



Hacettepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

**TÜRKİYE’DEKİ MESLEKİ EĞİTİM VE ÖĞRETİMİN GÜÇLENDİRİLMESİ
PROJESİ (MEGEP) İÇİNDEKİ YAYGINLAŞTIRICI OKUL YÖNETİCİLERİNİN,
BELİRSİZLİKTE KAYINMA DAVRANIŞLARINI GERÇEKLEŞTİRME
DÜZEYLERİ**

Nilay BAŞAR NEYİŞCİ

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2008

**TÜRKİYE’DEKİ MESLEKİ EĞİTİM VE ÖĞRETİMİN GÜÇLENDİRİLMESİ
PROJESİ (MEGEP) İÇİNDEKİ OKUL YÖNETİCİLERİNİN, BELİRSİZLİKTE
KAÇINMA DAVRANIŞLARINI GERÇEKLEŞTİRME DÜZEYLERİ**

Nilay BAŞAR NEYİŞCİ

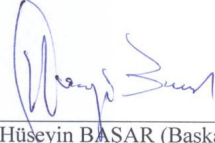
Hacettepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2008

KABUL VE ONAY

Nilay BAŞAR NEYİŞCİ tarafından hazırlanan “Mesleki Eğitim ve Öğretimin Güçlendirilmesi Projesi (MEGEP) İçindeki Yaygınlaştırıcı Okul Yöneticilerinin Belirsizlikten Kaçınma Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyi” başlıklı bu çalışma, 05.06.2008 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Hüseyin BAŞAR (Başkan)



Prof. Dr. Ş. Şule ERÇETİN (Danışman)



Prof. Dr. Gülsün ATANUR BASKAN



Prof. Dr. Temel ÇALIK



Yrd. Doç. Dr. Sabri ÇELİK

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Prof. Dr. İrfan ÇAKIN
Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- ☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim/Raporum sadece Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☒ Tezimin/Raporumun ...3... yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.



05.06.2008

Nilay BAŞAR NEYİŞÇİ

ÖNSÖZ

Bu araştırmada, Mesleki Eğitim ve Öğretimin Güçlendirilmesi Projesi (MEGEP) içindeki yaygınlaştırıcı okul yöneticilerinin belirsizlikten kaçınma davranışlarını gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmada belirsizlikten kaçınma davranışı örgütsel düzeyde okul kültürü ile ilişkilendirilerek ele alınmaya ve eğitim kurumlarında liderlik görevini üstlenen okul yöneticilerinin söz konusu davranışlarının eğitim örgütleri ile ilgili açıklaması yapılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın, eğitim yöneticilerine ve alanda çalışma yapan araştırmacılara okul yöneticilerinin belirsizlikten kaçınma olgusunu nasıl algıladıklarını anlama ve liderlik ile ilgili verilen eğitimler kapsamında konunun daha etkili işlenmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturan bilgiler ile alanyazın çalışmalarına, araştırmanın problemi, alt problemi ve önemine yer verilmiştir. İkinci bölümde araştırmanın yöntemi ele alınmıştır. Üçüncü bölümde araştırma bulgu ve yorumlarına yer verilmiştir. Dördüncü bölümde ise araştırma sonuçları ve önerileri yer almaktadır.

Bu araştırmanın yürütülmesinde ve çalışma hayatımda, bilgi ve deneyimlerinin yanı sıra, sevgisini, zamanını, sabrını ve tüm imkânlarını bana destek olmak için kullanan ve her zaman kişiliği ve akademisyenliği ile örnek aldığım çok değerli danışmanım Prof. Dr. Ş. Şule ERÇETİN'e teşekkürü bir borç biliyorum.

Ayrıca yüksek lisans eğitimim ve araştırmam boyunca beni destekleyen ve yüreklendiren anneme, babama, ağabeyime ve eşim Çağrı NEYİŞCİ'ye bana verdikleri güç ve sevgi için sonsuz teşekkür ediyorum.

ÖZET

NEYİŞCİ, Başar Nilay. Mesleki Eğitim ve Öğretimin Güçlendirilmesi Projesi (MEGEP) İçindeki Yaygınlaştırıcı Okul Yöneticilerinin Belirsizlikten Kaçınma Davranışlarını Gerçekleştirme Düzeyi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2008.

Bu araştırmada, Mesleki Eğitim ve Öğretimin Güçlendirilmesi Projesi (MEGEP) içindeki yaygınlaştırıcı okul yöneticilerinin belirsizlikten kaçınma davranışlarını gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca, yaygınlaştırıcı okul müdürlerinin bu davranışları gösterme eğilimlerinin yaş, cinsiyet, yöneticilik kıdemi ve öğrenim düzeyi değişkenlerine göre farklılaşma düzeyleri ile belirsizlikten kaçınma olgusunu nasıl değerlendirdikleri incelenmiştir. Araştırma mevcut bir durumu saptamayı amaçlayan betimsel tarama modelinde desenlenmiştir.

Araştırmanın çalışma evrenini, Mesleki Eğitim ve Öğretimin Güçlendirilmesi Projesi (MEGEP) kapsamında seçilen ve Yöneticilerin Yaygınlaştırma Eğitimi Seminerine katılan 29 pilot ortaöğretim kurumunda görev yapan 58 yönetici oluşturmaktadır. Araştırmaya ilişkin veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen anket formundaki on altı madde ve üç açık uçlu soru ile elde edilmiştir. Katılımcılardan elde edilen veriler, frekans, yüzde, aritmetik ortalama, yüzde, F testi ve t testi kullanılarak çözümlenmiştir.

Araştırmada elde edilen sonuçlar şunlardır:

1. Yaygınlaştırıcı okul müdürlerinin, araştırmada ölçülmesi amaçlanan belirsizlikten kaçınma davranışlarını gösterme eğilimleri, kıdem ve eğitim düzeyine göre farklılaşmakla birlikte genel olarak orta düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum, uzun süreli yaygınlaştırıcı eğitimi alan okul yöneticileri ile ilgili olarak verilen eğitimin grup üzerinde belirsizlikten kaçınma davranışını gösterme eğilimini farklılaştırmakta çok fazla etkili olmadığını düşündürmektedir.

2. Okul müdürlerinin görev yaptıkları okulların kültürü bürokratik yapılardan oluşmakta ve bu durum yöneticilerin düşük düzeyde belirsizlikten kaçınma davranışı gösterme eğilimlerini azaltmaktadır.
3. Okul müdürlerinin belirsizlikten kaçınma davranışları, çalıştıkları okuldaki yöneticilik kıdemlerine göre farklılık göstermektedir. Kıdemi yüksek olan yöneticilerde belirsizlikten kaçınma davranışı gösterme düzeyi daha yüksektir. Bu farklılık, yöneticilik kیدeminin başında bulunan yöneticiler ile kıdemi on ve on üç yıl arasında değişen yöneticiler için geçerli değildir. Bu durumda, belirsizlikten kaçınma davranışları kariyer, risk alma eğilimi, istihdam talebi, örgüt kültürünün benimsenme derecesi, iş doyumu gibi bireysel ve örgütsel faktörler ile de ilişkilidir.
4. MEGEP içindeki yaygınlaştırıcı okul müdürlerinin belirsizlikten kaçınma davranışları, sahip oldukları eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir. Üniversite mezunu olan yöneticilerin belirsizlikten kaçınma davranışlarını gösterme düzeyi daha düşüktür. Bu durum, alınan formasyon eğitiminin süresinin belirsizlikten kaçınma davranışını gerçekleştirme düzeyi ile ilişkili olabileceğini düşündürmektedir.
5. MEGEP içindeki yaygınlaştırıcı okul müdürlerinin belirsizlikten kaçınma davranışları, yalnızca bireysel faktörlerden etkilenmemektedir. Yöneticiler, belirsizlikten kaçınma davranışı gösterme eğilimlerini sahip oldukları değerler, alışkanlıklar ve kültür ile de ilişkilendirmişlerdir. Bu durum, belirsizlikten kaçınma davranışı gösterme düzeyinin bireysel faktörlere ek olarak, hem kurum kültürü hem de daha geniş bir etki alanına sahip olan toplumsal kültür ile ilişkili olabileceğini düşündürmektedir.

Anahtar kelimeler: Belirsizlikten kaçınma, örgüt kültürü, eğitim kurumları, eğitim liderliği, okul yöneticisi.

ABSTRACT

NEYİŞCİ, Başar Nilay. The Level of The Trained School Principals' Fulfillment of Uncertainty Behaviors Within The Strengthening Vocational Education and Training (SVET) System, M.A, Thesis, Ankara, 2008.

The purpose of the study is to determine the level of the trained school principals' fulfillment of uncertainty behaviors within the Strengthening Vocational Education and Training (SVET). Moreover, the differentiation level of the tendency of the school principals in displaying those behaviors according to age, gender, seniority and level of education, and their evaluation about the fact of uncertainty avoidance are investigated. The study has been conducted in descriptive model.

The working group of the study includes 58 school principals from 29 pilot schools chosen to attend the National Dissemination of Trainer Training Seminar within the Strengthening Vocational Education and Training (SVET). To gather the data, a questionnaire consisting sixteen Likert type and three open ended questions is developed by the researcher. In data analysis, frequency, arithmetic average, percentage, F test and t test were used.

The conclusions drawn in the study are as follows:

1. Together with the differentiation in seniority and education level, it is understood that the tendencies of displaying uncertainty avoidance behavior of trained school principals are commonly middle level.
2. The school culture of the principals is formed with a bureaucratic structure and this decreases the tendencies of displaying low level of uncertainty avoidance behavior of school principals.
3. The tendencies of displaying uncertainty avoidance behavior of trained school principals are differentiating according to seniority. This difference is not valid among the principals within the new seniors and the ones with ten to thirteen years experience. In this case, uncertainty avoidance behavior is also affected by

the personal and organizational factors like career, tendency of risk taking, demand of employment, the acceptance level of organizational culture and job satisfaction.

4. The uncertainty avoidance behavior of the trained school principals within the Strengthening Vocational Education and Training (SVET) system are differentiating according to education level. According to this, the level displaying uncertainty avoidance behavior is affected by the length of the teacher training education.
5. The uncertainty avoidance behaviors of the trained school principals within the Strengthening Vocational Education and Training (SVET) system are not only affected by personal factors, but also organizational factors and societal culture which is having a wider impact area.

Key words: Uncertainty avoidance, organizational culture, training organizations, educational leadership, school principal.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix

BÖLÜM 1

GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.1.1. Kavram Olarak Belirsizlik ve Belirsizlikten Kaçınma	2
1.1.2. Örgütsel Kültürün Doğurgusu Olarak Belirsizlikten Kaçınma	3
1.1.3. Yönetmel ve Bireysel Düzeyde Belirsizlikten Kaçınmanın Örgütsel Sonuçları	8
1.1.4. Eğitim Örgütlerinde Belirsizlikten Kaçınma Kültürü	11
1.1.5. Belirsizlikten Kaçınan Bir Birey Olarak Okul Yöneticisi.....	14
1.1.6. Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi (MEGEP).....	23
1.2. Problem Cümlesi.....	25
1.3. Alt Problemler.....	25
1.4. Araştırmanın Önemi.....	26
1.5. Sınırlılıklar.....	27

BÖLÜM 2

YÖNTEM

2.1. Araştırma Deseni	28
2.2. Çalışma Grubu	28
2.3. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi ve Uygulanması.....	29
2.3.1. Geçerlilik ve Güvenirlilik	30
2.3.2. Faktör Analizi	31
2.4. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması	32

BÖLÜM 3

BULGULAR VE YORUMLAR

3.1. Belirsizlikten Kaçınma Davranışı Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	34
3.2. Belirsizlikten Kaçınma Davranışı ile Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorum	35
3.3. Belirsizlikten Kaçınma Davranışı ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorum	37
3.4. Belirsizlikten Kaçınma Davranışı ile Yöneticilik Kıdemi Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	38
3.5. Belirsizlikten Kaçınma Davranışı ile Öğrenim Düzeyi Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	40
3.6. Okul Yöneticinin Belirsizlikten Kaçınma Olgusunu Değerlendirmelerine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	42

BÖLÜM 4**SONUÇ VE ÖNERİLER**

4.1. Sonuçlar.....	45
4.2. Öneriler.....	46

KAYNAKÇA	48
----------------	----

EKLER.....	54
------------	----

ÖZGEÇMİŞ.....	64
---------------	----

TABLÖLAR LİSTESİ

1. Yüksek Belirsizlikten Kaçınma Düzeyine Sahip Kişilerin Özellikleri.....	10
2. Lider – Yönetici Farklılaşması	16
3. Genel Toplam Puan Ortalaması Standart Sapması	34
4. Yaş Değişkenine Göre Ortalama Sonuçları.....	36
5. Yaş Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Belirsizlikten Kaçınma Davranışları	36
6. Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Belirsizlikten Kaçınma Davranışları	37
7. Yöneticilik Kıdemlerine Göre Ortalama Değeri.....	38
8. Yöneticilik Kıdemine Göre Okul Yöneticilerinin Belirsizlikten Kaçınma Davranışları	39
9. Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre t Testi Sonuçları	41
10. Yöneticilerin Belirsizlikten Kaçınma Davranışı Göstermesi Gerekliliği.....	42
11. Yöneticilerin Düşük Düzeyde Belirsizlikten Kaçınma Davranışları Gösterebilmeleri İçin Var Olan Yasal-Yönetmelik Koşulların Değerlendirilmesi.....	43

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problem durumu, problem cümlesi, alt problemler ve sınırlılıklarına yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Belirsizlik, doğanın içinde yer alan, örgütsel yaşantıyı ve iletişimi kaplayan bir olgudur. Pek çok örgüt kaotik, karmaşık, belirsiz ortamlar içerisinde yaşamaya çalışmaktadır ve belirsizlikten kaçınma örgüt için daha fazla bilinmeyen yaratmaktadır. Liderler belirsizliği artık daha fazla görmezden gelememektedirler ve örgütlerinin sabit ortamlar içerisinde yaşamadığını kabul etmektedirler. Küreselleşme ve teknolojinin hızlı gelişimi, detaylı planlanmış, kesin sınırlar ile belirlenmiş iş tanımlarını ve örgüt amaçlarını içeren geleneksel örgütsel düşünceyi etkileyen iki farklı değişim sürecidir.

Günümüzde artan değişim hızı ile kesinlik durumu ortadan kaybolurken, belirsizlik yayılmaktadır. Kendimizi rahat hissetmediğimiz durumlardan kaçınmak doğal bir insan içgüdüsüdür; bu durumlardan kaçınmak için kullandığımız kendi kültürel algılarımız ve beklentilerimiz bu isteğin gücünü belirlemektedir. Bir kişinin “normal” algısı ile uyuşmayan bir durum, belirsizliğin düzeyini belirlemektedir.

Belirsizlikten kaçınma, doğa bilimlerinde ve sosyal bilimlerde sıkça tartışılan ve üzerinde çalışılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Hofstede'ye (2001: 161) göre belirsizlikten kaçınma kavramı, bireyler için şüpheli olan, açıklanamayan, düzen ve kuralların tercih edildiği bir kavramdır. Belirsizlik kavramı, felsefe, matematik, fizik ve hatta sosyal bilimlerde incelenmiştir. Belirsizlikten kaçınma, belirsizliğe dayanma; belirsizlik toleransının olmaması kuralların artmasına neden olmaktadır, belirsizlik ile başa çıkabilmek için çeşitli kaynaklardan geribildirim alma yoluna gidilebilmektedir,

örneğin üstler, dinsel başkanlar, akranlar ve iletişim gibi. Yapılan araştırmalarda belirsizlik ile baş etmenin yollarından birinin de etkili iletişim olduğu görülmektedir.

Örgütsel bir olgu olarak belirsizlikten kaçınma, geribildirim almak; çevreyi kontrol etmek ve olabilecekleri kestirmek, etkili bir planlama yapmak; en önemlisi planlamayı yürütmek ve uygulamak ve yenilenmek; örgütsel değişimi ve gelişimi destekleyici araştırma geliştirme yönünde çalışmalar yapmaktır.

1.1.1. Kavram Olarak Belirsizlik ve Belirsizlikten Kaçınma

Günümüzde insanoğlu halen yaşamdaki bazı olayların nedenlerini çözebilmiş değildir ve pek çok olgu ve olay tahmin edilemez niteliğini devam ettirmektedir. Geleneksel düşünsel ve deneysel ortamların sunulduğu kuramların en temel varsayımlarından biri tam bilgiye sahip olduklarıdır. Ancak gerçek hayat, belirsizlik ve risklerle doludur. Yaşamsal ve düşünsel alan içerisinde bireyler, gruplar ve toplumlar, karar alma süreçlerinde bu belirsizlik ve riskleri dikkate almak durumundadır. Durumların tahmin edilemez özellikleri belirsizlik kavramını ön plana çıkarmaktadır. Bu nedenle insanların belirsizlik içeren durumlara uyum sağlayamaması ya da bu süreçte zorluklar yaşadıkları düşünülmektedir.

