

17011

**OKUL MÜDÜRÜNÜN YÖNETİMSEL DAVRANIŞI
VE ÖĞRETMEN BAĞLILIĞI
(BOLU İLİ ÖRNEĞİ)**

Nursel YARDİBİ

**T. C.
Yükseköğretim Kurulu
Dokümantasyon Merkezi**

**Hacettepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi
Bilim Dalı İçin Öngördüğü
DOKTORA TEZİ
olarak hazırlanmıştır.**

Ocak-1991

ANKARA

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

İş bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalında, DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan :
Prof.Dr.Haydar TAYMAZ

Üye :
Prof.Dr.Sadi BÜLBÜL

Üye :
Doç.Dr.Aytaç AŞIKALIN

Üye :
Doç.Dr.Hüseyin BAŞAR (Danışman)

Üye :
Doç.Dr.Abdullah DEMİRTAŞ

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.16 /..S./ 1991

Prof.Dr.Süleyman YILDIZ
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

"Hangi yönetici kendisine bağlı astlarının olmasını istemez?". insanlar genelde kendilerini güven içinde ve huzurlu hissedecekleri, üstleri ve diğer çalışma arkadaşları ile uyum içinde oldukları kurumlarda çalışmak isterler. Bu olgu çalışanlar için olduğu kadar yöneticiler için de çok önemlidir. Türk Eğitim sistemindeki okul müdürleri ve öğretmenlerin uyum içinde ve elbirliği ile çalıştıklarını görmek herkesin arzusudur.

Bağlılık gibi aslında psikolojik bazda çağrışımlar yapan böyle bir konunun bilimsel perspektifte ele alınıp incelenmesinin yararlı olacağı kanısındayım.

Bu çalışmanın konusu, "etkimiz, yetkimiz az, sorumluluğumuz çok, oysa bizi dinleyen yok" diyen okul müdürlerinin yetkilerini ve etkilerini nasıl genişletebilecekleri ile ilgilidir. Ayrıca asıl işlerinin "eğitmek ve öğretmek" olduğunu söyleyen ve yönetimin kendilerini "denetlemeye kalkışmak"tan çok "eğitim-öğretim yapmalarına yardımcı olmak"la yükümlü olduğunu belirten öğretmenlerin nasıl yaratıcı ve huzurlu biçimde çalışmalarını sürdürebilecekleri ile ilgilidir. Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin sorunlarının bir kısmına bilimsel açıdan çözüm getirmeyi amaçlayan bu çalışma, geliştirilen önerilerle de yasal açıdan sorunun nasıl çözülmesi gerektiğinin ipuçlarını vermeye çalışmıştır. Çalışmanın hareket noktası ve aynı zamanda okul müdürlerine iletisi şudur: "Öğretmenler, memur olmakla birlikte, meslek mensubu (profesyonel) olmaları nedeniyle mesleğe yönelimleri doğal karşılanmalıdır. Profesyonel olan öğretmenleri yönetmek ve denetlemenin bürokratik bir örgütteki herhangi bir memuru yönetmekten farklı olduğunu düşünerek davranan bir yönetici, başarıya daha yaklaştığı olur." Öğretmenleri yaratıcılıklarını ortaya koyarak verimli çalışmaya yöneltmenin, özendirmenin ve güdülemenin tek aracı müdürün yasal yetki ve olanakları değildir. Müdür başka araçları da kullanabilir. Bu araçlardan birisi birtakım uygun yönetimsel davranış biçimlerini benimsemek yoluyla öğretmenlerin "bağlılığını" kazanmak olabilir. Okul müdürleri öğretmenlerin kendisine bağlılığını arttırarak etki ve yetki alanlarını genişletebilirler. Müdürlerine bağlı öğretmenler de

daha verimli ve yaratıcı olurlar. Özet olarak, okul müdürünün "Otoriterliği" (OTO), "Hiyerarşik etkililiği" (HE) ve "Coşkusal Yansızlığı" (CY) ile öğretmenlerin ona bağlılığı arasında bir ilişki var mıdır, varsa bunun yönü ve derecesi nedir? sorularına yanıtlar aranan bu araştırmada, elde edilen bulgulara dayalı olarak "uygulamaya ilişkin öneriler" ve "araştırmaya ilişkin öneriler" geliştirilmiştir.

Bu çalışmada başka kişi ve kurumların maddi ve manevi, doğrudan veya dolaylı yardım ve desteğinden yararlanılmıştır. Önce Rutgers Üniversitesi Eğitim Yönetimi Profesörü Wayne K. Hoy'a, konu ile ilgilenip araştırmanın temel dökümanlarını ve kullanmam için orjinal anketlerini göndermesi, ayrıca her zaman kendisine yazabileceğimi ve yardıma hazır olduğunu belirterek beni teşvik etmesi nedeniyle sonsuz teşekkür ediyorum. Araştırmanın yapılması sırasında değerli zamanını ayırarak gerek yöntem, gerekse istatistiki çözümler için her türlü yardımı esirgemeyen Prof. Dr. Erkan Öngel'e teşekkür ve minnetimi ifade etmekten mutluluk duyuyorum. Araştırmayı öneri aşamasından beri ilgi ile izleyen, emek ve zaman harcayan Doç. Dr. Aytaç Açıkalın'a çaba ve katkılarından ötürü teşekkür ediyorum. Ve yine araştırmanın her aşamasında içtenlik ve hoşgörü ile bana yardımcı olan danışmanım Doç. Dr. Hüseyin Başar'a gösterdiği özen ve özellikle sabrı için sonsuz minnet duyuyorum. Araştırmanın çalışma evreni ile ilgili bilgilerin edinilmesi ve anketlerin gönderilmesini bizzat gerçekleştiren Bolu Milli Eğitim Müdürlüğü uzmanlarından Fatma Öncü ve Nesrin İçli'nin içten çabalarını ise unutmam mümkün değildir. Bolu öğretmenlerinin sorulara içtenlikle ve şevkle yanıtlar vermeleri ve hatta kutlayıcı pusulalar yazmaları araştırmacıyı yüreklendirmiştir. Sağolsunlar.

Ayrıca bütün master ve doktora eğitimim boyunca bilgi, görüş ve eleştirilerinden yararlandığım hocalarım bugüne gelmemde en büyük paya sahiptirler. Prof. Dr. Yahya Kemal Kaya, Prof. Dr. Sudi Bülbül, Prof. Dr. Mustafa Aydın ve Prof. Dr. Kemal Kartal'ın şahsında tüm hocalarıma bu alandaki eğitim yaşantım boyunca bana verdikleri değerli emekleri için duyduğum sonsuz saygı ve sevgiyi belirtmek isterim.

Bardağı dolduran su önemlidir. Ancak bardağı taşıran son damla en az bardağın içindeki su kadar önem taşır. Bu son damlalık görevi için Ahmet Turhan Altınır'e teşekkür ederim.

Nursel YARDİBİ



İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	iv
ÇİZELGELER DİZİNİ	vii
EKLER DİZİNİ	ix
ÖZET.....	x
SUMMARY.....	xiii
BÖLÜM	
I. GİRİŞ.....	1
Problem Durumu.....	1
Problem Cümlesi.....	6
Alt Problemler.....	6
Sınırlılıklar.....	7
Sayıltılar.....	8
Tanımlar.....	8
Araştırmanın Önemi.....	9
II. YÖNETİMSEL DAVRANIŞ VE BAĞLILIK.....	11
Yönetimsel Davranış.....	11
Örgütlü Toplum.....	11
Yönetimsel Davranış Biçimleri.....	15
Bağlılık.....	19
III. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	26

	<u>Sayfa</u>
IV.YÖNTEM.....	36
Araştırma Modeli.....	36
Araştırmanın Çalışma Evreni.....	36
Verilerin Toplanması.....	41
Anketin Oluşturulması.....	42
Anketin Geçerliliği ve Güvenilirliği.....	45
Anketin Uygulanması	51
Verilerin Çözümlemesi ve Yorumu	53
V. BULGULAR VE YORUMLAR	54
Müdürün Otoriterliği, Hiyerarşik Etkililiği ve Coşkusal Yansız- lığı ile Öğretmenin Bağlılığı Arasındaki "Birebir" İlişkiler	54
Otoriterlik ile Bağlılık İlişkisi.....	54
Hiyerarşik Etkillik ile Bağlılık İlişkisi	56
Coşkusal Yansızlık ile Bağlılık İlişkisi.....	57
Otoriterlik ile Hiyerarşik Etkililik İlişkisi.....	57
Otoriterlik ile Coşkusal Yansızlık İlişkisi	58
Hiyerarşik Etkililik ile Coşkusal Yansızlık İlişkisi	58
Müdürün Otoriterliği, Hiyerarşik Etkililiği ve Coşkusal Yansız- lığının Öğretmenin Bağlılığı Üzerindeki "Birlikte" Etkisi	59
Otoriterlik ve Hiyerarşik Etkililiğin Bağlılık Üzerindeki Birlikte Etkisi	59
Otoriterlik ve Coşkusal Yansızlığın Bağlılık Üzerindeki Birlikte Etkisi	60
Hiyerarşik Etkililik ve Coşkusal Yansızlığın Bağlılık Üzerindeki Birlikte Etkisi	64
Otoriterlik, Hiyerarşik Etkililik ve Coşkusal Yansızlığın Bağlılık Üzerindeki Birlikte Etkisi	67

	<u>Sayfa</u>
Müdürlerini Yönetimsel Davranış Biçimleri Açısından Değerlendirmede Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri Bir Fark Yaratıyor mu?	71
VI. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	74
Sonuçlar.....	74
Öneriler.....	78
Uygulamaya İlişkin Öneriler	78
Araştırmaya İlişkin Öneriler	81
KAYNAKÇA.....	85
EKLER.....	96
Anket.....	97
İstatistiki Veriler.....	102
İzin Yazışmaları.....	107

ÇİZELGELER DİZİNİ

<u>ÇİZELGE NO:</u>	<u>Sayfa</u>
1. Çalışma Evrenini Belirleme Basamakları	38
2. Bolu İlindeki Resmi Ortaokullar (Özel, Mesleki, Teknik Okullar ve Anadolu Liseleri Hariç)	40
3. Araştırma Anketinin Yapısı	43
4. Bağlılık Ölçeğinin Maddeler Arası Korelasyonları	46
5. Otoriterlik Ölçeğinin Maddeler Arası Korelasyonları	49
6. Hiyerarşik Etkililik Ölçeğinin Maddeler Arası Korelasyonları ..	50
7. Müdürün Otoriterliği, Hiyerarşik Etkililiği ve Coşkusal Yansızlığı ile Öğretmen Bağlılığı Arasındaki Birebir İlişkiler ..	55
8. Bağımsız Değişkenlerin Düşük ve Yüksek Düzeylerinin Sağladığı Ortalama Bağlılık Puanları	60
9. Okul Müdürünün Hiyerarşik Etkililiği ve Otoriterliğinin Öğretmen Bağlılığı Üzerindeki (Birlikte) Etkisi	62
10. Hiyerarşik Etkililik ve Otoriterlik ile Bağlılık İlişkileri.....	62
11. Okul Müdürünün Otoriterlik ve Coşkusal Yansızlığının Öğretmen Bağlılığı Üzerindeki (Birlikte) Etkisi	63
12. Otoriterlik ve Coşkusal Yansızlık ile Bağlılık İlişkileri	63
13. Okul Müdürünün Hiyerarşik Etkililiği ve Coşkusal Yansızlığının Öğretmen Bağlılığı Üzerindeki (Birlikte) Etkisi	66
14. Hiyerarşik Etkililik ve Coşkusal Yansızlık ile Bağlılık İlişkileri..	67
15. Bağımsız Değişkenlerin Yokluk Hipotezi ile Test Sonuçları.....	68
16. Okul Müdürünün Otoriterlik, Hiyerarşik Etkililik ve Coşkusal Yansızlığının Öğretmen Bağlılığı Üzerindeki (Birlikte) Etkisi ..	70

Sayfa

17. Otoriterlik, Hiyerarşik Etkililik ve Coşkusal Yansızlık ile Bağlılık İlişkileri	70
18. Öğretmenlerin Cinsiyet ve Medeni Durumları ile Müdürlerini Değerlendirmeleri ve Bağlılıkları Arasındaki İlişkiler	72
19. Öğretmenlerin Meslek Kıdemi, Okul Kıdemi ve Müdürle Birlikte Çalışma Süresi ile Müdürlerin Değerlendirmeleri ve Bağlılıkları Arasındaki İlişkiler	72
20. Otoriterlik Ham Puanlarının Okul Bazında Ortalamaları, Sıklık ve Yüzde Değerleri	102
21. Bağlılık Ham Puanlarının Okul Bazında Ortalamaları, Sıklık ve Yüzde Değerleri	103
22. Hiyerarşik Etkililik Ham Puanlarının Okul Bazında Ortalamaları, Sıklık ve Yüzde Değerleri	104
23. Coşkusal Yansızlık Ham Puanlarının Okul Bazında Ortalamaları, Sıklık ve Yüzde Değerleri	105
24. Okulların Otoriterlik, Hiyerarşik Etkililik, Coşkusal Yansızlık ve Bağlılık Ortalama Puanları	106

EKLER DİZİNİ

<u>EK NO:</u>	<u>Sayfa</u>
I. Araştırma Anketi.....	97
II. Bağlılık, Otoriterlik, Hiyerarşik Etkililik ve Coşkusal Yansızlık Puanlarının Okul Bazında Ortalamaları, Sıklık ve Yüzde Değerleri.....	102
III. Yazışmalar	107



ÖZET

Bu çalışmanın amacı, okul müdürlerinin "yönetimsel davranış biçimleri"nin "öğretmen bağlılığı" üzerindeki etkisini ölçmektir. Araştırmada, müdürlerin "otoriterliği" (OTO), "hiyerarşik etkililiği" (HE) ve "çoşkusal yansızlığı" (CY) ile öğretmenlerin "müdüre bağlılığı" arasındaki ilişkiler, hem bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki "birebir" etkileri, hem "birlikte" etkileri ele alınarak incelenmiştir. Ayrıca OTO, HE ve CY'nin kendi aralarındaki birebir ilişkileri de araştırılmıştır.

"Okul müdürünün yönetimsel davranış biçimleri (otoriterlik, hiyerarşideki etkililik ve çoşkusal yansızlık), öğretmenlerin okul müdürüne bağlılıklarını ne yönde ve derecede etkilemektedir?" problem cümlesinden hareket edilerek araştırmada şu sorulara yanıt aranmıştır: 1) Müdürün "otoriterliği" ile "bağlılık" arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? 2) Müdürün "hiyerarşideki etkililiği" ile "bağlılık" arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? 3) Müdürün "çoşkusal yansızlığı" ile "bağlılık" arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? 4) Müdürün "otoriterliği" ile "hiyerarşideki etkililiği" arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? 5) Müdürün "otoriterliği" ile "çoşkusal yansızlığı" arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? 6) Müdürün "hiyerarşideki etkililiği" ile "çoşkusal yansızlığı" arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? 7) Müdürün "otoriterliği" ve "hiyerarşideki etkililiği"nin "bağlılık" üzerindeki birlikte etkisi nedir? 8) Müdürün "otoriterliği" ve "çoşkusal yansızlığı"nın "bağlılık" üzerindeki birlikte etkisi nedir? 9) Müdürün "hiyerarşideki etkililiği" ve "çoşkusal yansızlığı"nın "bağlılık" üzerindeki birlikte etkisi nedir? 10) Müdürün "otoriterliği", "hiyerarşideki etkililiği" ve "çoşkusal yansızlığı"nın "bağlılık" üzerindeki hepbirlikte etkisi nedir? 11) Müdürlerini yönetimsel davranış biçimleri (OTO, HE, CY) açısından değerlendirmede öğretmenlerin kişisel özellikleri (cinsiyet, meslek kıdemi, vb.) bir fark yaratıyor mu?

Araştırmada kullanılan anket şu üç bölümden oluşmaktadır: (1) MYDA (Müdürün Yönetimsel Davranışları Anketi), (2) ÖMBA (Öğretmenin Müdüre Bağlılığı Anketi), (3) ÖKÖA (Öğretmenin Kişisel Özellikleri Anketi). Bolu ilindeki 24 ortaokulda çalışan 254 öğretmene anket verilmiştir. Ölçülmeye çalışılan ilişkilerin özelliği gereği, çalışma kapsamına müdürü en az 2 yıldır aynı okulda "müdür" olarak görev yapan resmi ortaokullar (Özel, Mesleki, Teknik Okullar ve Anadolu Liseleri hariç) alınmıştır. Aynı müdürle 2 ve daha çok yıldır çalışan öğretmenler denek kabul edilmiştir. Aynı müdürle 2 yıldan fazla çalışan öğretmen sayısı 5'in altında kalan okullar listeden çıkartılmıştır. Anket uygulanan her okuldan en az 5 yanıt alma kuralı benimsenmiştir. Anket gönderilen 254 öğretmenin 150'sinden (% 59'undan) yanıt alınmış ve değerlendirilmiştir. Sorular Likert tipindedir ve birden beşe puanlanmıştır. Yüksek puan değişkenlerin yüksek değerini ifade etmektedir. Elde edilen veriler SPSS Bilgisayar Paket Programı kullanılarak Korelasyon, 2 ve 3 yönlü varyans analizi, F Sınaması ve Scheffe Testlerine tabi tutulmuştur.

Araştırmanın temel bulguları şunlardır: (1) Okul müdürlerinin otoriterliği ile öğretmenlerin ona bağlılığı arasında anlamlı, negatif bir ilişki olup ($r = -0.4088$; $p < 0.05$), otoriterlik arttıkça bağlılık azalmaktadır. (2) Müdürün hiyerarşideki etkililiği ile öğretmenlerin ona bağlılığı arasında oldukça yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ($r = 0.8106$; $p < 0.001$). (3) Müdürün coşkusal yansızlığı ile öğretmenlerin ona bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r = 0.4571$; $p < 0.05$). (4) Müdürün otoriterliği ile hiyerarşik etkililiği arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. (5) Müdürün otoriterliği ile coşkusal yansızlığı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki yoktur. (6) Müdürün hiyerarşik etkililiği ile coşkusal yansızlığı arasında anlamlı bir ilişki vardır ($r = 0.4132$; $p < 0.05$). (7) Otoriterliği düşük, hiyerarşik etkililiği yüksek okul müdürleri; Otoriterliği yüksek, hiyerarşik etkililiği düşük okul müdürlerine göre öğretmenlerden daha yüksek bağlılık elde etmektedirler. (8) Coşkusal yansızlığın farklı düzeyleri, müdürün otoriterliğinin farklı

düzeyleriyle birlikte bağıllık üzerinde farklı bir etki yaratmamaktadır. Başka bir anlatımla, müdürün otoriterliği ve coşkusal yansızlığı öğretmenlerin bağıllığını etkilemekte; ancak, otoriter bir müdürün coşkusal yansızlığının düşük ya da yüksek olması bağıllığı farklılaştırmamaktadır. (9) Hiyerarşik etkililik ve coşkusal yansızlık düzeyi yüksek okul müdürleri; hiyerarşik etkililikleri düşük ve coşkusal yansızlıkları yüksek okul müdürlerinden daha çok bağıllık elde etmektedirler. (10) Otoriterlik düzeyi düşük olduğu zaman (CY de yüksekse), hiyerarşik etkililik bağıllığın düşük ya da yüksek olmasını sağlamaktadır. Otoriterlik düzeyi yüksekse (CY de yüksekse), hiyerarşik etkililik bağıllığın düşük ya da yüksek olmasını sağlayamamaktadır. Demek ki, öğretmen bağıllığı, müdürün otoriterliğinin düşük ya da yüksek olmasından birincil derecede etkilenmektedir. (11.a) Öğretmenlerin cinsiyeti ve evli olup olmamaları ile OTO, HE, CY ve bağıllık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. (11.b) Mesleki kıdem ve müdürle birlikte çalışma süresi ile OTO, HE, CY ve bağıllık arasında anlamlı bir ilişki yoktur. (11.c) Okul kıdemi ile OTO, CY ve bağıllık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış, ancak HE ile anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r= 0.2346$; $p<0.01$).

SUMMARY

The purpose of this study is to measure the effects of principals' administrative behaviors on teacher loyalty (TL). The relationship between teacher loyalty and principals' "authoritarianism" (AUT), "hierarchical influence" (HI) and "emotional detachment" (ED) is analyzed in three parts: (1) Separate effects of independent variables (AUT, HI and ED) on dependent variable (TL), (2) Joint effects of AUT, HI and ED on TL, (3) Relationship of AUT, HI and ED among each other.

"In what direction and degree do the principals' AUT, HI and ED effect teacher loyalty?" This is our main problem sentence. This main general question is broken into following 11 operational questions. Answering these questions constitutes the main purpose of this study. 1) Is there a statistically significant relationship between principal's "authoritarianism" and "teacher loyalty"? 2) Is there a statistically significant relationship between principal's "hierarchical influence" and "teacher loyalty"? 3) Is there a statistically significant relationship between principal's "emotional detachment" and "teacher loyalty"? 4) Is there a statistically significant relationship between principal's "authoritarianism" and "hierarchical influence"? 5) Is there a statistically significant relationship between principal's "authoritarianism" and "emotional detachment"? 6) Is there a statistically significant relationship between principal's "hierarchical influence" and "emotional detachment"? 7) What is the joint effect of principal's "authoritarianism" and "hierarchical influence" on "teacher loyalty"? 8) What is the joint effect of principal's "authoritarianism" and "emotional detachment" on "teacher loyalty"? 9) What is the joint effect of principal's "hierarchical influence" and "emotional detachment" on "teacher loyalty"? 10) What is the joint effect of principal's "authoritarianism", "hierarchical influence" and "emotional detachment" on "teacher loyalty"? 11) Do personal characteristics of teachers create any significant difference in evolving their principal's administrative behaviors (AUT, HI, ED)?

The questionnaire used consists of 3 sections: (1) PAB (Principal's Administrative Behavior), (2) TLP (Teacher's Loyalty to Principal), (3) PCT (Personal Characteristics of Teachers).

Questionnaires were sent to 254 teachers working in 24 public junior high schools located in Bolu province. Those schools whose principal has been working as "principal" in the same school more than 2 years constitute the study area. Private, professional, technical schools and Anadolu High Schools are not included in the list. Teachers who have been working more than 2 years with the same principal are included in the list of research subjects. If a selected school has less than 5 teachers, that school dropped from the list. At least 5 answered questionnaires were obtained from each selected school. We received 150 (59 %) answered questionnaires. Questions were Likert-type items and scored on a scale of one to five; the higher the score, the more loyal the teachers. Within the framework of the SPSS Computer Package program, the following statistical techniques are used: Correlation, 2 and 3 way variance analysis, F test and Scheffe test.

Basic findings of the study can be summarized as follows: (1) There is a statistically significant negative relationship between principal's authoritarianism and teacher loyalty ($r = -0.4088$; $p < 0.05$). Higher is the principal's authoritarianism, lower is the teacher loyalty. (2) There is a statistically significant relationship between principal's hierarchical influence and teacher loyalty ($r = 0.8106$; $p < 0.001$). (3) There is a statistically significant relationship between principal's emotional detachment and teacher loyalty ($r = 0.4571$; $p < 0.05$). (4) There is not a statistically significant relationship between principal's authoritarianism and hierarchical influence. (5) There is not a statistically significant relationship between principal's authoritarianism and emotional detachment. (6) There is a statistically significant relationship between principal's hierarchical influence and emotional detachment ($r = 0.4132$; $p < 0.05$). (7). Principals with lower authoritarianism and higher hierarchical

influence get higher level of teacher loyalty than those principals with higher authoritarianism and lower hierarchical influence. (8) Different levels of principal's emotional detachment in combination with different levels of authoritarianism do not create different effect on teacher loyalty. In other words, principal's authoritarianism and emotional detachment effect teacher loyalty; but an authoritarian principal's higher or lower level of emotional detachment does not create any difference in teacher loyalty. (9) Principals with both higher hierarchical influence and emotional detachment get higher level of teacher loyalty than those principals with lower hierarchical influence and higher emotional detachment. (10) If the level of authoritarianism of principal is lower (and if emotional detachment is higher), hierarchical influence will determine the level of teacher loyalty. If the level of authoritarianism of principal is higher (and if emotional detachment is also higher), hierarchical influence cannot determine the level of teacher loyalty. This means that teacher loyalty is highly influenced by principal's level of authoritarianism, (11.a) There is not a statistically significant relationship between sex and marital status and authoritarianism, hierarchical influence, emotional detachment and teacher loyalty. (11.b) There is not a statistically significant relationship between teacher's professional seniority and duration of work with principal and authoritarianism, hierarchical influence, emotional detachment and teacher loyalty. (11.c) There is not a statistically significant relationship between teacher's school seniority (number of years in the selected school) and authoritarianism, emotional detachment and teacher loyalty. But there is a statistically significant relationship between, teacher's school seniority and hierarchical influence ($r = 0.2346$; $p < 0.01$).

BÖLÜM I. GİRİŞ

Bu bölümde önce, genel olarak örgüt yöneticilerinin ve özel olarak da profesyonelliğin ağır bastığı eğitim kurumlarının (okulların) yöneticilerinin yönetim işlevlerini başarılı biçimde yerine getirebilmeleri ve astlarının "bağlılık"larını artırabilmeleri için gerekli yönetsel davranış biçimleri ve bunların dayanakları özet olarak sunulmuştur. Araştırmanın problem durumu böylece ortaya konduktan sonra, ikinci olarak "problem cümlesi" ve ona bağlı olarak da "alt problemler" verilmiştir. Üçüncü olarak "sınırlılıklar" ve "sayılılar" belirtilmiştir. Araştırmada kullanılan önemli kavram ve sözcükler "Tanımlar" başlığında açıklanmıştır. Bu bölümde en son olarak da, eldeki bu tezin incelediği kanunun önemi ve sağlayacağı yararlar kısaca anlatılmıştır.

