlar.					
37. Okula yapılan eleştirileri kendilerine yapılmış sayarlar.					
38. Kendilerini bu okula duygusal açıdan bağlı hissederler.					
39. Bu okulun problemlerini kendi problemleri olarak hissederler.					
40. Bu okulda çalışmaya karar vermekle doğru kara verdiklerini düşünürler.					

III. BÖLÜM: KİŞİSEL ÖZELLİKLER

Bu bölümde kişisel bilgilerinizle ilgili sorular yer almaktadır. Size en uygun seçeneği işaretleyin.

1. Cinsiyetiniz			
Kadın ()	Erkek ()		
2. Yaşınız			
20-30 yaş arası ()	31-40 yaş arası ()	41-50 yaş arası ()	51 yaş ve üzeri ()
3. Eğitim Durumunuz:			
Ön Lisans ()	Lisans (Eğit. Fak.) ()	Lisans (Diğer Fak.) ()	Lisans Üstü ()
4. Branşınız:			
Sınıf ()	Branş ()		
5. Hizmet Yılıınız			
1-10 yıl arası ()	11-15 yıl arası ()	16-20 yıl arası ()	21 yıl ve üzeri ()

196

¹⁹⁶ Karaca, D., İlköğretim okullarında yöneticilerin insan kaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirebilme yeterlikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009

Ek-3 :

Sarıyer İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünün resmi müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerle ilgili sayıları

T.C.
SARIYER KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 31970643-903/
Konu: Bilgi İsteği

10.01.2014

Sayın; Semra KIŞLACIK
Osman Saçmacı İlkokulu
Sarıyer/İSTANBUL

İlgi: 07.01.2013 tarihli dilekçeniz.

Müdürlüğümüze vermiş olduğunuz ilgi dilekçeniz incelenmiş olup, İlçemiz İlkokul ve Ortaokul Öğretmen, Müdür ve Müdür Yardımcısı sayılarına ilişkin çizelge ekte gönderilmiştir.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.


Kenan KESKİN
Müdür a.
Şube Müdürü

RESMİ ANASINIFI

Sıra No	Okul/Kurum Adı	Kadrolu Öğretmen
1	ALPASLAN İLKOKULU ANASINIFI	4
2	ANAFARTALAR İLKOKULU ANASINIFI	1
3	ANAFARTALAR ORTAOKULU ANASINIFI	1
4	BAHÇEKÖY TÜRKAN EFE İLKOKULU	5
5	BALAHATUN İLKOKULU ANASINIFI	1
6	CUMHURİYET İLKOKULU ANASINIFI	4
7	GÜMÜŞDERE İLKOKULU ANASINIFI	2
8	HATEMOĞLU İLKOKULU ANASINIFI	3
9	HÜRRİYET İLKOKULU ANASINIFI	3
10	KAZIM KARABEKİR İLKOKULU ANASINIFI	4
11	KUMKÖY FERHAN BEDİİ FEYZİOĞLU İLKOKULU ANASINIFI	1
12	MEHMET AKİF İLKOKULU ANASINIFI	6
13	MEHMET İPGİN İLKOKULU ANASINIFI	4
14	MEHMET SEVİM ULUSAL İMAM HATİP ORTAOKULU ANASINIFI	
15	MEV DURLUPINAR İLKOKULU ANASINIFI	4
16	ORGENERAL EMİN ALPKAYA İLKOKULU ANASINIFI	4
17	OSMAN SAÇMACI İLKOKULU ANASINIFI	4
18	R. GÜNEY KILDIRAN İLKOKULU ANASINIFI	1
19	RECAİZADE EKREM İLKOKULU ANASINIFI	4
20	SARIYER İLKOKULU ANASINIFI	1
21	SARIYER ORTAOKULU ANASINIFI	8
22	ŞAİR NİGAR İLKOKULU ANASINIFI	2
23	ŞÜKRÜ NAİLİ PAŞA İLKOKULU ANASINIFI	2
24	TUNCAY ARTUN İ.M.K.B. DOĞANEVLER İLKOKULU ANASINIFI	2
25	TÜRKAN ŞORAY İLKOKULU ANASINIFI	4
26	ZEKERİYAKÖY İLKOKULU ANASINIFI	0
27	ZÜBEYDE HANIM İLKOKULU ANASINIFI	3
Toplam		78