Adam Smith'in 1795'te yayımlanan "*History of Astronomy*" adlı eserinde, belirsizliğin kurumlar ve ekonomik hayat üzerindeki etkisinin ele alındığı görülmektedir. Adam Smith, belirsizliği, kişilerin zihinlerinde önceden hiç beklemedikleri bir şok sonucunda oluşan dengesizlik durumu şeklinde açıklamaktadır. Buna göre, bireyler, böyle bir şok sonucunda yitirdikleri zihinsel dengelerini yeniden oluşturmaya yönelmektedir (Wightman and Bryce 1982: 175). Bireyler, bilginin yetersiz ya da açık olmadığı, karmaşıklığın varolduğu, değişmelerin hızlı ve kestirilemez bir biçimde geliştiği durumlarda kendilerini tehdit altında hissetmektedirler (Sargut, 1994: 18).

Belirsizliği ve tahmin edilemezliği içeren durumlarda bireylerin varolan karmaşıklığı algılama, düzensiz ve değişime yatkın durumlar ile başa çıkabilme özellikleri açısından farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Whetten ve Cameron (1995: 76), bireyleri belirsizlikten kaçınma derecelerine göre ikiye ayırmışlardır: Belirsizlikten kaçınma düzeyleri düşük

bireyler ve belirsizlikten kaçınma düzeyleri yüksek bireyler. Belirsizlikten kaçınma düzeyleri düşük bireyler, bilgi sağlama ve onu iletme konusunda daha başarılıdırlar. Bu bireyler değişimi ve karmaşıklığı daha çabuk kavrayarak kolay uyum gösterirler ve belirsizlikten kaçınma düzeyleri yüksek olan bireylere göre yaptıkları işe uyum sağlama dereceleri ve esneklikleri daha fazladır. Belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük yöneticiler, daha çok girişimci özelliklere sahiptir ve yarı yapılandırılmış işleri tercih ederler (Çakıcı, 2003: 23).

Belirsizlik varolan bir durumdur ve riskten farklı olarak matematiksel bir oranı hesaplanamaz. Belirsizlikten kaçınma, riskin azaltılması olarak değil, belirsizliğin en aza indirilmesi olarak algılanmaktadır. Belirsizlikten kaçınan kültürler içerisindeki ilişkiler, durumların öngörülerinin elde edilebileceği şekilde oluşturulmaktadır. Böyle bir durumda bireyler risk alma eğilimine gidebilmektedirler (Altay, 1997: 91).

Bir örgütün içinde bulunduğu toplumun belirsizlikten kaçınma düzeyi, o örgüt içerisinde verilen bireysel kararlarda etkili olabilmektedir. Hofstede'nin çalışmasında (1984:122), incelediği ülkeler arasında Türkiye'nin Fransa, Portekiz, Japonya, Kore ve Arjantin gibi belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek ülkeler ile aynı grupta yer aldığı görülmektedir.

1.1.2. Örgütsel Kültürün Doğurgusu Olarak Belirsizlikten Kaçınma

Bir örgütün varlığından söz edilebilmesi için birbirleriyle etkileşimde bulunacak bireylerin, gerçekleştirilmesi gereken amacın ve amacı gerçekleştirme isteğinin bulunması gerekmektedir. Barnard örgütü, iki ya da daha fazla bireyin bilinçli olarak eşgüdümlemiş etkinlikleri sistemi olarak tanımlamaktadır. Aydın'a göre örgüt, örgütlenmiş etkinlikleri zorunlu kılan amaçların gerçekleştirilmesi için oluşturulan girişimdir (Aydın, 1992: 13–14). Bursalıoğlu örgütü, planlı biçimde koordine edilmiş güçler ve eylemler topluluğu olarak tanımlamaktadır (Bursalıoğlu, 1994: 14).

Örgütün sosyal baskısı, çalışanların yaptıklarının ve yapmayı planladıklarının örgütsel kültür ölçütlerine göre değerlendirilmesinin sonucu olarak ortaya çıkar. Bir örgütte işgörenlerin ortak amaçlar doğrultusunda ortaklaşa davranma zorunluluğu vardır. Ortak

davranabilmek için de ortak dile, ortak inanca, ortak kurallara, ortak görüşlere sahip olunması gerekir (Başaran, 1982: 109–110).

Örgüt kültürünü üyelerin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, çabalar, beklentiler, değerler, inançlar, tutumlar, semboller ve gelenekler oluşturur (Çelik, 1997: 36). Diğer bir tanıma göre örgüt kültürü, örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendiren normlar, davranış kalıpları, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir (Doğan, 1997: 57–74). Shein örgüt kültürünü, örgütte ya da grupta ortak olarak bulunan normlar, değerler, kalıplar, ayinler ve gelenekler olarak tanımlamaktadır (Shein, 1992: 10). Örgüt kültürü, bireylerin örgütteki eylemlerini etkileyen, meslektaşlarıyla çalışmalarına yön veren, görevlerini yaparken davranış ve tutumlarını şekillendiren, kültürel normlar, değerler ve inançlar olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürü seçilmiş süreçler, yönetsel işlevler, örgütün davranışı, yapısı ve işleyişi, örgütün içinde bulunduğu çevre ile etkileşimin bir ürünüdür (Karşlı, 1997: 17). Örgüt kültürü, sembol, tören ve mitlerden oluşur. Bu unsurlar örgütün inanç ve değerlerini çalışanlara aktarır (Ouchi, 1989: 45–16).

Uzun zaman aynı örgütte bulunan bireyler ortak davranış ve düşünüş kalıpları geliştirirler. Çünkü coğrafi, mesleki ve görev çevresi bakımından ortaklıları ve benzerlikleri bulunan ve karşılıklı etkileşim içinde olan insan grubu doğal ve zorunlu olarak birbirleri ile anlaşabilmek ve ortak amaçları gerçekleştirebilmek için ortak anlamlar, yani bir ortak kültür oluşturmak durumundadırlar (Özen, 1996: 13).

Örgüt kültürünün niteliği bireyler arasındaki etkileşim modelleri, kullanılan dili, konuşmalarda ele alınan imgeleri ve temaları, günlük işleyişin çeşitli geleneksel törenleri kavranarak anlaşılabilir (Aydın, 1992: 13–14). Örgütsel kültürün öğeleri, genel anlamda her örgütte benzerlik gösterir. Ancak örgütten örgüte, kültürden kültüre anlayış ve uygulanış açısından farklılıklar görülebilir. Bireyleri bir arada tutan örgütsel kültürün öğelerinin açıklanması, örgüt kültürünü ve onun önem ve işlevini anlamayı kolaylaştırabilir.

Gizli Sayıltılar: Temel varsayımlar, değerlere ve normlara göre daha soyuttur, ancak daha etkilidir. Kişi ya da gurupların davranış, düşünüş ve algılama süreçlerine kaynaklık eden, bilinç dışı düzeyde yer alan ilkeler olarak tanımlanan sayıltılar, örgütsel kültürün

değer, inanç ve norm sistemini de şekillendirir (Çelik, 1997: 36–37). Gizli sayılıtlar, bireylerin doğruluğunu tartışıp düşünmeye gerek duymadığı, zihinsel süreçten geçirmeden sergilediği davranışların referans merkezidir. Bir okulda görevli müdüre ilişkin temel varsayımlar öğretmenlerin ve diğer çalışanların müdüre karşı nasıl davranacağına kaynaklık eder.

Değerler: Çalışanların başarısını belirlemede bir ölçüt olarak sıklıkla başvuru alan değerler, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan kavramlardır. Bu değerler örgütsel kimliği de yansıtır (Çelik, 1997: 37). Bireylerin kişi, nesne ve olaylar karşısındaki zihinsel eğilimini yansıtır. İçselleştirilmiş normatif inançlar ya da bir şeyin tercih veya reddedilmesine yol açan potansiyel inançlar olarak tanımlanan değerler, kültürün temel yapı taşlarını oluşturmaktadır (Özen, 1996: 12). Örgüt kültüründe yer alan değerler bireylerin etkilendiği toplumsal değerler yoluyla şekillenir. Ancak her örgüte özgü değerler seti mevcuttur. Galgardi'ye göre örgütsel değerler dört aşamada oluşur (Çelik, 1997: 38):

1. Örgütün kuruluşunda görev alan liderlerin bilinçli görüşleri, örgüte ilişkin değerlerin birincil kaynağıdır. Değerler, liderin beraberinde örgüte getirdiği inançlara, aldığı eğitime, tecrübesine ve çevreye ilişkin bilgisine dayanır. Bu inançlar, lideri belli durumlar karşısında belli davranış ve tutum sergilemeye iter. Örgütün diğer üyeleri her zaman ve tam olarak liderin bu inançlarını ve değerlerini paylaşmayabilir. Ancak liderin diğer üyelerin davranışlarını da yönlendirme ve biçimlendirme gücü vardır. Bu aşamada grubun diğer üyelerinin çoğunluğu liderin aksine bir düşünce ve davranış biçimini sürdürebilme cesaret ve başarısını gösterebilirlerse o düşünce ve davranışların lider üzerinde, dolayısıyla örgüt üzerinde etkili olması mümkündür.
2. Lider tarafından yönlendirilen ve biçimlendirilen davranışlar liderin istediği sonuca ulaştığında tecrübe ve bilgiye dayalı inançların tüm üyeler üzerinde etkili ve dayanak merkezi olması beklenir. Bu inançlar örgütsel davranışların ölçütü olarak kökleşebilir.
3. İstenen sonuçların elde edilmeye devam edildiği, üyeler tarafından görüldükçe üyeler ilgilerini sonuçlardan çok sebeplere yöneltirler. Bu yolla sonuçların elde edilmesine yol açan sebepler ve yöntemler önem kazanır.

4. Zaman içerisinde yerleşen ve sorgulanmadan benimsenen değerler, örgüt üyeleri tarafından yaşanmaya çalışılır. Bu eğilim süreç içerisinde o örgütün temel özellikleri olarak algılanır ve uygulanır.

Bireylerin düşünce, tutum, davranış ve eserlerinden birer ölçüt olarak ortaya çıkan ve toplumsal bütünlüğün ayrılmaz bir ögesini oluşturan değerler, örgütler için de aynı işleve sahiptir. Benimsenen, yaşanan ve yaşatılmaya çalışılan örgütsel değerler, üyelerin bir bütünlük içinde amaçlar doğrultusunda hareket etmelerini sağlar. Örgütsel değerler bir örgütte neyin istenir, neyin istenmez olduğunu belirleyen ölçütlerdir (Şişman, 1994: 25).

Normlar: Benimsenen davranış ölçütleri ve kuralları olarak tanımlanan normlar sosyal sistemleri kurumsallaştıran ve güçlendiren kültürel öğelerdir. Normlar üyelerin örgüt içerisindeki davranışlarının sınırlarını ve şekillerini, iletişim biçimlerini belirler (Çelik, 1997: 38). Örgüt üyelerinin, örgütsel rolleri normlarla değerlendirilir. Örgütün formal amaçlarının değerlendirilmesinde kullanılan kural ve ölçütlere destek sağlayacak ve çalışanları içten ya da sosyal yaptırım gücüyle eyleme yöneltir normlar geliştirilip, örgüt ortamında kullanılır. Bu normlar işgörenlerin görevlerini yerine getirmelerinde birer ölçüt olarak kullanıldığı gibi, yaptıklarının onaylanmasıyla, örgütsel destek olarak bireye güven ve rahatlık sağlar (Başaran, 1982: 113–114).

Hikâyeler ve Mitler: Örgüt kültürü içerisinde önemli bir yere sahip olan örgütsel hikâyeler ve masallar, abartılı biçimde örgütün geçmişine ait olayların yeni üyelere aktarıldığı taşıyıcılarıdır. Bu hikâye ve masallar örgütün geçmişi ile bugünü arasında bağlantıyı sağlayan önemli kültürel faktörlerdir (Çelik, 1997: 39). Efsaneler ve masallar inançları oluşturmakla birlikte, örgütsel kültürün sürekliliğini de sağlarlar. Bu nedenle örgütsel kültürün her bir unsurunun toplumsal kültür üzerindeki etkileri derinlemesine araştırılmalı ve kültürel değişim üzerindeki rolü kavranmalıdır (Unutkan, 1995: 117).

Törenler: Belirli zamanlarda farklı nedenlerle gerçekleştirilen gelenekselleşmiş davranışlar (Çelik, 1997: 50) olarak tanımlanan törensel etkinlikler, okul-çevre, öğretmen-öğrenci, öğretmen-yönetici ve öğretmenler arası ilişkilerin sağlamlaşması ve dayanışma duygusunun gelişmesi yönünde etkili olmaktadır. Örgütsel eylemler ve

belirli günlerde gerçekleştirilen özel etkinlikler, örgüt üyelerinin bütünleşmesi ve örgüte bağlanmasını kolaylaştıracak bir takım kutlamalara dönüşür.

Örgütsel kültürün oluşumunda en büyük etken, örgüt kurucusunun felsefesidir. Peters ve Waterman liderliği, insanı ve teknolojiyi, yeni ve kalıcı değerler içeren bir organizma biçiminde yoğurarak kurum oluşturma sanatı olarak tanımlamaktadır. Liderin işi, sistemi değerlerle kaynaştırmaktır (Peters ve Waterman, 1995: 136–137).

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, bireylerin davranışlarını kontrol eden yaşantıları ve kültürleri ile ilgili belirlenmiş kurallar oluşabilmektedir. Bu gibi ortamlarda, kurallara duygusal açıdan ihtiyaç duyulabilmektedir. Çalışma ortamlarında ise yine benzer bir şekilde sıkı kurallar ve kontrol sistemleri mevcuttur. Ancak belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde, belirlenmiş bu kuralların örgütün kültürünü ne derece etkilediği, iş yaşantısına ne gibi zorluklar getirdiği önemli olarak görülmeyebilmektedir. Böyle bir örgüt kültürü içerisinde önemli olan bireylerin alışkın oldukları sıkı kurallar ve yönetmeliklerin var olmasıdır. Belirsizlikten kaçınma düzeyinin düşük olduğu örgütlerde ise bu kurallar ürkütücü ve gereksiz olarak algılanabilmektedir (Özcan, 2003: 25).

Örgütün kültürü gereği çalışanlar resmi kurallara ihtiyaç duymadan problemlere çözüm önerileri getirebilmekte ve belirsizlik ile baş edebilmektedirler. Belirsizlikten kaçınan bir örgüt kültürü içerisinde bireyler, kendilerini sürekli meşgul göstermek isterken, belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük bir örgüt kültürü içerisinde çalışanların iş yapma istekleri içlerinden gelen bir tavır olarak sergilenabilmektedir (Özcan, 2003: 28).

Bireylerin davranışlarını belirleyen önemli öğelerden biri yaşanan belirsizlikler olmaktadır. Bu belirsizliği algılayabilmek için gerçek ortam özellikleri ile algılananlar arasında bir ayırım yapılması gerekebilmektedir. Çünkü algılama bireyin örgüt yapısındaki yerine göre de değişmektedir. Birey örgüt yapısındaki yerine ek olarak eğitim düzeyi, yetiştirme biçimi ve örgüt içindeki hiyerarşi düzeyine göre de ortamı ve var olan belirsizliği farklı algılayabilmektedir. Bu farklılık belirsizlik derecesinin algılanmasında farklılık yaratırken, örgüt kültürünü de etkilemektedir (Özcan, 2003: 29–30).

Ortam belirsizliğinin, örgütün birimlerine ve örgütün beklentilerine etkisi belirlenebilirse, örgüt kültürünün ve karar organlarının yapıları daha esnek ve daha az karmaşık olabilmektedir. Ancak artan belirsizlik ile baş edebilmek için örgütlerin yapı değişikliklerine giderek, uzmanlaşma ve farklılaşma gibi uygulamalar gerçekleştirebilmektedirler.

1.1.3. Yönetmel ve Bireysel Düzeyde Belirsizlikten Kaçınmanın Örgütsel Sonuçları

Bir örgüt içindeki üyeler arasında paylaşılan anlamların, ritüellerin, normların ve geleneklerin birikimi olan örgüt kültürü, bir grup ya da toplumun üyelerini diğerlerinden ayıran zihnin programlanmasıdır (Hofstede, 2001: 158). Bu “paylaşılan değer yapısı”, “azalan değişkenlik” ile sonuçlanmaktadır. Bunun sonucu olarak da “düşünmenin, hissetmenin, tepki vermenin kalıplaşmış yolları” ortaya çıkmaktadır. Weaver bunu kişilerarası boyutta kısaca şöyle açıklamaktadır: “bir toplum, grup ya da örgütteki bireylerin davranış, iletişim, düşünme ve gerçekliği kavrama biçimlerini içeren tipik yollar” (Weaver, 1998: 29-37; 2004: 118).

Örgütlerin belirsiz durumlara uyum sağlama ve etkili davranabilmeleri yeteneklerine göre farklılıklar göstermektedirler. Düşük düzeyde belirsizlikten kaçınan örgütler içindeki bireyler, bilgiye önem vermekte ve bilgiyi paylaşma düzeyleri de artmaktadır. Bu özelliğe sahip örgütler içinde yöneticiler belirsizlik ve bilgi eksikliği durumlarında daha esnek davranabilmektedirler. Örgütte yaşanan değişim ve belirsizliklere bağlı olarak sağlanan esneklik, örgütün yaşamını sürdürebilmesi için önem kazanmaktadır. Belirsizlikten kaçınma davranışı sergileme düzeyi düşük yöneticilerin sergiledikleri girişimci davranışlar astların bu durumdan olumlu etkilenmelerine ve çalışanların daha rahat risk alabilmelerine olanak sağlamaktadır (Weaver, 1998: 118).