Problem Durumu

Bürokratik örgütlerde yöneticinin yönetim işlevini başarılı biçimde yerine getirebilmesi yalnızca yasal yetkilerini kullanmasıyla mümkün değildir. Yasal yetkilerine ek olarak astlarının yeteneklerini ve yaratıcılık güçlerini harekete geçirecek yönetsel davranış biçimlerini de kullanabilmesi gerekir. Bu durum, özellikle eğitim örgütlerinde ve okullarda daha çok önem kazanır (Hoy ve Rees, 1974, 27). Her çalışanın görevini yaparken başka hiç kimsenin normal koşullarda giremeyeceği kapalı çalışma ortamına (örneğin, sınıfa, laboratuvara, işliğe) sahip olduğu ve profesyonelliğin (mesleki otoritenin) ağır bastığı okullarda, yöneticinin başarısı yasal yetkiden çok, yaratıcılığın kullanılmasını özendiren yönetsel davranışların geliştirilmesine ve kullanılmasına bağlıdır. Ancak bu yolla öğretmenlerin ve öteki meslek mensuplarının yaratıcılıkları ve yetenekleri en son sınırına kadar kullanılabilir. Böylece, bu türden hizmet kurumlarında yönetici yönetim işlevini hakkıyla yerine getirebilir (Hoy ve Miscel, 1982, 125). Yöneticinin yönetim işlevini yerine getirmede başarılı olabilmesi için yalnızca "yasal

yetki" yeterli olsaydı her örgüt yöneticisi başarılı olurdu. Çünkü bütün örgütler kuruluş aşamasında yöneticilerinin ne tür yetkiler kullanacağını genellikle açıkça belirlerler. Yazılı olmayan ve yöneticinin bizzat kendisinin birikimine, yaratıcılığına, durumsallık kavrayışına ve deneyimlerine bağlı olarak geliştirdiği yönetsel davranış biçiminin, okul türü örgütlerde başarıyı yasal yetkilerin kullanılmasından daha çok etkileyebildiği saptanmıştır. Zaten yönetimin bilim ya da sanat olma tartışması da bu noktada başlamaktadır (Polatoğlu, 1984 b,7).

Bürokratik örgütlerde ve özellikle eğitim örgütlerinde yöneticiler, astlarının yaratıcılıklarını en üst düzeyde işe koşmakta bazı güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Bu güçlükleri ve bunları aşma biçimlerini şu üç kavram yardımıyla açıklamak olanaklıdır: (1) "Bürokratik otorite çıkmazı" (Dilemma of bureaucratic authority), (2) "Kayıtsızlık alanı" (zone of indifference) ve (3) "Kabul alanı" (Zone of acceptance) (Hoy ve Rees, 1974, 271; Barnard, 1971, 167; Simon ve Barnard, 1965, 133).

"Bürokratik otorite çıkmazı" şöyle özetlenebilir: Astlar üzerinde yakın denetim ve sık ceza uygulaması yöneticinin yasal etkileme gücünü arttıracığına azaltmaktadır ve astların yöneticiye bağlılığını da zayıflatmaktadır. Buna karşılık, yöneticinin yasal yaptırımların "gerektiğinde uygulanabileceğini" inandırıcı biçimde gündemde tutması, ama fiilen ceza uygulamasına sıkça başvurmaması ve bazı ödüllendirmelere gitmesi, astların yöneticiye bağlılığını arttırmaktadır. Mesleki bilginin ve (yasal yetkiden çok) uygun yönetsel davranış becerilerinin daha önemli olduğu eğitim kurumlarında, yöneticilerin "bürokratik otorite çıkmazı"ndan kaçınmaları ve yasal yaptırımları (ceza, vb.) uygulamaktan çok yönetsel davranış becerilerini geliştirerek meslektaşlarını özendirmeye ve ödüllendirmeye, bu yolla da onların bağlılık düzeylerini ve yaratıcılıklarını artırmaya çalışmaları gerekmektedir.

Öteki iki kavram ("Kayıtsızlık alanı" ve "kabul alanı") birbirleriyle yakından ilgilidirler. Ancak, okul yöneticisinin öğretmenlerin "yasal yükümlülük dışında verimli

ve yaratıcı" çalışmalarını sağlamasında, ya da yöneticinin bu sonucu doğuracak yönetsel davranış becerisini göstermesinde farklı anlamlara sahiptirler.

"Kayıtsızlık alanı"na giren emir ve işlerde, astlar itiraz etmeden "gerekeni" yaparlar. Buna karşılık "kabul alanı" kavramı, yöneticinin daha işin başında neyin astlar tarafından kabul edilebilir, neyin kabul edilemez olduğunu düşünmesi gerektiğini ifade eder. İşte bu kavram, eğitim kurumlarındaki yöneticilerin astlarının yeteneklerini çok iyi bilmelerinin gerekli olduğunu vurgular.

Bu kavramların yardımıyla bu noktada şu söylenebilir: Okul yöneticisinin başarısının anahtarı, "yetki alanını genişletmesi"nde yatar. Yasal yetkilerinin üstünde astlarını etkileyebilmesi ve onların yaratıcılıklarını en üst düzeyde kullanmalarına yardımcı olması, onları "kayıtsızlık alanı"ndan çıkartarak "kabul alanı"na çekmesiyle olanaklıdır. Yöneticinin bunu gerçekleştirmesi için astlarının bağlılığını sağlaması gerekir. Bağlılığın sağlanması ise, yöneticinin bazı yönetsel davranış biçimlerini (otoriterlik, hiyerarşideki etkililik, coşkusal yansızlık) benimsemesi ve uygulamasıyla olanaklıdır. Bağlılık (loyalty) astların verimliliklerini ve yaratıcılıklarını artırmaktadır.

Okul yöneticisi yönetim işlevini en üst düzeyde başarmak için yasal konumunun kendisine verdiği yetkiye ek olarak, kendi kişisel birikimine ve mesleki formasyonuna dayalı uygun yönetsel davranış becerilerini kullanmalıdır. Böylece, etkileme ve otorite alanını, astlarının bağlılığını arttırarak, genişletebilecektir.

Astların bir üst amirlerine "bağlılığı"nın özellikle aşağıdaki bağımsız değişkenler tarafından belirlendiği belirtilmektedir (Blau ve Scott, 1960; Hoy ve Rees, 1974; Hoy, Tarter ve Forsyth, 1978): (1) Yöneticinin otoriterliği (Authoritarianism), (2) Yöneticinin hiyerarşideki etkililiği (Hierarchical influence), (3) Yöneticinin "coşkusal yansızlığı" (Emotional detachment) ve (4) Yöneticinin hiyerarşideki bağımsızlığı (hierarchical independence (Hoy ve Rees, 1978, 125-126).

İşte bu tez, yukarıda özetlenen süreçlerin nasıl işlediğini, 24 okulda 150 öğretmen üzerinde uygulanan soru kağıtlarından derlenen bilgilerle ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Ancak bu tezde, öğretmen bağlılığını etkilediğini yukarıda belirttiğimiz dört değişkenden ilk üçü araştırma kapsamına alınmıştır. Dördüncü değişkenin ("yöneticinin hiyerarşideki bağımsızlığı") ise kapsam dışında bırakılmıştır. Dördüncü değişkeni dışarıda bırakılmasının ana nedeni şudur: Türk yönetim sistemi geleneksel olarak merkeziyetçidir. Araştırma konusu edilen eğitim kurumları da bu yönetim yapısının içinde yer almaktadır. Bu nedenle, öğretmen bağlılığı açısından yönetsel davranış biçimini incelediğimiz okul müdürlerinin "hiyerarşideki bağımsızlığı"nın bu tezin amaçları açısından yararlı olmayacağı düşünülerek kapsam dışında bırakılmıştır.

Commons (1924, 284)'ın ücret pazarlığı ile ilgili incelemesinde de vurguladığı gibi; çalışanlar emeklerini satarken aynı zamanda belirli bir amaç için yeteneklerini seferber etmeyi de kabullenmiş olurlar. Astlar hukuki bir sözleşmeye uyarak bir anlamda üstlerinin emrine girmeyi kabul ederler Formal örgütlerde çalışanlar üst yönetimden gelecek her türlü talimat ve yönetmeliklere uymak zorundadırlar.

Ancak, gücünü hukuki bir sözleşmeden alan otorite sınırlı bir etkiye sahiptir. Commons'un da belirttiği gibi (1924, 284-286) iş sözleşmesi kişiyi her an, sürekli denetim altında tutamaz. Çalışan istediği anda işi bırakabilir. Bunun yanı sıra böyle bir sözleşme hiçbir zaman çalışandan tam verim alınmasını garantileyemez. Çalışan işçi ya da memur yalnızca belli kurallara uymayı kabul etmiştir. Buna karşılık yönetim tüm gücünü ve yeteneklerini sonuna dek işine seferber etmesi için onu zorlayamaz. Kısaca, resmi bir kurumun idaresinde gerekli olan hukuki otorite, belirli şartları yerine getirmede sürece, verim elde etmekte yetersiz kalır. Çalışanlar, işyeri disiplini ve yönetmeliğine uyarlar, ancak sorumluluk üstlenmeleri, yeteneklerini kullanmaları ve çaba sarfetmeleri için yönetimin resmi otoritesi yeterli değildir.

Yöneticinin örgütteki konumundan ileri gelen otoritesi ile astlar üzerindeki etkisi doğru orantılı olsaydı, örgüt yönetiminin inceliklerini çözebilmek için konuyla ilgili yönetmelikleri okumak yeterli olurdu (Blau, Scott, 1962, 141). Bu durumda yöneticiler, hukuki otoritelerinin sınırlarını aşabilme ve çalışanları etkileri altına alma yollarını aramaktadırlar. Bu amaca ulaşmak için kullanılacak yollardan biri baskı yöntemidir. Yönetici hiyerarşideki konumunun kendisine sağladığı yetki ile çalışanlara cezai yaptırım uygulayabilir. Ya da onları ceza tehditi ile çalışmaya zorlayabilir. Diğer bir yol ise yöneticinin liderlik vasıflarını öne çıkarmaktır. Yönetici yanında çalışanları kendine bağlamak için onlara çeşitli olanaklar sağlayabilir. Blau ve Scott' a (1962) kadar bağlılık ile ilgili analizlerde örgüte bağlılık, gruba bağlılık ya da göreve bağlılık incelenmiş, buna karşılık astın üste bağlılığı yeterince araştırılmamıştır (Hoy, Rees, 1974, 270). Hoy'un bunları söylediği ve araştırma sayısını yetersiz bulduğu Amerika Birleşik Devletleri'nde konu ile ilgili araştırmalar yapılmış ve makaleler yayınlanmıştır. Ancak hala tam olarak boşluğun doldurulduğu söylenemez.

Türkiye'de ise bildiğimiz kadarı ile doğrudan öğretmenlerin okul müdürüne bağlılığı konusunda yapılmış bir araştırmaya rastlanmamıştır. Ancak dolaylı olarak ast-üst ilişkileri ile ilgili araştırmalar vardır (Bkz. III. Bölüm). Konuyla doğrudan ilişkili makale, kitap, araştırma, tez v.b. bir yayına rastlanmamış olmasından hareketle Türkiye'de bu konuda bir çalışma yapılmadığı söylenebilir.

Oysa öğretmen davranışlarının diğer memur kesimlerindeki davranışlardan daha özel bir önemi vardır. İnsanı biçimlendirmede rol oynayan öğretmenin davranışları eğitimde önemli bir yer tutmaktadır (Ertürk, 1970). Üstelik ülkemizde, öğretmenliği ana meslek sayma, onu bireyin yaşamında ana-babadan daha ileri bir yere koyma, yeni kuşakları onların yetiştireceğine inanma ve kalkınmada onlara bel bağlama eğilimleri de bilinmektedir (Ertürk, 1972, 17). Eğitimde kalitenin yükseltilmesi, problemlerin elbirliği ile çözümlenmesi, verimin arttırılması gibi bir takım sorunların çözümlenmesine katkıları açısından öğretmenlerin işbirliğine istekli olmaları, dar görev kalıplarının

dışına çıkarak tüm yaratıcılıklarını kullanmaları çok önemlidir. Öğretmenleri bu yönde etkilemek okul müdürüne düşmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin okul müdürüne bağlılığı konusunu ele alıp incelemek ve öneriler geliştirmek "Eğitim Yönetimi" alanı için somut bir zorunluluk olarak görülmektedir.

Problem Cümlesi

Okul müdürünün yönetsel davranış biçimleri (otoriterlik, hiyerarşideki etkililik ve coşkusal yansızlık), öğretmenlerin okul müdürüne bağlılıklarını ne yönde ve derecede etkilemektedir?

Alt Problemler

Problemin çözümü için şu sorulara yanıt aranacaktır:

1. Öğretmenlerin okul müdürüne bağlılığı ile müdürün "otoriterliği", "hiyerarşideki etkililiği" ve "coşkusal yansızlığı" arasındaki birebir ilişkiler anlamlı mıdır?
 - a. Okul müdürüne bağlılık ile müdürün otoriterliği arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
 - b. Okul müdürüne bağlılık ile müdürün hiyerarşideki etkililiği arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
 - c. Okul müdürüne bağlılık ile müdürün coşkusal yansızlığı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
 - d. Okul müdürünün otoriterliği ile hiyerarşideki etkililiği arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
 - e. Okul müdürünün otoriterliği ile coşkusal yansızlığı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

- f. Okul müdürünün hiyerarşideki etkililiği ile çoşkusal yansızlığı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
2. Okul müdürünün yönetsel davranış biçimlerinin, öğretmenlerin müdür'e bağlılığı üzerindeki birlikte etkisi nedir?
- a. Okul müdürünün otoriterliği ve hiyerarşideki etkililiğinin, öğretmenlerin müdüre bağlılığı üzerindeki birlikte etkisi nedir?
- b. Okul müdürünün otoriterliği ve çoşkusal yansızlığının öğretmenlerin müdüre bağlılığı üzerindeki birlikte etkisi nedir ?
- c. Okul müdürünün hiyerarşideki etkililiği ve çoşkusal yansızlığının öğretmenlerin müdüre bağlılığı üzerindeki birlikte etkisi nedir ?
- d. Okul müdürünün otoriterliği, hiyerarşideki etkililiği ve çoşkusal yansızlığının, öğretmenlerin müdüre bağlılığı üzerindeki birlikte etkisi nedir ?
3. Okul müdürünün, otoriterliği, hiyerarşideki etkililiği ve çoşkusal yansızlığı açısından değerlendirmede öğretmenin cinsiyeti, medeni durumu bir fark yaratıyormu? Meslek kıdemi, okul kıdemi ve müdürle çalışma süresi ile bağlılık arasında bir ilişki varmı?

Sınırlılıklar

Bu araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

1. Bolu ilindeki resmi ortaokul ve öğretmenleri üzerinde inceleme yapılmıştır.
2. Müdürü en az 2 yıldır aynı okulda müdür olarak hizmet eden tüm ortaokullar araştırma kapsamına alınmıştır.
3. Bu ortaokullardaki öğretmenlerden şimdiki müdürleriyle en az 2 yıldır çalışan öğretmenler anket kapsamına alınmıştır.

Sayıtlılar

Bu araştırmanın sayıtlıları şunlardır:

1. Bu araştırmada kullanılan anket Hoy, Tarter ve Forsyth (1978) tarafından geliştirilmiştir. Bu soru kağıdı, müdürün otoriterliği, hiyerarşideki etkililiği, coşkusal yansızlığı ve öğretmenlerin müdüre bağlılığını ölçmeye elverişlidir.
2. Anketin Türkçe'ye çevirisi, uyarlanması sırasında bilgilerine başvurulmuş yabancı dil, ölçme değerlendirme ve yönetim uzmanlarının bilgileri ve görüşleri yeterlidir.

Tanımlar

Bu araştırmada kullanılan önemli kavram ve sözcüklerin tanımları aşağıda verilmiştir.

Bağlılık (Loyalty): Sadakat, isteyerek takibetme, inanma (Ağakay, 1955, s. 625).

Astin Üste Bağlılığı: Astların, bir üstlerine bir lider olarak inanmaları ve onu isteyerek, gönülden takibetmeleridir (Murray, Corenblum, 1966, s. 80).

Okul Müdürü: Bu araştırmada okul müdürü bünyesinde ortaokul bulunduran okullardaki müdür anlamında kullanılmıştır. (Özel ve Mesleki okullar ile Anadolu liseleri hariç).

Okul Müdürünün Yönetimsel Davranışı: Bu araştırmada okul müdürünün yönetimsel davranışı müdürün kendisine verilen yetkiyi şu üç açıdan kullanma biçimi olarak ele alınmıştır. Bunlar: 1) Otoriterlik, 2)hiyerarşik etki ve 3) zor durumlarda soğukkanlı sakin kalabilmedir (Hoy, Miskel, 1982, s. 127-131).

Araştırmanın Önemi

Formal bir örgüt içinde yöneticilerin otoritesi hukuki bir sözleşmeye dayandırılır. Bu, karizmatik bir lider ile ideolojik özdeşleşmeye ya da geleneğe dayalı otoriteden farklıdır. Bu araştırma, araştırmacının saptamalarına göre, Türkiye'de öğretmenlerin okul müdürüne bağlılıklarını inceleyen ilk araştırmadır. Bir gereklilikten ve boşluktan yola çıkılarak yapılmış olan bu araştırmanın bu konudaki bütün sorulara yanıt getirmesi beklenemez. Nelere yanıt getireceği araştırmanın problemi ve alt problemleri olarak ifade edilmiştir. Ancak dolaylı yolla da olsa, geliştirilen önerilerle sorunun değişik boyutları üzerinde yeni ve ayrıntılı araştırmaların yapılmasına ve uygulamanın elde edilen araştırma bulgularının ışığında yeniden gözden geçirilip gereken değişikliklerin yapılmasına yol açması beklenmektedir.

Burada hemen bu araştırmanın uygulamada sağlayacağı yararlarla da kısaca değinmekte yarar vardır. İlk olarak, bu araştırmanın bulguları tüm okullarda (Üniversiteler de dahil) klasik bürokratik örgütlerdeki gibi değil de meslek örgütlerindeki gibi davranmanın zorunlu olduğunu ve böyle bir yaklaşımın okul yöneticilerinin başarısını, giderek öğretmenlerin ve öğrencilerin başarısını artırabileceğini ortaya koyacaktır. İkinci olarak, öğretmen yetiştiren kurumlarda öğretmen adaylarına bu bulguların ışığında başarı için mesleki yönelişin önemi öğretilecektir. Uzun vadede bu durum daha iyi okul yöneticilerinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Üçüncü olarak, günümüzde okul yöneticilerinin sıkça yakındıkları "yönetimin merkeze bağlılığı ve yetki azlığı" sorununa bu araştırmanın bulguları şöyle bir çözüm yolu gösterebilir: Okul müdürleri, aynı yasal yetkilerle donatılmış olarak kalsalar bile (bu çalışmada ayrıntılı biçimde incelenen) uygun "Yönetimsel davranış biçimlerini" kazanarak ve astlarının bağlılığını sağlayarak yetkilerini genişletebilmenin mümkün olduğunu göreceklidir. Dördüncü olarak, öğretmenlerin "memur" olmadıkları ve olmamaları gerektiği, tam tersine bir "meslek mensubu" olarak özerk davranabilen ve yaratıcı yeteneklerini özgürce kullanabilen kişiler olduklarını yada olmaları gerektiğini

bu çalışmanın bulguları açıkça ortaya koyacaktır. Bu da ğretmenliğın azalan saygınlığını arttıracak ve daha yetenekli ve yaratıcı gençlerin bu mesleğē yönelmelerini zendirecektir.



BÖLÜM II

YÖNETİMSEL DAVRANIŞ VE BAĞLILIK

Bu bölümde, çalışmanın genel dayanağını oluşturan kuramsal çerçeve özet olarak sunulmuştur. İlk başlıkta, "örgütlü toplum" un gerekleri ve sonuçları ile "yönetimsel davranış biçimleri" (modes of administrative behavior), üzerinde durulmuştur. Bu kısa sunuş, çalışmanın IV. Bölümünde "gönderme kaynağı" olarak kullanılacaktır. İkinci başlıkta ise, "bağlılık" konusu sunulacaktır.

Yönetimsel Davranış

Planlama, örgütlenme, harekete geçirme (yöneltme), eşgüdümleme ve denetim, yönetimsel işlevlerdir. "Yönetimsel davranış", bir örgüt içinde ya da onunla ilişkili olarak örgütün çevresinde gerçekleşir. Bu nedenle bu altbaşlıkta önce "örgüt" ün ne olduğu, değişik kuramlara göre nasıl açıklandığı ve yönetim sürecinin aşamaları sunulacak ve sonra da "yönetimsel davranış biçimleri" anlatılacaktır.

Örgütlü Toplum

"Örgüt kullanma yoğunluğu" kavramı, günümüzde toplumların gelişmişliğinin neresinde olduğunu belirlemede kullanılan en önemli ölçütlerden birisi olmuştur (Kıray, 1964, 1972). "Belirli amaçlara ulaşmak için bilinçli bir şekilde kurulmuş toplumsal birimler ya da insan kümeleri" (Etzioni, 1964, 3) olarak tanımlanan örgütleri açıklayan 3 kuram vardır: (1) Klasik örgüt kuramı, (2) Neoklasik örgüt kuramı ve (3) Çağdaş örgüt kuramı.

1. Klasik Örgüt Kuramı: Klasik örgüt kuramının en temel kavramı "yapı" dır (structure). Burada sözkonusu olan formal örgütlerin kurulmasında ve işleyişinde ortaya çıkan insan ilişkileri, amaçlar, güç ilişkileri, roller, faaliyetler ve değişik ögeler

arasındaki iletişimin oluşturduğu yapıdır. Klasik örgüt kuramını bürokrasi, yönetim kuramı ve bilimsel yönetim ile ilgili çalışmaları birarada inceleyerek anlatmak mümkündür.

Belli bir ölçeği aşan insan ilişki ve faaliyetlerini düzenlemede yararlanılan "ussal bir araç" olarak tanımlanan ve Max Weber'le birlikte anılan bürokratik örgütün en önemli özellikleri şunlardır; (a) Görevler ve işbölümü: Örgütün gerçekleştireceği görevler konumlar arasında açık biçimde tanımlanarak paylaştırılmıştır. (b) Hiyerarşik Otorite Yapısı: Bir piramit görünümüne sahip olacak biçimde tüm konumlar ast-üst ilişkisi içine sokulmuş ve bu ilişkiler açıkça tanımlanmıştır. (c) İşleyiş Kuralları: Yazılı kurallar, yasalar ve yönetmelikler örgütteki faaliyetlerin bir örnek biçimde nasıl yürütüleceğini belirlerler. (d) Nesnellik: Örgütte çalışanlar, örgütle her ne amaçla olursa olsun ilişkide bulunan herkese yansız ve nesnel davranmak zorundadırlar. (e) Sürekli iş ve teknik yeterlik: Bürokratik bir örgütte çalışan kişilerin işleri sürekli ve teknik uzmanlık ölçütüne bağlanmıştır.

Böyle bir bürokratik örgüt yapısı içinde kurallara ve yukardan verilen emirlere göre çalışan insanların profesyonel özelliklerini ve yaratıcı yeteneklerini geliştirmesi oldukça güçtür ve bu model özellikle bu açıdan eleştirilere uğramıştır.

Bizim çalışmamız açısından burada "bürokratik ussal örgüt" ve "Profesyonel ussal örgüt" tiplerine kısaca değinmek yerinde olacaktır. Çalışmanın konusunu oluşturan orta öğretim kurumlarının da içinde yer aldığı eğitim örgütleri ikinci tiptendir ve "emir-komuta zincir mantığı" na uymazlar. Birçok sorunda zaten bu yüzden ortaya çıkmaktadır. Birer profesyonel olan öğretmenler, "bürokratik otorite çıkmazı" olarak adlandırılan sorunla karşı karşıyadırlar. Bu meslek mensupları, yakın ve sık denetimle ve yukarıdan verilen emirlerle yönetilmeye ve çalışmaya zorlandıklarında tüm yaratıcılıklarını ve enerjilerini işe koşmadan yalnızca verileni yaparak hem verim hem de kalitenin düşmesine neden olurlar. Bu şu demektir: Bürokratik örgüt modeli

profesyonel örgütler için uygun değildir ve verimliliği düşürebilir (Hoy, 1982, 110-135).

2. Neoklasik Örgüt Kuramı: Neoklasik örgüt kuramı, insan ilişkilerine ağırlık veren bir yaklaşımdır. Bu örgüt kuramında çalışanların verimliliklerini etkilediği belirtilen birçok etkenin gerçekte sanıldığı kadar etkili olmadıkları bu konuda yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur (Mayo, 1933, 1945; Hicks, Gulet, 1975; Gross, 1968). Taylor'un (1947, Scientific Management) bilimsel yönetim adı altında ortaya koyduğu görüşlerin de belli ölçüde eksik olduğu yine aynı türden araştırmalarla açıkça kanıtlanmıştır. Örgütlerde insan ilişkilerine ağırlık veren Neoklasik yaklaşımın önerilerini şu biçimde özetleyebiliriz: (a) Çalışanların çalışma isteklerini dışsal (maddi) özendiricilerden ya da ödüllerden daha çok, içsel (manevi) özendiriciler arttırmaktadır. Burada önemli olan maddi teşviklerin rolünün azımsanması ve hiçlenmesi değil, bunlara ek olarak maddi olmayan teşviklerin de devreye sokulmasıdır. (b) Bilimsel yönetim anlayışına göre bürokratik örgütlerde çalışanların üretim verimliliğinin genellikle onların fizyolojik yetenekleriyle sınırlı olduğu savunulmaktadır. İnsan ilişkileri yaklaşımında ise çalışanların üretim düzeylerinin fizyolojik kapasite ile değil, fakat daha çok "toplumsal değerler ve kurallar" tarafından belirlendiği ortaya konmuştur. (c) Çalışanlar, birey olarak değil ama daha çok ait oldukları bir kümenin (grubun) üyesi olarak olumlu ya da olumsuz davranırlar. Çalışanların davranışlarını değiştirmede küme değerleri ve kurallarının sanıldığından daha önemli olduğunu göstermiştir (Dalton, 1957; Levin, 1952). (d) "doğal önder" ve "doğal örgüt", "informal örgüt yapısı" gibi kavramlar insan ilişkileri yaklaşımının ürünleridir. Örgütte sevilen, hiza alınan (bakılarak yön çizilen), kümenin değerlerini temsil eden ve değişimde öncülüğü benimsenen "doğal önder" lerin, yasal güç ve yetke yapısının belirlediği "amirler"den daha etkili oldukları saptanmıştır. Ya da, yasal güç ve yetke yapısı tarafından belirlenmekle birlikte, "doğal önder" özelliklerini "öğrenilmiş davranış" olarak edinmiş "amirler" in, yetkilerini genişletebildikleri, daha etkili olabildikleri, çalışanlardan yüksek

düzeyde saygı gördükleri ve onların yaratıcılıklarını artırabildikleri ortaya konmuştur (Scott, 1960, 141-163).

Çalışmamız bakımından neoklasik örgüt kuramının ve insan ilişkileri yaklaşımının yukardaki 4 önerisi ve özellikle sonuncusu oldukça önemlidir. Eğitim kurumlarında genellikle atamayla göreve gelmiş yöneticiler, "doğal önder" özelliklerini kazanma yoluyla çalışanlar ve özellikle profesyoneller (öğretmenler) üzerinde yasal yetkilerinin ötesinde etkili olabilirler, onların sevgi, saygı ve güvenlerini kazanabilirler, çatışmaları en aza indirgeyebilirler ve böylece yetkilerini genişleterek kurumlarında verimliliği artırabilirler.