RESMİ İLKOKULLAR

Sıra No	Okul/Kurum Adı	Kadrolu Öğretmen	Okul Müdürü	Müdür Yardımcısı
1	ALPASLAN İLKOKULU	20	1	1
2	ANAFARTALAR İLKOKULU	11	1	1
3	ATATÜRK İLKOKULU	5	1	1
4	BAHÇEKÖY TÜRKAN EFE İLKOKULU	22	1	2
5	BALAHATUN İLKOKULU	5		
6	CUMHURİYET İLKOKULU	28	1	1
7	EMİRGAN İLKOKULU	10	1	1
8	FATİH İLKOKULU	8		1
9	GÜMÜŞDERE İLKOKULU	4		
10	HACI MEHMET ŞALGAMCIOĞLU	4		
11	HATEMOĞLU İLKOKULU	23		1
12	HÜRRİYET İLKOKULU	20	1	1
13	KAZIM KARABEKİR İLKOKULU	12	1	1
14	KOCATAŞ BARBAROS İLKOKULU	10	1	1
15	KUMKÖY FERHAN BEDİİ FEYZİOĞLU İLKOKULU	6	1	1
16	MEHMET AKİF İLKOKULU	23	1	
17	MEHMET İPĞİN İLKOKULU	13		1
18	MEV DÜMLUPINAR İLKOKULU	21		1
19	ORGANİZASYON EMİN ALPKAYA İLKOKULU	20	1	1
20	OSMAN SAÇMACI İLKOKULU	18	1	
21	R. GÜNEY KILDIRAN İLKOKULU	7	1	
22	RECAİZADE EKREM İLKOKULU	20		2
23	RUMELİ FENERİ İLKOKULU	4		
24	SARIYER İLKOKULU	36		2
25	ŞAİR NİGAR İLKOKULU	5	1	
26	ŞÜKRÜ NAİLİ PAŞA İLKOKULU	6	1	1
27	TUNCAY ARTUN İ.M.K.B. DOĞANEVLER İLKOKULU	23	1	1
28	TURGUT AKAN İLKOKULU	10	1	
29	TÜRKAN ŞORAY İLKOKULU	14	1	1
30	USKUMRU İLKOKULU	4		
31	VEYSEL VARDAL GÖRME ENGELLİLER İLKOKULU	7		2
32	YENİKÖY İLKOKULU	16	1	
33	YENİKÖY MEHMETÇİK İLKOKULU	5	1	1
34	ZEKERİYAKÖY İLKOKULU	12	1	1
35	ZÜBEYDE HANIM İLKOKULU	20	1	2
Toplam		472	23	29