Pek çok kültürlerarası çalışmanın temelinde Geert Hofstede’nin öncü sayılan çalışması bulunmaktadır. Hofstede (2001) kültürel endeks skorları oluşturarak 66 ülkeyi değerlendirmiş ve beş farklı yapıda bu değerleri ülkelere göre ayırıştırarak incelemiştir. Hofstede’nin kültür boyutları (1984) aslen IBM’in 116000 çalışanı ile gerçekleştirilen iş ile bağlantılı değerleri ölçmek amacı ile oluşturulmuştur. Hofstede belirsizlikten

kaçınma terimini (2001), bir kültürün üyelerinin aşına olmadıkları ya da yapılandırılmamış durumlar da hissettikleri rahatlık derecesi ve bir toplumun kontrol edilemeyi kontrol etmeye çalışma çabası olarak tanımlar. Özellikle, örgüt içerisinde yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınan bireyler, yapılandırılmamış durumlarda rahat olamazlar. Yapıya önem verirler, bilinmeyenden ve belirsizlikten korkarlar. Öteki yandan, düşük düzeyde belirsizlikten kaçınan örgütler içerisindeki bireyler ise risk almaya daha isteklidirler.

Belirsizlikten kaçınmayı ulusal kültürün bir alt boyutu olarak inceleyen Hofstede (1984), çalışmasında ulusal kültürün dört farklı boyutunu tanımlamakta ve ülkeleri bu dört boyuta göre sınıflandırmaktadır. Araştırmada geçen dört boyut şunlardır:

1. Güç Mesafesi
2. Belirsizlikten Kaçınma
3. Bireycilik/Toplumculuk
4. Erkeklik/Dışılık

Belirsizlikten kaçınma boyutu ile ilgili olarak Hofstede'nin sınıflandırmasında farklı değerlere sahip olan ülkeler arasında kültür başta olmak üzere anlayış ve görüş açısından örgütler arasında da farklılıklar bulunmaktadır. Hofstede, farklı toplumların belirsiz bir gelecek ile baş ederken oldukça değişken düzeyde rahatsızlık yaşadıklarını ve bir toplum içerisinde stres düzeyleri ile sıkı bir şekilde ilişkili olduklarını belirtmektedir. Hofstede belirsizlikten kaçınmayı iş yerinde stres ve gerilim düzeyini, günlük yaşamdaki kuralların önemini ve iş değişikliğinden kaynaklanan stresten kaçınma isteğini sorgulayarak araştırmıştır.

Tablo 1'de görülebileceği gibi, belirsizlikten kaçınan örgütlerde çok sayıda kural bulunmakta ve yapılandırılmamış durumlara karşı ise endişe duygusu hâkimdir. Belirsizlikten kaçınma düzeyleri düşük olan örgütlerde ise belirsizliğin kaçınılamaz olduğu kabul edilir ve bireyler risk almaya daha isteklidirler.

TABLO 1

Yüksek Belirsizlikten Kaçınma Düzeyine Sahip Kişilerin Özellikleri

Özellikler
Sağlık, iş ve aile konularındaki duyguları ile ilgili refah düzeyi algılarının düşük olması
Dış güçler ve zorluklar ile baş etmede güçsüzlük
Yaşamlarını, üstlerini, otoriteleri... ve genel olarak dünyayı etkileme konusunda yetersizlik hissi
Yerel politik kararları etkilemede daha az kabiliyet
İş terfisi ile ilgili olarak düşük hırsla sahip olma
Genç çalışanlara karşı olumsuz tutumlar
Sorumluluk sahibi olacakları pozisyonları elde etmeye istekli genç çalışanlara karşı kasti gecikme yaratılması
Bireysel karar verme yerine grup kararını ve müzakereyi tercih etme
Yönetmel pozisyonlar yerine, uzmanlık yeteneğine dayalı işleri tercih etme
İş arkadaşları ile rekabetten kaçınma eğilimi
Duyguların dışavurumu ve belirsiz çıkışlar ile endişenin yayılması
Rakipler ile uzlaşmaların tehlikeli olarak algılanması
Wiedenhaefer ve diğerleri, 2007: 807

Hofstede, (2001: 161) “Stres ve belirsizlik, karar vermede algılanan alternatiflerin azalmasına ve olumlu yerine olumsuz ipuçlarının kullanılmasına neden olabilir” demektedir. Yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınan örgüt içerisindeki bireyler aktif, saldırgan, duygusal, güvenlik arayan ve tahammülsüzdürler (Hofstede, 2001: 153). Yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınan örgütler güçlü bir şekilde grup kontrolü isterler ve bulundukları durumdan, yabancılaşmadan hoşnut olmazlar, kişisel karar verme ve kişisel sorumluluğa karşıdırlar, hoşgörüsüzlüğe ve saldırganlığa meyillidirler. İşbirliği ve kişiler arası ilişkiler onlar için önem kazanmaktadır, çünkü bir problem ile karşılaştıklarında tek başlarına sorumluluk almak istemezler ve kendileri ile aynı düşünceden insanlar ile bir arada olmak isterler. Bu nedenle güçlü inanç sistemleri oluşturarak, bu inanç sistemlerini katı kurallar ile korur, bu kuralların esnetilip bozulmasına göz yummazlar. Başka bir inanç sistemi içerisindeki bireyler de onlar için

olası tehditlerdir, çünkü bu bireyler kargaşa yaratabilecek olası durumlar ortaya çıkarabilmeye meyilli olabilirler (Hofstede, 2001: 154).

Hofstede'nin ölçüm aracını öğrenci ve yöneticilere uygulayan Sargut (1994: 120), Türk kültüründe bireylerin önemli derecede belirsizlikten kaçınma eğiliminde olduklarını ortaya koymaktadır. Yapılan bu çalışmanın sonuçları Hofstede'nin Türkiye ile ilgili bulgularını destekler niteliktedir. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu Danimarka, ABD, İngiltere gibi ülkelerde iş değiştirme hareketliliğinin yüksek olduğu gözlenirken, Türkiye, Japonya ve Yunanistan gibi belirsizlikten kaçınma derecesi yüksek ülkelerde uzun süreli istihdam eğilimi göze çarpmaktadır (Hofstede, 2001: 157). Bir diğer öne çıkan nokta ise, artan belirsizlik ortamlarında ortaya çıkan karmaşayı alt edebilmek için örgüt içindeki bireylerin dini, siyasi ya da kültürel liderlere daha fazla değer atfetmeleridir (Sargut, 1994: 123).

Belirsizlikten kaçınma davranışını, toplum ya da örgütteki tolere edilemeyen belirsizlik derecesi olarak tanımlayan Rogovsky ve Schuler (1997: 63), belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu örgütlerde bireylerin yapılandırılmış ve risksiz durumları tercih ettiklerini, aksi halde rahatsızlık hissettiklerini belirtmektedirler.

Her örgüt kendi yapısı içerisinde belirsizliği tolere etme yolları geliştirmiş ve kuşkuları en aza indirmek için kendi yöntemlerini kullanmaktadırlar. Hofstede'ye göre (2001: 169) bu yöntemler teknolojinin, hukukun ve dinin ne derece baskın olduğu ile ilgilidir. Teknoloji, doğanın getirdiği belirsizlikleri, hukuk ve kurallar diğer insan davranışlarından kaynaklanan belirsizlikleri, din ise bireylerin geleceklerini kontrol ettiğine inanılan manevi belirsizlikleri önlemek için kullanılan araçlardır.

1.1.4. Eğitim Örgütlerinde Belirsizlikten Kaçınma Kültürü

Eğitim örgütlerinde bir toplum duygusunun oluşturulmasında işbirliği ve meslektaşlık bilincinin büyük rolü vardır. Dinamik okul kültürü süreci, güçlü yeteneklerin ortaya çıkmasını sağlar. Her eğitimci, ortak amaçlarını ve hedeflerini eğitim örgütleri içerisinde içselleştirir. Böylece okul ortamı kalite ve standartların işlediği bir kültürel

yapıya dönüşür. Öğretmenler çabaların başarılı olması yönünde ortak duygulara ve bireyler arası saygınlık anlayışı içerisinde işbirliğine yönelirler (Moore, 1999: 35).

Eğitim örgütünün kültürünün anlaşılabilmesi için, okul kültürünü oluşturan okulun tarihinin, ortak davranışların, normların, inançların analiz edilmesi gerekmektedir (Sergiovanni, 1993: 92–93):

Okulun Tarihi: Okul kültürünün anlaşılabilmesi için okulun tarihinin bugüne etkisinin ne olabileceğinin, geleneklerin sürdürülebilirliğinin, okul hikâyesinde yer alan unsurların unutulup unutulmadığının ya da dikkate alınıp alınmadığının, öğretmenler ve öğrenciler arasındaki kahramanlar ve kahramanlıkların hatırlanıp hatırlanmadığının bilinmesi gerekir.

İnançlar: Eğitim örgütünün üyelerince açıkça ifade edilmeyen ama paylaşılan varsayımlar ve anlayışlar okul kültürünü şekillendiren önemli unsurlardır. İnançlar, öğretimin nasıl şekillendirileceğinin, okulun nasıl yapılandırılacağına, örgüt üyelerinin rollerini oynama biçimlerinin, disiplinin nasıl işleyeceğinin ve okulla velilerin ilişkilerinin nasıl olacağına belirlenmesiyle ilişkilidir.

Değerler: Bir okulda değerli olarak kabul edilen şeylerin neler olduğunu belirleyen ölçütlerdir. Okulda görevli olan bireylerin okulla ilgili konuşmalarında altını çizerek belirttikleri ana temaları temsil eden değerler, davranışların şekillendirilmesinde ve etkinliklerin düzenlenmesinde önemli etkiye sahiptirler.

Normlar ve standartlar: Eğitim örgütünün üyelerin davranışlarında uyması gereken, ne yapıp ne yapmayacaklarını belirleyen kurallardır. Hangi davranışların ödüllendirileceğini ya da en azından kabul göreceğini ve hangi davranışların cezalandırılacağını belirleyen kurallar seti olarak tanımlanmaktadır. Üyelerin bu kuralları, diğer bir ifadeyle normları ve standartları bildiği ölçüde doğru davranışlara yönelmesi olasıdır. Bunların üyelere net olarak hissettirilmesi gerekir.

Davranış Kalıpları: Bir okulda işlerin yapılmasında tekrarlanan davranışlar, kabul gören, egemen olan davranışlar, alışkanlıklar, geleneksel törenler okul kültürünün anlaşılmasında ve ortak ve uyumlu davranışların sergilenmesinde önemli etkenlerdir.

Eğitim örgütlerinin, üyelerine yönelik olarak pek çok özel fonksiyonu bulunmaktadır. Bunlardan bazılarını şu şekilde açıklamak mümkündür (Başaran, 1991: 251; Bakan ve başk. 2004: 30–32):

1. Okul içinde çeşitli sebeplerle ortaya çıkan çatışmaları azaltmak, sorunları çözmek ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak,
2. Okul içi bütünleşmeyi sağlamak, çalışanlar arasında dayanışmayı artırarak okulu bir arada tutmada birleştirici bir unsur olmak,
3. Moral ve motivasyon aracı olarak okul misyonuna bağlılığı artırmak; böylece çalışanları okul ile bütünleştirerek okul için fedakarlıkta bulunmalarını sağlamak,
4. Okul içinde verimliliğini artırmada kültürel değer ve normlardan yararlanmak,
5. Aynı norm ve değerler etrafında toplanan çalışanların birbiriyle, okul ve yöneticilerle uyumunu sağlamak.

Belirsizlik ile yaşamak ve mümkün olduğu derecede bu belirsizlikleri tolere edebilmek toplumların kültürel mirasları ile ilgili olarak düşünülmektedir. Bu olgular genellikle çocuklara aile ve okul içerisinde öğretilmektedir (Altay, 1997: 91).

Okul içerisinde, belirsizlikten kaçınma ile ilgili olarak çocukluktan başlayarak yaşamları boyunca bireyler üzerinde etkileri olduğu varsayılmaktadır. Okulların çok disiplin uygulayan, iyi-kötü, güvenli-tehlikeli kavramlarına farklı anlamlar yükleyen okullar arasında farklılıklar olabilmektedir ve bu durum okul içerisinde yöneticiler ve öğretmenler aracılığı ile çocuklara da öğretilmektedir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek düzeyde yaşandığı eğitim kurumları içerisinde tehlikeli ve kötü olarak algılanan durumlar kesin olarak belirlenmiştir ve bu gibi kurumlarda bireyler kendilerini bu

tehditlerden koruyabilmek için diğer insanları bu kategorilere göre ayırabilmektedirler (Altay, 1997: 93).

İyi-kötü veya tabu olarak algılanan görüşler çocuklara okul içerisinde aktarılabilmektedir. Bazı kültürlerde iyi ve kötü arasında belirgin ve kesin sınırlar bulunabilmektedir ve bu gibi kesin tabuların geleneksel ya da gelişmekte olan ülkelere özgü olduğu düşünülmektedir. Ancak bu tabuların gelecek nesillere aktarıldığı yerler olan okullar gelişmiş toplumlarda da var olabilmektedir (Husted ve diğerleri, 1996: 394).

Belirsizliğin tolere edilmesi, bireye özgü bazı deneyimler ile de ilgili olabilmektedir. Bazı bireyler için korku ve endişe ifade eden bazı durumlar, bir başka birey için aynı durumu ifade etmeyebilmektedir. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu eğitim örgütlerinde kurallar daha basit tanımlamalar ile açıklanabilmektedir. Bireyler bu tanımları kendi görüşlerine göre yorumlayarak davranışlarını şekillendirebilmektedirler (Husted ve diğerleri, 1996: 395). Ancak belirsizlikten kaçınma derecesinin yüksek olduğu okullarda kurallar daha kesin sınırlar ile tanımlanabilmektedir. Bu nedenle davranışların sınırları da belli olabilmektedir. Genç bireylerin bu tanımlı davranışlar içerisinde hareket etmesi beklenmekte ve okul içerisinde öğrenme yaşantıları bu doğrultuda sağlanmaktadır. Öğretmenlerin her şeyi bildikleri düşünülmektedir ve kolayca bilmediklerini açıklayamamaktadırlar (Altay, 1997: 93).

1.1.5. Belirsizlikten Kaçınan Bir Birey Olarak Okul Yöneticisi

Belirsizlikten kaçınma tanımları, insan davranışları ve örgüt kültürü üzerindeki etkileri ve eğitim örgütlerinde belirsizlikten kaçınma hakkında verilen bilgilere ek olarak, belirsizlikten kaçınmanın aynı zamanda liderlik özelliklerini barındırmaları beklenen yöneticiler üzerindeki etkileri incelenecektir.

Bu kavramları tartışırken akla gelen sorulardan biri lider ve yönetici ayrımıdır. Lider ve yönetici birbirlerinden farklı anlam ve işlevlere sahiptirler, fakat farklılıklar aynı zamanda birbirlerini tamamlayıcı unsurları da içermektedir. Bir diğer anlamda, yönetici politikayı sürdürmeye çalışır, lider politika belirler (Çelik, 2003: 2).

Tüm yöneticilerin liderlik vasıflarını taşıması beklenemez, fakat liderin aynı zamanda yönetici özellikleri de olabilir. Yetke sahibi olması, bulunduğu konuma atanarak ulaşması, örgüt içerisinde belirli bir üst makama sahip olması bir liderin yönetici konumunda olduğu durumlardır. Genel olarak lider ve yöneticinin farklılıkları, yönetici var olanı muhafaza etme eğilimi içindeyken, liderin var olanı geliştirme çabasıdır. Lider, sözlük anlamı itibari ile de rehberlik ve yol gösterici konumunda iken, yönetici bireylerden çok sistemin işleyişi üzerinde yoğunlaşır. Yönetici, örgüt üzerinde kontrol sahibi olmak için yetkisini kullanarak ödül-ceza yöntemini kurabilir. Oysa lider, bireyler ile empati kurarak, onların ihtiyaçları doğrultusunda yeni stratejiler geliştirebilir, onları yönlendirerek, güdüleyerek amaçlara ulaşmaya çalışır. Yönetici işleri doğru yaparken, lider doğru işleri yapar (Şişman, 2004: 18).

Yöneticiler, temelde çalışanları kontrol ederek, belirlenmiş hedefe doğru yöneltmeye çalışırken; liderler, izleyenlerin temel ihtiyaçlarını karşılayarak, hedefe doğru güdüler. Yöneticiler, planlama, bütçeleme, örgütlenme vb. ile ilgilenirken, liderler, yöneltme, yönlendirme ve bütünleştirme gibi işlevleri üstlenirler. Başkalarını yönetme hakkı üst makamlar tarafından, liderlik etme hakkı ise, izleyiciler tarafından verilmektedir (Werner, 1993: 16–17).

Yöneticiler, temelde çalışanları kontrol ederek, belirlenmiş hedefe doğru yöneltmeye çalışırken; liderler, izleyenlerin temel ihtiyaçlarını karşılayarak, hedefe doğru güdüler. İşlevsel açıdan yöneticiler, planlama, bütçeleme, örgütlenme vb. ile ilgilenirken, liderler, yöneltme, yönlendirme ve bütünleştirme gibi işlevleri üstlenirler (Kotter, 1990: 103–111). Başkalarını yönetme hakkı üst makamlar tarafından, liderlik etme hakkı ise, izleyiciler tarafından verilmektedir (Werner, 1993: 18).