3. Çağdaş Örgüt Kuramı: Bu kuram önemli ölçüde 20. yüzyılın ikinci yarısında geliştirilmiştir. Bu kuramın gelişmesine A. Karzybski (1933) Chester Barnard (1938), Hicks ve Gullett (1975), N. Wiener (1948), L.V. Bertalanffy (1955) ve Mary P. Follett (1941) önemli katkılarda bulunmuşlardır. Bu kuram, klasik ve neoklasik örgüt kuramlarının bir sentezi olmakla birlikte, onların hemen hemen hiç üzerinde durmadıkları yeni katkılar getiren bir yaklaşımdır. Bu yeni katkıya en iyi örnek "formal bir örgütün kurumsal boyutu ile insan boyutu arasındaki uyumsuzluktur. Örgütsel beklentilerle-bireysel beklentiler, ussal olma ile ussal olmama, disiplin ile otonomi, formal ilişkilerle-doğal ilişkiler, yönetenleyönetilen arasındaki zıtlıklar" (Aydın, 1986, 56), çağdaş örgüt kuramının özellikle üzerinde durduğu konulardır. "Bu zıtlıkların azaltılabileceği ama ortadan kaldırılamayacağı görüşü savunulmaktadır" (Aydın, 1986, 56).

Çağdaş örgüt kuramı, "sistem teorisi" ile özdeşdir. Girdi, süreç, çıktı, geribesleme ve çevre gibi beş ögeden oluşan bir sistem olan örgütte sosyal grupların oluşturulmasıyla gerginliklerin azaltılabileceği ama tümünden kaldırılamayacağı vurgulanmaktadır. Bu yaklaşım, örgütleri daha köklü ve çok yönlü biçimde çözümlemekte ve şunu önermektedir: Örgüt mutlu bir aile olarak düşünülemez.

Yönetenlerin ve çalışanların ilgi ve çıkarları genel olarak zıttır. Bunu önlemenin yolu, örgüt ve birey çıkarlarını mümkün olduğunca özdeşleştirmektir. Örgüt, çalışanlar açısından ve onların ilgi ve çıkarlarına öncelik verilerek yönetilmelidir.

Çalışmamız açısından "çağdaş örgüt kuramı" bizim şu sonuca ulaşmamızı sağlamaktadır: Eğer bir örgütte ve özellikle eğitim örgütlerinde çalışanların, yasal görev tanımlarını zorlayarak, yaratıcılıklarını da ortaya koyarak çalışmaları isteniyorsa, onların ilgi ve çıkarlarına bilinçli biçimde öncelik vermelidir. Bunu başarmanın değişik yöntemleri vardır. Bunlardan birisi, yöneticilerin uygun yönetsel davranış biçimlerini edinerek astlarının bağlılığını kazanmasıdır. Bu bağlılık, çalışanların yeteneklerini en üst düzeyde kullanmalarını, yaratıcı biçimde çalışmalarını ve böylece iş verimlerinin artmasını sağlayacaktır.

Çalışmamızın konusunu oluşturan bu hususları, daha da açık biçimde ortaya koyabilmek için, şimdi, değişik "yönetsel davranış biçimleri"ni ve onların özelliklerini kısaca anlatmamız gerekmektedir.

Yönetsel Davranış Biçimleri

Yönetim bilimi yazınında tanımlanmış ve değişik araştırmalarda (Hoy, Tarter, ve Forsyth, 1978) bağımlı ya da bağımsız değişken olarak kullanılmış önemli "yönetsel davranış biçimleri" şunlardır: (1) Yapıyı Kurma (Initiating structure), (2) Harekete Geçirme -Yöneltme (Thrust), (3) Olumlu İlgi-Anlayış Gösterme (Consideration), (4) Hiyerarşik Bağımsızlık (Hierarchical Independence), (5) Hiyerarşik Etkililik (Hierarchical Influence), (6) Otoriterlik (Authoritarianism), (7) Coşkusal yansızlık (Emotional Detachment).

1. Yapıyı Kurma (Initiating Structure): Bu yönetsel davranış biçimi, yöneticinin örgüt yapısını oluşturan öğeleri, hiç bir tereddüte yer vermeyecek biçimde

ilişkilendirmesini, örgüt içinde iyi işleyen ve başlangıcı-sonu belli iletişim kanallarının kurulmasını ve işlere ilişkin işlemlerin yürütülüş yöntemlerinin herkesin anlayacağı açıklıkta belirlenmesini ifade eder.

2. Harekete Geçirme-Yöneltme (Thrust): Yöneticinin örgütü bütün olarak ve her bir parçasını uyum içinde işleyecek biçimde harekete geçirebilme, amaca (üretime) yöneltebilme yetisidir.

3. Olumlu İlgı-Anlayış Gösterme (Consideration): Yöneticinin astlarına karşı dostluk gösterebilme, güvendiğini belli edebilme, "saygı" duyduğunu hissettirebilme ve belli sosyal mesafe içinde sıcak bir yakınlıkla davranabilme özellikleri, "consideration" kavramıyla ifade edilmektedir.

4. Hiyerarşik Bağımsızlık (Hierarchical Independence): Bu yönetsel davranış biçimi, yöneticinin, belli ölçüler içinde, üstlerinin etkisinde kalmama derecesini ve kendi görev sınırları içinde üsttekilerin yönlendirmesinden görelî olarak bağımsız davranabilmeyi içerir. Bu yönetsel davranış biçimi, yönetici ile onun üstleri arasındaki ilişkilere ait olmakla birlikte, yöneticinin (örneğin, okul müdürünün) astlarını etkileyebilmesinde ve onların kendisine bağlılığını sağlayabilmesinde önemli bir bağımsız değişkendir.

5. Hiyerarşik Etkililik (Hierarchical Influence): Okul müdürünün kadrosundaki öğretmenlerin yararına olabilecek durumlarda kendi üst yöneticilerini etkileme gücünü kullanmaya istekli olup olmadığı ve bu gücü kullanabilme yeteneğinin olup olmadığıdır (Hills, 1963, 83-101). Bu yönetsel davranış biçimi şöyle özetlenebilir: Yöneticinin, üstleri yanında ağırlığını duyurabilme görüşlerine ve önerilerine önem verdirebilme ve astlarının lehine olan durumları etkili biçimde üstlere ulaştırarak savunabilme "gücü" varsa, ayrıca bunları gerçekleştirmek için "istekliyse",

böyle bir durumda "hiyerarşik etkililiğin yüksek" olmasından söz edilebilir. Başka bir anlatımla, yönetici üstlerince dikkate alınan bir ağırlığa sahip ve astlarının da haklarını gözetten bir eğilim içindedir. Bu bir güçtür. Bu gücün yalnızca var olması yetmez. Ayrıca bu gücü kullanma isteğinin de yöneticide bulunması gerekir. İşte bu anlamda, yönetici hem güçlü ve hem de istekli ise, hiyerarşik etkililiği yüksek düzeydedir.

6. Otoriterlik (Authoritarianism): Bu kavram okul müdürünün kişiliğini değil, yönetici olarak davranış yönelimini ifade eder. Öğretmenlerin tanımladığı şekli ile astlarına karşı katı, sert, yakından denetleyen, kurallara sıkı sıkıya bağlı, resmi davranan bir okul müdürü tipidir (Blau, Scott, 1962, 61). Bu yönetsel davranış biçimine sahip yönetici (otoriter okul müdürü) yönetim bilimi yazınında genellikle şu 5 özelliği ile tanıtılır (Adorna ve diğerleri, 1950; Athanasiou, 1968; Blauve Scott, 1962; Katz ve Kahn, 1960; Rokeach, 1960): (1) Otoriter yönetici, işleri ve astları yakın gözetim ve denetim altında tutar. Astlarını işleri yürütürken kendi başına bırakmaz. Sürekli olarak kendisinin varlığını ve gözetimini hissettirir. (2) Makul istisnalar yapmak, bazen hoşgörü göstermek yerine kuralları olduğu gibi acımasız biçimde körü körüne uygular. (3) Astlarına karşı daima soğuk ve formal biçimde davranır. (4) Bilginin, yaratıcılığın ve profesyonelliğin ağır bastığı, ana amacın eğitmek, öğretmek ve hayata hazırlamak olan okul ortamlarında bile, hükmetmeye dayalı katı bürokratik uygulamalar yapar. (5) İnsan ilişkilerinde genellikle katı, kırıncı ve serttir.

Yöneticilerin otoriterliği konusuna, Türk toplumunun gelenekleri ve iyi yöneticiyi algılaması açısından aşağıdaki gibi olumlu bir yorum getirmek de olanaklıdır. Otoriter yöneticiyle ilgili bu olumlu algılama, gerçekte, işe ve yanında çalışanlara karşı sorumluluk düzeyi yüksek demokratik yöneticiye özlemi ifade eder. Şimdi bu olumlu algılamayı özet olarak verelim:

Bir dikey ve yatay ilişkiler ağı olan ve her bireyin ya da birimin ast-üst ilişkisi içinde bulunduğu örgütte, etkisini her yönde ve yerde duyurabilen yönetici özelliği

"otoriterlik" olarak algılanmaktadır. Örgütün ilişkiler ağını insan vücudundaki kan ve sinir sistemine benzetirsek, toplumumuzun zihnindeki "otoriter yönetici"yi şöyle anlatabiliriz: Kan pompalama merkezinde (kalpte) ve tüm sinirlerin bağlı olduğu odakta (omurilik soğanı ve beyinde) oturmasına karşın, etkisini ve varlığını tüm kan dolaşan ve sinir ulaşan noktalarda duyurabilen, fiili ya da olası tıkanma yörelerinde anında bulunabilen (tabir caizse, anında "bitebilen") yönetici, yüksek düzeyde otoriter yönetimsel davranış biçimine sahip demektir.

Görüldüğü gibi bu özellikler daha çok yüksek sorumluluk sahibi demokratik yöneticiye özgü özelliklerdir.

7. Coşkusal Yansızlık (Emotional Detachment): "Coşkusal yansızlık" kavramı, üç değişik boyutu dikkate alınarak şöyle tanımlanabilir: Okul müdürünün üstlerine, astlarına ve çalışma ortamında yürütülen işlere ayrıca beklenmedik olaylara karşı kendi kişisel duygu ve tepkilerini denetim altında tutarak ve yalnızca işin ya da görevin gerektirdiği düzeyde ilgi ya da ilgisizlik göstererek davranması, başka bir deyişle, söz konusu durumlarda müdürün sakın ve soğukkanlı davranabilmesidir. Bir örgütte görevli her insanın genellikle önceden belirlenmiş ve tanımlanmış rolü ya da rolleri vardır. Değişik rolleri oynayan bu insanların aralarındaki iş ilişkilerini düzenleyen yazılı ya da yazılı olmayan kurallar da mevcuttur. Görev tanımları dışına çıkma (örneğin, görevi hiç yapmama, eksik yapma, örgüte şu ya da bu biçimde zarar verme ya da görevini beklenenin çok üstünde başarıyla yapma) durumlarında örgüt üyelerine (üstlere ya da astlara) uygulanacak ceza ve ödüller bellidir.

Kavram olarak "coşkusal yansızlık" (emotional detachment), yöneticinin astları ve üstleri ile kendi arasına belli bir "sosyal mesafe" koymasını, işe ilişkin bir sorun karşısında kendi öz duygularını heyecanlarını ya da öfkesine kapılmak yerine, sakın ve soğukkanlı kalarak kuralların devreye girmesini sağlaması anlamını taşır. Örneğin bir astın iş makinasına, okul yapısına, öğrenciye ya da müşteriye yapmaması gereken bir

şeyi yaptığını gördüğünde kişi olarak asta kızmak, bağırıp çağırmak yerine, sakince kuralların konuşmasını sağlaması, böyle durumlar için kurallar ne yaptırım öngörmüşse onu yapmasıdır. Yani, "Bir işin gerçek ustası, işini kızmadan yapar" kuralına uygun davranmasıdır (Kartal, 1989,185).

Yönetici, kendi heyecan ve duygularını denetimsiz biçimde ortaya koyup olayın içine girerse, olay onuda sürüklemeye başlar, olay onu yönetmeye başlar. Oysa yöneticinin olayı yönetmesi beklenir. Bu da ancak kendi heyecan ve duygularına kapılarak değil, sakın kalıp kuralları uygulamakla olanaklıdır. "Coşkusal yansızlık" kavramını oluşturan sözcükler de tam olarak yöneticinin duygu ve heyecanını işe karıştırmama, yansız kalabilme, kuralları devreye sokma durumunu ifade eder. "Duygular, heyecanlar konuşacağına, bırak kurallar konuşsun". Bu şu demektir. Kural dışı bir durum ya da hata karşısında müdür Ahmet bey öğretmen Ayşe hanıma kişi olarak kızıp onu azarlayacağına, ona hiç kızmasın, ona uygar davranmaya devam etsin. Ama gerekli kuralları da işletsin ve Ayşe Hanım kurallar tarafından cezalandırılsın. Hem azarlanarak müdür Ahmet Bey tarafından hem de kurallar tarafından cezalandırılmasın. Yani Ayşe hanım çifte cezalandırmaya tabi tutulmasın.

Hoy ve Williams (1971, 7), "coşkusal yansızlık" kavramının ast-üst ilişkisinde iki yönlü işlediğini belirterek şu açıklamayı yapmaktadırlar: Yönetici eğer "coşkusal yansızlık" yönetsel davranış biçimini edinirse astlarının bağlılık ve saygısını kazanır. Her ne yöntemle olursa olsun astlarının bağlılık ve saygısını kazanmış yöneticilerin, "coşkusal yansızlık" kavramına uygun davranma sıklıkları da oldukça yüksek olmaktadır.

Bağlılık

Bağlılık, sözlük anlamı olarak sadakat, isteyerek takip etmek, inanmak demektir (Türkçe Sözlük, 1987).

Bağlılık çoğu kez bireylerden ya da gruplardan istenen, beklenen olumlu bir tutumdur. Örneğin, aileye, vatana, kuruma bağlılık evrensel nitelikli bir değerdir. İnsanların kendilerine, ailelerine, mahalli gruplarına, dini kurumlara, klüplere, derneklere, okullara, sendikalara, işlerine, ticari gruplara, milletlerine ve ülkelerine karşı çok yönlü yorumlanan bağlılıkları vardır. Bazı bağlılıklar birbirleriyle tam bir uyum içinde, birlikte var olabilecekleri gibi, tam bir zıtlık içinde olmaları da söz konusu olabilir. Bu durumda, zıt bağlılıklar arasında bir seçim yapmak durumunda kalan kişi kendi mantığı ile çıkarlarını ya da kültürel olarak kendisini şartlayan inançlarını izler. Çünkü bağlılığın hem kişisel hem de toplumsal bir vasfı vardır (Americana Dictionary, s. 421).

Sonuç olarak, bağlılık bir amaca ya da bir kuruma ya da kurumlara kendini adanmak, bağlanmak olarak karşımıza çıkmaktadır. Astın üste bağlılığı ise, astların bir üstlerine lider olarak tartışmasız biçimde inanmaları ve onu gönülden isteyerek takibetmeleridir (Murray and Corenblum, 1966 80). Bu araştırmada öğretmenlerin okul müdürüne bağlılığı, bu tanıma uygun yönde öğretmenlerin müdürlerine inanmaları ve onu istekle gönülden takibetmeleri çerçevesinde ele alınmıştır.

Bir astın üstüne bağlılık duyabilmesi, onu kişilik özellikleriyle, eylem içindeki tavırlarıyla ve yönetici olarak tanınması ve kabul etmesi ile mümkündür. Bireyin bir başka birey tarafından tanınmasının önemli engelleri vardır. Bu uzun bir zamanı ve özenli bir çabayı gerektirir. Bu yargıdan hareketle, araştırmada okul müdürü ile en az iki yıl çalışmış öğretmenlerin araştırma evrenine dahil edilmesi gereği doğmuştur. Bu nedenle ilk kez karşılaşan, ya da kısa bir süre birlikte olan astların üstlerine bağlılığından söz etmek kolay değildir. Yalnızca ast önemli bir baskı altında ya da hayati bir korku ortamında ise, bu süre kısalabilir. Ancak bu türden bağlılıklarda, ya isteyerek takibetme özelliği yoktur, ya da çok kısa süreli, durumdan kaynaklanan geçici bir bağlılıktan sözedilebilir. Nitekim bağlılıkların bazıları çok kısa ömürlü, bazıları ise süreklilik gösteren bağlılıklardır.

Bağlılık bir tutumdur. İnsanların durum, nesne ve olaylar için takındıkları tutumun üç boyutu vardır (Başaran, 1982, 198):

1. Bilişsel yönden geliştirdiği inançlar
2. Duyuşsal yönden geliştirdiği duygular
3. Davranışsal yönden geliştirdiği davranış eğilimleri

Bu nedenle araştırmada öğretmenin okul müdürüne bağlılığı bu üç boyutuyla aranmıştır. Bağlılık, öğretmenin okul müdürüne karşı bir tutumu olarak görüldüğünde (Murray ve Correnblum, 1976, 78), bu tutum şu yönlerden incelenmeye değerdir:

Çalışanların işinde yeterli olması, genelde işi ile ilgili bilgi ve becerileri kazanmış olmasıyla mümkündür. Ancak çalışanların gerekli bilgi ve becerilerle donanmış olmaları (işlerinde yeterli olmaları) onların iş için her an ya da gerektiğinde eyleme geçeceğinin kanıtı olmayabilir. İş için gerekli yeterliklere sahip olduğu halde eyleme geçmeyen pek çok insan vardır. Başka bir deyişle, yeterli olmak, çalışanı bir işi yapmaya hazır kılar ama birey ancak o işi yapmaya güdülendiğinde eyleme geçer. Güdülenmenin en önemli etmeni çalışanın yapacağı işe karşı tutumudur. Tutum istenen yönde ve düzeyde olmadığında kişinin eyleme geçmesi olanaksızdır. Tutum, yalın anlamıyla bir insanın karşılaştığı durumu kabul ya da red etmesine dönük niyeti, gösterdiği eğilimi olarak tanımlanabilir. Tutum, eylem ya da davranış değil; eylem ve davranışa geçmeye hazırlanış eğilimidir. Bu açıdan bağlılık, ilk aşamada astın yönetimi ve erki kabul etmesidir; ikinci aşamada ise bağlılık, yönetimin beklediği davranışları yerine getirmek için astı güdüleyici bir öge olarak işlev görür.

Diğer yandan, Amitai Etzioni'nin örgütte uyum teorisine göre; uyum örgüt yapısının temel öğelerinden birisidir. Uyumu otorite ilişkileri sağlar. Otorite bir kişinin diğer bir kişiyi veya çevresindekileri etkilemek, harekete geçirmek, isteğini yaptırmak olarak tanımlanmıştır Etzioni, a) zora, b). kara, c) değerlere dayalı olmak üzere başlıca üç tür otorite tanımlamıştır. Zora dayalı olan, bedensel olarak etkilenme tehdidinden

doğan otoritedir. Kâra dayalı otorite, maddi kaynak ve mükafatların kontrol gücünün ürünüdür. Rütbe, statü, prestij sembol ve olanaklarının verilip alınması, değerlere dayalı otoriteyi meydana getirir. Daha çok zora dayalı otoritenin hakim olduğu bir örgütteki ilişki türü "Soğukluktur"; kâra dayalı olanınki "hesaplılıktır" ve değerlere dayalı olanınki ise "bağlılıktır".

Soğukluk türündeki bir ilişki, üyenin örgüte yabancılık hatta nefret duyduğunu gösterir. Bağlılık, örgüt ile üye arasındaki sıkı ve olumlu bir ilişkiyi belli eder. İlişkisi hesaplılığa dayalı olan üye, duruma göre iki taraftan birine ılımlı bir eğilim gösterir. Daha çok zora dayalı otoritenin ağır bastığı örgütler arasında toplama kampları, esir kampları, hapishaneler ve ıslahhaneler bulunur. Kârın daha ağır bastığı örgütler için ticari ve sınai kurumlar örnek gösterilebilir. Fabrikalar, bankalar, maden işletmeleri bu tür kuruluşlardır. Değerlerin daha ağır bastığı örgütler iki grupta görülebilir. Birincisinde değerlerin çok ağır bastığı dini ve politik kurumlar, hastaneler, üniversiteler ve gönüllü kuruluşlar gelir. Değerler ile otoritenin de biraz rol oynadığı ikinci grupta ise okullar ve bazı mesleki kuruluşlar bulunur (Bursalıoğlu, 1978, 38-39).

Zora ve çıkara dayalı boyutu daha ağır basan bir ilişki türü olarak ortaya çıkan bağlılık, aşağıdaki iki nedenle bu çalışmadaki kabul ve yorumların çerçevesinde daha az yer almaktadır: (1) Okullar değere dayalı örgütlerdir. (2) Bizim kastedtiğimiz bağlılıkta isteyerek, inanarak, gönülden takibetme özelliği yer almaktadır.

Astının bağlılığını kazanan bir yönetici onun kendisine inancını, güvenini ve kendisini gönülden isteyerek takibetmesini de sağlamış olur. Bu durumda, yönetici; kendisine bağlılıklarını sağladığı astlarını örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçirdiğinde son derece olumlu sonuçlara ulaşabilir.

Bu konumdaki bir yöneticinin astlarının kendisine olan bağlılığını örgüt amaçları dışında kullanma olasılığı da vardır. Birey bunun farkında ise bağlılığının nedeni bu farklı amaç olabilir. Bu açıdan bakıldığında, ister kurum amaçları doğrultusunda, ister

kurum amaçları dışında olsun ortak çıkarların bir bağlılık faktörü olduğu söylenebilir. Ancak bu tür bağlılığı yöneticinin örgütsel fonksiyonlarının dışında görmek gerekir. Çünkü bu durum kişiye bir yönetici olarak bağlılık değil doğrudan kişinin kendisine bağlılıktır.

Bu açıklamalar, yönetici statüsündeki kişiye olan bağlılığın iki boyutunu (kişi olarak duyulan, geliştirilen bağlılık ile yönetici olarak duyulan bağlılık) ortaya koymaktadır. Bir astın amirine bağlılığı, bu iki boyutun etkileşimini de kapsayabilir. Ancak bu hususta bireyin kendini sınaması ve bağlılığının boyutunu bilinçli olarak belirlemesi mümkündür. Bir öğrencinin öğretmenine bağlılığı böyle iki yönlü olabilir ve taraflar tarafındanda algılanabilir.

Bağlılık ve bağımlılık farklı kavramlardır. Birincisinde isteyerek takibetme, diğerinde ise mecburiyet vardır. Mecburiyet kalktığında bağımlılık son bulur. Oysa bağlılıkta üst amir başka bir yere tayin olsa, onunla birlikte gitmeyi istemek ve gitmek gibi, hiçbir mecburiyet gerektirmeyen tutum ve davranışlar gözlenebilir.

Bir astın üste bağlılığı, örgütün informal boyutunda oluşan bir durumdur ve statü liderliği ile informal liderliği kendisinde toplayabilmiş yöneticiler tarafından sağlanabilir. Lider ne tür olursa olsun, lideri kabul edenler ve dışlayanlar olacaktır. Dışlanma ve kabul edilme, liderin astların kişisel ihtiyaçlarına ne kadar yakın olduğuna bağlıdır (Dool, 1972). Astlar, kendi haklarını ve çıkarlarını yöneticilerin, üst makamların nezdinde ne ölçüde izleyip koruduklarına karşı duyarlıdırlar. Nitekim bu araştırmada astların lehine olabilecek durumlarda yöneticinin kendi üstlerini etkileme ve haklarını üstten alabilme özelliği, bağlılığın bir değişkeni olarak aranmaktadır (hiyerarşik etkililik).

Bazı insanlar karizmatik bir liderin etkisi altında inanılmaz biçimde çalışırlar. Diğerleri ilham yerine emir bekler ve otoriter lideri şampiyon ilan ederler. Bir başka grup ast ise sadece anlayış bekler ve terepatik lidere yönelir. Böylece yöneticinin yönetsel

davranış biçimi astların bağlılığının bir bağımsız değişkeni olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yukarıda da değinildiği gibi, bireysel ihtiyaçlar önemlidir. Ancak durumsal olaylar ve olgular da gözden ırak tutulmamalıdır. Burada kişiden değil de durumdan kaynaklanan ihtiyaçlar vurgulanmaya çalışılmaktadır. Örneğin ölüm veya yaşam durumlarında, insanın yaşamını idame ettirme ihtiyacı, üstünü kabullenme ihtiyacından çok daha önemlidir. Çalışanlar eninde sonunda daha az otoriter olan ve acil, baskın problemlerini çözebilen lideri takip etmeye başlayacak ve ona bağlanacaktır. Daha somut bir örnek olarak şu verilebilir: Savaş şartları altındaki bir er, çavuşunun arkadaşlığından çok onun taktik yeteneği ile ilgilidir. Ya da müdürüne, kızgın bir veliye nasıl davranacağını danışan bir öğretmen, müdürün teknik becerilerinden çok taktik yeteneği ve kendini desteklemesi ile ilgilidir.

Nitekim bağlılık konusunda yapılan araştırmalarda öğretmenin müdüre bağlılığı aranırken, müdürün zor durumlarda soğukkanlı, sakin olabilmesi ("Coşkusal yansızlık") öğretmenlerce çok önemsenmiş ve bağlılığın bir değişkeni olarak ortaya çıkmıştır (Hoy, Tarter ve Forsyth, 1978, 32-33).

Araştırmalar daha çok örgüte bağlılık (McGee, 1958; Gouldner, 1957; Thornton, 1970) ve çalışma grubuna bağlılık (Seashore, 1954; Likert, 1967) kavramları ile ilgilenmiş, astların üste bağlılığı konusu pek işlenmemiştir. Özellikle Türkiye'de bu konuya doğrudan değinen araştırmalara rastlanmayışı dikkat çekicidir.

Astin kuruma bağlı olmayıp bir üstüne bağlı olması, her zaman mümkündür. Aslında işin son derece ağır ve yorucu, ücretlerin ise düşük olduğundan yakınan ancak amirinden çok memnun olduğu için işini bırakmayan kişilere çalışma hayatında rastlanmaktadır. Bunun tersi olarak işini ve genelde kurumunu sevdiği halde, amirlerin çok kötü ve yıldırıcı etkisi ile işyerini değiştiren insanlar da vardır. Bu durumlardan hareketle, bir üst amirin astlarca benimsenmesi ya da dışlanması onların örgütte

kalmaya karar verişinde önemli bir etken olmakta ve hatta insanlar yüksek bağıllık duyduklarında o kişiyi başka bir iş yerinde de takip edebilmektedirler. Bu aşamada amire bağıllığın, her zaman kuruma bağıllığı simgelemediği çoğu, defa onu aştığı söylenebilir. Astlarının bağıllığını sağlayan yöneticilerin güçlü oldukları ve bu güçlerini örgüt amaçları yönünde kullandıklarında daha başarılı olacakları anlaşılmaktadır. İşte bu potansiyeli örgüt amaçları doğrultusunda kullanabilmek yönetici için çok büyük bir güç olacaktır.