RESMİ ORTAOKULLAR

Sıra No	Okul/Kurum Adı	Kadrolu Öğretmen	Okul Müdürü	Müdür Yardımcısı
1	ALPASLAN ORTAOKULU	19		1
2	ANAFARTALAR ORTAOKULU	15		
3	ATATÜRK ORTAOKULU	5		
4	BAHÇEKÖY TÜRKAN EFE ORTAOKULU	21		
5	FAHRETTİN ARSLAN ORTAOKULU	18	1	1
6	GÜMÜŞDERE ORTAOKULU	3		
7	HACI MEHMET ŞALGAMCIOĞLU ORTAOKULU	6		1
8	HATEMOĞLU ORTAOKULU	27	1	1
9	HÜRRİYET ORTAOKULU	17		
10	KAZIM KARABEKİR ORTAOKULU	12		
11	KOCATAŞ BARBAROS ORTAOKULU	17		
12	KUMKÖY FERHAN BEDİİ FEYZİOĞLU ORTAOKULU	6		
13	MEHMET AKİF ORTAOKULU	28		
14	MEHMET İPGİN ORTAOKULU	21	1	1
15	MEHMET SEVİM ULUSAL İMAM HATİP ORTAOKULU	35	1	2
16	MEV DÜMLUPINAR ORTAOKULU	20	1	
17	ORGENERAL EMİN ALPKAYA ORTAOKULU	20		
18	OSMAN SAÇMACI ORTAOKULU	25		1
19	R. GÜNEY KILDIRAN ORTAOKULU	8		
20	RECAİZE EKREM ORTAOKULU	21		
21	RUMELİ FENERİ ORTAOKULU	5		
22	SARIYER ANADOLU İMAM HATİP LİSESİ/İMAM HATİP ORTAOKULU	4	1	4
23	SARIYER ORTAOKULU	51	1	2
24	ŞAİR NİGAR ORTAOKULU	5		
26	TUNÇAY ARTUN İ.M.K.B. DOĞANEVLER ORTAOKULU	19		
27	TURGUT AKAN ORTAOKULU	21		
28	TÜRKAN ŞORAY ORTAOKULU	13		1
29	VEYSEL VARDAL GÖRME ENGELLİLER ORTAOKULU	11		1
30	YENİKÖY MEHMETÇİK ORTAOKULU	6		
31	YENİKÖY ORTAOKULU	16		
32	ZEKERİYAKÖY ORTAOKULU	14		
33	ZÜBEYDE HANIM ORTAOKULU	23		
Toplam		532	7	16

	ORTAOKUL	İLKOKUL
HATEMOĞLU	27	23
KAZIM KARABEKİR	12	12
MEHMET AKİF	28	23
MEHMET SEVİM ULUSAL	35	-----
OSMAN SAÇMACI	25	18
SARIYER	51	36
ŞAİR NİGAR	5	5
TUNCAY ARTUN	19	23
YENİKÖY	16	16
EMİRGAN	-----	10

Ek-4 : Anket İzni

T.C.
SARIYER KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 31970643.774.01/ **7421** 13.05/2013
Konu : Anket İzni

KAYMAKAMLIK MAKAMINA
SARIYER

İLGİ: a) Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
b) Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü' nün 06/05/2013 tarih ve 648 sayılı yazısı.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı öğrencisi **Sema KİŞLACIK**' ın İlçemiz resmi ilk ve ortaokullarında yönetici ve öğretmenlere yönelik **"Öğretmen ve Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ile Yöneticilerin İnsan Kaynaklarını Yönetme İlişkisi"** konulu anket çalışması yapabilmesi ile ilgili ilgi (b) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı öğrencisi **Sema KİŞLACIK**' ın söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması koşuluyla, okul idarecisinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda ilgi (a) yönerge esasları dâhilinde uygulanması ve sonuçtan Müdürlüğümüze bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.

Celal Yılmaz GÜLTEKİN
İlçe Milli Eğitim Müdürü

EK:1-İlgi Yazı Örneği ve eki (6 sayfa)

OLUR
12/05/2013
Ömer KARAMAN
Sarıyer Kaymakamı

ÖZGEÇMİŞ

14 Ocak 1971 tarihi, İstanbul doğumluyum. İlk, Orta ve Liseyi İstanbul'da tamamladıktan sonra 1991 yılında Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi'nde Fransızca Dili ve Eğitimi bölümüne kaydoldum.1995 yılında bu bölümden mezun oldum.

Kısa bir süre sözleşmeli öğretmen olarak görev yaptıktan sonra, 1996 yılında kadrolu sınıf öğretmeni olarak İstanbul Sarıyer'e atamam yapıldı. Halen aynı ilçede sınıf öğretmeni olarak görev yapmaktayım.

Semra KIŞLACIK