TABLO 2

Lider – Yönetici Farklılaşması

Liderler	Yöneticiler
• Kişileri ve aktif tutumları benimserler • İnsanların olabilirlik – isteklilik – gereklilik konusundaki fikirlerini değiştirirler • Yeni moral değerler oluşturup; verdikleri buyruklarla özel istek ve amaç oluştururlar • İşlerini bir zorunluluk veya yük olarak görmezler • İşte coşku oluşturmayı, riske girmeyi, fırsat ve ödülleri yüksek tutmayı tercih ederler • Yöneticilerin seçenekleri sınırlandırdıkları, eski örnekleri izledikleri durumlarda yeni yaklaşımlar geliştirebilirler • Empatik yollarla, sezgileriyle insanların önce düşünce ve duyguları, sonra eylemleri ile ilgilenirler • Olayların, durumların insanlara ne ifade ettiğini anlamaya çalışırlar • Gerekğinde çok uzun süre tek başına bir fikri savunabilir; tek başına bir eylemi gerçekleştirebilirler • İzleyenlere doğrudan sonuç alan ve etkileyici mesajlar gönderirler • Genellikle kendilerini başkalarından, çevreden farklı algırlar; bir örgütte, bir işte çalışabilirler, ancak asla, o işe ve örgüte ait değildirler • Duygu dünyaları çok zengindir. Bütünleşmek ya da nefret etmek vb. gibi çok güçlü duyguları ile çevrelerini etkilerler.	• Kişisel olmayan, yönetsel amaçları benimseme eğilimindedirler • İşlerini, insan ve madde kaynaklarını bütünleştirmek için, karar alma, strateji geliştirme süreci olarak görürler • Anlaşma, pazarlık yapma, ödüllendirme – cezalandırma vb. esnek taktikler kullanırlar • Konumlarında kalmalarını sağlayan; günlük rutin işlere hoşgörü ile bakarlar • Varolanı koruma güdülerini, riske girme arzularına ket vurur • Birlikte çalıştıkları insanlarla karar süreçleri ile olayları geliştirmede oynadıkları rollere göre ilişki kurar ve ilgilenirler • Astlarıyla, dolaylı olarak iletişim kurarlar, onları emirlerle itaate zorlarlar • Olayların, durumların nasıl geliştiğini anlamaya çalışırlar.

Kaynak: Güner, 2002: 10.

Çok iyi bir yönetici olduğu halde, liderlik özelliği taşımayanlar olduğu gibi, lider oldukları halde, yöneticilere gerekli olan niteliklere sahip olamayanlar da mevcuttur.

Kayıkçı'ya göre, yöneticiler, işleri doğru yaparlarken, liderler, doğru işleri yaparlar (Kayıkçı, 1999: 582).

Liderlik, geçmişten günümüze insanların merak konusu olmuş, liderlerin hayatları toplumlara çekici gelmiş ve liderlik üzerine pek çok farklı açıklama ve yorum getirilmiştir. Bu tanımlar incelendiğinde ise, zaman içerisinde bu tanımların farklılaştığı, değişik değer ve özellikler ile betimlendiği fark edilmektedir. Bunun gerekçesi olarak da, geçmişten günümüze farklılaşan sosyal, politik ve kültürel özellikler gösterilebilirler.

Liderlik, yönetim açısından son derece önemli olan ve birbirinden farklı pek çok değeri (yöntemi-anlayışı) içeren bir konudur. Örgütlerin en önemli ögesinin insan olması, insan da amaçlarına ulaşmada örgütlenmesi zorunluluğu, liderliği zorunlu kılmaktadır. Küresel boyuttaki gelişmeler, örgütlerin yeni liderlik formlarını bulmasını gerektirmiştir. Dolayısıyla, kuramsal ve uygulamalı liderlik çalışmaları gittikçe yoğunlaşmıştır (Erçetin, 2000: 4).

Yöneticilerin liderlik davranışları, bir takım ortaklıklar ve benzerlikler taşımasının yanında, kişisel ve örgütsel açılardan farklılıklar da göstermektedir. Örneğin, kamusal örgütlerin yasal mevzuat tarafından oluşturulup denetleniyor olması, yöneticilerin ve çalışanların davranış ve kararlarını önceden belirlemekte, yöneticilere daha az esneklik tanımaktadır. Özel sektördeki örgütlenme ve liderlik dinamikleri daha çok büyüme, kar, kazanç ve rekabet gibi olgular tarafından şekillenebilmektedir.

Geçmiş tanımlardan günümüze neler değişmiştir diye bakıldığında, 1900'lü yılların başında, liderliğin, bir grubu tek başına kontrol etme, o grubun odağında, merkezinde olma anlayışı ile başarıyı elde etme yeteneği olarak algılanmaktadır. Daha sonraları bu tanımların içerisine işbirliği, grup ihtiyaç ve gereksinimleri ve grup enerjisi gibi kavramlar girerek, lideri tek başına olmaktan çıkaran bir anlam yüklenmiştir. Bu lider, kontrol etmekten çok kişilere önderlik etmekte, diğer bir deyiş ile kılavuzluk yaparak, grubu başarıya ulaştırmaya çalışmaktadır. Burada artık daha sistemli bir liderlik anlayışı söz konusudur. 1900'lerin ortalarında artık liderin, insanları etkileme ve öngörü gücü yüksek olduğu, bu sayede grubun ortak amaçlarına ulaşmada grubu en etkili şekilde

örgütlemesi gerektiği savunulmaktadır. Yakın geçmişe ve bugüne bakıldığında liderlik kavramı içerisinde artık örgüt kültüründen parçalar olduğu, uzmanlık gerektiren farklı özellikler içerdiği ve empati, etkileşim, kimlik gibi kavramların da girmiş olduğunu görebiliriz (Erçetin, 2000: 4–11). Kısaca lider, grup üyeleri tarafından izlenen ve duygusal olarak kabul edilen, örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan, teknik, eğitsel ve sembolik bir güce ve karizmaya sahip kişidir (Çelik, 2003: 2–3).

Yönetim bilimiyle ilgili alanyazın incelendiği zaman, liderlik ile ilgili pek çok tanım ile karşılaşılacaktır. Bu bağlamda, yapılan her tanım, liderlik kavramının değişik boyut ve yönlerini ifade etmekte, farklı açılara ışık tutmaktadır. İki veya daha fazla kişinin amaçlarını gerçekleştirmek için, birbirleriyle etkileşimde bulunarak, güçlerini, zamanlarını, maddi kaynaklarını ve çabalarını uyumlu bir şekilde bir araya getirerek oluşturdukları grupsal her toplulukta lider, liderlik ve izleyicilik olgusundan söz edilmesinin zorunluluk olması belirtilebilir (Eren, 1998: 342).

İnsan, sosyal bir varlık olarak, amaç ve ihtiyaçlarını gidermek için sosyalleşmek ve örgütlenmek durumundadır. Sosyalleşme sayesinde, insanlar birey olarak tek başına yaşamak yerine grup içerisinde işbölümü, uzmanlaşma ve yardımlaşma gerçekleştirerek ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar. Araç-amaç döngüsü içerisinde, insanlar grup olarak yaşayıp ve bunun doğal bir sonucu olarak grubu yönetecek, ortak hedefe götürecek kişiye de ihtiyaç duyarlar (Güner, 2002: 5; Eren, 1998: 342).

Liderlik kavramının daha iyi anlaşılabilmesi açısından iki noktanın önemle belirtilmesi gerekmektedir: Birincisi, insanlar, kişilik yapılarına bağlı olarak, yönetmeye ve/veya yönetilmeye ihtiyaç duymaktadır. Cüceloğlu, bir insan ancak yönetilecek birisi varsa yönetici olabilir diyerek, liderlik veya yöneticiliğin belirleyici bir yapısı olmadığını, şartsal bir durum olduğunu vurgulamaktadır (Cüceloğlu, 1997: 28–35).

Bir diğer önemli konu ise, formal örgütlerden, informal örgütlere, etkileyen-etkilenen veya lider-izleyen ilişkisinin varlığıdır. Liderliğin böyle geniş bir alana yayılması ve herkesin içinde lider olma veya lidere bağlanma ihtiyacının var olması, konu üzerinde sayısız araştırma yapılmasına sebep olmuş, birçok bilim dalı (yönetim bilimi, sosyoloji, psikoloji, biyoloji vs.) liderliği kendi açısından tanımlamaya çalışmıştır (Arıkan, 2001:

249). Bu durum, liderlik kavramının, her bir araştırma sayısına koşut tanıma sahip olmasına neden olmuştur.

Liderliğin örgütler açısından önemli olmasının gerekçeleri arasında, örgütlerin içinde bulunduğu ortamın son derece dinamik olması, örgütlerin en önemli unsuru olan insanın değişken, öngörülemeyen ve karmaşık bir yapıya sahip olması gibi özellikler gösterilmektedir (Arıkan, 2001: 253).

Lider; bir grup üzerinde olası bir durum ve zaman içinde; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü çabalarını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan, tecrübelerini aktaran kişi (Werner, 1993: 17) olarak tanımlanmaktadır. Liderlik, amaçları gerçekleştirmek için grup aktivitelerini etkileme sürecidir (Hellriegel, Slocum ve Woodman, 1986: 303).

Liderlik tanımlarında ortak olarak belirtilmeye çalışılan amaç, lider, izleyenler ve ortam olmak üzere dört temel öge vardır (Başaran, 1992: 53):

- Amaç: Bireylerin bir araya gelmesine neden olan hedefler, ilgi ve ihtiyaçlardan oluşan ögedir.
- Lider: Grubu oluşturan öğeleri etkileyebilen örgüt ögesidir.
- İzleyenler (üye): Liderin yaptığı etkiyi kabullenen kişilerdir.
- Ortam: Üyelerin yeterliliği, ilişkilerin düzeyi, hedeflerin gerçeklenirliği güdülenme ve motivasyon düzeyi gibi faktörlerden oluşan temel ögedir. Görüldüğü üzere, yapılan tanımlamalar, insan, etkileme ve amaç kavramları üzerine odaklanmaktadır. Dolayısıyla, liderlik kavramının; insan, etkileme ve amaç kavramlarıyla iç içe geçmiş, birbirleri arasında sürekli ve karşılıklı etkileşimsel bir ilişkiyi yansıttığı söylenebilir.

Günümüzde örgütler sürekli bir değişim süreci içerisinde yaşamaktadırlar. Böyle bir konumda liderin, risk alarak, işbirlikçi çalışmayı ve öğrenmeyi desteklemesi

gerekmektedir. Liderin belirsiz durumlarda, izleyenleri ve örgüt için vizyon yaratması ve ani değişimleri yönetmede strateji geliştirmesi, izleyenleri teşvik ederek onlara yetki vermesi gerekmektedir (Öğüt, 2007: 6).

Açıkalın'a göre (2005: 56), hızla değişen bilgi çağı ile birlikte yeni bir yönetim anlayışına ihtiyaç duyulmuş ve yönetimde insanı temel alan insan mühendisliği kavramının ortaya çıkmıştır. Bu koşullar altında Bir lider olarak okul yöneticisi belirsiz durumlar ile baş edebilecek yeterlik ve donanıma sahip olan, eleştirilere açık, gerektiğinde kural ve bürokrasiler ile ilgili olarak esneklik sağlayabilen, kendini gerçekleştirmeye çalışan, bilgi sağlama ve paylaşmadan yana olan kişiler olarak algılanmaktadır.

Günümüzde eğitim yöneticisinin temel amacı, M.E.B.'nin eğitim politikaları ve amaçları doğrultusunda eğitim kurumlarını yaşatmak ve etkili bir biçimde işler durumda tutmak anlayışına gelinmiş olmak, çağdaş okul yönetiminin ipuçlarını vermektedir.

Günümüz eğitim yöneticilerinin yöneticilik rollerinde önemli değişimler ortaya çıkmıştır. Okul yöneticisi, küreselleşme, bilgi teknolojisi, bilimsel tutum ve davranış, örgütsel öğrenme ve toplam kalite yönetimi karşısında yeni roller üstlenmektedir. Okul müdürü, okulunun misyon ve vizyonunu belirleyerek, bunlara okulca ulaşabilmek için nasıl davranılması gerektiğinin hesabını yaparak, okul kültürünü bu doğrultuda oluşturmakla yükümlüdür. Bütün bunların anlamı, çağımızın eğitim yöneticisi, mevcut durumu sürekli geliştirmek için okulunu “öğrenen örgütler” olarak düzenleyip yaşatmakla görevlidir.

Bursalıoğlu (1991), araştırmasında, ilköğretmen okulu yöneticilerinin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterlikler üzerinde durmuş ve Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişlerini, okul yöneticilerini ve öğretmenleri araştırma kapsamına almıştır. Araştırmada okul yöneticilerinin yüksek derecede göstermeleri gereken yeterliklerden bütün deneklerin görüş birliği ile destekledikleri şunlar olmuştur: Tarafsız değerlendirme yapabilme, okul ve çevre güçlerinden yararlanabilme, liderlik, öğrenci rehberliği, okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanma, korunma, araştırma, geliştirme ve yenileme alanlarında, çalışanlarının araştırma ve geliştirme çalışmalarına

yönelmesinde rehberlik ve öğreticilik yapabilme, okulunda olumlu bir hava yaratabilmek için, ortak kararların uygulanmasına ortak olabilme, okul personelinin yönetiminde görev, rol ve statüleri tanımlayabilme, okul ve çevre ilişkilerinde, basınla olan ilişkilerinde tarafsız ve olumlu davranış gösterebilme.

Açıkalin (1994: 6) “Teknik ve Toplumsal Yanlarıyla Okul Yöneticiliği” adlı çalışmasında eğitim yöneticiliği ile okul yöneticiliği üzerinde durarak, okul yöneticiliğinin eğitim yöneticiliğinden ayrı bir meslek alanı olduğunu belirtmektedir. Yazar çağdaş bir okul yöneticisinin özelliklerini şöyle sıralamıştır;

- 1) Kapsamlı insan bilgisine ulaşmış
- 2) Etkili iletişim becerisine sahip,
- 3) Liderlik özellikleri baskın,
- 4) Ana dilini doğru ve güzel kullanabilen,
- 5) Felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş
- 6) Yabancı dil bilen,
- 7) İletişim teknolojisine hâkim, bilgiyi yöneten,
- 8) Beden ve ruh yönünden sağlıklı
- 9) Eğitime inanmış yöneticidir.

Binbaşıoğlu (1983: 137) “Eğitim Yöneticiliği” adlı çalışmasında; iyi bir okul ve eğitim yöneticiliği ile ilgili araştırmaların, iyi bir okul ve eğitim yöneticisinin iyi bir lider olması gerektiği üzerinde durduklarını belirterek iyi bir eğitim yöneticisinde bulunması gereken nitelikleri sıralamaya çalışmıştır. Bu nitelikler;

- 1) Konumun verdiği güç yerine, geniş bilgi ve yeterli coşkuya sahiptir.
- 2) Yetkilerini bilgece kullanmasını bilir.
- 3) Herkese karşı anlayışlı ve eşit davranır.
- 4) Örgütünü ve amaçlarını iyi tanır.
- 5) Çevresindekilerle iyi ilişkiler kurar.
- 6) Sorunların kendisine gelmesini beklemez, sorunları kendisi arar.

- 7) Üzerine aldığı işleri sorumluluk duygusuyla sonuçlandırır.
- 8) Önerilerini ve programlarını dikkatle planlar, uygular ve uygulatır.
- 9) Bir öneriyi savunabilir ya da bir öneriye yapılacak karşı koymaları dikkatle yanıtlayabilir.
- 10) Okul yöneticiliğinde demokrasiye inanır ve onu uygular.
- 11) Bütün tartışma ve kararlarında içten, tarafsız ve dürüsttür, iş arkadaşlarını da öyle olmaya özendirir.
- 12) Çalıştığı örgütün amaçları, başarıları ve kullandıkları araçlar hakkında doğru bilgi verir.
- 13) Eğitime inanır ve örgencinin yararlarını her şeyin önünde tutar.
- 14) Tutum ve giyimine özen gösterir.
- 15) Düşünerek konuşur ve görüşlerini inandırıcı bir biçimde düzgün bir dille açıklar.
- 16) Her fırsatta iş arkadaşlarının morallerini yükseltmeye çalışır, onları övmekten çekinmez.
- 17) İş arkadaşlarının çabalarını düzene koymayı (eşgüdüm sağlamayı) bilir.
- 18) Okulla toplumun işbirliği yapmasını sağlar, okulu topluma, toplumu da okula yaklaştırmaya çalışır.
- 19) Yetki ve görevlerini başkalarına bırakmayı bilir.
- 20) Olayları, adları ve çehreleri anımsayabilir.