Buraya kadar yapılan tartışmalar ve açıklamalar, bağıllığın, örgütün informal boyutunda yönetsel açıdan önemli bir kavram olduğunu ortaya koymaktadır. Bağıllık, gönüllü izleme yönelimi olarak, belirli bir zaman sürecini kapsayan iletişim sonucunda oluşur. Gönüllü izleme özelliği, bağıllığı bağımlılıktan ayırmaktadır. Yönetimsel davranış biçimleri bağıllığı oluşturan ögeler arasında önemli bir yer tutmaktadır.

BÖLÜM III

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde ilk olarak, örgütlerde astın üste bağlılığını etkileyen değişkenlerle ilgili araştırmalar tarihsel gelişim sırasında kısaca sunulmuştur. Daha sonra ise, sözkonusu değişkenlerle ilgili olarak okullarda yapılan araştırmalar, bulguları ve katkıları kısaca özetlenerek anlatılmıştır.

Elemanlarını kendisine bağlamayı başaran bir yönetici çalışanlar üzerinde kolaylıkla resmi olmayan bir otorite kurabilir. Bu yolu seçen bir yönetici elemanlarından daha fazla verim elde etmeyi başaracaktır. French ve Snyder (1959, 37-64) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonuçları bu savı doğrular niteliktedir. Bu araştırmada bir yönetici ve üç elemandan oluşan gruplar üzerinde çalışılmıştır. Sonuçta kendisini grubuna kabul ettirebilen liderin elemanlarını daha kolay etkisi altına aldığı ve onları yönlendirmede daha başarılı oldukları bulgusu elde edilmiştir.

Ronald Lippit ve yardımcıları da (1952, 37) yalnızca erkek çocukların katıldığı bir kampta yaptıkları araştırma ile benzer bir sonuç bulmuşlardır. Daha güçlü çocuklar diğerlerinin hayranlığını kazanmakta ve bu nedenle de liderlikte daha başarılı olmaktadır.

Sözü edilen bu araştırmalarda grubunun sevgi, saygı ve beğenisini kazanmayı başaran yöneticinin liderlikte başarılı olacağı ortaya çıkmaktadır. Bunun nedeni olarak "yöneticilerin saygı uyandırdıklarını bildikleri için verdikleri direktiflerde daha kararlı ve kendinden emin, olmaları" gösterilebilir. Elemanların bağlılığını isteyen ve kazanan yöneticilerin daha çok verim elde ettikleri yukarıda sözedilen deneysel araştırma bulgular ile desteklenmektedir (Blau ve Scott, 1962, 143).

Yöneticilerin davranış biçimlerinin incelendiği "City Agency" araştırmasında (Blau ve Hoy, 1962, 143), zıt yönetsel davranış biçimlerinin aralarındaki ilişkiler ve

doğurdukları sonuçlar araştırılmış ve iki tür yönetici tipinin varlığı saptanmıştır. Otoriter ve otoriter olmayan yöneticiler.⁽¹⁾ Otoriter yönetici tipinde görülen ayırdedici özellikler, katı, kurallara sıkı sıkıya bağlı olma ve yönetimleri altındakileri sürekli yakından izlemedir. Çalışmada elemanlarından alınan görüşlere dayanılarak yöneticiler hakkında bilgiler elde edilmiştir. Elemanlar, otoriter yöneticiyi şöyle tanımlamışlardır. Sert, kuralları çok sıkı uygulayan, elemanların kendi yaratıcılıklarını kullanarak çalışmalarına fırsat vermeyen, iş esnasında çalışanların başından ayrılmayan, verdiği emirleri yeterince açıklamayan, hizmet götürülen kişilere (müşterilere, öğrencilere ya da hastalara) gereken yakınlığı göstermeyen ve elemanları sıkı bir disiplin altına almaya çalışan bir yöneticidir.

Blau ve Scott (1962), "Yöneticilerin üstleri ve yanlarında çalışan elemanlara karşı sosyal yaklaşımları da yönetsel davranış biçimlerinin belirlenmesinde bir ölçüttür" ifadesini kullanmışlardır. Çalışanlara yöneltilen sorular sonucunda bazı yöneticilerin elemanlarına karşı çöşkusal yönden yansız olmaya ve mesafeyi korumaya dikkat ettikleri gözlenmiştir. Bu tür yöneticiler her durumda sakin olmaya ve sinirlenmemeye dikkat etmektedirler (Blau ve Scot, 1962, 140-165).

Bu görüş 'City Agency' araştırmasında sınanmış ve sosyal yardım derneğinde çalışan 12 yöneticiden çoğu (7 tanesi) çöşkusal yansızlık niteliğine sahip bulunmuştur.

Buraya kadar, farklı yönetsel davranış biçimlerinden, yöneticinin otoriterliği, çöşkusal yansızlığı kavramlarını netleştiren araştırmalardan söz edilmiştir. Bundan sonraki kısımda bu farklı yönetsel davranış biçimlerin doğurduğu önemli sonuçlar hakkındaki araştırmalar ele alınacaktır. Bu sonuçlar: yöneticinin yanında çalışanları ne derece kendine bağlayabildiği, yönettiği, birimin verimliliği, elemanlarının işe yaklaşımları (yaratıcılığı, tahmin) ve gruptaki elemanlar arasındaki dayanışma olarak sıralanabilir.

(1) Burada kullanılan otorite sözcüğünün yasal otorite ile ilgisi yoktur. Hiç otoriter sayılmayan yasal bir görevli bile belli bir otoriteye sahiptir.

Otoriter yönetimsel davranış biçimi iş verimini, çalışanların yaratıcılıklarını ve doyumlarını azaltmaktadır. Bu hipotez, "Anket Araştırma Merkezi"nin bir sigorta şirketi ve bir de traktör fabrikasında yaptığı araştırmalar ile test edilmiştir (Kahn ve Katz, 1953, 617-620). Sonuçlar şöyle özetlenebilir: Şefleri tarafından sürekli denetlenen elemanların daha düşük verim sağladıkları belirlenmiştir. Grubun verimliliğinin, yalnızca kendi şefleri tarafından sürekli denetlenmeleri sonucunda düşmediği, aynı zamanda şeflerin üst yönetime ne derece bağımlı olduklarından da (Hiyerarşik bağımlılıktan) büyük ölçüde etkilendiği ortaya çıkmıştır. Traktör üreten şirkette yakın denetimin hem verimi hem de işten alınan zevki azalttığı belirlenmiştir. Bu bulgular Westerlund (1952) tarafından bir telefon şirketinde yapılan araştırma ile de desteklenmiştir.

İş yerinde verim ile yöneticinin, yönetimsel davranış biçimi arasındaki ilişkiyi aramak için Comrey ve ekibi (1954, 12-41), 29 ayrı şirkette çalışanlara sorular yöneltilmişler ve yukarıdaki araştırma ile uyumlu olarak şu sonuçlara ulaşmışlardır.

Elemanlarından en fazla verim elde eden yöneticiler onlarla daha fazla iletişim içinde olmakta, karar ve yargılarında daha adil davranmakta, onlara yardımcı olmaya çalışmakta ve onlara karşı davranışlarında sevecen bir yaklaşım göstermektedirler. Argyle (1958, 23-40) ve yardımcılarının 90 çalışma grubu ile yaptıkları aynı konudaki bir araştırmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Demokratik ve anlayışlı bir tavır içindeki yöneticiler yüksek verim elde etmektedirler.

Otoriter yönetim tarzının yarattığı sonuçlarla ilgili bir diğer araştırma daha önce sözü edilen "City Agency" araştırmasıdır. Araştırmaya katılan 60 işçiden 29 tanesi otoriter, 31 tanesi ise daha demokratik bir yönetici ile çalışmaktaydı. 29 kişiden % 65'i en fazla 10 yıl içinde işini bırakmak istediklerini, 31 kişiden yalnızca % 48'i işi bırakmak istediklerini belirtmişlerdir. "Country Agency" de ise, otoriter yönetim altında

çalışan 52 işçinin % 31'i, demokratik yönetim altında çalışan 27 kişinin ise % 23'ü çalıştıkları yerden 5 yıl içinde ayrılacaklarını belirtmişlerdir.

Yöneticinin, yönetsel davranış biçimi astlarının, müşterilerle⁽¹⁾ ilişkilerini de etkilemektedir. "City Agency" ve "Country Agency" araştırmalarında otoriter yönetici ile çalışanların astlarının işlerini yaparken daha kuralcı oldukları ve hatta kimi zaman bu yüzden hizmetlerini aksattıkları dahi gözlenmiştir. Otoriter yönetici ile çalışanların % 24'ü, Demokratik yönetici ile çalışanların ise % 61'i ihtiyaç içindekilere yardım götürmekten özellikle zevk aldıklarını belirtmişlerdir.

Dikkati çeken bir başka bulgu ise, yardım talep eden kişilerin gelir durumu ile ilgili olarak verdikleri bilgilerin doğruluğunu denetlemek için yapılan habersiz ziyaretler konusundadır. Otoriter üstle çalışanlar, diğerlerine nazaran bu ziyaretleri çok daha sık yapmaktadırlar. Bu durum, otoriter yönetim tarzının, çalışanları kurallara sıkı sıkıya bağlı olmaya ve bunu yapabilmek için de yapacakları hizmetten dahi kısıtlamaya gitmeye ittiğini kanıtlamaktadır. Yine bu araştırmaya göre otoriter yönetici ile çalışanlar daha az, diğerleri daha çok sorumluluk yüklenmeyi kabul etmişlerdir.

Fiedler (1957, 87-94), bu konuda yaptığı araştırmada çeşitli yöneticilere testler uygulayarak birlikte çalışmayı en çok ve en az isteyecekleri kişilerin niteliklerini belirleyen sözcükler seçmelerini istemiştir. "Assumed Similarity Between Opposites: Zıtlar arasında varsayılan benzerlik" adı verilen bu testlerin uygulanması sonucunda Fiedler şu sonuca varmaktadır: Yanlarında çalışanlarla fazla samimi bir ilişkiye girmediklerini düşünen yöneticiler, yakın ilişki kuran yöneticilere nazaran daha yüksek verim elde ediyorlar.

Yöneticinin yanında çalışanla kurduğu ilişkide yakınlık derecesinin bir diğer ölçütü, onların önünde duygularını belli edip etmemesidir. Kriz durumlarında, işler

(1) Müşteri, hizmet götürülen kişi anlamında kullanılmıştır. Hastanede hasta, bankada hesap açtıran kişi, Devlet dairelerinde işini gördürmeye gelen vatandaş bu anlamda müşteridir.

aksadığında, terslikler çıktığında, elemanlarının önünde öfke, telaş ve heyecana kapılan yöneticiler bunu engelleyebilenlere nazaran daha fazla ast bağlılığı sağlıyorlar. İki "Social Aid" kurumunda yapılan araştırmada çöşkusal yansızlığı olan yönetici ile çalışan 55 elemanın % 85'i, çöşkusal yansızlığı olmayan yönetici ile çalışan 19 elemanın ise % 47'si şeflerine güvendikleri ve yardımına başvurduklarını belirtmişlerdir (Blau ve Scott, 1962, 18). Diğer yardım kurumunda da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Ayrıca astların kuralcılığı ve bu nedenle hizmetten bile feda edebilmeleri konusunda yöneticinin çöşkusal yansızlığı da fark yaratmıştır. Çöşkusal yansızlığı olan yöneticiler ile çalışanların 2/3'ü, olmayan yöneticilerle çalışanların 1/3'ü yardım alanların verdiği bilgileri çok sık denetlemektedirler. Ancak yapılan işten zevk almanın yöneticinin çöşkusal yansızlığı ile ilişkisi bulunamamıştır.

Blau ve Scott'un (1962), teorik analizlerinde yöneticinin kendine güveninin ast bağlılığı sağlamada çok önemli olduğu vurgulanır. Araştırmalar astlarının bağlılığını elde etmek için kendine güvenen yöneticilerin daha katı, güveni az olanların ise daha esnek davranmaları gerektiğini ortaya koymuştur. Genellikle kendine çok güvenen insanlar karşılarındaki insanlardan çok şey beklemeye ve disiplin altına almaya meyilli olurlar. Halbuki güvensiz yöneticiler isteklerini açıkca belirtmekten çekinirler. Eğer üst yönetim baskısı ve benzeri nedenlerle güvensiz bir yönetici doğasını zorlayarak sert davranmak zorunda kalırsa, davranışlarında tutarsızlık meydana gelecektir. Astlar ise tutarsız davranan yöneticilere bağlanmakta çok zorlanmaktadırlar. Bu durumda duygularını ve heyecanlarını belli etmeme özelliği böyle bir yöneticinin imdadına yetişecek ve güvensizliğini kapatarak bağlılık sağlamada ona yeni bir silah verecektir. (Blau ve Scott, 1962, 155).

Buraya kadar astın üste bağlılığı konusu ile ilgili ilk çalışmalar kısaca özetlenmiştir. Bu araştırma ve bilgilerin ışığında otoriterlik, hiyerarşik etkililik, çöşkusal yansızlık ve bağlılık kavramları ilk defa Blau ve Scott (1962) tarafından

tartışmaya açılmıştır. Onların teorik analizlerinden sonra aşağıda sözedilen araştırmalar bu konularla daha derinden ilgilenmişlerdir ve yeni araştırmalar başlatmışlardır.

Blau ve Scott'a kadar bağlılık ile ilgili analizlerin çoğu çalıştığı gruba ya da örgüte bağlılık konusu ile ilgilenmiş, astın ilk amirine bağlılığı konusuna fazla değinmemişlerdir. Blau ve Scott formal örgütlerle ilgili sosyolojik araştırmalarında, bu örgütlerdeki hiyerarşik ilişkilerde "bağlılık" kavramının önemine dikkat çekmişlerdir (Blau ve Scott, 1962). Bağlılık kavramının önemini vurgulamalarına rağmen tanımını yapmamışlar sadece bağlılık sağlayan yöneticilerin "sevildiklerini", "benimsediklerini", ve "saygı gördüklerini" söylemekle yetinmişlerdir.

V.V. Muray ve Allan F. Corenblum'un 1966 yılındaki araştırmasında bu konuda şöyle denmektedir:

Blau ve Scott, (1962) çalışmalarında; "Çalışanın bir üstüne karşı tutumunu belirtmek için sarfedeceği kelimeler, takdir, kabul ve saygıdır, hepsi bir arada olduğunda ise bağlılık söz konusudur." demektedirler. Oysa akla terimin en az iki anlamı daha gelmektedir. Bunlar, 1) bağlılık, amire bir lider olarak sorgulanmadan hissedilen güven ve inanç duygularını belirten içgüdesel bir tutum anlamında kullanılabilir ve ayrıca 2) terime davranışsal bir anlam atfedilebilir. Kişinin amirinin yanında olmaya ya da onu izlemeye yönelik gerçek tutumu veya arzusunun ifadesi olarak bağlılık göstermesi.

Murray ve Correnblum, Blau ve Scott'un çalışması (1962) ile ilgili olarak eleştirilerini şöyle sürdürmektedirler:

Blau ve Scott'un araştırmasında deneklere: aynı iş, aynı ücretle başka bir çalışma grubu ve başka bir amirin yönetimi altında çalışma imkanı olsa yer değiştirmeyi ne ölçüde kabul edecekleri sorulmuştur. Kalmayı tercih edenler itibar gösterenler olarak sınıflandırılmıştır. Halbuki bu değerlendirme, kendi çalışma arkadaşlarıyla, kalmayı yeğleme, bürosunun yeri, masasının konumu, okulun semti vb. deneğin çalışma düzeninin cazip yanlarının etkisini gözardı etmektedir.

Bundan dolayı yazarın araştırmasında (1966) bu soru değiştirilerek "Amirinin yerine başka bir amirin gelmesini ister misiniz?" şeklinde ifade edilmiştir. Bu araştırmada da aynı konu dikkat çekmiştir. Yapılan taramalar sonucunda yukarıda bahsedilen yazar ve görüşleri ile araştırmacının görüşlerini aynı paralelde olması nedeni ile bu araştırmada da ilgili soru benzer şekilde değiştirilmiştir.

Murray ve Correnblum yukarıdaki eleştirilerinden sonra bağlılığın aşağıdaki dört boyutta ölçülebileceğini ifade etmişlerdir.

Kişinin;

- 1) Amirinin yönetiminde kalmayı istemesi (2 soru).
- 2) Amirini takdir etmesi (2 soru).
- 3) Amirine güvenip inanması (3 soru).
- 4) Dolaysız olarak bağlılığını ifade edebilmesi (1 soru).

Soruların hepsi bir ile beş puan arasında değerlendirilen "Likert Tipi" dir. Araştırmacılar maddeler arası korelasyonlara bakmışlar ve genelde maddeler arasında pozitif bir korelasyon var gibi görünse de bu korelasyonun en çok temelde aynı anlamı taşıyan benzer kelimelerin kullanıldığı sorularda ortaya çıktığını ifade etmişlerdir. Örneğin amiri takdir etme, memnun kalma (soru 3 ve 4); karar vermede astlarının çıkarlarını aklından çıkarmayacağından emin olma, inanma, güvenme (soru 5 ve 6). Murray ve Correnblum'un bürokrasilerde amirlerin bir üst amirlerine duydukları bağlılık ile astlarının onlara duydukları bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen bu araştırma, bağlılık kavramını derinlemesine ele alan ilk çalışma olması nedeniyle önemlidir.

Hoy ve Williams (1971) tarafından aynı konuda bir araştırma New Jersey'deki 42 ilkokulda yapılmış ve okul müdürünün coşkusal yansızlığının öğretmen bağlılığını etkilediği bulunmuştur ($X=19.3$, $F=10.88$, $p<0.01$). Hiyerarşik bağımsızlık ile bağlılık

arasında ise bir ilişki bulunamamıştır. Her iki değişken birlikte ele alındığında ise bağlılık üzerinde etkili oldukları ortaya çıkmıştır. ($X=12.31$, $F=5.81$, $p<0.01$).

Hoy ve Rees (1974)'in, "Astın bir üste bağlılığı" konusunda yapılan araştırmalarında, kavramın teorik önemi tartışılarak orta dereceli devlet okullarında test edilmiştir. Araştırmada, öğretmenin müdüre bağlılığı ile müdürün otoriterliği, hiyerarşik etkisi, coşkusal yansızlığı ve hiyerarşik bağımsızlığı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Öğretmen bağlılığı ile müdürün otoriterliği, hiyerarşik etkisi, coşkusal yansızlığı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Buna karşılık hiyerarşik bağımsızlık ile bağlılık arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Müdürün otoriterliği ile hiyerarşik etkisi ayrı ayrı bağlılığı etkilemenin yanı sıra, öğretmen bağlılığı üzerinde birleşik bir etki de yaratmışlardır.

Hoy, Tarter ve Forsyth (1978) tarafından gerçekleştirilen bir diğer araştırmada astın bir üstüne bağlılığı ile üstün otoriterliği, yapıyı kurma ve harekete geçirme yeteneği ve coşkusal yansızlığı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. 40 ilkokul ve 40 orta okulda uygulanan araştırma sonucunda ilk ve orta dereceli okullarda öğretmen bağlılığı profilinin farklı olduğuna dikkat çekilmektedir. Ancak her iki okulda da harekete geçirme ve coşkusal yansızlık ile bağlılık arasında pozitif, otoriterlik ile bağlılık arasında ise negatif bir ilişki bulunmuştur.

İsaacson (1984) tarafından New Jersey'de 41 devlet ilk okulunda gerçekleştirilen araştırmada ise, okul müdürünün hiyerarşik bağımsızlığı, hiyerarşik etkililiği ve otoriterliği ile öğretmen bağlılığı arasındaki ilişki test edilmiştir. Neticede: 1) Öğretmenlerin otoriter olmayan müdürlere, otoriter olanlara nazaran daha çok bağlılık duydukları, 2) Hiyerarşide bağımsız davranabilen ve hiyerarşide etkili olabilen okul müdürlerine yüksek bağlılık gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu araştırmada hiyerarşik etki kavramının iki bileşkenden oluştuğu vurgulanmıştır. Bunlar: 1) Yönetim politikasında etkinlik, 2) Kaynak sağlanmasında etkinliktir.

Okullarda yapılan araştırmalara son olarak Johnston ve Venaoble (1986) tarafından yapılan çalışma gösterilebilir. New Jersey'de ilk ve orta okullarda gerçekleştirilen bu çalışmada okul müdürünün hiyerarşık etkisi ile ğretmen bağlılığı arasındaki ilişkiler test edilmiştir. Hiyerarşık etki ile bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ancak bu ilişki orta okullarda ($r=0.89$, $p<0.01$), İlkokullardan ($r=0.59$, $p<0.01$) daha yüksek çıkmıştır.

Türkiye'de bu alanda araştırmalar yapılmaya yeni başlanmıştır. Gerçekte bu araştırmaların birçoğu da doğrudan eldeki araştırmanın değişkenlerini ele almamaktadırlar. Dolaylı biçimde, başka konular incelenirken söz konusu değişkenlere de değinilmektedir. Bunlara rnek olarak Polatoğlu (1984), Boşgelmez (1984), Bursalıoğlu (1978, 1980, 1981), Kabadayı (1982), Okutan (1988) ve Temiz (1989)'in araştırmaları sayılabilir.

Polatoğlu araştırmasında ast-st iletişimi üzerinde dururken olumlu bir ast-st iletişiminin örgüt, yönetici ve yönetilen açısından önemini vurgulamıştır. Bu araştırmada ast-st arasındaki ilişkiler boyutunda olduğu için birbiri ile ilgili ortak noktalar vardır. Boşgelmez ise; Klasik yönetim kuramına bağlı yönetici davranışlarının öğretmenlerde yarattığı tepkileri araştırmış ve kurallara aşırı derecede bağlılık, karar verme yetkisini paylaşmama, yakından denetim vb. klasik yönetim tarzlarının öğretmenler üzerinde yarattığı tepkileri irdelemiştir. Bu çalışmada da yakında denetim ve kurallara aşırı derecede bağlılık öğretmenlerin bağlılığını olumsuz yönde etkileyen bir değişken olarak ele alınmışlardır. Bursalıoğlu'nun eğitim yöneticisinin sistemi değerlendirmesi, eğitim yöneticisinin yeterlikleri ve eğitim yöneticisinin davranış etkenleri konularındaki araştırmaları da, eğitim yöneticisini merkez alan ve ona yönetimsel davranışında yol gösteren çalışmalar olması açısından bu çalışma ile ilgilidir. Kabadayı'nın öğretmenlerin güdülenmesi ile okul müdürlerinin davranışları arasındaki ilişkileri aradığı çalışması da konumuzla ilgilidir. Bu araştırmada müdürün yönetimsel davranışı ve öğretmenin güdülenmesi aranırken eldeki araştırmada müdürün

yönetimsel davranışı ve öğretmenin bağlılığı aranmaktadır. Aynı konuya 2 değişik boyuttan yaklaşılmaktadır. Son olarak Temiz de aynı şekilde okul müdürünün liderlik özellikleri ile başarıları arasındaki ilişkileri aramıştır. Eldeki çalışma müdürün başarılı olması için bir çözüm arama çabası taşımaktadır ve her iki araştırma bu noktada birleşmektedir.



BÖLÜM IV

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli ve çalışma evreni, verilerin hangi kaynaklardan ve ne yolla toplandığı, araştırmada kullanılan anketin geçerliliği ve güvenilirliği, uygulanması, verilerin işlenmesi, çözümlenmesi ve yorumu üzerinde durulmaktadır.

Araştırma Modeli

Bu araştırma ilişkisel tarama modelinde ve betimsel niteliktedir (Karasar, 1986, 85). Araştırmada, öğretmenlerin okul müdürüne bağlılığını belirleyen şu üç bağımsız değişken kullanılmıştır: (1) müdürün otoriterliği, (2) müdürün hiyerarşik etkililiği ve (3) müdürün "çoşkusal yansızlığı"dır. Konuyla ilgili teorik yayınlar (kitaplar ve makaleler), araştırma raporları ve tezler incelenmiştir. Kaynak kişilerin görüşleri alınmıştır. Aşağıda ayrıntılı biçimde anlatılan alan araştırmasında 274 öğretmene bu konuda anket uygulanmıştır. Bütün bu araçlardan elde edilen bilgiler kullanılmış ve öğretmenlerin bağlılıkla ilgili görüş ve tutumları betimlenerek bir sonuca ulaşılmıştır.

Araştırmanın Çalışma Evreni

Araştırmanın evrenini, Bolu ili ve ilçelerindeki resmi ortaokullardan müdürü en az iki yıldır değişmemiş olanlar ile bu okullarda en az iki yıldır çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. 1989-90 ders yılı itibariyle Bolu Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan bilgilere göre, Bolu ilinde ve ilçelerinde bu koşullara uyan 24 resmi ortaokul bulunmaktadır. Bu okullarda en az iki yıl kıdemli toplam 322 öğretmen çalışmaktadır.

Başlangıçta Ankara ilinde yapılması planlanan araştırma, hem bürokratik işlemlerin çok olması, hem de Ankara okullarındaki öğretmenlerin neredeyse anket bombardımanına maruz kalmalarından dolayı ortaya çıkan isteksizlikleri nedeniyle

Bolu'da uygulanmaya karar verilmiştir. Bolu ilinin seçilmesinin bir başka önemli nedeni ise, öğretmen ve müdür tayinlerinin Ankara'ya nazaran çok daha az hareketlilik göstermesidir.

Böylece örneklem oluşturmada ortaya çıkabilecek birçok sıkıntıyı baştan bertaraf edebilme ve daha büyük bir örneklem seçme şansı doğmuştur.

Örneklem oluşturma çalışması iki basamaklı olarak gerçekleştirilmiştir. Bu belirlemenin birinci basamağında çalışma evrenine alınacak okulların seçimi yapılmıştır. Burada birinci ölçüt okul müdürünün en az iki yıldır değişmemiş olmasıdır. Araştırmada öğretmenlerin okul müdürüne bağlılığı test edildiği için, bir okulda okul müdürünün iki yıldan yeni olması yada müdür kadrosunun boş olması, o okulun çalışma evreni dışında bırakılmasını gerektirmektedir. Nitekim Bolu ili ortaokullarından iki tanesi müdür kadrosu boş olduğu için, beş tanesi ise müdürün okuldaki çalışma süresi iki yıldan az olduğu için çalışma evrenine alınmamıştır. Böylece çalışma evrenine giren okul sayısı 31 olmuştur.

ÇİZELGE 1.