Eğitim yöneticisi olan kişilerin beklenmedik olaylar karşısında kontrolü sağlayabilmesi ve izleyenlerinin moralini yüksek tutması gerekmektedir. Personelin ve öğrencilerin belirsizliklerden olumsuz etkilenmemesini sağlamalıdır. Lider olarak eğitim yöneticisi, izleyenlerine hatalarını görme fırsatı yaratması, örgüt içi iletişimi kuvvetlendireceği gibi, her zaman belirsiz ve kaotik olayların ortamlarda var olabileceğini hatırlatma olasılığına sahiptir. Eğitim yöneticisinin risk alması ve izleyenlerini onu desteklemesi yönünde güdülemesi, risk almanın olumsuz sonuçlarını azaltmada etkili olabilir. Bu durum eğitim örgütlerinin hizmet kalitelerini arttırarak etkili hizmet verebilmesi ve

eğitim liderlerinin yaratıcılık ve kendilerini geliştirmeleri konuları açısından önem kazanmaktadır (Erçetin, 1999: 45).

1.1.6. Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi (MEGEP)

AB uyum süreci kapsamında uygulanan Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi (MEGEP), 4 Temmuz 2000 tarihinde imzalanarak hayata geçmiş, M.E.B. Projeler Koordinasyon Merkezi Başkanlığı bünyesinde yürütülmektedir. Proje ile gerçekleştirilmek istenen hedefler,

1. İş piyasası gereksinim Çözümlemesi,
2. Meslek standartlarının geliştirilmesi,
3. Eğitim standartlarının geliştirilmesi,
4. Modüler programların geliştirilmesi,
5. Yaşam boyu öğrenme politikası oluşturmak,
6. Ulusal yeterlilik sisteminin geliştirilmesi,
7. Kalite güvence sisteminin oluşturulmasıdır.

Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi (MEGEP) İçinde çalışan Ulusal Öğretim Programları Geliştirme Grubu tarafından;

- Öğretim Programlarının Geliştirilmesi
- Modül Yazım Çalışmaları
- Tanıtım ve Yönlendirme Modül ve CD Hazırlanması
- Eğitim Standartlarının Geliştirilmesi ve
- Eğitim Faaliyetleri çalışmaları gerçekleştirilmiştir.

MEGEP Projesi içinde yapılan eğitsel ve yönetsel uygulamalar ile Mesleki Eğitim ve Öğretim sistemine esneklik, kendini gerçekleştirme, yaşam boyu öğrenme, iş dalları arası geçişler, öğrenmeyi öğrenme ve öğretme gibi kavramlar tanıtılmıştır. Bu sayede bireyler risk alabilme, yaratıcılık, yaşam boyu öğrenme ve esneklik özellikleri de kazanarak, belirsizlik durumlarında daha rahat ve özgür davranabilme alışkanlıkları edindirilmektedir. Bunun gibi özellikleri okullara kazandırmak, kurum kültürünü bu doğrultuda geliştirebilmek için eğitim liderlerine de proje kapsamında eğitimler verilmektedir. Bu eğitimlerden biri Yöneticilerin Yaygınlaştırma Eğitimi Semineridir. Yaygınlaştırıcı okul Yöneticileri Okul ve Eğitim Merkezi Yöneticileri Eğitimine 2004 – 2007 dönemlerinde katılan 29 pilot ortaöğretim kurumunda görev yapan MEGEP pilot okullarının yönetiminden 58 kişiyi (Okul Müdürü + Müdür Yardımcısı) temsil etmektedirler. Yerel ve Yabancı Uzmanlar tarafından Ekim 2004 ve Kasım 2006 tarihleri arasında gerçekleştirilen 6 adet iki günlük seminer ile verilmiştir. Seminerlerde Okul Yönetimi ile ilgili başlıklar değerlendirilmiş ve tüm yöneticilerden başlık ile ilgili projeler geliştirilmesi beklenmiştir.

Yaygınlaştırıcı Seminerlerinin genel amacı, eğitim liderleri olarak okul yöneticilerine kendi okullarında yeni gelişim alanlarına girişmeleri konusunda yardımcı olmak ve bu gelişimi uygulamak amacıyla katılımcılara gerekli araçları sağlamaktır. Beş “Okul Yönetim Konusu” modülleri şunlar olmuştur:

- Modül 1: Kişisel Liderlik Stili ve Liderlik Gelişimi
- Modül 2: Strateji Geliştirme ve İş Planlaması
- Modül 3: Ekip Oluşturma
- Modül 4: Proje Yönetimi
- Modül 5: İletişim ve Çalıştırıcılık

Tüm modüller tamamlandıktan sonra, “Yeni Okul Yöneticisi Profili” çizilmiş ve Milli Eğitim Bakanlığına tavsiye edilmesi için katılımcı okullar tarafından onaylanmıştır. Profil içeriğinde yönetim ve liderlik becerileri ile sürekli gelişim konuları ön planda olmuştur.

Görevlendirilen 58 Okul Yönetimi Eğitim Programı Yaygınlaştırıcısı programın kendi bölgelerinde MEGEP içinde olmayan genel ve mesleki ortaöğretim okullarında yaygınlaştırılması görevini üstlenmişlerdir. Belirtilen beş modül okul yönetimi konularında eğitim ve uygulamaları içermektedir. (MEB resmi internet sitesi-MEGEP, <http://www.megep.meb.gov.tr/indextr.html>)

1.2. Problem Cümlesi

Mesleki Eğitim ve Öğretimin Güçlendirilmesi Projesi (MEGEP) içindeki, yaygınlaştırıcı okul yöneticileri, belirsizlikten kaçınma davranışlarını ne düzeyde gösterme eğilimindedirler? Bu düzey yaş, cinsiyet, kıdem, öğrenim düzeyine göre farklılaşmakta mıdır? Yöneticiler belirsizlikten kaçınma olgusunu nasıl algılamaktadırlar?

1.3. Alt Problemler

1.3.1. MEGEP içindeki yaygınlaştırıcı okul yöneticileri, belirsizlikten kaçınma davranışlarını ne düzeyde gösterme eğilimindedirler?

1.3.2. MEGEP içindeki yaygınlaştırıcı okul yöneticilerinin belirsizlikten kaçınma davranışlarını gerçekleştirme düzeyi eğilimini,

i. Yaş,

ii. Cinsiyet,

iii. Yöneticilik kıdemi,

iv. Öğrenim düzeyi

Farklılıklandırmakta mıdır?

1.3.3. MEGEP içindeki yaygınlaştırıcı okul yöneticileri okullarda *belirsizlikten kaçınma olgusunu* nasıl değerlendirmektedirler?

1.4. Araştırmanın Önemi

Günümüzde bilgi ve teknolojinin hızlı gelişimi ile birlikte, örgüt yapıları ve yöneticilik konularında değişimler yaşanmaktadır. Daha çok belirsiz koşullar altında, daha hızlı karar almak durumunda olan bu günün yöneticileri için bu belirsizlik ile baş edebilme ölçütü daha önemli bir özellik halinde gelmiştir. Örgütlerin sürekli bir değişim süreci içerisinde yaşaması durumu, liderin risk alarak, işbirlikçi çalışmayı ve öğrenmeyi desteklemesi gerektirmektedir.

Yöneticilik ve liderliğin oldukça önemli olduğu okul örgütlerinde yöneticilik yapan okul müdürlerinin belirsizlik ile baş edebilme düzeylerinin belirlenmesi, bu alanda çalışan kişilerin, belirsizlikten kaçınma kavramını anlamalarına yardımcı olacaktır. Okul yöneticisi, öğrenme kültürü oluşturan, tasarlayan, geliştiren ve sürekli öğrenme ortamı yaratan bir lider yönetici olmalıdır.

Eğitim yöneticilerinin beklenmedik olaylar karşısında kontrolü sağlayabilmesi ve izleyenlerinin belirsizliklerden olumsuz etkilenmemesini sağlamalıdır. Bir lider olarak eğitim yöneticisi, izleyenlerine örnek olması gerekliliği, örgüt içi iletişimi kuvvetlendireceği gibi, her zaman belirsiz ve kaotik olayların ortamlarda var olabileceği bilgisini verme fırsatını kazandırmaktadır. Bu açılardan, eğitim yöneticisinin risk alması ve izleyenlerini onu desteklemesi yönünde eğitim almaları, risk almanın olumsuz sonuçlarını azaltmada etkili olabilir. Bu çalışma eğitim örgütlerinin hizmet kalitelerini arttırarak etkili hizmet verebilmesi ve eğitim liderlerinin yaratıcılık ve kendilerini geliştirmeleri konuları açısından önem kazanmakta ve bu özellikleri kazandırabilecek eğitim ve gelişim aşamaları ile ilgili yol gösterebilecek ipuçları içermektedir.

Türkiye'deki konu ile ilgili alan yazına katkı sağlaması ve yöneticilerin belirsizlikten kaçınma seviyelerinin ölçülerek mevcut durumun tespit edilmesi bu çalışmanın amaçlarındandır. Bu anlamda, araştırma okulların öğrenen bir kurum özelliğine kavuşması için, bireyleri belirsizlik ile baş edebilme düzeylerinin arttırılarak, birlikte

öğrenmeye, paylaşma, ortak çalışma ve takım ruhu oluşturmaya teşvik edebileceği düşünülmektedir.

1.5. Sınırlılıklar

Araştırma, Türkiye'deki Mesleki Eğitim ve Öğretimin Güçlendirilmesi Projesi (MEGEP) içindeki Yaygınlaştırma Eğitimi Semineri sırasında 2006–2007 tarihi ve seçilen çalışma kümesi ile sınırlıdır.

BÖLÜM 2

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren, örneklem, veri toplama ve verilerin çözümlenmesi konularına yer verilecektir.

2.1. Araştırmanın Deseni

Türkiye genelindeki Türkiye'deki Mesleki Eğitim ve Öğretimin Güçlendirilmesi Projesi (MEGEP) içindeki mesleki ve teknik eğitim kurumlarında yöneticilik yapan okul müdürlerinin belirsizlikten kaçınma davranışlarını ilgili grupların görüşlerine dayalı olarak ortaya koymaya çalışan bu araştırma mevcut bir durumu saptamayı amaçlayan ilişkisel tarama modelinde desenlenmiştir

2.2. Çalışma Grubu

Araştırma kapsamında, evren ve onu temsil edecek bir örneklem belirlemek yerine MEGEP içindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin gönüllü katılımı ile araştırmanın amacı ve araştırmacının olanakları göz önünde bulundurularak bir çalışma grubu alınmıştır. Çalışma grubu seçilirken olasılıklı olmayan; Tesadüfî örnekleme, Kotalı örnekleme, Kartopu örnekleme tekniklerinden biri olan Amaçlı örnekleme tekniği kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme yönteminde, yoğun bilgi içeren durumlarda derinlemesine araştırma yapabilmek için araştırmacı amacı ve olanakları doğrultusunda en uygun örnekleme alır (Neuman, 2007: 322). Araştırmanın çalışma grubunu, Mesleki Eğitim ve Öğretimin Güçlendirilmesi Projesi (MEGEP) içinde seçilen ve Yöneticilerin Yaygınlaştırma Eğitimi Seminerine katılan 29 pilot ortaöğretim kurumunda görev yapan yöneticiler oluşmaktadır. Çalışma grubunda Yaygınlaştırıcı Eğitim Seminerine Mesleki Eğitim ve Öğretimin Güçlendirilmesi Projesi okullarında, yeni gelişim alanları konusunda yardımcı olmak ve bu gelişimi uygulamak amacıyla seçilen okul müdürü ve müdür yardımcılarında 58 kişi katılmıştır. Araştırmanın amacı

ve olanaklar göz önüne alındığında seçilen çalışma grubunun özellikleri şu şekilde olmuştur:

1. MEGEP içindeki okullarda görev yapan okul yöneticilerini (Müdür ve Müdür Yardımcıları) içermesi,
2. Yöneticileri Yaygınlaştırma Eğitimi Seminerine seçilmiş olmaları,
3. Yöneticileri Yaygınlaştırma Eğitimi Seminerine 2006–2007 öğretim yılında katılmış olmaları.

2.3. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi ve Uygulanması

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak, araştırmacı tarafından geliştirilen olan anket formu kullanılmıştır. Yöneticilerin “Belirsizlikten Kaçınma Davranışları” ile ilgili anket formu geliştirilirken;

- Belirsizlikten kaçınma davranışına ilişkin ifadeler geliştirilmiş,
- Geliştirilen ifadelerin açık, anlaşılır ve sorun durumunu ortaya koyacak nitelikte olmasına dikkat edilmiş,
- Kavramsal alan yazın taraması sırasında konu ile ilgili yapılmış araştırmalardan yararlanılarak, geliştirilen ifadelerde gerekli değişiklik ve düzenlemeler yapılmış,
- Geliştirilen maddeler arasında uzman görüşleri alınarak en uygun davranışlar seçilmiş,
- Seçilen davranışların elde edilmek istenen bilgileri sağlamasına ve ifadelerin doğru anlaşılır biçimde olmasına yönelik uzman görüşüne dayalı düzeltmeler gerçekleştirilerek anket formuna son şekli verilmiştir.

Anketin son bölümünde ise belirsizlikten kaçınma davranışı MEGEP içindeki yaygınlaştırıcı okul yöneticileri tarafından ve okullarında nasıl algılandığını belirlemek

ve okullarında düşük derecede belirsizlikten kaçınmama olgusunu nasıl değerlendirdiklerini anlayabilmek için,

- i. Bir yönetici olarak okulda yöneticilerin belirsizlikten kaçınmamaya yönelik davranışlar göstermesi gerekir mi?
- ii. Bir yönetici olarak okulda yöneticilerin düşük düzeyde belirsizlikten kaçınmaya yönelik davranışları gösterebilmeleri için var olan yasal-yönetimsel koşulları nasıl değerlendiriyorsunuz?
- iii. Almış olduğunuz yaygınlaştırıcı eğitimi seminerinden sonra, belirsizlikten kaçınma davranışlarını gösterme eğiliminiz farklılaştı mı?

Olmak üzere 3 açık uçlu soru eklenmiştir.

2.3.1. Geçerlik ve Güvenirlilik

Bu araştırmanın temel amacı yöneticilerin “Belirsizlikten Kaçınma Davranışları”nın düzeyini belirlemek olduğundan, elde edilen maddeler Likert tipinde yapılandırılarak, yöneticilerin her bir davranışa ne derece katıldığı saptanmaya çalışılmıştır. Veri toplama aracının kapsam geçerliliği uzman görüşüne dayalı olarak sağlanmış, alınan geribildirimlere dayalı olarak yazım, anlatım ve içerik ile ilgili düzeltmeler yapılarak veri toplama aracı yapılandırılmıştır (Ek 1).

Ölçeğin güvenirliği “içsel tutarlılık” yöntemi ile “Cronbach Alpha” güvenirlik ölçütü kullanılarak hesaplanmıştır. Cronbach Alpha değeri 0 ile 1 arasında değişen bir sayıdır ve bu sayı 1’e yaklaştıkça ölçeğin güvenirliğinin yüksek olduğu kabul edilir. Belirsizlikten Kaçınma ölçeğinde yer alan 23 madde için Cronbach Alpha katsayısı 0,819 bulunmuştur. Bu maddelerin yapı geçerliliğini test etmek için madde toplam test korelasyonuna bakılmıştır (Ek: 2).

Madde Test Korelasyon Katsayısı 0 ile negatif (-) olan maddeler veri toplama aracına dâhil edilememektedir. $r=0,25$ 'in üzerindeki maddeler genel düzeltme gerektirmemektedir. $r=0,25$ 'ten küçük maddeler veri toplama aracını homojen hale getirebilmek ve maddelerin aynı davranışı ölçmesi amacı güdülerek kullanılmamalıdır. Bu yüzden $r=0,25$ 'den küçük maddeler veri toplama aracından çıkarılınca testin güvenilirlik katsayısı artmaktadır. Bir başka deyişle, homojenliği sağlamak için, 0,25'den küçük olan maddeler çıkarılmaktadır. 2. 3. 9. 11. 22. maddeler homojenliği bozduğu için veri toplama aracından çıkarıldıktan sonra Cronbach Alpha katsayısı 0,836 olarak hesaplanmıştır (Ek: 3). Ancak 10 ve 16. maddelerin Madde Test Korelasyonları 0,25'den küçük olduğu için bu maddeler de veri toplama aracından çıkarılmıştır.

Çıkarılan maddelerden sonra hesaplanan Cronbach Alpha katsayısı 0,841 olarak hesaplanmıştır. Bu değer veri toplama aracının oldukça güvenilir bir araç olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda veri toplama aracının toplanabilirlik özelliğine bakılmıştır(Bunun için $F=2,243$ $p>0,05$). Sorular ile bütün arasında korelasyon katsayılarının negatif olması ölçeğin toplanabilirlik özelliğini bozabilmektedir. Ancak oluşturulan veri toplama aracındaki maddelerde toplanabilirlik özelliği bozulmamıştır. Yani oluşturulan 15 soruluk ölçek toplanabilmektedir (Özdamar, 1996:633).

2.3.2. Faktör Analizi

Analize dâhil edilen değişkenler ile ilgili toplam varyansın %68'inin açıklanması gerekmektedir. Bu sayede tek faktör kullanılabilir. Açıklanan varyansın yüksek olması ilgili kavram ya da yapının ne denli iyi ölçüldüğünün bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Açıklanan varyansın yüksek olması ölçülmek istenen konunun ne kadar iyi ölçüldüğünün bir göstergesidir (Özdamar, 1996: 633).