ÇALIŞMA EVRENİNİ BELİRLEME BASAMAKLARI

I. Cİ BASAMAK

BOLU İLİ ORTAOKUL SAYISI
N: 38 OKUL

OKUL NGÖĞRÜ EN AZ 2 YILDIR GÖREVDE
OLAN OKUL SAYISI
N: 31 OKUL

BULUNDUĞU OKULDA 2 YILDAN UZUN SÜREDİR
ÇALIŞAN ÖĞRETMEN SAYISININ EN AZ 5
OLDUĞU OKULLAR
N: 24 OKUL

II. Cİ BASAMAK

BU OKULLARDAKİ 2 YIL KIDEMLİ
ÖĞRETMENLERİN SAYISI
N: 322 ÖĞRETMEN

ÖĞRETMENLERİN SAYISI 20 DEN AZ OLAN
OKULLARDAKİ ÖĞRETMENLERİN HEPSİ ;
ÖĞRETMENLERİN SAYISI 20 DEN FAZLA OLAN
OKULLARDAKİ ÖĞRETMENLERİN EN AZ 20 TANESİ
TOPLAN N: 254 ÖĞRETMEN

Bulunduğu ortaokulda en az iki yıldır çalışan öğretmenlerin sayısı beşin üstünde olan okulların çalışma evrenine alınması ikinci ölçütü oluşturmuştur. İki yıldır aynı müdürle çalışan öğretmen sayısı beşin altında olan okullar çalışma evrenine alınmamıştır. Bunun nedeni, beşten az öğretmenin bir okulun durumunu yansıtmakta yetersiz olabileceği görüşüdür. Böylece 31 ortaokuldan 7 tanesi daha çalışma evreni dışında bırakılarak toplam 24 ortaokul araştırmanın çalışma evrenini oluşturmuştur (Çizelge-1).

Çalışma evrenini belirleme çabasının ikinci basamağı ise, birinci basamakta tesbit edilen okullardan hangi öğretmenlerin çalışma evrenine alınacağını saptamak olmuştur. Bolu ili ve ilçelerindeki ortaokullarla ilgili bilgileri içeren Çizelge-2 incelendiğinde genellikle okullardaki öğretmen sayısının 10 ile 20 arasında olduğu görülebilir. Bolu ilindeki ortaokulların öğretmen sayısı ortalaması 13'dür. Bu nedenle, anket dönüş oranını yükseltmek amacıyla öğretmen sayısı 20 dolayında olan okullardaki öğretmenlerin 20'ye kadar olanı, çalışma evrenine alınmıştır. Böylece evrendeki toplam öğretmen sayısı 254 olmuştur.

Sonuçta, araştırmanın çalışma evrenindeki okullar, Bolu ilindeki (özel, mesleki teknik okullar ve anadolu liseleri hariç) ortaokullar evreninin % 92'sini, anket uygulanan öğretmenler ise aynı okullardaki öğretmenlerin % 85'ini oluşturmaktadır. Oranlardan da görüldüğü gibi örnekleme alınan okulların ve öğretmenlerin evreni temsil ettiği söylenebilir. Çizelge-1 ve Çizelge-2'de bu durum açıkça gösterilmiştir.

ÇİZELGE 2.
BOLU İLİNDEKİ RESMİ ORTAOKULLAR
(ÖZEL, MESLEKİ, TEKNİK OKULLAR VE ANADOLU LİSELERİ HARİÇ)

Okul Adı	2 Yıldır Bu Okulda Çalışan Öğretmen Sayısı	Anket Gönderilen Öğretmen Sayısı	Yanıtlanan Anket Sayısı
1. 50. YIL ORTAOKULU	81	20	10
2. KARACASU ORTAOKULU	7	7	5
3. PAŞAKÖY İLKÖĞRETİM O.	9	9	7
4. AKÇAKOCA ORTAOKULU	16	16	7
5. BEYÖREN KÖYÜ ORTAOKULU	6	6	5
6. AKÇAKOCA LİSESİ	24	20	9
7. FATİH ORTAOKULU	22	20	5
8. İRFAN ÖZTÜRK ORTAOKULU	13	13	8
9. BEYKÖYÜ ORTAOKULU	5	5	5
10. KÖPRÜBAŞI ORTAOKULU	5	5	5
11. AYDINPINAR İLKÖĞRETİM O.	5	5	5
12. KANAŞLI İLKÖĞRETİM O.	8	8	5
13. KONURALP LİSESİ	13	13	8
14. GÜMÜSOVA LİSESİ	8	8	5
15. CUMAYERİ ORTAOKULU	7	7	7
16. YENİÇAĞ İLKÖĞRETİM O.	5	5	5
17. GEREDİ LİSESİ	21	20	7
18. GÖYNÜK LİSESİ	11	11	7
19. GÖLYAKA LİSESİ	11	11	6
20. GÖKÇESU ORTAOKULU	5	5	5
21. MUDURNU LİSESİ	17	17	7
22. TAŞKESTİ İLKÖĞRETİM O.	5	5	5
23. SEBEN LİSESİ	12	12	7
24. YIGILCA LİSESİ	6	6	5
TOPLAM 24 OKUL	322	254	150

Çizelge-2'den de görüleceği gibi, gönderilen 254 anketten 150'si (% 59'u) yanıtlandırılarak geri gönderilmiştir.

Verilerin Toplanması

Bu alt başlık altında araştırmada hangi verilerin, hangi kaynaklardan ve ne yolla elde edildiği, bilgi toplama araçları ve bu araçlardan biri olan anket ile ilgili çalışmalar hakkında bilgiler verilmiştir.

Araştırmadaki olgusal veriler, kullanılan anketin birinci bölümündeki ilk beş soru ile elde edilmiştir. Bunlar, öğretmenlerin yaşı, cinsiyeti, medeni hali, meslekteki kıdemi, bulunduğu okuldaki hizmet süresi ve şu andaki müdürü ile birlikte çalışma süresi ile ilgili sorulardır. Araştırmadaki yargısal veriler ise, öğretmenin, müdüre bağlılığı hakkındaki tutumu ve öğretmenin müdürün hiyerarşik etkililiği, otoriterliği ve coşkusal yansızlığı hakkındaki görüşleridir. Tutumlar, kişisel olup doğruluğu yada yanlışlığı aranmaz. Önemli olan bilimsel olarak belirlenebilmesidir (Karasar, 1968, 140). Öğretmenlerin müdüre bağlılığı bir tutumdur. Öğretmenlere müdürün yönetim biçimi hakkında sorular sorularak onların görüş ve düşünceleri ile sonuca gidilmektedir. Bu nedenle her ikisi de yargısal veriler sınıfına girmektedir.

Bu araştırmada öğretmenlere sorulan sorularla onların müdüre bağlılığı, müdürün otoriterliği, hiyerarşideki etkililiği ve coşkusal yansızlığı ölçülmeye çalışılmaktadır.

Bu araştırmanın "canlı veri kaynakları"; öğretmenler, anketlerin oluşturulmasında görüşüne başvurulmuş yönetim ve araştırma uzmanları ve dilbilimcilerdir. "Yazılı kaynaklar" ise, bu konuda daha önce yapılmış araştırma raporları, makaleler, literatür taraması yolu ile elde edilen bilgiler ve konuyla doğrudan ya da dolaylı olarak ilgili olan yayınlardır.

Veri kaynaklarından bilgilerin nasıl elde edileceği sorusuna cevap aramamız bizi bilgi toplama araçlarına götürecektir. Astın üste bağlılığı ve üstün otoriterliği, hiyerarşideki etkililiği ve coşkusal yansızlığı ile ilgili veriler iki yolla elde edilmiştir. Bunlar, (1) belgesel tarama, (2) ankettir.

1.Belgesel Tarama: Konu saptandıktan sonra, daha önce Amerika Birleşik Devletleri New Jersey Eyaleti'ndeki ortaokullarda bu konuda araştırma yapan Prof. Wayne K. Hoy'a araştırmacı tarafından mektup yazılarak birincil kaynaklar istenmiştir.

Prof. Hoy kendi araştırmasının makaleleri ve orjinal anketleri ile bu konuya ilk dikkat çeken ve temel araştırmayı başlatan Peter M. Blau'nun kitabından konu ile ilgili bölümün fotokopilerini göndermiştir (Blau ve Scott, 1962). Ayrıca, bu konuda yardıma hazır olduğunu, araştırmacının yapacağı araştırma sonucu ile yakından ilgilendiğini belirtmiş ve tamamlandığında kendisine araştırma özetinin gönderilmesini rica etmiştir.

Bu aşamadan, sonra birincil kaynaklardaki dipnotlardan ve kaynakçalardan yararlanılarak diğer bütün birincil kaynaklara ulaşılmaya çalışılmış ve sonuçta hemen hemen hepsinin fotokopileri toplanmıştır. Daha sonra hem TÜBİTAK hem YÖK hem de Hacettepe Üniversitesi Bilgi tarama merkezlerinde literatür taramaları yapılmıştır. Araştırmacı Türk yazınında doğrudan bu konuda bir araştırmaya rastlamamakla birlikte ikincil olarak ilgili araştırmaları ve diğer kaynakları saptayabilmek amacı ile A.Ü. Eğitim Fakültesi, ODTÜ ve Hacettepe Üniversiteleri'ndeki master ve doktora tezlerini taramış ve ilgili olanlarından yararlanmıştır. Yönetim, eğitim yönetimi, eğitim sosyolojisi, eğitim psikolojisi, örgütsel davranış ve benzeri alanlardaki kitaplar da taranarak ilgili bölümleri araştırmacı tarafından çıkartılmıştır.

2.Anket: Araştırmadaki yargısal verileri elde etmek amacı ile anket kullanılmıştır. Anket aşağıda anlatılan aşamalardan geçilerek uygulanmıştır.

Anketin Oluşturulması

Bolu ilindeki ortaokullarda öğretmenlerin müdüre bağlılıkları ve müdürün üç yönetsel davranışını belirlemek için anket kullanılmıştır. Ankette soruların yer alışı şekli Çizelge-3'de gösterilmiştir.

ÇİZELGE 3.
ARAŞTIRMA ANKETİNİN YAPISI

Ölçülen bağımlı değişken, bağımsız değişkenler ve kişisel sorular		Anket Bölümü ve soru numaraları
		BÖLÜM I
Kişisel Sorular	Öğretmenlerin Kişisel ve Mesleki Durumları	
	1- Cinsiyet	SORU 1
	2- Medeni durum	2
	3- Mesleki kıdem	3
	4- Bulunduğu okulda hizmet süresi	4
	5- Şimdiki müdür ile birlikte çalışma süresi	5
		BÖLÜM II
Bağımsız Değişken 1	Müdürün Otoriterliği	SORU 2
	1- Yakından denetim	(Ters değer) 6
	2- Talimatları açık değil	1-4
	3- Kurallara bağlılık	8
	4- Yaklaşımı eğitime dönük değil	3
	5- Yaklaşımı informal olmaktan çok formal	5-7
Bağımsız Değişken 2	Müdürün Hiyerarşideki Etkililiği	BÖLÜM II
	1- Üst yönetimi etkileme	SORU 9
	gücünü kullanabilme	10
	yeteneği olup olmadığı	11
		14
		15
		16
		20
	2- Bu gücü kullanmaya	12
	istekli olup olmadığı	13
		17
		18
		19
Bağımsız Değişken 3	Müdürün Coşkusal Yansızlığı	BÖLÜM II
		SORU 21
		BÖLÜM III
Bağımlı Değişken	Öğretmenlerin Müdüre Bağlılığı	SORU 1
	1- Davranışsal Boyut	2
	2- Duyuşsal Boyut	4
		5
	3- Bilişsel Boyut	6
		7
		8
	4- Direk ifade	3

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan "öğretmenlerin müdüre bağlılığı"nı ölçmek için 3 boyutta 8 soru sorulmuştur. Astın üste bağlılığı terimini ve teorik önemini ilk ortaya koyan Blau ve Scott (1962) detaylı bir tanım vermemişler, ancak astların bağlılığını sağlayan üstlerin sevilen, sayılan ve kabul gören yöneticiler olduğunu belirtmişlerdir. Murray ve Correnblum (1966) ise bağlılık terimini tartışmış ve Blau ve Scott'un tanımına ilave olarak bilişsel ve davranışsal tanımları da getirmişlerdir. Hoy ve Rees (1974) ise bütün bu çalışmalardan yararlanarak ve Murray ve Correnblum'un sorularını adapte ederek öğretmenlerin müdüre bağlılıklarını ölçmek için üç boyutlu ve sekiz soruluk bir indeks oluşturmuşlardır. Sorular bir'den beş'e puanlanmıştır ve yüksek değer, yüksek bağlılık göstermektedir. Bu araştırmamızda da Hoy ve Rees'in kullandığı sorular kullanılmıştır. Ancak davranışsal boyuttaki iki numaralı soru araştırmacı tarafından değiştirilmiştir. Bir astın amirinin yanında olma ve onu izlemeye yönelik gerçek tutumu ve arzusunun ifadesi olarak tanımlanan davranışsal boyuttaki iki sorudan ikincisi olan "Aynı iş ve aynı ücret olmak koşulu ile başka bir okulda başka bir müdürle çalışmak ister misiniz?" sorusu (Murray ve Correnblum, 1966), "Müdürünüzün başka bir okula gitmesini ve yerine başka bir müdürün gelmesini ister misiniz?" sorusu ile değiştirilmiştir.

Bunun nedeni, bir ast kendi çalışma arkadaşları, çalışma koşulları ve oradaki konumu nedenleriyle de müdürüne bağlı olmadığı halde başka bir okula gitmek istemeyebilir görüşüdür. Nitekim bu görüş Hoy ve Rees'in çalışmasında da kabul görmüştür (1974). Hoy ve Rees'in çalışmasında maddeler ve toplam değer arasındaki inter-korelasyonlar istatistiki olarak anlamlı ve çoğu kez yüksek çıkmış ve duyuşsal, bilişsel ve davranışsal boyutlar birlikte ve birbirlerine bağlı olarak değişmişlerdir. Bu nedenle öğretmen bağlılığını ölçmek için toplam değer kullanılmıştır.

Bağımsız değişkenlerden birinci değişken olan müdürün otoriterliğini ölçmek için kullanılan sorular önce 1962'de Blau ve Scott tarafından ortaya atılmıştır. Hoy ve Rees

(1974) tarafından Blau ve Scott'un 7 maddelik indeksinin ilk 5 tanesi aynen alınmış, son iki tanesi uyarlanmıştır. Blau ve Scott'un "Müşterilere yaklaşımı bir sosyal hizmet uzmanının yönelimini göstermiyor" sorusu "öğrencilere yaklaşımı eğitimsel yönelimli olmaktan çok kural yönelimlidir" şeklinde uyarlanmıştır. Yine Blau ve Scott'un "Arkadaşca tavrıdır" cümlesi yerine "Informal yaklaşımı yerine formal yaklaşımı vardır" sorusu konmuştur (Hoy ve Rees, 1974). Bu araştırmada ise son soru "astlarına yaklaşımı sıcak ve samimidir" şeklinde uyarlanmıştır.

İkinci bağımsız değişken olan müdürün hiyerarşideki etkililiği, Hills (1963) tarafından geliştirilmiş olan 15 Likert tipi madde ile Hoy ve Rees (1974) tarafından ölçülmüştür. Bu araştırmada ise yapılan ön deneme sorunda 15 madde 11 maddeye indirilmiştir.

Üçüncü bağımsız değişken olan üstün coşkusal yansızlığı ile ilgili bilgiler bir soru ile elde edilmiştir.

Anketin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Araştırmada kullanılan ankette öğretmenin müdüre bağlılığını ölçen bağlılık ölçeği, müdürün otoriterliğini ölçen otoriterlik ölçeği ve müdürün hiyerarşideki etkililiğini ölçen hiyerarşik etki ölçeği bulunmaktadır. Bunlardan bağlılık ölçeği ilk defa Murray ve Correnblum (1966) tarafından geliştirilmiş, daha sonra Hoy (1974,78) tarafından kullanılmıştır. Sekiz maddeden oluşan bu ölçeğin hem her maddesinin birbiri ile hem de toplam puan ile inter-korelasyonları hesaplanmış ve Çizelge-4'de gösterilmiştir.

ÇİZELGE: 4.

BAĞLILIK ÖLÇEĞİNİN INTER-KORELASYONLARI

SORULAR	ORTALAMA BA	BA 1	BA 2	BA 3	BA 4	BA 5	BA 6	BA 7	BA 8
BA 1	0.8411 ***	1.0000							
BA 2	0.8659 ***	0.7092 ***	1.0000						
BA 3	0.9049 ***	0.7673 ***	0.7610	1.0000					
BA 4	0.8552 ***	0.6872 ***	0.7056	0.7427 ***	1.0000				
BA 5	0.9080 ***	0.7265 ***	0.7784	0.7963 ***	0.7655 ***	1.0000			
BA 6	0.8848 ***	0.6598 ***	0.7270	0.8411 ***	0.7026 ***	0.8306 ***	1.0000		
BA 7	0.6754 ***	0.4761 ***	0.5233	0.5029 ***	0.5098 ***	0.5584 ***	0.5574 ***	1.0000	
BA 8	0.7356 ***	0.5341 ***	0.5369	0.6160 ***	0.5786 ***	0.6201 ***	0.6048 ***	0.4411 ***	1.0000

n=150

* = p > 0.05

** = p > 0.01

*** = p > 0.001

Maddeler ve toplam değer arasındaki bütün korelasyonlar istatistiki olarak anlamlı ve çoğu kez yüksektir. Cronbach'ın α katsayısı (1951) hesabadelidiğinde, $\alpha = 0,94$ bulunmuştur⁽¹⁾ . Böylece öğretmenlerin okul müdürüne bağlılığını ölçen soru indeksinin iç tutarlılığı ortaya konmuştur. Bulgular, Murray ve Correnblum (1966, 80), Hoy ve Williams (1971, 4), Hoy, Tarter ve Forsyth (1978, 33)'in bulgularıyla uyumludur.

Hoy 1971'deki araştırmada $\alpha = 0,92$; 1978'deki çalışmasında ise $\alpha = 0,90$ bulmuştur.

Okul müdürünün yönetim biçiminin otoriterlik derecesini saptamak için kullanılan anket ise önce Blau ve Scott (1962) tarafından geliştirilmiş, daha sonra Hoy ve Rees (1974); Hoy, Tarter ve Forsyth (1978) tarafından adapte edilerek kullanılmıştır. Bu araştırmada kullanılan otoriterlik ölçeğinin Cronbach (1961)'in güvenilirlik katsayısı

(1) Cronbach'ın (1951) güvenilirlik katsayısı hesaplama formülü:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^n S_{R'ler}^2}{S_R^2} \right)$$

Cronbach, madde sayısı az olan anketlerde "iç tutarlılık katsayısı"nı bulmada bu formülün diğer formüllerden daha iyi işlediğini, diğerlerinin yetersiz kaldığını savunmaktadır (1951, 297-331).

Formüldeki sembollerin anlamları:

n = Madde sayısı.

$\sum_{i=1}^n S_R^2$ = Ölçekte yer alan 1'den n 'e kadar olan maddelerin varyanslarının toplamı.

S_R^2 = Ölçeğin varyansı.

hesaplandığında $a=0,60$ bulunmuştur (Çizelge-5). Bu katsayı Hoy ve Rees'in çalışmasında $a=0,70$; Hoy, Tarter ve Forsty'nin çalışmasında ise $a=0,76$ olarak hesaplanmıştır.

Okul müdürünün hiyerarşideki etkisini ölçmek için kullanılan anket ilk defa Hills (1963) tarafından geliştirilmiş, Hoy başta olmak üzere birçok araştırmada kullanılmıştır. Hills ölçümdeki madde puanları ile toplam indeks puanı arasındaki korelasyonları hesaplamıştır. Bu araştırmada da aynı işlem yapılmış; hem maddeler arası hem de toplam puanla maddeler arasında istatistiki olarak anlamlı ve çoğu kezde yüksek korelasyonlar bulunmuştur (Çizelge-6). Ayrıca Cronbach'ın güvenilirlik katsayısı hesabedildiğinde $a = 0,90$ bulunmuştur. Sosyal bilimler için çok yüksek kabul edilen bu korelasyon araştırmacıya ölçeğin iç tutarlılığının yüksek olduğu güvenini telkin etmiştir.

Bütün bunlarla yetinilmiyerek ölçeklerin iç tutarlılığı birde bölünmüş test çözümlemeleri yolu ile sınanmıştır. Split-Half Coefficient denilen bu r katsayısını hesaplamak için her değişkeni ölçen maddeler kendi aralarında tesadüfi olarak 2'ye ayrılmış ve bu iki grup arasındaki korelasyonlar bulunmuştur. Sonuçlar şöyledir:

Bağlılık : $r = 0.8708$ ***

Otoriterlik : $r = 0.5185$ ***

Hiyerarşik Etki : $r = 0.8281$ ***

(İstatistiki olarak *** 0.001 düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır).

Anketlerin yapı geçerliliği ise Blau ve Scott; Hoy, Murray ve Correnblum tarafından faktör analizi yolu ile sağlanmıştır. Uygulama geçerliliğini test etmek maksadı ile anket 10 kişilik bir gruba uygulanmış ve tercümeden ve ifadeden kaynaklanan hataları yok etmek için sonuçlara göre yeniden ifade edilmişlerdir. Ayrıca içerik geçerliğini sağlamak amacı ile, dil bilimciler, yönetim bilimciler ve eğitim yönetimi ve araştırma teknikleri uzmanlarının görüşleri alınmıştır.

ÇİZELGE 5.
OTORİTERLİK ÖLÇEĞİNİN İNTER-KORELASYONLARI

SORULAR	ORTALAMA OT0	OT0 1	OT0 2	OT0 3	OT0 4	OT0 5	OT0 6	OT0 7	OT0 8
OT0 1	0.6410 ***	1.0000							
OT0 2	0.6419 ***	0.2981 ***	1.0000						
OT0 3	0.6696 ***	0.4432 ***	0.2348	1.0000					
OT0 4	0.2050 **	-0.0800	0.2898	-0.0816	1.0000				
OT0 5	0.6879 ***	0.4377 ***	0.3074	0.4177 ***	0.0590	1.0000			
OT0 6	0.1848	0.2408 **	-0.0808	0.1947 **	0.5483 ***	0.1007	1.0000		
OT0 7	0.4336 ***	-0.0165	0.3386	0.0767	0.4541 ***	0.3207 ***	-0.3938 ***	1.0000	
OT0 8	0.6508 ***	0.3485 ***	0.2951	0.4418 ***	0.0932	0.3621 ***	0.2150 **	0.0136	1.0000

n=150

* = p > 0.05
** = p > 0.01
*** = p > 0.001

ÇİZELGE 6.

HİYERARŞİK ETKİLİLİK ÖLÇEĞİNİN İNTER-KORELASYONLARI

SORULAR	ORTALAMA HE	HE 1	HE 2	HE 3	HE 4	HE 5	HE 6	HE 7	HE 8	HE 9	HE 10	HE 11	HE 12
HE 1	0.6350 ***	1.0000											
HE 2	0.7696 ***	0.4191 ***	1.0000										
HE 3	0.6857 ***	0.5765 ***	0.5415	1.0000									
HE 4	0.5016 ***	0.2204 **	0.2819	0.2494 **	1.0000								
HE 5	0.7677 ***	0.3653 ***	0.4769	0.4192 ***	0.4810 ***	1.0000							
HE 6	0.6661 ***	0.5135 ***	0.5047	0.4700 ***	0.2582 ***	0.4139 ***	1.0000						
HE 7	0.7368 ***	0.3978 ***	0.4917	0.5337 ***	0.2590 ***	0.5875 ***	0.4205 ***	1.0000					
HE 8	0.7242 ***	0.4446 ***	0.5955	0.4277 ***	0.1641	0.5212 ***	0.3699 ***	0.5784 ***	1.0000				
HE 9	0.6673 ***	0.2401 **	0.4301	0.4280 ***	0.4448 ***	0.5392 ***	0.2741 ***	0.5005 ***	0.4264 ***	1.0000			
HE 10	0.7939 ***	0.4149 ***	0.6194	0.4425 ***	0.3502 ***	0.5686 ***	0.5631 ***	0.4593 ***	0.4781 ***	0.5536 ***	1.0000		
HE 11	0.6370 ***	0.4288 ***	0.4490	0.3595 ***	0.1550	0.4212 ***	0.3030 ***	0.4784 ***	0.5129 ***	0.3309 ***	0.4571 ***	1.0000	
HE 12	0.6624 ***	0.2459 **	0.5165	0.2647 ***	0.2888 ***	0.5272 ***	0.3941 ***	0.4335 ***	0.4740 ***	0.3320 ***	0.5826 ***	0.3175 ***	1.0000

n=150

* : p > 0.05

** : p > 0.01

*** : p > 0.001

Anketlerin Uygulanması

Öğretmenlerin okul müdürüne bağlılıkları ile okul müdürünün yönetsel davranışı hakkındaki algıları arasındaki ilişkilerin incelendiği bu araştırmada kullanılan bilgi toplama araçlarının uygulanabilmesi için alınması gerekli izinler Ek-III olarak çalışmanın sonuna eklenmiştir.

Anketler, araştırmacının adresinin yazılı olduğu pullu zarflar ve izin yazısının fotokopisi ile birlikte öğretmenlere 18 Ocak 1990 tarihinde postalanmıştır. Cevaplar okul bazında değerlendirileceği için her anketin hangi okuldan geldiğini belirlemek amacıyla (adresli+pullu) zarflara okul kodu yazılmıştır. Aynı okulda çalışan bütün öğretmenlere giden zarflarda okul kodu aynı olduğu için bu uygulama cevaplayıcıları tedirgin etmemiştir. Yalnız iki cevaplayıcı okul kodlarını silip yerine (x) işareti koymuştur. Okullardan birçoğunda iki yıldır aynı müdürle çalışan öğretmen sayısı beş civarındadır. Sonuçların sağlıklı olması açısından bu araştırmada her okuldan en az beş cevap alınması amaçlanmıştır. Öğretmen sayısı az olan okullarda bu rakama ulaşabilmek için araştırmacının el yazısı ile durumu açıklayan bir notla birlikte anket tekrar gönderilmiş ve cevap sayısı beşe çıkartılmıştır. Sonuç olarak, 24 okul en az beş öğretmen cevabına sahip olmuştur.

Bolu ili ve ilçelerinde anketlerin gönderildiği öğretmenlerin konuya yaklaşımları ve anketleri yanıtlamadaki tutumları olumlu görünmektedir. Özellikle, sayfaları eksik çıkan bir ankete cevap vermek için arkadaşından soruları alıp cevaplarını bir kağıda yazan bir öğretmen ve beni böyle bir konu seçtiğim için kutlayan bir not gönderen diğer bir öğretmen, yine kendi yaptığı bir çalışmasının anketini gönderen ve yardım teklif eden bir başka öğretmen araştırmacıyı hem motive etmiş hem de anketlerin samimi ve istekli cevaplandırıldığı yolundaki kanısını desteklemiştir.

Verilerin Cözümlemesi ve Yorumu

Toplanan anketlerin önce okul kodlarının olup olmadığına bakılmış okul kodu belli olmayan anketler değerlendirmeye tabi tutulmamıştır. Sonuç olarak 24 okul ve her okulda en az 5 öğretmen cevabına ulaşılmıştır.