Madde toplam test korelasyonun yüksekliği ölçeğin kapsam olarak geçerliliğini sağladığını kanıtlamaktadır. Ayrıca ölçeğin yapı geçerliliğini sağlamak amacı güdülmüş ve bu yüzden faktör analizi yapılmıştır. Faktör Analizi çok değişkenli istatistiksel yöntemlerden olup birbiriyle ilişki p tane değişkeni indirgeyerek ilişkili olanları bir araya toplayarak ilişkisiz k tane değişken yani bileşen elde etmeyi amaçlar ($k<p$).

Faktör Analizi yapabilmek için Bartlett's test istatistiğinin sonucuna bakılmalıdır. ($\chi^2 = 283,06$; $p < 0,05$) Buna göre maddeler arasında ilişki olmadığından faktör analizi yapılabilmektedir.

Veri toplama aracı, çalışma grubuna, Türkiye'deki Mesleki Eğitim ve Öğretimin Güçlendirilmesi Projesi (MEGEP) içindeki Yöneticilerin Yaygınlaştırma Eğitimi Semineri sırasında Ağustos 2007 döneminde uygulanmıştır.

2.4. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Toplanan veriler önce bilgisayar ortamına aktarılmıştır. İstatistiksel analizler SPSS 15 programı kullanılarak yapılmıştır. Okul müdürlerinin beklenen davranışlarına ilişkin “hiç (1)”, “az (2)”, “orta (3)” “oldukça (4)” ve “çok (5)” şeklindeki değerlendirmeler için geçerlilik güvenirlik faktör analizi çalışmalarından sonra uygulanan anketlere ilişkin değerlendirmeler frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma ve t testi ile belirlenmiştir. Değişkenlerin varyanslarının homojenlik koşulunun sağlayıp sağlamadığı Levene testi, LSD testi, değişkenlerin normal dağılıma uygun olup olmadığı Kolmogorov-Smirnov testi ile çözümlenmiştir.

Yaygınlaştırıcı okul yöneticilerinin belirsizlikten kaçınma davranışlarını gerçekleştirme düzeylerinin ortalama aralıkları şu şekildedir;

$$16 \leq \bar{X} < 29 \text{ Çok düşük}$$

$$29 \leq \bar{X} < 42 \text{ Düşük}$$

$$42 \leq \bar{X} < 54 \text{ Orta}$$

$$54 \leq \bar{X} < 67 \text{ Yüksek}$$

$$67 \leq \bar{X} < 80 \text{ Çok yüksek}$$

Geliştirilen araç ile toplanan veriler uygun istatistiksel yöntem ve teknikler kullanılarak çözümlenmiştir. Ölçeğin geçerliliğini ve güvenirliğini test etmek için 31 kişilik bir

örneklem seçilmiştir. Ölçeği istenileni ölçer hale getirdikten sonra 58 kişilik bir çalışma grubu alınmıştır. Alınan 58 kişilik çalışma grubu üstüne veri analizi yapılmıştır. Veri analizi için SPSS 15.0 kullanılmıştır.

Geliştirilen ölçeğin son bölümünü oluşturan 3 açık uçlu sorudan elde edilen nitel veriler, 6. alt probleme yanıt alabilmek için bu doğrultuda gruplandırılmıştır. Daha sonra gruplandırılmış veriler bilgisayara aktarılarak çözümlemeleri yapılmıştır.

BÖLÜM III

BULGULAR VE YORUM

Verilerin çözümlenmesinden sonra elde edilen bulguların değerlendirilmesi ve bulgulara dayalı olarak yorumlanması bu bölümde sunulacaktır.

3.1. Belirsizlikten Kaçınma Davranışı Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorum

MEGEP içindeki yaygınlaştırıcı okul yöneticilerinin belirsizlikten kaçınma davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri, standart sapma ve ortalama alınarak belirlenmiştir.

TABLO 3

Genel Toplam Puan Ortalaması Standart Sapması

	n	Ortalama	SS
Yaygınlaştırıcı Okul Yöneticilerinin Belirsizlikten Kaçınma Davranış Puanları	58	53,32	9,26

MEGEP içindeki yaygınlaştırıcı okul yöneticilerinin, belirsizlikten kaçınma davranışlarını gösterme ortalaması 53,32'dir. Standart sapması ise, 9,26'dır.

Yukarıdaki tabloda, genel toplam puan ortalamasına göre, daha önceden verilen ortalama aralığına göre, MEGEP içindeki okul yöneticilerinin belirsizlikten kaçınma davranışlarını gösterme düzeyinin orta olduğu söylenebilir ($\bar{X} = 53,32$).

3.2. Belirsizlikten Kaçınma Davranışı ile Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorum

MEGEP içindeki yaygınlaştırıcı okul yöneticilerinin belirsizlikten kaçınma davranışlarını; yaş, cinsiyet, yöneticilik kıdemi, öğrenim düzeyi değişkenlerine göre incelerken;

1. İlk olarak MEGEP içindeki yaygınlaştırıcı okul yöneticilerinin belirsizlikten kaçınma davranışlarını gösterme eğilimi puanlarının yaş, cinsiyet, yöneticilik kıdemi, öğrenim düzeyi değişkenlerinin kategorilerine göre normal dağılıma uygun olup olmadığı Kolmogorov-Smirnov testi kullanılarak incelenmiştir.
2. MEGEP içindeki yaygınlaştırıcı okul yöneticilerinin belirsizlikten kaçınma davranışlarını gösterme eğilimi puanlarının değişkenlerin kategorilerinin varyanslarının homojenlik koşulunun sağlanıp sağlanmadığı Levene testi ile incelenmiştir.

Yapılan testler sonucunda yukarıdaki koşulların sağlandığı durumlarda parametrik testler uygulanabilmektedir.

MEGEP içindeki yaygınlaştırıcı okul yöneticilerinin belirsizlikten kaçınma davranışlarını gösterme eğilimi puanlarının; yaşlarına göre normal dağılım gösterip göstermediğini Kolmogorov-Smirnov testi ile test edilmiştir. Bunun sonucunda MEGEP içindeki yaygınlaştırıcı okul yöneticilerinin belirsizlikten kaçınma davranışlarını gösterme eğilimi puanlarının yaşlarına göre normal dağılıma uygun olduğu ortaya çıkmıştır.

Levene testi ile MEGEP içindeki yaygınlaştırıcı okul yöneticilerinin belirsizlikten kaçınma davranışlarını gösterme eğilimi puanlarının yaşlarına göre varyanslarının homojenliği test edilmiştir. Bu testin sonucunda MEGEP içinde yöneticileri yaygınlaştırıcı okul yöneticilerinin belirsizlikten kaçınma davranışlarını gösterme

eğilimi puanlarının yaş değişkenine göre varyanslarının homojen olduğu ortaya çıkmıştır. Ek 4’de çalışma grubuna ait gruplandırılmış yaş kategorileri verilmiştir.

TABLO 4

Yaş Değişkenine Göre Ortalama Sonuçları

Yaş	N	$\bar{X}$	SS
41 ve altı	17	53,1176	8,73128
42-45	21	51,4762	7,73705
46 ve üzeri	20	55,4500	7,83699
Toplam	58	53,3276	8,10758

Buna göre tek yönlü varyans analizin sonuçları Tablo 5’deki gibidir.

TABLO 5

Yaş Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Belirsizlikten Kaçınma Davranışları

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F
Gruplar Arası	162,823	2	81,412	1,249*
Grup içi	3583,953	55	65,163	
TOPLAM	3746,776	57		

p*>0,05

Tablo 5’e göre MEGEP içindeki yaygınlaştırıcı okul yöneticilerinin belirsizlikten kaçınma davranışlarını gösterme eğilimi, yaş değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır. MEGEP içindeki yaygınlaştırıcı okul yöneticilerinin yaşları, belirsizlikten kaçınma davranışlarını gösterme eğilimi yüksek ya da düşük düzeyde gerçekleştirmeleri konusunda belirleyici değildir.

3.3. Belirsizlikten Kaçınma Davranışı ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorum

MEGEP içindeki yaygınlaştırıcı okul yöneticilerinin belirsizlikten kaçınma davranışlarını gösterme eğilimi puanlarının; cinsiyetlerine göre normal dağılım gösterip göstermediğini Kolmogorov-Smirnov testi ile test edilmiştir. Bunun sonucunda MEGEP içindeki yaygınlaştırıcı okul yöneticilerinin belirsizlikten kaçınma davranışlarını gösterme eğilimi puanlarının cinsiyetlerine göre normal dağılıma uygun olduğu ortaya çıkmıştır.

MEGEP içindeki yaygınlaştırıcı okul yöneticilerinin belirsizlikten kaçınma davranışlarını gösterme eğilimi puanlarının cinsiyetlerine göre varyanslarının homojenliği test edilmiştir. Bu testin sonucunda MEGEP içinde yöneticileri yaygınlaştırıcı okul yöneticilerinin belirsizlikten kaçınma davranışlarını gösterme eğilimi davranış puanlarının cinsiyetlerine göre varyanslarının homojen olduğu ortaya çıkmıştır. MEGEP içindeki yaygınlaştırıcı okul yöneticilerinin belirsizlikten kaçınma davranışlarını gösterme eğilimi puanları ile cinsiyetleri arasında farklılık olup olmadığının belirlenmesi için yapılan t testi sonuçları tablodadır. Ek 5’de çalışma grubuna ait gruplandırılmış yaş kategorileri verilmiştir.

TABLO 6
Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Belirsizlikten Kaçınma Davranışları

	N	$\bar{X}$	SS	t
Erkek	30	54,0333	7,97186	,683*
Kadın	28	52,5714	8,32857	
Toplam	58	53,3276	7,97186	

p*>0,05

Tablo 8'e göre MEGEP içindeki yaygınlaştırıcı okul yöneticilerinin belirsizlikten kaçınma davranışlarını gösterme eğilimi cinsiyet değişkenine göre farklılık yaratmamaktadır. MEGEP içindeki yaygınlaştırıcı okul yöneticilerinin cinsiyetleri, belirsizlikten kaçınma davranışlarını gösterme eğilimi yüksek ya da düşük düzeyde gerçekleştirmeleri konusunda belirleyici değildir.

3.4. Belirsizlikten Kaçınma Davranışı ile Yöneticilik Kıdemi Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorum

MEGEP içindeki yaygınlaştırıcı okul yöneticilerinin belirsizlikten kaçınma davranışlarını gösterme eğilimi puanlarının; yöneticilik kıdemlerine göre normal dağılım gösterip göstermediğini Kolmogorov-Smirnov testi ile test edilmiştir. Bunun sonucunda MEGEP içindeki yaygınlaştırıcı okul yöneticilerinin belirsizlikten kaçınma davranışlarını gösterme eğilimi puanlarının cinsiyetlerine göre normal dağılıma uygun olduğu ortaya çıkmıştır.

MEGEP içindeki yaygınlaştırıcı okul yöneticilerinin belirsizlikten kaçınma davranışlarını gösterme eğilimi puanlarının cinsiyetlerine göre varyanslarının homojenliği test edilmiştir. Bu testin sonucunda MEGEP içinde yöneticileri yaygınlaştırıcı okul yöneticilerinin belirsizlikten kaçınma davranışlarını gösterme eğilimi puanlarının yöneticilik kıdemlerine göre varyanslarının homojen olduğu ortaya çıkmıştır. Ek 6'da çalışma grubuna ait gruplandırılmış yaş kategorileri verilmiştir.

TABLO 7

Yöneticilik Kıdemlerine Göre Ortalama Değerleri

	Kıdem	N	$\bar{X}$	SS
1. Grup	2-5	11	48,9091	1,70027
2. Grup	6-9	16	55,8750	8,83836
3. Grup	10-13	12	49,2500	9,93730
4. Grup	14-17	9	56,8889	6,56591
5. Grup	18 ve üzeri	10	55,8000	6,84430
	Toplam	58	53,3276	8,10758

Tablo 7'ye göre MEGEP içindeki yaygınlaştırıcı okul yöneticilerinin belirsizlikten kaçınma davranışlarını gösterme eğilimi yöneticilik kıdemleri değişkenine göre farklılık yaratmaktadır. MEGEP içindeki yaygınlaştırıcı okul yöneticilerinin yöneticilik kıdemleri ile belirsizlikten kaçınma davranışlarını gösterme eğilimi gerçekleştirme arasındaki farklılık için LSD testi uygulanmış ve Tablo 14'de verilmiştir (Ek 7).

TABLO 8

Yöneticilik Kıdemine Göre Okul Yöneticilerinin Belirsizlikten Kaçınma Davranışları

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	Grup Farkları
Gruplar içi	693,378	4	173,344	3,009**	1-2
Gruplar arası	3053,398	53	57,611		1-4 1-5 2-3
TOPLAM	3746,776	57			3-4 3-5

p**<0,05

Yöneticilik kıdemlerine göre belirsizlikten kaçınma davranışlarını gösterme eğilimi gruplar arasında farklılık göstermektedir. Yöneticilik kıdemi 2 ve 5 yıl arasında değişen yöneticiler, yöneticilik kıdemi 6-9 yıl, 14-17 yıl ve 18 yıl ve üzeri olan yöneticilere göre belirsizlikten kaçınma davranışlarını gösterme eğilimi daha düşük düzeyde gerçekleştirmektedir. Ancak, bu durum yöneticilik kıdemi 10 ve 13 yıl arasında değişen yöneticiler içinde geçerlidir. Bir diğer söylemle, MEGEP içindeki yaygınlaştırıcı okul yöneticileri içinde yöneticilik kıdemi 6-9 yıl, 14-17 yıl ve 18 yıl ve üzeri olan yöneticiler, belirsizlikten kaçınma davranışlarını gösterme eğilimi, yöneticilik kıdemi 2-5 yıl ve 10-13 yıl olan yöneticilere göre daha yüksek düzeyde gerçekleştirmektedirler. Bu durum, çalıştıkları okullardaki yöneticilik kıdemleri 2 ila 5 yıl arasında değişen yaygınlaştırıcı okul yöneticilerinin, yöneticilik kariyerlerinin ilk

yıllarında daha fazla risk alma eğiliminde olmaları, mesleki ideallerini uygulamaya koşmaları ve örgütün kültüründen tam anlamı ile etkilenememiş olmaları ile açıklanabilir. Diğer taraftan yöneticilik kıdemleri daha fazla olan yaygınlaştırıcı okul müdürleri ise, çalıştıkları kurumun kültürünü, bürokratik yapısını geçen yıllar içerisinde benimseyerek ve sürekli aynı kurumda istihdamı tercih etme olasılıklarının artması ile belirsiz ve riskli durumların getirebileceği olası gelişmelerden kaçınma eğiliminde olmaları mümkündür. MEGEP içindeki yaygınlaştırıcı okul yöneticileri arasında, çalıştığı birimdeki yöneticilik kıdemi 10 ve 13 arasında değişen okul yöneticilerinin belirsizlikten kaçınma davranışlarını gösterme eğilimi düzeylerinin düşük olması ise, kariyer basamaklarında belirli bir düzeye ulaşmış olmaları ve bu düzeyin beraberinde getirdiği iş doyumunu, aynı konumda farklı istihdam olanaklarına sahip olma, kurum kültürü ve işleyişini daha iyi anlayabilme gibi özellikler, belirsiz ve riskli durumlarla daha rahat baş edebilmelerine olanak sağlayabilmektedir.

3.5. Belirsizlikten Kaçınma Davranışı ile Öğrenim Düzeyi Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorum

MEGEP içindeki yaygınlaştırıcı okul yöneticilerinin belirsizlikten kaçınma davranışlarını gösterme eğilimi puanlarının; öğrenim düzeylerine göre normal dağılım gösterip göstermediğini Kolmogorov-Smirnov testi ile test edilmiştir. Bunun sonucunda MEGEP içindeki yaygınlaştırıcı okul yöneticilerinin belirsizlikten kaçınma davranışlarını gösterme eğilimi puanlarının öğrenim düzeylerine göre normal dağılıma uygun olduğu ortaya çıkmıştır.

MEGEP içindeki yaygınlaştırıcı okul yöneticilerinin belirsizlikten kaçınma davranışlarını gösterme eğilimi puanlarının öğrenim düzeylerine göre varyanslarının homojenliği test edilmiştir. Bu testin sonucunda MEGEP içinde yöneticileri yaygınlaştırıcı okul yöneticilerinin belirsizlikten kaçınma davranışlarını gösterme eğilimi puanlarının cinsiyetlerine göre varyanslarının homojen olduğu ortaya çıkmıştır. Ek 8’de çalışma grubuna ait gruplandırılmış yaş kategorileri verilmiştir. MEGEP içindeki yaygınlaştırıcı okul yöneticilerinin belirsizlikten kaçınma davranışlarını

gösterme eğilimi puanları ile cinsiyetleri arasında farklılık olup olmadığının belirlenmesi için yapılan t testi sonuçları Tablo 9’da gösterilmektedir.