Bu araştırmada "bağımlı değişken" olarak öğretmenlerin okul müdürüne bağlılığı, "bağımsız değişkenler" olarak ise, şu üçü ele alınmıştır:

- 1- Okul müdürünün otoriterliği
- 2- Okul müdürünün hiyerarşik etkililiği
- 3- Okul müdürünün coşkusal yansızlığı

Anketler 5'ten 1'e doğru puanlanmıştır. Yüksek puan yüksek değişken değeri olarak belirlenmiştir. Cevap olmayan sorulara ise 0 puan verilmiştir.

Önce bir anket puanlama yönergesi hazırlanmış ve bu yönergeye göre cevaplar puanlama kağıtlarına işlenmiştir. Daha sonra SPSS (Statistical Program for Social Sciencen: Sosyal Bilimler için İstatistiksel Program) adı verilen paket programa araştırmacı tarafından veriler girilmiş ve bir uzman tarafından gerekli analizler yapılmıştır. Bir faktör, 2 faktör ve 3 faktör varyans analizleri yapılmış ve korelasyon teknikleri kullanılmıştır. Analizlerde 0.05 düzeyindeki anlamlılık dereceleri yeterli sayılmış, daha yüksek düzeyde bulunan anlamlılık dereceleri de (0.01; 0.001) belirtilmiştir.

İnceleme iki bölümde yapılmıştır. Birinci bölümde; araştırmanın üç bağımsız değişkeni (otoriterlik, hiyerarşik etkililik ve coşkusal yansızlık) ile öğretmenlerin müdüre bağlılığı arasındaki "birebir" ilişkiler korelasyon teknikleri yardımıyla hesaplanmıştır. Bu bölümde ayrıca bağımsız değişkenlerin kendi aralarındaki ikişer ikişer ilişki dereceleri yine korelasyon teknikleri yoluyla hesaplanmıştır. İkinci bölümde

bağımsız değişkenlerin bağıllık üzerindeki "birlikte" etkileri varyans analizi yoluyla hesaplanmış ayrıca, farkların testi için "yokluk hipotezi" ve Scheffe yöntemi kullanılmıştır.⁽¹⁾ Müdürlerini yönetsel davranış biçimleri açısından değerlendirmede öğretmenlerin kişisel özelliklerinin bir fark yaratıp yaratmadığı F testi ve korelasyon teknikleri yoluyla araştırılmıştır.

(1) Scheffe Yöntemi: Bu yöntemle göre aşağıda verilen eşitsizlik doğru ise D_0 derecesi ret edilecektir.

$$\frac{|L|}{S_L} > \sqrt{\frac{(J-1)(I-1) \cdot F_{1-\alpha}}{(I-1)(J-1) \cdot \sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J (n_{ij}-1)}} \quad \text{Doğru ise}$$

D_0 Denencesi: $j = M'_{ij}$, $M_{ij} = 0$ ret edilecektir.

Yukardaki eşitsizlikte (Karar kuralı) yer alan simgelerin tanımı şöyledir.

L = İstatistik değer olup, $L = X'_{ij} - X_{ij}$ olarak tanımlanmıştır. X_{ij} : (i)nci satır ve (j)inci sütunda yer alan aritmetik ortalamadır.

S_L = L istatistiğinin standart hatası olup

$$S_L = \sqrt{G\text{I}OK \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}$$

formülüyle hesaplanan değerdir. $G\text{I}OK$, varyans analizinden elde edilen hata terimidir.

I = Sıra faktörünün (HE) düzey sayısı (Düşük ve Yüksek) olup, uygulamada değeri (2)'dir.
 J = Sütun faktörü (CY) düzey sayısı (Düşük ve Yüksek) olup, uygulamada değeri 2 dir.

(Scheffe Yöntemi hakkında ayrıntılı bilgi için Öngel'in (1980) Araştırmacılar için kimi İstatistiksel Teknikler adlı kitabına bakınız.)

BÖLÜM V

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu Bölüm üç altbaşlığa ayrılmıştır. Birinci başlıkta, araştırmanın üç bağımsız değişkeni (otoriterlik, hiyerarşik etkililik ve coşkusal yansızlık) ile öğretmenlerin müdürlerine bağlılığı arasındaki "birebir" ilişkiler korelasyon teknikleri yardımıyla sunulmuştur. Bu başlıkta ayrıca bağımsız değişkenlerin kendi aralarında ikişer ikişer ilişki dereceleri saptanmaya çalışılmıştır. Bölümün ikinci başlığında, bağımsız değişkenlerin bağlılık üzerindeki "birlikte" etkileri ortaya konmuştur. Üçüncü başlıkta ise, müdürlerini yönetimsel davranış biçimleri açısından değerlendirmede öğretmenlerin kişisel özelliklerinin bir fark yaratıp yaratmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Müdürün Otoriterliği, Hiyerarşik Etkililiği ve Coşkusal Yansızlığı ile Öğretmenin Bağlılığı Arasındaki "Birebir" İlişkiler

Bu başlık altında incelenecek ilişkilerle ilgili veriler Çizelge 7'de sunulmuştur.

Otoriterlik ile Bağlılık İlişkisi

Okul müdürünün otoriterliği ile öğretmenlerin ona bağlılığı arasında $r = -0.4088$ korelasyon katsayısı ile belirlenen, istatistiki olarak 0.05 güvenilirlik düzeyinde negatif bir ilişki vardır (Çizelge 7). Otoriterlik arttıkça bağlılık azalmaktadır. Bu bulgu, daha önce yurtdışında yapılmış olan benzer araştırma bulguları ve literatür ile tutarlılık göstermektedir (Murray ve Correnblum, 1966; Hoy ve Williams, 1971; Hoy ve Ress, 1974; Hoy ve Diğerleri, 1978).

ÇİZELGE 7.

MÜDÜRÜN OTORİTERLİĞİ, HİYERARŞİK ETKİLİLİĞİ VE COŞKUSAL
YANSIZLIĞI İLE ÖĞRETMEN BAĞLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

DEĞİŞKENLER	OTORİTERLİK	HİYERARŞİK ETKİLİLİK	COŞKUSAL YANSIZLIK
HİYERARŞİK ETKİLİLİK	$r = -0.2846$	—	—
COŞKUSAL YANSIZLIK	$r = -0.2540$	$r = 0.4132 *$	—
BAĞLILIK	$r = -0.4088 *$	$r = 0.8106^{***}$	$r = 0.4571 *$

$n = 24$

* : $p < 0.05$

*** : $p < 0.001$

Bu verilere bakılarak, otoriterliği düşük olan okul müdürlerine öğretmenlerin daha çok bağlı olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, bağlılığın diğer bağımsız değişkenlerle ilişkisine bakıldığında, otoriterlikle olan ilişki katsayısı diğerlerinden daha düşük bir düzeyde olduğu görülmektedir. Bu durum, yurt içinde yapılan diğer araştırmalarda da belirtildiği gibi, Türk yönetim geleneğinde çalışanların üstlerinin otoriter olmasını çoğunlukla onaylamaları ve pek yadırgamamaları nedenine bağlanabilir (Ülker, 1988, 201).

Hiyerarşik Etkililik ile Bağlılık İlişkisi

Okul müdürünün hiyerarşideki etkililiği ile öğretmenlerin ona bağlılığı arasında $r = 0.8106$ korelasyon katsayısı ile belirlenen, istatistiki olarak 0.001 anlamlılık düzeyinde bir ilişki vardır (Çizelge 7). Bu bulgu, daha önce yurtdışında yapılmış olan benzer araştırma bulguları ve literatür ile tutarlılık göstermektedir, hatta onlardan daha yüksek düzeydedir (Hoy ve Williams, 1971; Hoy ve Rees, 1974; Hoy ve Diğerleri, 1978; Johnson ve Venable, 1986).

Bu bulguya dayanarak hiyerarşik etkililik puanı yüksek olan müdürlere öğretmenlerin bağlılığının çok yüksek olduğu söylenebilir. Heyerarşik etkililik ile bağlılık arasındaki ilişkiyi ifade eden korelasyon katsayısı öteki bağımsız değişkenlerle bağlılık arasındakinden daha yüksektir, en yükseğidir. Hem de, bu yüksek korelasyon katsayısı, fen bilimlerinde bile en yüksek sayılan 0.001 anlamlılık düzeyinde bile geçerlidir.

Hiyerarşik etkililik ile öğretmen bağlılığı arasında bu düzeyde yüksek bir ilişki olması Türkiye koşullarında şöyle yorumlanabilir: Toplumumuz halen daha çok ataerkil değerlere sahip olduğu gözlenmektedir. İnsanlarımızın kendi haklarını bizzat arama ve hatta bu yolda mücadele etme alışkanlığı fazla gelişmemiş olduğu konusunda şikayetler gündemdedir. Genel olarak insanlarımız, haklarının kendileri tarafından değil de başkaları (özellikle koruyucu ve kurtarıcı bir baba) tarafından aranmasını beklemektedirler. Böyle bir ortamda, insanlarımız çalışanlarla ve onların sorunlarıyla yakından ilgilenen ve üst yönetime karşı onların haklarını savunan yöneticilere yakınlık duymaktadırlar. Bu tür yöneticilerin başarılı olması için yönetilenler ellerinden gelen bütün desteği vermektedirler. Belki bu nedenlerledir ki, hiyerarşik etkililiği yüksek okul müdürlerine öğretmenlerin bağlılık korelasyon puanı diğer araştırmalara göre bu derece daha yüksek çıkmaktadır (Hoy ve Williams, 1971; Hoy ve Rees, 1974; Hoy ve Diğerleri, 1978).

Coşkusal Yansızlık ile Bağlılık İlişkisi

Müdürün Coşkusal Yansızlığı ile öğretmeninin müdüre bağlılığı arasında $r = 0,4571$ korelasyon katsayısı ile belirlenen, istatistiki olarak 0.05 anlamlılık düzeyinde bir ilişki bulunmuştur (Çizelge 7). Bu bulgu, diğer 2 bağımsız değişken ile ilgili bulgularda olduğu gibi bu konudaki diğer araştırmalarla tutarlıdır (Hoy ve Williams, 1971; Hoy ve Rees 1974; Hoy ve Diğerleri, 1978). Elde edilen araştırma verilerine dayanarak "çoşkusal yansızlığı" yüksek olan yada zor durumlarda sakin kalabilen, işlerine duygularını ve heyecanlarını karıştırmayan yöneticiler astlarının bağlılığını kazanırlar" denilebilir.

"Coşkusal yansızlık" kavramı, yöneticinin iş ile kişiliği ayırması, herhangi bir olay karşısında, sakin kalması örneğin işte hata yapan kişi karşısında, kişiye kızmak yerine, o hata için önceden belirlenmiş müeyyideleri uygulaması anlamını taşır. Ayrıca, Türk yönetim geleneğinde genellikle "baba, adam" "Koruyucu", "kurtarıcı" gibi sıfatlarla nitelenen yöneticilerin, herhangi bir zor durum karşısında "herhangi" bir insan gibi paniğe kapılmaları, astları üzerinde olumsuz etki yapmaktadır. Paniğe kapılmayan, coşkularını denetleyen yöneticiye daha çok saygı ve bağlılık gösterilmekte olduğu söylenilebilir.

Otoriterlik ile Hiyerarşik Etkililik İlişkisi

Müdürün otoriterliği ile hiyerarşik etkililiği arasında $r=-0,2846$ korelasyon katsayısı ile belirlenen, istatistiki olarak 0.05 anlamlılık düzeyinde bir ilişki bulunamamıştır (Çizelge 7). Buna göre, müdürün otoriterliğinin örneğin yüksek olması, hiyerarşik etkililiğinin yüksek ya da düşük olduğu konusunda kanaat belirtmemize olanak vermez. Bunun tersi de geçerlidir.: müdürün hiyerarşik etkililiğine bakarak, onun otoriterliği hakkında fikir yürütmemiz mümkün değildir.

Otoriterlik ile Coşkusal Yansızlık İlişkisi

Müdürün otoriterliği ile coşkusal yansızlığı arasında $r=-0,2540$ korelasyon katsayısı ile belirlenen, istatistiki olarak 0.05 anlamlılık düzeyinde bir ilişki bulunamamıştır (Çizelge 7). Bu demektir ki, müdürün otoriterliğine bakarak onun coşkusal yansızlık düzeyi, ya da coşkusal yansızlığına bakarak otoriterlik düzeyi hakkında bu araştırma bulgularına dayanılarak hüküm yürütmemiz mümkün görünmemektedir.

Hiyerarşik Etkililik ile Coşkusal Yansızlık İlişkisi

Müdürün hiyerarşik etkililiği ile coşkusal yansızlığı arasında $r=0,4132$ korelasyon katsayısı ile belirlenen, istatistiki olarak 0.05 anlamlılık düzeyinde bir ilişki vardır (Çizelge 7). Bu verinin ışığında hiyerarşik etkililiği yüksek olan okul müdürünün aynı zamanda coşkusal yansızlık düzeyinin de yüksek olduğu söylenebilir. Bunun tersi de aynı derecede geçerlidir: Özellikle zor durumlarda sakin kalabilen, işlerine duygularını ve heyecanlarını karıştırmayan yani coşkusal yansızlık düzeyi yüksek olan yöneticilerin hiyerarşik etkililik düzeyinin de yüksek olacağı söylenebilir. Bu durum şöyle açıklanabilir: Yöneticinin ya da müdürün hiyerarşide etkisinin yüksek olması, astlarının ona yüksek düzeyde bağlılık göstermesini sağlamaktadır. Astların ya da öğretmenlerin müdüre bağlılıklarının yüksek olması da sonuç olarak sevildiği, sayıldığı ve bağlılık gösterildiği ortamda müdürün kendi özbenliğine güvenini artırmaktadır. Bu durumunun da müdürün sakin ve soğukkanlı olmasını sağladığı yani "coşkusal yansızlık" düzeyini yükselttiği söylenebilir.

Müdürün Otoriterliği, Hiyerarşik Etkililiği ve Coskusal
Yansızlığının Öğretmenin Bağlılığı Üzerindeki
"Birlikte" Etkisi

Bu başlık altında araştırmanın bağımsız değişkenlerinin bağıllık üzerindeki "birlikte etkisi" incelenmiştir.

Otoriterlik ve Hiyerarşik Etkililiğin ile Bağlılık Üzerindeki (Birlikte) Etkisi

Otoriterlik düzeyi düşük olan müdürlerin sağladıkları ortalama bağıllık puanı ($X=3.3025$) ve yüksek olanları ise ($X=2.9292$)'dir. Hiyerarşik etkililik düzeyi düşük olan müdürlerin sağladıkları bağıllık puanı ($X=2.6367$) ve yüksek olanları ise ($X=3.5950$)'dir (Çizelge 8).

Otoriterliğin hiyerarşik etkililiğin düşük ve yüksek düzeylerinin sağladığı bağıllık puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olup olmadığı test edilmiştir:

1.Hem otoriterlik F değeri (4,83) ve hem de hiyerarşik etkililik F değeri (31,88), F'nin kritik değeri olan 4.35'ten büyüktür. Bu da, otoriterliğin ve hiyerarşik etkililiğin farklı düzeylerinin bağıllığı istatistiki olarak anlamlı bir düzeyde (0.05) etkilediğini ifade etmektedir.

2.Bu aşamadan sonra şu soruya cevap aramak gerekir: "Otoriterliğin hangi düzeyi hiyerarşik etkililiğin hangi düzeyinde en yüksek bağıllığı sağlamaktadır?" Bu soruyu yanıtlamak için Çizelge 10'da etkileşim faktörünün F testi ile anlamlı bulunup bulunmadığına bakmamız gerekmektedir. Çizelge de görüldüğü üzere otoriterlik ve hiyerarşik etkililik faktörlerinin etkileşimi için yapılan F testinde, bu etkileşimin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla, otoriterlik faktörünün bir düzeyi ile

(düşük veya yüksek), hiyerarşik etkililik faktörünün bir düzeyi (düşük veya yüksek) bağlılık üzerinde ayrıca bir etki yaratmamaktadır.

ÇİZELGE 8.

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERİN DÜŞÜK VE YÜKSEK DÜZEYLERİNİN SAĞLADIĞI
ORTALAMA BAĞLILIK PUANLARI

BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	DÜZEY	ORTALAMA BAĞLILIK PUANI
OTORİTERLİK	1 (DÜŞÜK)	$X = 3.3025$
	2 (YÜKSEK)	$X = 2.9292$
HİYERARŞİK ETKİLİLİK	1 (DÜŞÜK)	$X = 2.6367$
	2 (YÜKSEK)	$X = 3.5950$
COŞKUSAL YANSIZLIK	1 (DÜŞÜK)	$X = 2.9500$
	2 (YÜKSEK)	$X = 3.2817$

n= 24

Otoriterlik ve Coşkusal Yansızlığın Bağlılık Üzerindeki (Birlikte) Etkisi

Otoriterlik düzeyi düşük olan müdürlerin sağladıkları ortalama bağlılık puanı ($X=3,3025$) ve yüksek olanlarınkı ise ($X=2.9292$)'dir. Coşkusal yansızlık düzeyi düşük olan müdürlerin sağladıkları bağlılık puanı ($X=2.9500$) ve yüksek olanlarınkı ise ($X=3.2817$)'dir (Çizelge 8).

Otoriterliğin ve coşkusal yansızlığın düşük ve yüksek düzeylerinin sağladığı bağıllık puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olup olmadığı test edilmiş ve aşağıdaki sonuçlar bulunmuştur:

1) Hem otoriterlik F değeri (1.99) ve hemde coşkusal yansızlık F değeri (1.57), F'nin kritik değeri olan 4.35'ten küçük olduğu için D_0 denencesi (yokluk hipotezi) ret edilememektedir.

Bu bulguya dayanarak, otoriterlik ve coşkusal yansızlığın farklı düzeylerinin bağıllık üzerinde farklı etki yarattığı söylenemez.

2) Bu aşamadan sonra şu soruya cevap aramak gerekir: "Otoriterliğin hangi düzeyi coşkusal yansızlığın hangi düzeyinde en yüksek bağıllığı sağlamaktadır?" Bu soruyu yanıtlamak için Çizelge 12'de etkileşim faktörünün F testi ile anlamlı bulunup bulunmadığına bakmamız gerekmektedir. Çizelgede görüldüğü üzere otoriterlik ve coşkusal yansızlık faktörlerinin etkileşimi için yapılan F testinde, bu etkileşimin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla otoriterlik faktörünün bir düzeyi ile (düşük veya yüksek) hiyerarşik etkililik faktörünün bir düzeyi (düşük veya yüksek olması) bağıllık üzerinde ayrıca bir etki yaratmamaktadır.

ÇİZELGE 9.
OKUL MÜDÜRÜNÜN HİYERARŞİK ETKİLİLİĞİ VE OTORİTERLİĞİNİN
ÖĞRETMEN BAĞLILIĞI ÜZERİNDEKİ (BİRLİKTE) ETKİSİ

HİYERARŞİK ETKİ (HE)	T BÖLGESİ HE : YÜKSEK OTO: DÜŞÜK BA=3.7233 N=6	X BÖLGESİ HE : YÜKSEK OTO: YÜKSEK BA=3.4667 N=6	$\bar{X}=3.5950$
	Y BÖLGESİ HE : DÜŞÜK OTO: DÜŞÜK BA=2.8817 N=6	Z BÖLGESİ HE : DÜŞÜK OTO: YÜKSEK BA=2.3917 N=6	$\bar{X}=2.9500$
	$\bar{X} = 3.3025$	$\bar{X} = 2.9292$	
		OTORİTERLİK (OTO)	

ÇİZELGE 10.
HİYERARŞİK ETKİLİLİK VE OTORİTERLİK İLE BAĞLILIK İLİŞKİLERİ
-Varyans Analizi-

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
TEK TEK ETKİLERİ					
OTO	.836	1	.836	4.838	.040 *
HE	5.510	1	5.510	31.881	.000 *
BİRLİKTE ETKİLERİ					
OTO x HE	.82	1	.82	.472	.500
AÇIKLANAN VARYANS	6.428	3	2.143	12.397	.000
HATA	3.457	20	.173		
TOPLAM	9.885	23	.430		
n= 24	* p<0.05				

ÇİZELGE 11.

OKUL MÜDÜRÜNÜN OTORİTERLİĞİ VE COŞKUSAL YANSIZLIK ÖĞRETMEN BAĞLILIĞI ÜZERİNDEKİ (BİRLİKTE) ETKİSİ

OTORİTERLİK (OTO)	T BÖLGESİ OTO: YÜKSEK CY : DÜŞÜK BA=2.7517 N=6	X BÖLGESİ OTO: YÜKSEK CY : YÜKSEK BA=3.1067 N=6	$\bar{X}=3.3025$
	Y BÖLGESİ OTO: DÜŞÜK CY : DÜŞÜK BA=3.1483 N=6	Z BÖLGESİ OTO: DÜŞÜK CY : YÜKSEK BA=3.4567 N=6	$\bar{X}=2.9292$
	$\bar{X} = 2.9500$	$\bar{X} = 3.2817$	
	COŞKUSAL YANSIZLIK (CY)		

ÇİZELGE 12.

OTORİTERLİK VE COŞKUSAL YANSIZLIK İLE BAĞLILIK İLİŞKİLERİ
-Varyans Analizi-

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
TEK TEK ETKİLELERİ					
OTO	.836	1	.836	1.995	.173
CY	.660	1	.660	1.574	.224
BİRLİKTE ETKİLERİ					
OTO x CY	.003	1	.003	.008	.931
AÇIKLANAN VARYANS	1.500	3	.500	1.192	.338
HATA	8.386	20	.419		
TOPLAM	9.885	23	.430		

n= 24

* p<0.05

Hiyerarşik Etkililik ve Coşkusal Yansızlığın Bağlılık Üzerindeki (Birlikte) Etkisi

Hiyerarşik etkililik düzeyi düşük olan müdürlerin sağladıkları ortalama bağlılık puanı ($X=2,6367$) ve hiyerarşik etkililik düzeyi yüksek olanlarınki ise ($X=3,5950$)'dir. Coşkusal yansızlık düzeyi düşük olan müdürlerin sağladıkları bağlılık puanı ($X=2,9500$) coşkusal yansızlık düzeyi ve yüksek olanlarınki ise ($X=3,2817$)'dir (Çizelge 8).

Hiyerarşik etkililiğin ve coşkusal yansızlığın düşük ve yüksek düzeylerinin sağladığı bağlılık puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olup olmadığı test edilmiştir:

1)Hiyerarşik etkililik F değeri (30,95), F'in kritik değeri olan 4,35'ten büyük olduğu için hiyerarşik etkililik düzeyi farklı olan (düşük veya yüksek) müdürlerin bağlılık dereceleri istatistiksel olarak farklı bulunmuştur.

Coşkusal yansızlık F değeri (0.006), F'in kritik değeri olan 4,35'in altındadır. Bu bulguya dayanarak coşkusal yansızlığın farklı düzeylerinin (düşük yada yüksek) bağlılık üzerinde farklı etki yarattığı söylenemez.

2)Bu aşamadan sonra şu soruya cevap aramak gerekir: "Hiyerarşik etkililiğin hangi düzeyi coşkusal yansızlığın hangi düzeyinde en yüksek bağlılığı sağlamaktadır?". Bu soruyu yanıtlamak için bu iki faktörün (HE ve CY) etkileşimlerinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına bakmamız gerekir. Çizelge 14'e baktığımızda etkileşim faktörü için hesaplanan F değeri 7.871 olup 0.01 düzeyde anlamlı bulunmuştur. Bu F testinden sonra hangi kombinasyonun, yani HE ile CY'nın hangi iki düzeyinin birarada olması sonucunda bağlılık derecesinin en çok etkilendiğini gösterebilmek amacı ile çoklu karşılaştırma yöntemlerinden birtanesi olan Scheffe yöntemi yolu ile kutu ortalamaları (Çizelge 13) arasında görülen farklılıklar için aşağıdaki 2 karşılaştırma yapılmıştır.

1. ci Karşılaştırma: HE'si yüksek CY'si yüksek olan müdürlerin bağılılık derecesi ile, HE'si düşük CY'si yüksek olan müdürlerin bağılılık derecesi arasında gözlenen $L = 3.76 - 2.32 = 1.44$ puanlık fark istatistiki olarak anlamlı mıdır? Bu soruyu yanıtlamak üzere, karar kuralında değerler yerine konmuş ve şu sonuç elde edilmiştir.

$$L=1.44, \quad SL= 0.157(1/8+1/4)$$

$$F_{.095 \ 1.20} = 4.35$$

$$\frac{1.44}{0.0588} > \sqrt{(2-1)(2-1) \times 4.35}$$

$$24.49 > 2.0856$$

Eşitsizlik doğru olduğu için bu iki grup müdürün bağılılık dereceleri arasında fark yoktur biçiminde ifade edilen D_0 denencesi ret edilmiştir. Yani, bu iki grup müdür için oluşan bağılılık dereceleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu bulguya dayanarak CY'si yüksek olan müdürlerde HE yüksek ise bağılılık derecesi artmakta HE düşük ise bağılılık derecesi azalmaktadır denilebilir.

2. Karşılaştırma : HE'si yüksek, CY'si yüksek olan okul müdürlerinin bağılılık dereceleri ile HE'si düşük, CY'si düşük olan müdürlerin bağılılık dereceleri arasında gözlenen $L=3.76-2.79=0.97$ puanlık fark istatistiksel olarak anlamlı mıdır?

Bu soruya yanıtlamak üzere yeni karar kuralında değerler yerine konmuş ve şu sonuç elde edilmiştir.

$$L = 3.76 - 2.79 = 0.97$$

$$S_L = \sqrt{0.157 (1/8 + 1/8)} = \sqrt{0.157 \cdot 0.25}$$

$$= \sqrt{0.039} = 0.1974$$

$$F_{.95 \ 1.20} = 4.35$$

$$0.97/0.1974 > \sqrt{(2-1)(2-1)}, 4.35$$

$$4.91 > 2.0856$$

Eşitsizlik doğru olduğu için bu iki grup müdürün bağlılık dereceleri arasında fark yoktur biçiminde ifade edilen D_0 denencesi ret edilmiştir. Yani bu iki grup müdürün bağlılık dereceleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark bulunmuştur. Eldeki verilere dayanarak "CY yüksek HE yüksek olan okul müdürlerinin bağlılık dereceleri, CY düşük ve HE'si de düşük olan müdürlerin bağlılık derecelerine göre daha yüksektir". denilebilir (Çizelge 16).

ÇİZELGE 13.