TABLO 9
Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre t Testi Sonucu

	N	$\bar{X}$	SS	t
Yüksek Okul	15	57,9333	5,93376	2,692**
Fakülte	43	51,7209	8,20083	
Toplam	58			

p**<0,05

Tablo 12’ye göre MEGEP içindeki yaygınlaştırıcı okul yöneticilerinin belirsizlikten kaçınma davranışlarını gösterme eğilimi öğrenim düzeyleri değişkenine göre farklılık yaratmaktadır. MEGEP içindeki yaygınlaştırıcı okul yöneticilerinin öğrenim düzeyleri ile belirsizlikten kaçınma davranışlarını gösterme eğilimi gerçekleştirme arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bir diğer deyişle, yüksek okul mezunu olan MEGEP içindeki yaygınlaştırıcı okul yöneticileri belirsizlikten kaçınma davranışlarını gösterme eğilimi, fakülte mezunu olan yöneticilere göre daha fazladır. Bu durumda, MEGEP içindeki yaygınlaştırıcı okul yöneticilerinin öğrenim düzeyleri arttıkça belirsizlikten kaçınma davranışlarını gösterme eğilimi düzeylerinin azaldığı söylenebilir. Fakülte mezunu yaygınlaştırıcı eğitim yöneticileri, yüksek okul mezunu olan yaygınlaştırıcı okul yöneticilerine göre kendilerini belirsiz durumlarda daha rahat hissetmeleri, eğitim dönemlerinde aldıkları eğitim formasyonu ile konumlarının ve statülerinin getirdiği güç yerine, geniş bilgi ve yeterliliklerinden gelen güce sahip olmaları ile açıklanabilir.

3.6. Okul Yöneticinin Belirsizlikten Kaçınma Olgusunu Değerlendirmelerine İlişkin Bulgular ve Yorum

Veri toplama aracı ile altıncı alt probleme ilişkin toplanan veriler gruplandırılarak, bilgisayara aktarılmıştır. Daha sonra çözümlenen verilerden yola çıkarak altıncı alt probleme ilişkin bulgular aşağıdaki gibidir:

TABLO 10

Yöneticilerin Belirsizlikten Kaçınma Davranışı Göstermesi Gerekliliği

YANITLAR	%
Yöneticilerin işi okulda belirsizliği en alt düzeye indirmektir.	%42
Yöneticiler belirsizlikten hangi koşullarda kaçınma davranışları göstereceklerini, hangi koşullarda kaçınmamaları gerektiğini iyi seçmelidirler.	%65
Yöneticinin belirsizlikten kaçınma davranışını hangi konuda gösterdiği bu davranışın gerekip gerekmediğine karar vermenin ölçütüdür.	%58
Yöneticilik risk almayı gerektiren bir iştir.	%39
Yöneticiler belirsizlikten kaçınma davranışlarını bireysel olarak değil, danışmaları gereken mevkii ve gruplar ile müzakere yaptıktan sonra gerçekleştirmelidirler.	%70
Yöneticiler belirsiz durumları kontrol edebilmelidirler.	%44
Yöneticilerin gösterdikleri belirsizlikten kaçınma davranışlarının önceden yapılandırılmış olması gerekir.	%69
Belirsizlikten kaçınma davranışlarının gerçekleştirilmesi, yöneticilerin sahip olduğu uzmanlaşma oranı ile ilişkilidir.	%66
Yöneticilerin belirsizlikten kaçınma davranışları çoğunluğun eğiliminden sapmamalıdır.	%71
Belirsizlikten kaçınma davranışlarını var olan bilgi ve ipuçlarını değerlendirerek göstermek gerekmektedir.	%36
Yöneticilerin belirsizlikten kaçınma davranışları okuldaki yaşamı daha güvenli bir duruma getirmesi beklenmektedir.	%78

TABLO 11

Yöneticilerin Düşük Düzeyde Belirsizlikten Kaçınma Davranışları Gösterebilmeleri İçin Var Olan Yasal-Yönetmelik Koşullarının Değerlendirilmesi

YANITLAR	%
Düşük düzeyde belirsizlikten kaçınma davranışı göstermeye okulun yapısı müsait değil.	%63
Okuldaki kurallar ve yönetmelikler yöneticilerin davranışlarını önceden belirlemektedir	%68
Yöneticiler var olan kuralları belirsiz durumlar il baş edebilmek için esnetme özgürlüğüne sahiptirler	%41
Düşük düzeyde belirsizlikten kaçınma davranışı var olan kuralların değiştirilmesini öngörmektedir.	%48
Düşük düzeyde belirsizlikten kaçınma davranışı gösteren yöneticilerin ve çalışanlarının iş tanımlarının sınırlarının belirlenmiş olması gerekmektedir.	%40

1. MEGEP içindeki yaygınlaştırıcı okul yöneticileri belirsizlikten kaçınmama davranışına ilişkin kendilerini rahat ve yetkin hissetmediklerini belirtmektedirler. Bu durumu okulun bürokratik yapısı ile açıklamaktadırlar. Bir diğer söylemle, yaygınlaştırıcı okul yöneticileri, belirsiz ve risk içeren durumlarda kendilerini karar verici konumunda görmemektedirler ve bunu durumu, görev ve sorumluluklarının, yönetmelik ve kurallar ile kesin sınırlar ile şekillendirilmiş olmasına bağlamaktadırlar.
2. Okul yöneticilerine göre belirsizlikten kaçınma davranışı sergileme eğiliminde olmaları sadece okulun yapısı ile değil, kendilerinin sahip olduğu değerler, alışkanlıklar ve kültür ile de ilişkidir. Bu durum yaygınlaştırıcı okul yöneticilerinin belirsizlik kaçınmama davranışlarını çok düşük düzeyde gerçekleştirmelerini yalnızca okul kültürüne değil, daha geniş anlamda toplumsal kültür ile de ilişkilendiklerini göstermektedir.
3. Okul yöneticilerinin aldıkları yaygınlaştırıcı eğitimi semineri sonucunda kendilerine göre davranışlarında farklılaşma olmamıştır. Okul yöneticilerinin %78'i katıldıkları seminerin belirsizlikten kaçınma davranışını daha düşük düzeyde gösterme eğilimi

yaratmadığını belirtmektedirler. Bu durum, verilen eğitim programının sürekli olmaması ve eğitime ayrılan sürenin azlığı ile açıklanabilir. Ayrıca belirsizlikten kaçınmanın çok boyutlu olduğu düşünüldüğünde, yöneticilerin eğitim dönemlerini uzun yıllar önce tamamladıkları ve artık davranış değişikliği göstermelerinin çok kolay olmadığı düşünülebilir.

BÖLÜM 4

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçlara ve geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

4.1. Sonuçlar

Önceki bölümde verilen bulgu ve yorumlardan sonra aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Yaygınlaştırıcı okul müdürlerinin, araştırmada ölçülmesi amaçlanan belirsizlikten kaçınma davranışlarını gösterme eğilimleri, kıdem ve eğitim düzeyine göre farklılaşmakla birlikte genel olarak orta düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum, uzun süreli yaygınlaştırıcı eğitimi alan okul yöneticileri ile ilgili olarak verilen eğitimin grup üzerinde belirsizlikten kaçınma davranışını gösterme eğilimini farklılaştırmakta çok fazla etkili olmadığını düşündürmektedir.
2. Okul müdürlerinin görev yaptıkları okulların kültürü bürokratik yapılardan oluşmakta ve bu durum yöneticilerin düşük düzeyde belirsizlikten kaçınma davranışı gösterme eğilimlerini azaltmaktadır.
3. Okul müdürlerinin belirsizlikten kaçınma davranışları, çalıştıkları okuldaki yöneticilik kıdemlerine göre farklılık göstermektedir. Kıdemi yüksek olan yöneticilerde belirsizlikten kaçınma davranışı gösterme düzeyi daha yüksektir. Bu farklılık, yöneticilik kıdeminin başında bulunan yöneticiler ile kıdemi on ve on üç yıl arasında değişen yöneticiler için geçerli değildir. Bu durumda, belirsizlikten kaçınma davranışları kariyer, risk alma eğilimi, istihdam talebi,

örgüt kültürünün benimsenme derecesi, iş doyumu gibi bireysel ve örgütsel faktörler ile de ilişkilidir.

4. MEGEP içindeki yaygınlaştırıcı okul müdürlerinin belirsizlikten kaçınma davranışları, sahip oldukları eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir. Üniversite mezunu olan yöneticilerin belirsizlikten kaçınma davranışlarını gösterme düzeyi daha düşüktür. Bu durum, alınan formasyon eğitiminin süresinin belirsizlikten kaçınma davranışını gerçekleştirme düzeyi ile ilişkili olabileceğini düşündürmektedir.
5. MEGEP içindeki yaygınlaştırıcı okul müdürlerinin belirsizlikten kaçınma davranışları, yalnızca bireysel faktörlerden etkilenmemektedir. Yöneticiler, belirsizlikten kaçınma davranışı gösterme eğilimlerini sahip oldukları değerler, alışkanlıklar ve kültür ile de ilişkilendirmişlerdir. Bu durum, belirsizlikten kaçınma davranışı gösterme düzeyinin bireysel faktörlere ek olarak, hem kurum kültürü hem de daha geniş bir etki alanına sahip olan toplumsal kültür ile ilişkili olabileceğini düşündürmektedir.

4.2. Öneriler

Araştırmanın bulgularına dayalı olarak şu önerilerde bulunulabilir.

1. Türk milli eğitim sistemi içerisinde görev yapan eğitim liderlerine yönelik hazırlanan eğitimler ve seminerler için eğitim programlarının içerikleri hazırlanırken, kazandırılmaya çalışılan davranışa ilişkin çok boyutlu bir inceleme yapılması gerekebilir. Araştırmanın konusu olan belirsizlikten kaçınma davranışı ile ilgili hazırlanan bir seminer programı içeriğinde belirsizlikten kaçınmanın bireysel, örgütsel ve toplumsal boyutları göz önünde bulundurulduğunda, daha etkili bir eğitim haline dönüşebilir.
2. Belirsizlikten kaçınma davranışının çok boyutlu olduğu düşünüldüğünde verilen yaygınlaştırıcı eğitiminin benzerlerinin, bireylere daha önceki yıllarda lisans ve

lisans öncesi eğitimleri sırasında ve daha uzun süreli verilmesi, istendik davranışın gösterilmesinin sağlanmasında etkili olabilir.

3. Belirsizlikten kaçınma davranışlarının eğitim düzeyi ile ilişkili olması, Milli Eğitim Sistemimiz içerisinde çalışmak üzere seçilen eğitim yöneticilerinin atanmasında eğitim seviyelerinin dikkate alınması gerektiğini düşündürebilir. Eğitim düzeyleri daha yüksek olan yöneticilerin daha rahat risk alabilmeleri, uygun koşullarda yapı ve kurallara ilişkin esneklik sağlayabilmeleri, tek bir doğruya inanmamaları ve değişime daha rahat uyum sağlayabilmeleri, girdisi insan olan eğitim kurumlarının belirsiz ve kaotik durumlarda daha etkili yönetilebilmeleri konusunda gelişim göstermelerini sağlayabilir.
4. Araştırma konusunun devamı niteliğinde olabilecek, belirsizlikten kaçınma davranışları ile ilgili olarak örgütsel boyutun yanı sıra bireysel ve toplumsal boyutlarda göz önünde bulundurularak, yöneticilerin belirsizlikten kaçınma davranışlarının bu boyutlara ilişkin düzeyleri araştırılabilir.
5. Araştırmanın bulgularından yola çıkılarak, düşük düzeyde belirsizlikten kaçınma davranışını, sadece mesleki kariyerlerine başladıktan sonra değil, eğitim sistemine girdikten ve hatta aile içinde verilen eğitim dâhilinde bireylere kazandırmaya çalışmak gerekmektedir.
6. Milli Eğitim Sistemi içerisindeki okulların kültürleri, yapıları ve işleyişleri, yetki sahibi bireylerin ya da eğitim yöneticilerinin riskli ve belirsiz durumlarda esneklik yaşayabilecekleri ve yaşatabilecekleri, tek bir doğruyu kabullenmeyecekleri, sorgulayabilecekleri ve değişime daha rahat uyum sağlayabilecekleri biçimde gelişime göstermesi desteklenmelidir.

KAYNAKÇA

- AÇIKALIN, A. (1994), *Teknik ve Toplumsal Yönleri ile Okul Yöneticiliği*, PEGEM Yayınları, Ankara.
- ALTAY, Hüseyin, (1997), “Güç Mesafesi, Erkeklik-Dişilik ve Belirsizlikten Kaçınmanın Başarıya Etkisi” (Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi), Eskişehir: İnönü Üniversitesi.
- ARIKAN, Semra, (2001), “Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk’ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi”, *H.Ü. İİBF Dergisi*, C. 19, S. 1.
- AYDIN, Mustafa, (1992), *Eğitim Yönetimi*, Hatiboğlu Yayını, 2. Baskı, Ankara.
- BAKAN, İsmail ve Başkaları, (2004), *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü-Teorik ve Ampirik Yaklaşım*, 1. Baskı, Aktüel Yayınları, Bursa.
- BAŞARAN, İ. Ethem; (1992), *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara, Gül Yayınevi.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem, (1982). *Örgütsel Davranış*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No: 108, 1. Baskı, Ankara.
- BAYSAL, A. Can ve TEKARSLAN, Erdal, (1996), *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*, 2. Baskı, İstanbul, Avcıol Bas. Yay.
- BİNBAŞIOĞLU, C. (1983), *Eğitim Yöneticiliği*, Binbaşioğlu Yayınevi, Ankara.
- BURSALIOĞLU, Ziya. (1994) *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, PEGEMA Yayınları, 9.Baskı, Ankara.

BURSALIOĞLU, Ziya. (1991) “Eğitimde Yenileşme ve Demokratik Liderlik”. Ankara Üniversitesi, *Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt:24, Sayı:2, s.669–674. Ankara.

ÇAKICI, O. (2003), “Kültürlerarası Farklılaşmanın Müzakere Sürecine Etkileri: NATO Ülkeleri Arasında Bir Uygulama”, (Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi), Savunma Bilimleri Enstitüsü, Kara Harp Okulu, Ankara.

CÜCELOĞLU, Doğan, (1997), *İçimizdeki Biz “Kalite Bilincinin Temeli”*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

ÇELİK, Vehbi, (1997). “Öğretmenlere Göre Okul Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerini”, *Verimlilik Dergisi*, Sayı:3, MPM Yayını, Ankara.

ÇELİK, Vehbi, (1997). *Okul Kültürü ve Yönetimi*, PEGEM Yayını, 1. Baskı, Ankara.

ÇELİK, Vehbi. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Pegem A Yayıncılık, Ankara.

DAFT, Richard L. (1997), *Management*, 4th Ed. New York: The Dryden Press.

DOĞAN, Selen, (1997). "İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkiliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü", *TODAI Dergisi* C.30. s.57–74.

ERÇETİN, Ş. Şule. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

EREN, Erol, (1998), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 5. Baskı, İstanbul, Beta Bas. Yay. Dağ.

GÜNER, Şükrü, (2002), “Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından

Değerlendirilmesi”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

HELLRIEGEL, Don, SLOCUM, J. W. ve WOODMAN, R. W. (1986) *Organizational Behavior*, 4th Ed. St. Paul: West Pub. Company.

HOFSTEDE, Geert J. (2001), *Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Thousand Oaks, CA: Sage.

HOFSTEDE, Geert (1984), *Culture’s Consequences: International Differences in Work Related Values*. London, Newbury Park: Sage Publications.

HOLLANDER, Edwin P, OFFERMANN, Lynn R., (1993), “Power and Leadership in Organizations”, *Contemporary Issues in Leadership*, 3rd Ed., Ed. By William E. Rosenbach, Robert L. Taylor, San Francisco: Westview Press.

HOUSE, R., MITCHELL, T. R., (1982), “The Path Goal Theory of Leadership”, D. D. White (Ed.) *Contemporary Perspectives in Organizational Behavior*, Boston: Allyn and Bacon Inc.

HUSTED Brayn W. DOZIER Janelle B, MCMAHON Timothy J, Kattan M W, (1996), “The impact of cross-national carriers of business ethics and attitudes about questionable practices and form of moral reasoning”, *Journal of International Business Studies*, Vol.27: 2.

KARSLI, Mehmet Durdu, (1997). *Yönetmel Etkililik*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Yayınları No:6, Bolu.

KATRİNLİ, Alev, CANDAY, Timur, ÖMÜR, Nezcan, (1989), “Güç Tipleri ve Grup Etkinliği”, *Düşünceler Dergisi*, EGE Üniversitesi, BYYO, Y.3, İzmir.

- KAYIKÇI, K. (1999), “Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Y. 5, S. 20, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- KILINÇ, Taner, (1996), “Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II): Karizmatik Liderlik Yaklaşımı”, *İ.Ü. İşletme Fak. Dergisi*, C. 25, S. 2, Kasım.
- KOÇEL, Tamer, (2001), *İşletme Yöneticiliği*, 8. Baskı, İstanbul: Beta Bas. Yay.
- KOTTER, John P. (1990), “What Leaders Really Do”, *Harvard Business Review*, May-June: 103-11.
- MAXWELL, John C. (1999), *Liderlik Nitelikleri: Reddedilmez 21 Liderlik Niteliği*, Çev: İbrahim Şener, İstanbul: Beyaz Yayınları.
- MEB resmi internet sitesi-MEGEP, <http://www.megep.meb.gov.tr/indextr.html> Erişim Tarihi: 27.11.2007.
- MOORE, Rick D. (1999) *School Leadership That Promotes a Dynamic School Culture*, <http://www.nationalforum.com/NFJ%20Archives.htm> , Erişim: 16.11.2007.
- NEUMAN, L. (2007), *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nitel ve Nicel Yaklaşımlar*, Cilt 1, Çev. Sedef ÖZGE, Yayın Odası, İstanbul.
- OUCHİ, William, (1989). *Teori Z*, (Çev: Yakut Güneri), İlgi Yayıncılık, İstanbul.
- ÖZCAN, R. (2003), “Belirsizlikten Kaçınmanın Örgütsel İletişime Etkileri: Asker Yöneticiler Üzerinde Uygulamalı Bir Araştırma”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Başkent Üniversitesi.