OKUL MÜDÜRÜNÜN HİYERARŞİK ETKİLİLİĞİ VE COŞKUSAL YANSIZLIĞININ ÖĞRETMEN BAĞLILIĞI ÜZERİNDEKİ (BİRLİKTE) ETKİSİ

COŞKUSAL YANSIZLIK (CY)	T BÖLGESİ CY : YÜKSEK HE: DÜŞÜK BA=2.3250 N=4	X BÖLGESİ CY : YÜKSEK HE: YÜKSEK BA=3.7600 N=8	$\bar{X}=3.2817$
	Y BÖLGESİ CY : DÜŞÜK HE: DÜŞÜK BA=2.7925 N=8	Z BÖLGESİ CY : DÜŞÜK HE: YÜKSEK BA=3.2650 N=4	$\bar{X}=2.9500$
$\bar{X} = 2.6367$		$\bar{X} = 3.5950$	
HİYERARŞİK ETKİ (HE)			

ÇİZELGE 14.**HİYERARŞİK ETKİLİLİK VE COŞKUSAL YANSIZLIK İLE BAĞLILIK İLİŞKİLERİ
-Varyans Analizi-**

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
TEK TEK ETKİLERİ					
HE	4.851	1	4.851	30.915	.000 *
CY	.001	1	.001	.006	.937
BİRLİKTE ETKİLERİ					
HE x CY	1.235	1	1.235	7.871	.011 *
AÇIKLANAN VARYANS	6.747	3	2.249	14.331	.000
HATA	3.139	20	.157		
TOPLAM	9.885	23	.430		

n= 24

* p<0.05

Otoriterlik, Hiyerarşik Etkililik ve Coşkusal Yansızlığın Bağlılık Üzerindeki Birlikte Etkisi

Çalışmanın 3 bağımsız değişkenin düşük ve yüksek bağlılık puanları Çizelge 16'da topluca gösterilmiştir.

Bu 3 bağımsız değişkenin düşük ve yüksek değerlerinin sağladığı bağlılık puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olup olmadığı test edilmiş ve şu sonuçlar bulunmuştur (Çizelge 15).

ÇİZELGE 15.

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERİN YOKLUK HİPOTEZİ İLE TESTİ SONUÇLARI

Bağımsız Değişkenler	Değişkenlerin F Değerleri	$p < 0.05$ F kritik değ.	Eşitsizlik	Sonuç
OTORİTERLİK	8.35 >	4.3500	Doğru	Fark var
HİYERARŞİK ETKİ	48.44 >	4.3500	Doğru	Fark var
COŞKUSAL YANSIZLIK 0.10 >		4.3500	Yanlış	Fark yok

Çizelge 18'de yer alan ikili etkileşimler daha önceki bölümde ele alınmış ve yorumları yapılmıştır. 3 Faktör varyans analizi olmasına karşılık ikili etkileşimlerin etkileri ayrı ayrı yapılan iki faktör varyans analizlerindeki sonuçlara paralel olduğundan (Anlamlı olup, olmama açısından) bu etkileşimlerin yorumlanmasına ayrıca gerek duyulmamıştır. Bu bölümde yalnızca üç faktör etkileşimi konusundaki yorumlar yapılacaktır. Çizelge 17'de görüldüğü üzere üç faktör etkileşim ilişkisi F değeri 6.656, istatistiki olarak 0.05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur ($p < 0.025$). Bunun anlamı: müdürün bağlılık derecesi, müdürün hangi otoriterlik düzeyinde, hangi HE düzeyinde ve hangi CY düzeyinde olduğuna bağlıdır. Nitekim Çizelge 18'deki değerler incelendiğinde en yüksek bağlılık derecesi; otoriterlik düşük, coşkusal yansızlık yüksek ve hiyerarşik etkililik yüksek, olan okul müdürlerinde gözlenmektedir ($X = 4.0075$). Buna karşılık en düşük bağlılık derecesi otoriterliği yüksek olan okul müdürlerinden, Hiyerarşik etkinliği ve coşkusal yansızlığı düşük olan müdürlerde gözlenmiştir ($X = 2.44$). Daha önceki bölümde tanıtılan "Scheffe Yöntemi" ile Çizelge 16'da yer alan 8 grup ortalama için 28 ikili karşılaştırma yapmak mümkündür. Ancak araştırmamızın çerçevesi açısından bu karşılaştırmalardan yalnızca aşağıdakine yer verilmiştir.

Otoriterliği düşük, coşkusal yansızlığı ve hiyerarşik etkinliği yüksek olan müdürlerin bağlılık dereceleri ile otoriterliği yüksek, coşkusal yansızlığı ve hiyerarşik etkinliği düşük olan müdürlerin bağlılık dereceleri arasında istatistiksel anlamda bir fark var mıdır? Bu

soruyu yanıtlamak için daha önceki bölümde verilen formüllerde yer alan değerler yerine konulduğunda karar kuralı aşağıdaki şekilde bulunmuştur.

$$L = 4.00 - 2.44 = 1.56$$

$$S_L = \sqrt{0.152 (1/4 + 1/4)} = \sqrt{0.157 \times 0.5}$$

$$= \sqrt{0.0785} = 0.28$$

$$F_{.95 \ 1.16} = 4.49$$

Karar Kuralı şu şekilde rakamlaştırılabilir.

$$1.56/0.28 > \sqrt{4.49}$$

$$5.5714 > 2.1190$$

$$5.57 > 2.12$$

eşitsizlik doğru olduğuna göre yukarıda belirlenen bu iki grup arasında bağıllık açısından fark yoktur denencesi ret edilmiştir. Dolayısıyla istatistiksel olarak bu iki grup arasında bir fark bulunmuştur.

ÇİZELGE 16.

OKUL MÜDÜRÜNÜN OTORİTERLİK HİYERARŞİK ETKİLİLİK VE COŞKUSAL YANSIZLIĞININ ÖĞRETMEN BAĞLILIĞI ÜZERİNDEKİ (BİRLİKTE) ETKİSİ

HİYERARŞİK ETKİLİLİK	COŞKUSAL YANSIZLIK	OTORİTERLİK	
		DÜŞÜK X=3.3025	YÜKSEK X=2.9292
DÜŞÜK X=2.6367	DÜŞÜK X=2.9500	BA = 3.1450	BA = 2.440
	YÜKSEK X=3.2817	BA = 2.3550	BA = 2.2950
YÜKSEK X=3.5950	DÜŞÜK X=2.9500	BA = 3.1550	BA = 3.3750
	YÜKSEK X=3.2817	BA = 4.0075	BA = 3.5125

n = 24

ÇİZELGE 17.

OTORİTERLİK, HİYERARŞİK ETKİLİLİK VE COŞKUSAL YANSIZLIK İLE BAĞLILIK İLİŞKİLERİ

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi
TEK TEK ETKİLERİ					
OTO	.836	1	.836	8.350	.011*
HE	4.851	1	4.851	48.44	.000***
CY	.001	1	0.001	0.10	.921
BİRLİKTE ETKİLERİ					
İKİLİ ETKİLEŞİM					
OTO x HE	.080	1	.080	.799	.385
OTO x CY	.002	1	.002	.016	.900
HE x CY	1.235	1	1.235	12.333	.003**
ÜÇLÜ ETKİLEŞİM					
OTO x HE x CY	0.617	1	.617	6.656	.025*
AÇIKLANAN VARYANS	8.283	7	1.183	11.814	.000
HATA	1.602	16	.100		
TOPLAM	9.885	23	.430		

n= 24

*= p<0.05

**= p<0.01

***= p <0.001

Müdürlerini Yönetimsel Davranış Biçimleri
Acısından Değerlendirmede Öğretmenlerin
Kişisel Özellikleri Bir Fark Yaratıyor mu?

Öğretmenlerin bu araştırmada ele alınan kişisel özellikleri şunlardır: (1) Cinsiyet, (2) Medeni durum, (3) Meslek kıdemi, (4) Okul kıdemi, (5) Müdürle çalışma süresi. Okul müdürlerinin araştırmada incelenen yönetimsel davranış biçimleri de şunlardır: (1) Otoriterlik, (2) Hiyerarşik etkililik, (3) Coşkusal yansızlık. Bunlara bir de burada "Müdürün sağladığı öğretmen bağlılığı" eklenmektedir. Yukarıda belirtilen öğretmenlerin 5 kişisel özelliğinin yine yukarıda sayılan müdürün 4 özelliğini değerlendirmede bir fark yaratıp yaratmadığı aşağıda kısaca incelenmiştir.

Aşağıdaki çözümlemelerde, 2 seçenekli olan değişkenlerin (cinsiyet ve medeni durumun) değerlendirmesinde F testi kullanılmıştır. İki den çok seçeneği olan değişkenlerin (Meslek kıdemi, okul kıdemi ve müdürle çalışma süresinin) değerlendirilmesinde (r) korelasyon katsayısı kullanılmıştır.

Öğretmenlerin kadın ve erkek olması ile 3 bağımsız değişken (OTO, HE, CY) ve bağlılık arasında istatistiki olarak anlamlı düzeyde ($p < 0.05$) bir ilişki bulunamamıştır. Bununla ilgili F testi sonuçları Çizelge 19'da gösterilmiştir.

Öğretmenlerin evli olup olmaması ile 3 bağımsız değişken (OTO, HE, CY) ve bağlılıkları arasında istatistiki olarak 0.05 güvenilirlik düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Çizelge 19).

ÇİZELGE 18.

ÖĞRETMENLERİN CİNSİYET VE MEDENİ DURUMLARI İLE MÜDÜRLERİNİ
DEĞERLENDİRMELERİ VE BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

ÖĞRETMENLERİN	OKUL MÜDÜRÜNÜN YÖNETİMSEL DAVRANIŞLARI			ÖĞRETMENLERİN MÜDÜRLERİNE BAĞLILIĞI
KİŞİSEL ÖZELLİKLERİ	OTORİTERLİK	HİYERARŞİK ETKİLİLİK	COŞKUSAL YANSIZLIK	
CİNSİYET	$F_{1,1.46}: 1.7276$	$F_{1,1.46}: 0.0118$	$F_{1,1.46}: 0.2290$	$F_{1,1.46}: 0.5232$
MEDENİ DURUM	$F_{1,1.45}: 1.1239$	$F_{1,1.45}: 3.4453$	$F_{1,1.45}: 0.2136$	$F_{1,1.45}: 0.6828$

* : $p < 0.05$

Öğretmenlerin meslekteki kıdemleri ile 3 bağımsız değişken (OTO, HE, CY) ve bağılılıkları arasında istatistiki olarak 0.05 güvenilirlik düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bununla ilgili (r) korelasyon katsayıları Çizelge 20'de gösterilmiştir.

ÇİZELGE 19.

ÖĞRETMENLERİN MESLEK KIDEMİ, OKUL KIDEMİ VE MÜDÜRLE ÇALIŞMA
SÜRESİ İLE MÜDÜRLERİNİ DEĞERLENDİRMELERİ VE BAĞLILIKLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİLER

ÖĞRETMENLERİN	OKUL MÜDÜRÜNÜN YÖNETİMSEL DAVRANIŞLARI			ÖĞRETMENLERİN MÜDÜRLERİNE BAĞLILIĞI
KİŞİSEL ÖZELLİKLERİ	OTORİTERLİK	HİYERARŞİK ETKİLİLİK	COŞKUSAL YANSIZLIK	
KIDEM	r: .0173	r: .1124	r: .0743	r: .1092
BULUNDUĞU OKULDAKİ ÇALIŞMA SÜRESİ	r: .0395	r: .2346**	r: .0344	r: .1682
MÜDÜR İLE BİRLİKTE ÇALIŞMA SÜRESİ	r: .0910	r: .0753	r: .1080	r: .0674

n: 147 ** : $p < 0.01$

Öğretmenlerin anketin uygulandığı okuldaki çalışma süreleri ile müdürün otoriterliği, coşkusal yansızlığı ve öğretmen bağıllığı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak, öğretmenlerin bulunduğu okuldaki çalışma süresi ile okul müdürünün hiyerarşik etkisi arasında $r = 0.2346$ korelasyon puanı ile 0.01 anlamlılık düzeyinde bir ilişki bulunmuştur (Çizelge 20). Bu şöyle yorumlanabilir: Öğretmenlerin bulunduğu okuldaki çalışma süresi arttıkça müdürlerini hiyerarşide etkili olarak değerlendirme oranı artmaktadır. Bunun nedeni, okul kıdem süresi kısa olan öğretmenlerin okulun ve çevrenin olanaklarını tam tanımamaları bu yüzden beklenti düzeylerinin de oldukça yüksek olması ve olanaklar ile beklentileri arasında denge kurmakta güçlük çekmeleri nedeniyle böyle bir sonuç ortaya çıkmış olabilir. Beklentileri tam karşılanmadığı için bu öğretmenler müdürlerini "hiyerarşide etkili olarak" değerlendirmiyor olabilirler.

Buna karşılık, o okulda daha uzun süre çalışmış öğretmenlerin okulun olanaklarını, çevreyi, yasal işleyiş kurallarını daha iyi bilirler. Beklentileri de daha gerçekçidir. Karşılanamamış beklentilerinin, müdürün hiyerarşide etkili olamamasından değil, mekanizmanın işleyişinden kaynaklandığını daha iyi görebilirler. Bu nedenle müdürü değerlendirirken hiyerarşide etkili görüyor olabilirler.

Müdürle birlikte çalışma süresinin, müdürün üç yönetsel davranış biçimi ve bağıllık ile ilişkisinin yüksek olacağı beklenmekteydi. Daha önce de belirtildiği gibi, birarada daha uzun süre çalışanlar birbirlerini daha iyi tanırlar ve görüşleri daha kısa süre birlikte çalışanlardan daha farklı olur. Bu çalışmada beklenen farkı bulamayışımızın nedeni hakkında şöyle fikir yürütülebilir: Demek ki Türk eğitim sistemindeki okullarda yöneticilerle uzun süre çalışmak, öğretmenlerin müdürün otoriterliği, hiyerarşik etkililiği ve coşkusal yansızlığı hakkındaki kanılarını değiştirmemekte ve bağıllığını etkilememektedir. Sonuç okul müdürlerinin, zaman içinde birlikte çalıştıkları öğretmenlerce algılanabilecek farklılık gösterebilme gücüne ya da imkanına sahip olmadıkları anlamına da geliyor olabilir.

BÖLÜM VI.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölüm iki altbaşlığa ayrılmıştır. Birincisinde, bulgulara dayalı olarak geliştirilen öneriler sonulmuştur. Öneriler de kendi içinde iki kümeye bölünmüştür: (1) Uygulamaya ilişkin öneriler, (2) Yeni araştırma konularına ilişkin öneriler.

İkinci alt başlıkta ise önce bu çalışmanın alana yaptığı katkı özetlenmiştir. Bunun amacı, çalışmanın varolan bilgilere, Türkiye koşullarıyla ilişkili olarak, yaptığı yeni eklemeyi kısaca sunmaktır. Daha sonra genel sonuç ortaya konmuştur.

Sonuçlar

Bu altbaşlıkta sırasıyla önce araştırmanın katkısı özetlenecek ve sonra da genel sonuç sunulacaktır.

Tüm örgütlerde "yönetenler" ve "yönetilenler" olmak üzere iki küme vardır. Ayrıca her tür örgütte yönetenlerin (üstlerin) ve yönetilenlerin (astların) uyacakları ve bağlı bulundukları kurallar da bellidir. Yönetmeye ilişkin kurallar belli olmasına karşın, yönetim işi o kadar kolay değildir. Öyle olsa idi, önceden belirlenmiş kuralları yalnızca harfi harfine uygulayarak "her yönetici" başarılı olurdu. Yönetim görevinde bulunan herkesin aynı ölçüde başarılı olamadığını cevremize şöyle bir göz attığımızda kolayca görebiliriz.

İşte bu gözlemden hareketle, "Yönetim bilim midir, sanat mıdır?" sorusu sorulmuştur. Sanat yönü olmakla birlikte, günümüzde yönetimin daha çok bilime, öğrenmeye dayalı olduğu genel kabul görmüştür. Durum böyle olunca, "başarılı yönetici olmak" önemli ölçüde bir tercih sorunu olarak karşımıza çıkmıştır. Neyin tercihi? Bu,

yönetim ya da yönetme eylemiyle ilgili belli bilgi, beceri ve teknikleri seçebilme, yönetilen örgüte ve kişilere uygun olanlarını benimseyip uygulayabilme tercihidir.

İşte sözkonusu tercih yelpazesini genişletmek amacıyla değişik ve aynı koşullardaki örgütlerde yönetimle, ast-üst ilişkileriyle ve örgütsel yaşamın öteki yönleriyle ilgili çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar, yönetimin iyileştirilmesine değişik biçimlerde katkıda bulunmuşlardır.⁽¹⁾ Bu çalışma da aynı genel amaca yönelik bir araştırmadır.

Bu aşamada yanıtlanması gereken soru şudur: Eldeki araştırmanın katkısı nedir? Bu soru özet olarak şöyle yanıtlanabilir: Yöneticinin (örneğin okul müdürünün) başarılı olması için astların (örneğin öğretmenlerin) onu kabul etmesi, benimsemesi gerekir. Astların, yasal tanımının ötesinde yöneticiyi "kabul etmesi" ve benimsemesi çok önemlidir. Yönetim tarihi, astları tarafından kabul edilmemiş, benimsenmemiş ve sonuçta "harcanmış" yönetici örnekleriyle doludur. "Bürokratik sabotaj" kavramı bu durumu anlatmak için kullanılır.

Bütün yöneticiler astları üzerinde ödül ve ceza yöntemleriyle desteklenen yasal bir güce sahiptirler. Bu araştırmada, daha başarılı olmaları için yöneticilere, yasal yetkilerine ek olarak kullanabilecekleri ikinci bir güç önerilmektedir: Astlarının bağlılığını sağlamak. Astların bağlılığı nasıl sağlanır, bağlılığı etkileyen değişkenler nelerdir? Bunlar çok sayıdadır ve bu çalışmanın I. II. ve III. Bölümlerinde ayrıntılı olarak anlatılmıştır. Bağlılığı belirleyen en önemli bağımsız değişkenlerden yöneticinin otoriterliği (OTO), hiyerarşik etkililiği (HE) ve coşkusal yansızlığı (CY) bu araştırmada ele alınarak incelenmiştir. Önce bu bağımsız değişkenlerin tek tek ve birlikte öğretmenlerin müdüre bağlılığını sağlayıp sağlamadığı ortaya konmuştur. Sonra da, eğer bu değişkenler

(1) Söz konusu araştırmalar ve yaptıkları katkılar konusunda bu çalışmanın "İlgili Araştırmalar" bölümünde ayrıntılı bilgi verilmiştir.

bağlılık sağlıyorlarsa, herbirinin tek tek ve birlikte ne derecede bağlılık sağladığı saptanmıştır.

Yukarda geçen bağımsız değişkenler Türk eğitim sisteminde "öğretmen bağlılığı"nı etkilemeleri açısından bildiğimiz kadarıyla ilk defa eldeki araştırmada kullanılmış ve ölçülmüştür. Bunun sonucunda, 7 tane "uygulamaya ilişkin" ve 9 tane de "yeni araştırma konularına ilişkin" olmak üzere toplam 16 öneri geliştirilmiştir.

Sanayileşmiş toplumlarda, her alanda kurumlaşma gerçekleşmiştir. Sistem genel olarak oturmuştur. "Oturmuşluk" kavramı, toplumsal yaşamın her kesiminde gerekli kuralların konduğu ve bunların genel kabul gördüğü anlamını taşır. Genel kabul görmüş bu objektif kurallar, örgütlerdeki ast-üst ilişkilerinden başlayarak insanlararası, kurumlararası ve insanlar ile kurumlararası ilişkilere varıncaya kadar her alana yansımaktadır. Her tür ilişkiyi düzenlemede bu kurallar egemendir. Bunun sonucu olarak subjektif değer yargılarının rolü ya ikinci plana itilmiştir ya da tümünden ortadan kaldırılmıştır. Buna rağmen formal boyutta bu derecede işlenmiş ve güçlendirilmiş yöneticilerin, informal boyutta zaman zaman yetersiz kalmaları ve yeni güçlere ihtiyaç duymaları dikkat çekmeye başlamıştır. Bu nedenle sanayileşmesini tamamlamış, "oturmuş" bu toplumlarda bile (örneğin A.B.D.de bile) "astların bir üstlerine bağlılığı" konusu araştırma konusu yapılmaktadır. Her kesimde "kurumlaşmış" olan bu toplumlarda, "bağlılık" olgusu da "tanımlanmış" bir kavramdır. Daha doğrusu, astın üste bağlılığı önceden saptanmış belli hak ve sorumluluklarda belirlenerek tanımlanmıştır. Bu ülkelerde son 30-35 yıl içinde "insan ilişkileri boyutu"nu ve "insan faktörünü" yoğunlukla yapısında taşıyan "bağlılık" kavramı araştırmalara konu yapılmakta ve araştırma bulguları eğitim kesimi dahil her kesimde uygulanmaya çalışılmaktadır.

"Sanayileşen" veya "gelişmekte olan" ülkelerde, sistem henüz "oturmamıştır", genel anlamda "kurumlaşma" gerçekleşmemiştir. Toplumsal yaşamın her kesimiyle ilgili gerekli

"kurallar" henüz konmamıştır, konan kurallar da henüz genel kabul görme düzeyine erişmemiştir. Bu nedenle, örgütlerdeki ast-üst ilişkileri de dahil insanlararası, kurumlararası ve insanlarla kurumlararası ilişkilerin önemli bir bölümü objektif kurallar yerine subjektif değer yargılarına göre düzenlenmektedir. Objektif kurallardan çok değer yargıları ilişkileri düzenlemede egemendir. İşte bu gibi toplumlarda "bağlılık" kavramına, aileden devlete kadar her kurumda, aşırı önem verildiği gözlenmektedir. Kavramın, bu kadar önemsendiği halde, sanayi toplumlarında olduğu gibi tanımlanıp çerçevelenmemiş olması muğlaklığa ve çelişkilere neden olmaktadır. Belki de bu nedenle bilimsel ve objektif faktörler kullanmak yerine psikolojik baskı yolları ile bağlılık sağlanmaya çalışılmaktadır.

İşte Türkiye'nin de içinde yer aldığı bu tür toplumlar da bağlılık araştırmaları özel bir anlam taşımaktadır. "Tanımlanmış", "kurumlaşmış" ya da "kurallaşmış" ilişki biçimlerinden çok değer yargılarının egemen olduğu Türkiye gibi ülkelerde, "insan ilişkileri boyutu"nu ve "insan faktörü"nü yoğunlukla yapısında taşıyan "bağlılık" kavramıyla ilgili araştırmalara önem verilmelidir. Bir yandan "kurumlaşma" ve "kurallaşma" süreci işlemlerini sürdürürken, öte yanda (sanayileşmiş toplumların bile eksikliğini duydukları) "bağlılık" ve onun sağlayacağı olumlu sonuçlar üzerinde önemle durulmalıdır. Bu nedenle, eldeki bu çalışma genel olumlu gelişme çizgisi üzerinde bir noktada bulunmaktadır. "Yeni Araştırma Konularına İlişkin Öneriler" alt başlığı altında belirtilen inceleme konuları bu araştırmayı tamamlayacaktır. Bu türden araştırmalar toplumsal yaşamın değişik kesimlerinde (ve özellikle de okullarda) yöneticilerin daha başarılı ve çalışanların da (öğretmenlerin de) daha verimli ve yaratıcı olmalarını sağlamada yardımcı olabilecektir.

Öneriler

Uygulamaya İlişkin Öneriler

1. Okul müdürlerine ve müdür adaylarına uygun yönetsel davranış biçimlerinin ve bunların sağlayacağı yararlar, hizmet öncesi ve hizmet-İçi eğitim programlarında özel önem verilerek anlatılmalıdır. Araştırmacılarca olumlu sonuçlar verdiği saptanmış bulunan "yönetsel davranış biçimleri"nin neler olduğu gerek okullarda gerekse hizmet-içinde öğretilmelidir. Bunları bildikten sonra, hangi "yönetsel davranış biçimleri"ni seçeceği yöneticinin bir tercih sorunu olduğu vurgulanmalıdır. Bilgilendirmek yolu ile bu tercih daha bilinçli yapılabilir. Geleneksel yönetici eğitim programlarında "geleneksel olarak" "eski yönetici tipleri" anlatılır. Eldeki bu araştırmanın ve bu alanda yapılmış öteki araştırmaların "uygulamada yararlanılabilir" bulguları hizmet-öncesi ve hizmet-içi eğitim programlarına dahil edilmelidir. Çoğu eskimiş bilgileri sürekli tekrar etmek yerine yeni araştırma bulgularının eğitim programlarına dahil ederek çağımıza uygun yöneticilerin yetişmesi sağlanmalıdır (Baykal, 1978, 290).

2. "Yönetici tipleri, yönetici davranışları ve bunların çalışma verimine etkisi" konusu Milli Eğitim Bakanlığı eğitim programlarında yer almalıdır. Hem yöneticilerin hem de yönetilenlerin yönetici tiplerini, yönetsel davranış biçimlerini ve bunların bağlılık, çalışma verimi ve örgüt iklimine olumlu ve olumsuz etkilerini bilmeleri, bir çok açıdan yararlar sağlayacaktır. Her düzeydeki görevlinin çalışma verimini olumlu biçimde etkileyecek davranış biçimlerini yalnızca "el yordamıyla ve sağduyuyla" değil aynı zamanda "bilerek ve bilinçli bir tercih yaparak" seçmesi böylece imkan dahiline girecektir. Ayrıca, çalışma ortamında kimin davranışlarının çalışma verimini olumlu ya da olumsuz yönde etkilediği herkes tarafından görülebilmek olasılığı artacaktır. Böylece, örneğin bir okul ortamında, müdürün hangi yönetsel davranış biçimlerinin öğretmenleri olumlu ya da olumsuz etkilediği, o okulda çalışanlar tarafından kolayca görülebilecektir. Müdür de

öğretmenlerin çalışma verimini olumsuz yönde etkileyen davranış biçimlerinden ya vazgeçecektir ya da olumsuz durumun sorumlusunun kendisi olduğunu kabul edecektir. Bu nedenle belki de görevinden çekilecektir ya da alınacaktır.

3. Bürokrat-profesyonel çatışması, algı odakları ve yetki dayanakları birbirlerine tanıtılarak çözülmeye çalışılmalıdır. Örgütlerde çatışma, yönetim biliminin önemli inceleme alanlarından birisidir(Aydın, 1984). Bürokrat (yönelişli) yöneticilerin dayanakları yasalar, yönetmelikler ve öteki yazılı düzenlemelerdir. Bu yöneticilerin algı odağı da sözkonusu yasal çerçevedir. Buna karşılık, profesyonelerin (örneğin, bir tıp doktorunun, öğretim üyesinin ya da öğretmenin) dayanağı mesleki bilgi ve becerileridir; algı odakları ise mesleki satandartları ve meslek örgütlerinin koydukları ölçülerdir.