- ÖZEN, Şükrü, (1997). “Bürokratik Kültür”, *TODAI Yayını*, I.Baskı, Ankara, S. 13.
- ÖZDAMAR, K. (1996) *Paket Program İle İstatistiksel Analiz*, 5. Baskı, Ankara.
- PETERS, Thomas & WATERMAN, Robert, (1995). *Yönelme ve Yükseltme Sanatı Mükemmeli Arayış*, Çev. Selami Sargut, Alim Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- ROGOVSKY, N. SHULER, R. S. (2005). “Managing Human Resources Across Cultures”. *Business & the Contemporary World*, Vol. IX. No.1, p. 63-75.
- SARGUT, A. Selami, (1994), *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim*, Ankara Verso Yayıncılık.
- SERGİOVANNİ, Thomas, (1993) *Moral Leadership*, Jossey-Bass Publisher, San Francisco.
- SHEİN, Edgar, (1992). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- SMİTH, A. (1795), The Principles Which Lead and Direct Philosophical Enquiries Illustrated by the History of Astronomy. *Essays on Philosophical Subjects* içinde (der.) W.P.D. Wightman and J.C. Bryce (1982). Liberty Press: Indianapolis, U.S.A.
- SUNGURLU, Melek, (1998), “Öğrenen Örgütler ve Yeni Liderlik Yaklaşımı”, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi II*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yay.
- ŞİMŞEK, M. Şerif, (1999), *Yönetim ve Organizasyon*, 5. Baskı, Ankara: Nobel Yay. Dağ.

- ŞİŞMAN, Mehmet, (1994), *Örgüt Kültürü*, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir.
- TANNENBAUM, Robert, SCHMIDT, Warren H. (1973), “How to Choose a Leadership Pattern”, *Harvard Business Review*, May-June, 147–208.
- UNUTKAN, G. A. (1995), *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- WEAVER GR. (1998). Understanding and coping with cross-cultural adjustment stress. In *Culture, Communication and Conflict: Readings in Intercultural Relations*, 2nd edn. Weaver GR (Ed.). Simon and Schuster: Needham Heights, MA; 187–204.
- WEAVER, GR. (2004), “Cross-cultural Tourist Behavior: a Replication and Extension Involving Hofstede’s Uncertainty Avoidance Dimension” *International Journal of Tourism Research*, 6, 29–37.
- WERNER, Isabel, (1993) *Liderlik ve Yönetim*, Çev: Vedat Üner, İstanbul: Rota Yay.
- WHETTEN, David A., CAMERON, Kim S. (1995), *Developing Management Skills*, New York: Harper Collins College Publishers.
- WIEDENHAEFER, R. M., DASTOOR B., BALLOUN, J., (2007) “Ethno-Psychological Characteristics and Terror-Producing Countries: Linking Uncertainty Avoidance to Terrorist Acts in the 1970s”, *Studies in Conflict & Terrorism*, 30:801–823.
- ZHENGKANG, P. S., (1999), Perceptual Balanced Scorecard (PBSC) Within a Chienese Conlogmerate, *Management Literature in Review*, Vol.1.

EK 1**ANKET FORMU**

Sayın Yönetici

Bu anket, bireysel ve örgütsel belirsizlikten kaçınma davranışlarını tespit etme ve bu davranışların düzeyini saptamaya yönelik bir araştırmanın veri toplama aracıdır. Uygulama süresince isim belirtmeniz istenmemektedir. Araştırmanın gerçekleştirilebilmesi soruların eksiksiz ve uygun yanıtlanmasına bağlıdır. Katılımınız ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederim

Nilay Başar NEYİŞCİ

Hacettepe Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi Teftişi ve Planlaması Bilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

Lütfen aşağıda yer alan kişisel maddelerin karşısına size uygun olanları yazınız

Yaşınız:

Cinsiyetiniz:

Bulunduğunuz birimdeki yöneticilik kıdeminiz:

Öğrenim durumunuz:

AÇIKLAMA: <i>Aşağıda bazı davranışlara yer verilmiştir. Lütfen bu davranışlara yönetici olarak ne düzeyde katıldığınızı yan taraftaki sütunda size uygun gelen şekilde işaretleyiniz.</i> 1 Hiç Katılmıyorum 2 Az Katılıyorum 3 Orta düzeyde katılıyorum 4 Oldukça Katılıyorum 5 Çok Katılıyorum <u>Lütfen boş madde bırakmayınız.</u>	Gerçekleştirme düzeyi				
ÖRGÜT DÜZEYİNDE BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA	Hiç	Az	Orta	Oldukça	Çok
OKUL YÖNETİCİSİ OLARAK,					
1. Okul yararına olduğunu düşünülmesi durumunda bile okul kuralları bozulmamalıdır	1	2	3	4	5
2. Okul yararına olduğunda kurallar esnetilebilmeli ve genişletilebilmelidir	1	2	3	4	5
3. İşlerin yapılışı ile ilgili tek bir doğrunun olduğu bilinmelidir	1	2	3	4	5
4. Okulda çalışanların sürekli bir iş ile uğraşması sağlanmalıdır	1	2	3	4	5
5. Okulda yöneticiler hiçbir zaman duygularını belli etmemelidir	1	2	3	4	5
6. Okulda kurallara uymanın zorunlu olduğu bilinmelidir	1	2	3	4	5
7. Okulda tüm meslektaşlar birbirine güvenmelidir	1	2	3	4	5
8. Okulda çalışanlar bir konu hakkında kararsız kalmamalıdır	1	2	3	4	5
9. Okulda herkes, bir konuda kararsız kalmanın zayıflık olduğunu düşünmelidir	1	2	3	4	5
10. Okulda çalışanlar bir konu hakkındaki kuşkularını birbirleri ile tartışmamalıdır	1	2	3	4	5
11. Okulda bir karar alınmadan önce tüm alternatifler gözden geçirilmelidir	1	2	3	4	5
12. Okulda durumun değiştiğinde, bu değişikliğin nedenleri aranmalıdır	1	2	3	4	5
13. Okulda, problemlere kesin çözümler bulmak için tüm çalışanlar her zaman hazır olmalıdır	1	2	3	4	5
14. Okulda bir karar alındıktan sonra bile, karara ait durum değişirse, karar tekrar değerlendirilmelidir	1	2	3	4	5
15. Okulda bir işe başlamadan önce kesin ve tam bir plan hazırlanmalıdır	1	2	3	4	5
16. Okulda bir işe başlamadan önce olası sonuçları bilinmelidir	1	2	3	4	5

LÜTFEN AŞAĞIDAKİ SORULAR İLE İLGİLİ DÜŞÜNCELERİNİZİ YAZINIZ.

Bir yönetici olarak okulda yöneticilerin belirsizlikten kaçınmaya yönelik davranışlar göstermesi gerekir mi?

[illegible]

Bir yönetici olarak okulda yöneticilerin düşük düzeyde belirsizlikten kaçınmaya yönelik davranışları gösterebilmeleri için var olan yasal-yönetmelik koşulları nasıl değerlendiriyorsunuz?.....

[illegible]

Almış olduğunuz yaygınlaştırıcı eğitimi seminerinden sonra, belirsizlikten kaçınma davranışlarını gösterme eğiliminiz farklılaştı mı?

[illegible]

EK 2

TABLO 12

Madde Toplam Test Korelasyonu Ve Anlamlılık Düzeyleri

Maddeler	Madde Toplam Test Korelasyonu
ö1	,376*
ö2	,078**
ö3	,246**
ö4	,442*
ö5	,592*
ö6	,427*
ö7	,581*
ö8	,302*
ö9	,196**
ö10	,298*
ö11	,104**
ö12	,362*
ö13	,399*
ö14	,644*
ö15	,532*
ö16	,293*
ö17	,302*
ö18	,400*
ö19	,398*
ö20	,402*
ö21	,387*
ö22	,179**
ö23	,481*

*P<0,01

**P>0,01

EK 3**TABLO 13****Son Madde Toplam Test Korelasyonu Ve Anlamlılık Düzeyleri**

Maddeler	Madde Toplam Test Korelasyonu
ö1	,281
ö4	,369
ö5	,498
ö6	,346
ö7	,543
ö8	,279
ö12	,434
ö13	,365
ö14	,662
ö15	,442
ö17	,502
ö18	,552
ö19	,517
ö20	,566
ö21	,529
ö23	,474

*P<0,01

**P>0,01

EK 4

TABLO 14

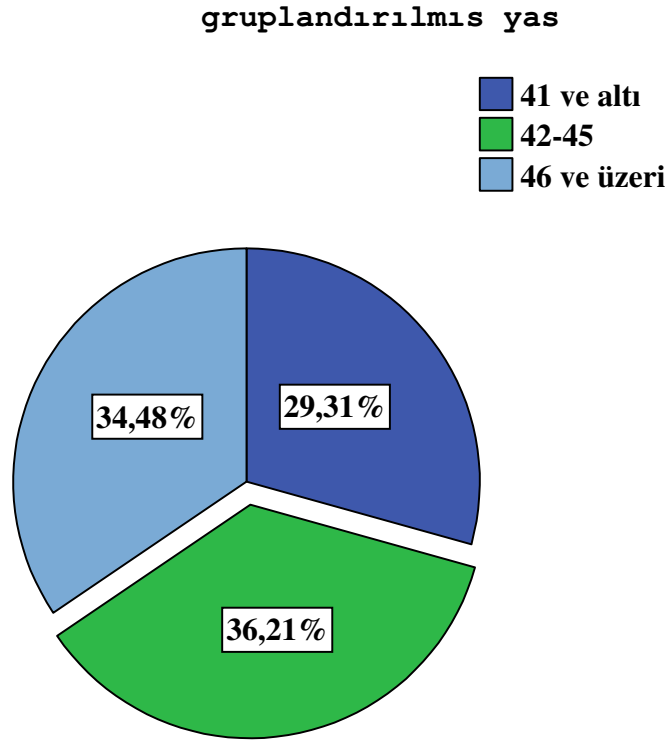
Yöneticilik Kıdemlerine Göre Okul Yöneticilerinin Belirsizlikten Kaçınma Davranışlarına İlişkin LSD Analizi

Gruplar	Kıdem	Kıdem	$\bar{X}$
1. Grup	2-5	6-9	-6,96(*)
		10-13	-,34
		14-17	-7,97(*)
		18 ve üzeri	-6,89(*)
2. Grup	6-9	2-5	6,96(*)
		10-13	6,62(*)
		14-17	-1,01
		18 ve üzeri	,07
3. Grup	10-13	2-5	,34
		6-9	-6,62(*)
		14-17	-7,63(*)
		18 ve üzeri	-6,55(*)
4. Grup	14-17	2-5	7,97(*)
		6-9	1,01
		10-13	7,63(*)
		18 ve üzeri	1,08
5. Grup	18 ve üzeri	2-5	6,89(*)
		6-9	-,07
		10-13	6,55(*)
		14-17	-1,08

EK 5

GRAFİK 1.

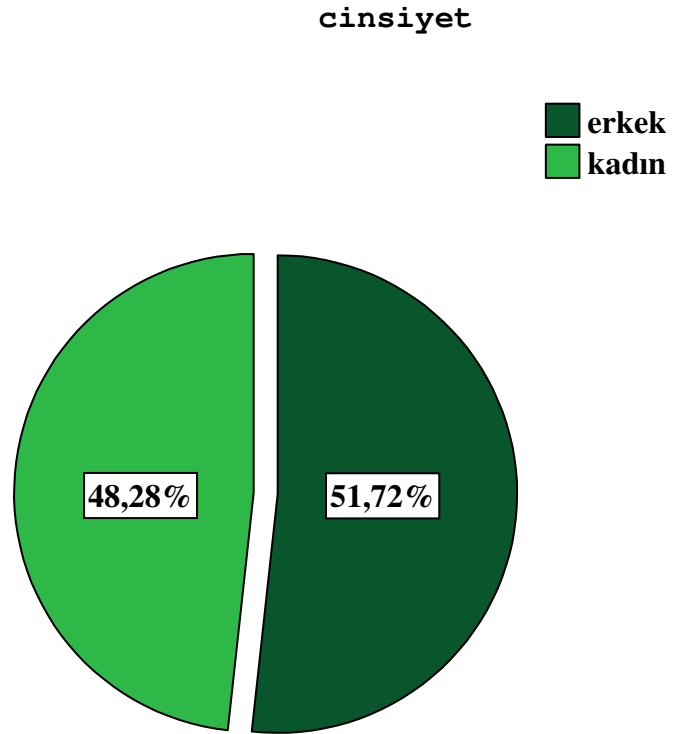
Gruplandırılmış Yaş Değişkeninin Yüzdeleri



EK 6

GRAFİK 2

Cinsiyet Değişkeninin Yüzdeleri

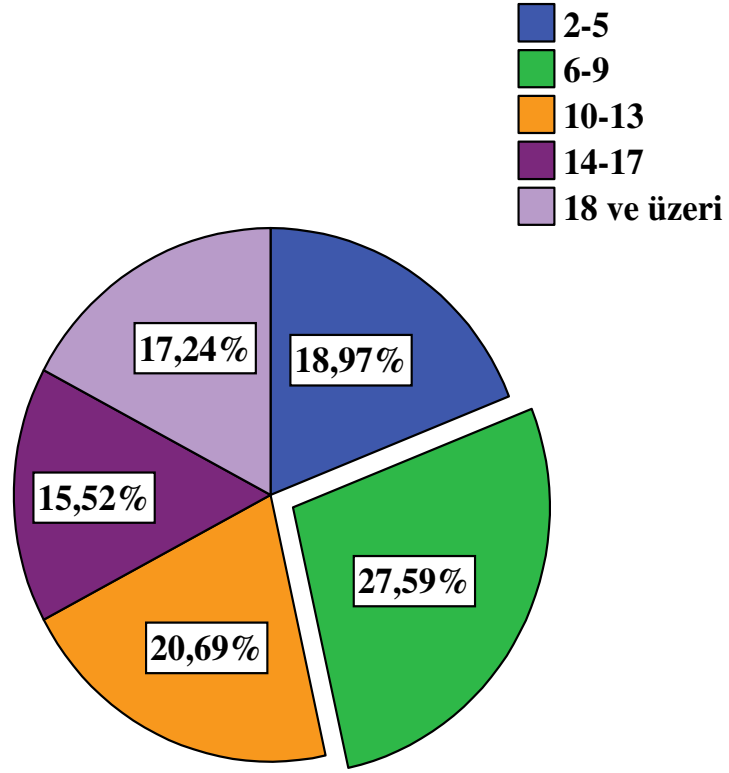


EK 7

GRAFİK 3.

Gruplandırılmış Yöneticilik Kıdeminin Yüzdelik Dilimleri

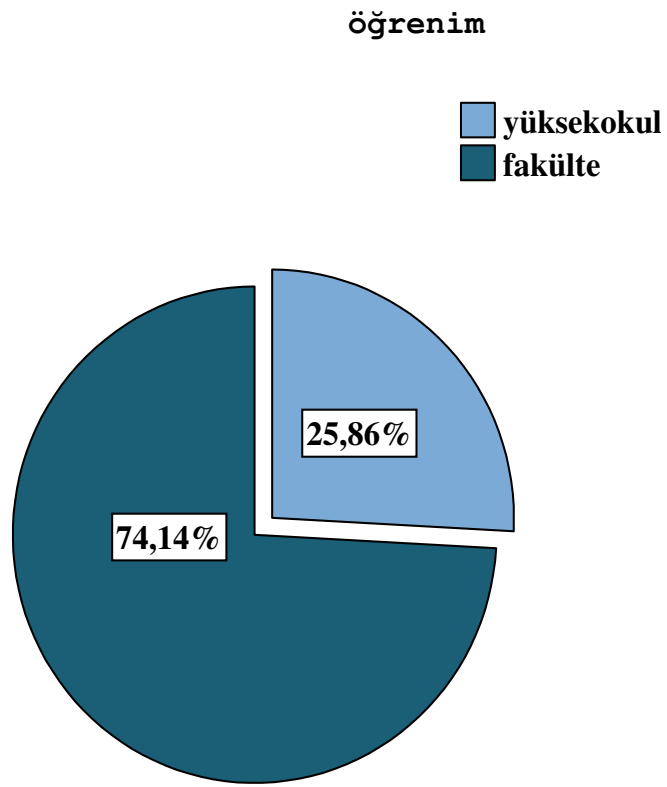
gruplandırılmış birimdeki yöneticilik



EK 8

GRAFİK 4

Öğrenim Düzeyinin Yüzdelik Dilimleri



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Nilay Başar NEYİŞCİ
Doğum Yeri ve Tarihi : Kütahya, 1981

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyoloji
Yüksek Lisans Öğrenimi : Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler
Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması
ve Ekonomisi Bilim Dalı
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce
Bilimsel Faaliyetleri : ---

İş Deneyimi

Stajlar : ---
Projeler : ---
Çalıştığı Kurumlar : Hacettepe Üniversitesi / ANKARA

İletişim

E-Posta Adresi : nilbasar@hacettepe.edu.tr

Tarih :05.06.2008