Profesyonellerin yoğun olarak çalıştırıldığı kamu kuruluşlarında (örneğin Milli Eğitim Bakanlığı'nda, Sağlık Bakanlığı'nda), "bürokrat yönelimlilik ile profesyonel yönelimlilik" konusunda hizmet-içi eğitim programları düzenleyerek, bürokratların profesyonelleri, profesyonellerin de bürokratları yakından tanımaları sağlanabilir. Böylece, örgütlerde sıkca rastlanan ve çalışma verimini azaltan bürokrat-profesyonel çatışması "bilgilendirme, tanıtma ve bilinçlendirme" yoluyla en aza indirilebilir.

4. Okul müdürleri, yasaların ve yönetmeliklerin değiştirilmesini beklemeden "bilgilenmek" yoluyla etkilerini genişletebilirler. Bu araştırma, öğretmenlerin çalışma verimini ve yaratıcılıklarını artıran "öğretmenlerin bir üstleri olan okul müdürlerine bağlılığının" 3 bağımsız değişkeni olan müdürün otoriterliğinin (OTO) hiyerarşik etkililiğinin (HE) ve coşkusal yansızlığının (CY) etki derecelerini ölçmeye çalışmıştır. Yönetimsel davranış biçimleri olan OTO, HE ve CY'nin müdüre bağlılığı nasıl etkilediği ve bağlılığı arttırarak müdürlerin, "yasaların sınırlı olarak" verdiği yetki ve etki yüçlerini nasıl genişletebilecekleri ayrıntılı olarak ortaya konmuştur.

İşte bu ve benzer araştırma sonuçlarının bir dergi, bilgi yayma bülteni ve benzeri bir yayın aracıyla Milli Eğitim Bakanlığı'nca tüm müdürlere ve öğretmenlere ulaştırılması çok yararlı olacaktır. Sözkonusu araştırma bulguları, bilimsel yayınlarda sıkça gözlenen "kuru anlatım" biçiminden kurtarılarak herkesin anlayacağı bir dille öğretmenlere ve müdürlere duyurulabilir.

5. Müdürün sorun çözme odağı olmaktan çıkartılmalı ve ilgili yasal düzenlemeler bu açıdan gözden geçirilmelidir. Bu araştırmada, okul müdürünün hiyerarşik etkililik derecesi ile öğretmen bağlılığı arasında yüksek düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu durum, büyük bir olasılıkla, yasal işleyişin yetersiz ve müdürün hiyerarşik etkililiğine çok iş bırakmış olmasının sonucudur. İşlerin yürütülüş düzeni, çalışanların (öğretmenlerin) hak ve sorumlulukları açık-seçik belli edilmiş olsaydı ve bunlara uyulsaydı, müdürün hiyerarşik etkililiğine bu derecede yüksek gerek duyulmayacaktı. Böyle bir durumda birisi olumlu diğeri de olumsuz olmak üzere 2 öneri ortaya konabilir: (1) Olumlu öneri: Okul yönetimiyle ve işleyişiyle ilgili her düzeydeki tüm yasal düzenlemeler yeniden gözden geçirilmeli, müdürün hiyerarşik etkililiğine gerek yaratan eksiklikler giderilmeli ya da fazlalıklar ayıklanmalıdır. (2) Olumsuz öneri: Eğer "olumlu öneri" gerçekleştirilemiyorsa, müdürlere hiyerarşide nasıl etkili olabileceklerinin tüm yolları öğretilmelidir.

6. İşiyile ilgili en küçük ayrıntılarda bile öğretmeni müdüre bağımlı olmaktan kurtaran ve profesyonel olarak hiyerarşide öğretmeni etkili duruma getiren her düzeydeki yasal düzenlemeler gerçekleştirilerek öğretmenin saygınlığı artırılmalıdır. Öğretmenlerin saygınlığı yalnızca az maaş ödenmesiyle azaltılmamıştır. Öğretmenin profesyonelliğini bir kenara itip onu "memurlaştırarak", en küçük ayrıntılarda bile onu müdüre bağımlı duruma getirerek toplum gözünde saygınlığı azaltılmıştır. Bu nedenle, yalnızca öğretmenlerin maaşlarını artırarak onların yitmiş toplumsal saygınlığını geri iade etmek mümkün değildir. O halde ne yapmalıdır? Ekonomik olanaklarının genişletmeye ek

olarak, onu "memurluk" kısılcısından kurtarmak, "profesyonel" olarak işini yürütmede özgür bırakmak ve okul müdürüne bağımlılığını mümkün olan en alt düzeye indirmek ve en önemlisi de bir profesyonel olarak onun her düzeyde hiyerarşideki etkililiğini artırmak gerekir. Bu yolla öğretmenlerin saygınlığı iade edilebilir. Bunun eğitim tarihimizde başarılı bir uygulaması vardır. Bu da Köy Enstitüsü çıkışlı öğretmenler için yapılmış olan yasal düzenlemelerdir.

Bunları gerçekleştirmek için gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Ayrıca, öğretmen yetiştiren yüksek öğretim kurumlarının da hem kalitesi ve hem de saygınlığı, gerekli önlemler alınarak, artırılmalıdır.

Araştırmaya İlişkin Öneriler

1. Okul müdürünün otoriterliği, hiyerarşik etkililiği ve coşkusuzal yansınlığı ile bağıllık arasındaki ilişkilerin ilköğretim kurumlarında araştırılmalıdır. Bu araştırmada ortaöğretim kurumlarında müdürün 3 yönetimsel davranışı (OTO, HE ve CY) ile öğretmen bağıllığı arasındaki ilişkiler konusu incelenmiştir. Aynı araştırmanın bu kez ilköğretim kurumlarında yapılması daha geçerli bir genelleme yapılabilmesi ve daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

2. Müdürlerin kişisel ve mesleki özellikleri ile öğretmen bağıllığı arasındaki ilişkiler araştırılmalıdır. Müdürlerin yaşı, kıdemi, cinsiyeti, uzmanlık alanı, öğretim kökeni ve benzer kişisel değişkenler ile öğretmen bağıllığı arasındaki ilişkiler yeni bir araştırmaya konu yapılacak önemdedir. Böyle bir araştırmanın bulguları müdür atamalarında yararlı bir girdi olarak kullanılabilir.

3. "Okul müdürünün yönetimsel davranışı ve öğretmen bağıllığı" araştırmasının diğer illerde ve ilkokullarda da yapılmasında yarar görölmektedir. Eldeki araştırmada

konu Bolu ilinde ve orta okullarda yapılmıştır. Bu nedenle diğer iller ve ilk okullarda da aynı araştırmanın yapılarak bulguların test edilmesi yararlı olacaktır.

4. Varolan öğretmen atama yönteminin, öğretmenlerin bağlılığını ve profesyonelleşmelerini nasıl etkilediği araştırılabilir. Acaba Türkiye'de halen uygulanan öğretmen atama yöntemi, öğretmenlerin bir üstlerine bağlılığını artırıyor mu, azaltıyor mu? Bu atama yöntemi sonucunda öğretmenlerin sık sık yer ve okul değiştirmeleri çalışma verimliliğini ve yönetimin etkililiğini ne yönde etkilemektedir? Yoksa yöneticiyi benimsemelerini zorlaştırmakta mıdır? Ayrıca, atama yöntemi, öğretmenlerin "memurlaşmak" çıkmazına saplanmalarına ve profesyonelleşmelerinin engellenmesine neden olmakta mıdır? Ya da, bu atama yöntemi, öğretmenlerin profesyonel özelliklerini yok edici bir işlev görmekte midir? Bunların ve benzer soruların yeni bir araştırmanın konusu yapılmasında büyük yararlar vardır.

5. "Hiyerarşik bağımsızlık" kavramının Türk yönetim yapısında tanımlanması ve öğretmen bağlılığına etkisi incelenmelidir. Literatürde öğretmen Bağıllığını etkilediği varsayılan 4 bağımsız değişkenden üçü (otoriterlik, hiyerarşik etkililik ve coşkusallık) bu çalışmada incelenmiştir. Dördüncü değişken olan "Hiyerarşik Bağımsızlık", başlıbaşına incelenmeye değer bir değişken olarak görünmektedir. Ancak bu kavramın önce Türk yönetim yapısına uygun biçimde tanımlanması zorunludur.

6. Türkiye'de öğretmenlerin bürokratik yönelimli mi yoksa profesyonel yönelimli mi oldukları araştırılabilir. Türkiye'de okulların yönetim yapıları "bürokratik" olarak görünmektedir. Oysa okullar, profesyonellerin yoğun olarak çalıştığı kurumlardır. Yönetim yapıları da buna uygun olmalıdır. Bu bağlamda, "Türkiye'de öğretmenlerin, genel eğilim olarak, bürokratik yönelimli mi yoksa profesyonel yönelimli mi olduğu" konusu incelenmeye değerdir. Böyle bir araştırma sonucunda baskın çıkan yönelimin

neden baskın olduğu da incelenmelidir. Örneğin, Türk öğretmenlerinin baskın yönelimi "bürokratik" ise bunun nedenleri ayrıntılıca incelenmelidir.

7. "Almaşık düzey denencesi"nin (Alternate level hypothesis) Türk eğitim yönetimi sisteminde geçerliliği sınanabilir.

Bu hipotezi ilk olarak Blau ve Scott (1962) ortaya atmışlardır. Daha sonra Murray ve Correnblum (1966); Hoy ve Williams (1971; Hoy ve Rees (1974) tarafından test edilmiştir. Hipotez şu şekilde ifade edilmiştir: "Astlarının bağlılığını sağlayan yöneticiler bir üstlerine bağlılık gösterme ihtiyacı hissetmezler; bir üstüne bağlılık duyan yöneticiler de astlarının bağlılığını kazanmaya çalışmazlar." Bu hipoteze göre; yöneticinin kendisine bağlı astları varsa, (a) üstlerinin sosyal desteğini sağlamak için fazla kaygısı olmayacağı, (b) üstüne bağlı olma ihtiyacı hissetmeyeceği sonucu çıkmaktadır.

Bu yaklaşım içinde olan bir yönetici de üstüne itibar gösterme gereği duymayacaktır. Diğer taraftan benzer şekilde kendi üstü de astının desteğinden mahrum kalırsa kendisi bir üstüne daha bağlı olmak ihtiyacını hisedecek ve üstünün sosyal desteğine ihtiyaç duyacaktır. Böylece hiyerarşı basamakları ilerledikçe bir üste duyulan bağlılık bir artıp bir eksilerek devam edecektir.

Bu bilgilerin ışığı altında Türk Eğitim Yönetiminde hipotezin geçerli olup olmadığının ve nasıl işlediğinin araştırılması "bağlılık" konusunun daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

8. "Türk eğitim sisteminde otoriterlik", ya da "Türkiye'de otoriterlik ve bunun eğitim sistemine yansıyış biçimleri" araştırılabilir. Batı toplumlarında ve yönetim bilimi yazınında "otoriterlik" olumsuz bir yönetsel davranış biçimi olarak değerlendirilir. Ancak Türkiye koşullarında "otoriterliğin" belli bir sempatiyle karşılandığı söylenebilir.

Bunun nedenlerinin özellikle Türk eğitim sistemiyle ilgili olarak araştırılmasına gerek vardır.

9. "İlkokuldan üniversiteye kadar Türkiye'de belli okullara girme yarışı, okullardaki müdür ile öğretmen ilişkilerini ve okul atmosferini nasıl etkilemektedir?" sorusuna cevap aranabilir. Özellikle 1970'ten sonra Türkiye'de korkunç bir "okullara girme yarışı" başlamıştır. Devlet okullarındaki kurslar, özel dersaneler, özel öğretmenler, yetenekli öğretmenleri transfer etme çabaları bu yarışın bazı görünümleridir. İşte tüm bunlar okullardaki yönetici-öğretmen, yönetici-veli öğretmen-öğrenci ve öğretmen-veli ilişkilerini nasıl etkilemektedir? Bu ortamda "bağlılık" neye bağlıdır? Var mıdır, yok mudur?



KAYNAKÇA

- ADORNO, T. W., E. BRUNSWIK, D. J. LEVINSON ve R. N. SANFORD
 1950 The Authoritarian Personality.
 New York: Harper and Row.
- ANDREWS, John H.M.
 1965 "School Organizational Climate Some Validity Studies."
Canadian Education and Research Digest, V (December), 333.
- ARGYRIS, Chris
 1957 Personality and Organisation.
 New York: Harper and Brothers.
- ATHANASIOU, Robert
 1968 "Technique Without Mystique: A Study of Authoritarianism in
 Engineering Students".
Educational and Psychological Measurement, Winter, 1181-1188.
- AYDIN, Mustafa
 1984 a Eğitimde Denetimsel Davranış.
 Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
 1984 b Örgütlerde Çatışma.
 Ankara: Bas. Yay Matbaası.
 1986 Eğitim Yönetimi, Ders Notları.
 Ankara: İM Eğitim Araştırma ve Yayın Danışmanlık A.Ş.
- BALCI, Esergül
 1988 "Türk Milli Eğitim Sisteminde Ödül Kavramı ve Yılın Öğretmeni
 Ödülü." (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
 Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- BARNARD, Chester
 1938 The Functions of the Executive.
 Cambridge, Mass: Harvard University Press.
 68-171.

BAŞARAN, İbrahim E.

1982 a Örgütsel Davranış.
Ankara: A.Ü.E.F. Yayını No: 108.

1982 b Örgütsel Davranışın Yönetimi.
Ankara: A.Ü.E.F. Yayını No: 111.

BAYKAL, Besim

1977 "Yöneticilik'te Çeşitli Tarzlar".
Şan Öz-Alp (Derleyen), Yönetim Seçme Yazılar. 290-301.
Ankara: E.İ.T.İ.A. Yayını No: 177.

BECKER, Howard S.

1953 "The Teacher in the Authority System of the Public School."
Journal of Educational Sociology, 27 (November), 128-141.

BERTALANFY, L.V.

1955 "General System Theory."
Main Currents in Modern Thought, 2, 4, (March), 115-116

BLALOCK, Hubert. M. Jr.

1964 Causal Inferences in Nonexperimental Research.
Chapel Hill: University of North Carolina Press.

BLAU, Peter

1956 Bureaucracy in Modern Society.
New York: Random House. 76-77.

BLAU, Peter ve R. W. SCOTT.

1962 Formal Organizations.
San Francisco: Chandler Publishing Company.
Chapter Six, 140-165.

BOŞGELMEZ, Meral

1984 "Klasik Yönetim Kuramına Bağlı Yönetici Davranışlarının
Öğretmenlerde Yarattığı Tepkiler." (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
Ankara: H.Ü. MESEF.

BURSALIOŞĞLU, Ziya.

- 1978 a Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama.
(1971) Ankara: A.Ü. Eğitim Fak. Yayınları, No: 71.
- 1978 b Eğitim Yöneticisinin Sistemi Değerlendirmesi.
(1973) Ankara. A.Ü. Eğitim Fak. Yayınları, No: 72.
- 1979 Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış.
(1969) Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları, No: 78.
- 1980 Eğitim Yöneticisinin Davranış Etkenleri.
(1972) Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları, No: 87.
- 1981 Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri.
(1975) Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları, No: 93.

CAPLOW, Theodore ve R. J. Mac Gee.

- 1958 The Academic Marketplace.
New York: Basic Books.

CARLSON, Richard O.

- 1962 Executive Succession and Organizational Change.
Chicago: University of Chicago, Midwest Administration Center.

CHARTERS, W.W.Jr.

- 1964 "Teacher Perceptions of Administrative Behavior." Washington: Washington University, U.S. Department of Health, Education, and Welfare Office of Education. Cooperative Research Project 929. st. Lovii.

COCH, L. ve J.R.D. FRENCH

- 1948 "Overcoming Resistance to Change."
Human Relations, 1, No.2, 512-532.

COMMONS, John R.

- 1924 Legal Foundations of Capitalism.
New York: Macmillan, 284.

COMREY, A.L. ve diğerleri

- 1954 "Factors Influencing Organisational Effect in Veness" (Final Technical Report).
Los, Angeles: The Office of Naval Research. University of Southern Colifornia.

CRONBACH, Lee J.

- 1951 "Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests.
Psychometrika, 16 (September), 297-333.

DALTON, Melville

- 1957 Men Who Manage.
New York: Wiley.

EKŞİ, Aysel

- 1981 Tutumlar.
İstanbul: Yalkın Ofset Matbaası.

ETZIONI, Amitai

- 1961 "A Comparative Analysis of Complex Organizations."
A Sociological Reader on Complex Organizations.
New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- 1964 Modern Organizations.
New Jersey: Prentice-Hall Inc.

FIEDLER, Fred.

- 1957 "A Note on Ledership Theory."
Sociometry, 20, 87-94.

FOLLET, Mary Parker.

- 1941 Dynamic Administration.
Editörs: H. Met Colf, C. Urwick
New York: Harper and Brathers.

FRENCH, John R.P. ve R. SNYDER.

- 1959 "Leadership and Interpersonal Power."
Win Cartwright. (Ed.), Studies in Social Power.
Michigan: Institute for Social Research, University of Michigan,
118-149.

GOULDNER, Alvin

- 1957 "Cosmopolitans and Locals" Administrative Science Quarterly, 2
(December), 281-306.

GROSS, B.

- 1968 Organizations and Their Managing.
New York: Free Press.

GROSS, Neol. ve A.W. MCEACHERN, W.S. MASON

- 1957 Explorations in Role Analysis.
New York: Wiley.

HALPIN, Anderw W.

- 1956 The Leader Behavior of School Superintendents.
Columbus: College of Education. Ohio State University.
- 1966 Theory and Research in Administration
New York: Mac Millan, 88, 151. 154.

HEMPHILL

- 1958 "Administration as Problem Solving."
A.W. Halpin (Ed.), Administration Theory in Education,
89-118
New York: The Macmillan Company.

HICKS, G.C. ve R. GULLET

- 1975 Organizations, Theory and Behavior.
U.S.A.: Mc Graw Hill, Kopakusha Ltd.

HILLS, R. Jean.

- 1963 "The Representative Function: A Neglected Dimension of Leadership Behavior."
Administration Science Quarterly, 8 (June), 83-101.

HOUSE, Robert J. ve Diğerleri

- 1971 "Leadership Style, Hierarchical Influence, and the Satisfaction of Subordinate Role Expectations: A Test of Likert's Influence Proposition."
Journal of Applied Psychology, 55, No: 5, 422-432

HOY, W.K., ve L. B., WILLIAMS.

- 1971 "Loyalty to Immediate Superior at Alternate Levels in Public Schools."
Educational Administration Quarterly, 7, 1-11.

HOY, W.K., C. J. Tarter ve P. FORSYTH

- 1978 "Administrative Behavior and Subordinate Loyalty An Empirical Assessment."
The Journal of Educational Administration, May, XVI, No: 1, 29-38.

HOY, W.K. ve C. G. MISKEL

- 1978 Educational Administration, Theory, Research, and Practice.
New York: Random House. İkinci Baskı.

HOY, W.K. ve R. REES.

- 1974 "Subordinate Loyalty to Immediate Superior: A Neglected Concept in the Study of Educational Administration."
Sociology of Education, 47 (Winter), 268-286.
- 1977 "The Bureaucratic Socialization of Student Teachers."
Journal of Teacher Education, 28, 23-26.

ISAACSON, Gerald Neil.

- 1984 "Principol Behavior and Teacher Loyalty."
(Unpublished Doctoral Thesis)
New Brunswick: Rutgers University The state University of New Jersey.

JAQUES, E.

- 1952 The Changing Culture of a Factory.
New York: Dryden, 278-279.

JOHNSON, Gladys Styles ve B. P. WENABLE

- 1986 "A Study of Teacher Loyalty to the Principal: Rule
Administration and Hierarchical Influence of the Principal."
Educational Administration Quarterly, 22, No: 4,4-27.

KARASAR, Niyazi

- 1976 Araştırmalarda Rapor Hazırlama Yöntemi.
Ankara: Pars Matbaası ve Ambalaj Sanayii.
1986 Bilimsel Araştırma Yöntemi.
Ankara: Bilim Kitap Kirtasiye Ltd.

KARTAL, Kemal

- 1990 "Eğitim Bilimcilere Mektup"
Eğitim Bilimleri Sempozyumu Bildirileri.
İstanbul: İnönü Üniversitesi Yayını.

KATZ, Daniel ve R. L. KAHN.

- 1960 "Leadership Practice in Relation to Productivity and Morale." Dorwin
Cartwright ve Alvin Zander. (Eds.), Group Dynamics.
U.S.A. : Row and Peterson.

KIRAY, Mübeccel

- 1964 Ereğli Ağır Sanayiden Önce Bir Sahil Kasabası.
Ankara: D.P.T. Yayını.
- 1972 "Toplum Yapısındaki Temel Değişimlerin Tarihsel Perspektifi: Bugünkü ve Yarınki Türk Toplum Yapısı.
(Mimarlık Semineri)
Ankara: Mimarlar Odası Yayını.

LABOVİTZ, Sanford

- 1967 "Some Observations on Measurement and Statistics" Social Forces, 46
(December), 151-160.

LİKERT, Rensis.

- 1967 The Human Organizations: Its Management and Volume.
New York: Mc Graw-Hill.

LIPPİTT, R. ve K. LEWİN, P.C. WHITE

- 1952 "The Dynamics of Power."
Human Relations, 5.

MAYO, E.

- 1933 The Human Problems of an Industrial Civilization.
Boston: Harvard University Press.
- 1945 The Social Problems of an Industrial Civilization.
Boston: Harvard University Press.

MERTON, Robert K.

- 1957 Social Theory and Social Structure.
New York: Free Press.
- 1969 "The Social Nature of Leadership"
American Journal of Nursing, 69 (December), 2614-2618.

MURRAY, V.V. ve A. F. CORRENBUM.

- 1966 "Loyalty to Immediate Superior at Alternative Hierarchical Levels in a
Bureaucracy" American Journal of Sociology, 72 (July), 77-85.

ÖNGEL, Erkan

- 1980 Araştırmacılar İçin Kimi İstatistiksel Teknikler.
Ankara: A.İ.T.İ.A. İstatistik ve Temel Bilimler Fak. 308-315.

PAKNEDEL, Canan. A.

- 1988 "Örgütsel İklim ve İş Doyumu."
(Yayınlanmamış Doktora Tezi)
Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

PEABODY, Robert L.

- 1962 "Perceptions of Organizational Authority: A Comparative Analysis."
Administrative Science Quarterly, 6 (March) 403-482.

PELZ, Donald C.

- 1952 "Influence: A Key to Effectiveness in the First-Line Supervisor."
Personnel, 29, 209-217

POLATOŞĞLU, Aykut

- 1984 a "Ast ve Üst Arasındaki İletişim Sürecine Davranışsal Bir Yaklaşım."
(Basılmamış Doktora Tezi)
Ankara: ODTÜ, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
1984 b Kamu Yönetimine Giriş.
Ankara: TODAİE Yayını, No 212.

PURCELL, Theodore.

- 1953 The Worker Speaks His Mind on Company and Union. Cambridge:
Harvard University Press.

SEASHORE, Stanley E.

- 1954 Group Cohesiveness in the Industrial Work Group.
Ann Arbor, Michigan: Institute for Social Research.

SIMON, Herbert A.

- 1961 Administrative Behavior.
(1957) New York: The Macmillan Company.

STOGDILL, Ralph M.

- 1969 "Validity of Leader Behavior Descriptions."
Personnel Psychology, 22, 157.

TAYLOR, F.W.

- 1947 Scientific Management.
New York: Harper and Row.

THORNTON, Russel

- 1970 "Organisational Involvement and Commitment to Organisation on Profession."
Administrative Science Quarterly, 16 (December), 417-426.

TOSUN, Mustafa

- 1981 Örgütsel Etkililik.
Ankara: TODAİE Yayını No: 196.

TÜRK DİL KURUMU

- 1988 Türkçe Sözlük.
Ankara: TDK Yayını No. 549.

ULUŞĞ, Fevzi

- 1988 "Anadolu ve İmam-Hatip Liseliri Müdürlerinin Önderlik Davranışları."
(Yayınlanmamış Doktora Tezi).
Ankara: Hacettepe Üniversitesi, S. B. E.

ÜLKER, Halil

- 1979 "Mesleki ve Teknik Yüksek Öğretmen Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetim Süreçlerine İlişkin Algıları." (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
Ankara: H.Ü. Mezuniyet Sonrası Eğitimi Fak.
- 1988 "Toplumsal Yapı ve Yönetim İlişkisi Üzerine Bir Deneme".
(Yayınlanmamış Araştırma).
Bolu: Gazi Üniversitesi, Bolu İktisadi ve Ticari İlimleri Fak. s. 193-201.

WAGER, Wesley L.

- 1965 "Leadership Style, Hierarchical Influence, and Supervisory Role Obligations."
Administrative Science Quarterly, vol. 9 (March), s. 391-420.

WESTERLUND, G.

- 1952 Group Leadership.
Stockholm: Nordisk Rotopravyr.

WIENER, N.

- 1948 Cybernetic.
New York: Wiley and Sons Inc.



A large, stylized graphic consisting of two overlapping 'X' shapes in a light pink color, centered horizontally across the middle of the page.

EKLER

EK I

ÖKUL MÜDÜRÜNÜN YÖNETİMSEL DAVRANIŞI VE ÖĞRETMEN BAĞLILIĞI ARAŞTIRMASI ANKETİ

Sayın Öğretmenim,

Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkilerde çalışanların yöneticiye bir ölçüde bağlılığı sözkonusudur. Bu durum okullardaki müdür ve öğretmenler için de geçerlidir. Bu araştırmada bağlılık; "astların üstlerine bir lider olarak inanmaları ve isteyerek, gönülden izlemeleri" anlamında tanımlanmıştır.

Bu anket ile okul müdürüne bağlılığınız konusundaki görüşlerinizin alınması amaçlanmıştır. Görüşlerin doğru ya da yanlış olması söz konusu değildir. Önemli olan sizin müdürünüze olan bağlılık durumunuzu belirlemektir. Bu nedenle adınız değil düşünceleriniz sorulmuştur.

Bu anketle derlenen bilgiler sadece bilimsel bir çalışma amacı ile kullanılacak; hiçbir makam ve kişiye bilgi verilmeyecektir.

Katkılarınızın, eğitim sistemimizde yönetici- öğretmen ilişkilerine ışık tutucu, iyileştirici, geliştirici sonuçları olabilir. Katkılarınız için teşekkür eder; saygılarımı sunarım.

Nursel YARDİBİ

BÖLÜM I

Açıklama: Bu bölümdeki sorularla sizin bir kısım kişisel özelliklerinizin bilinmesi amaçlanmıştır. Aşağıdaki soruların uygun seçeneklerine (X) işareti koyarak durumunuzu belirleyiniz. Herhangi bir yere isim ya da benzeri bir kimlik yazmayınız.

1. Cinsiyet

() Kadın

() Erkek

2. Medeni Durumunuz.

() Evli

() Evli Değil

3. Meslekteki Kıdeminiz (Yöneticilik Dahil): _____ Yıl

4. Bu okulda kaç yıldır öğretmenlik yapıyorsunuz? _____ Yıl

5. Şimdiki müdürünüzle kaç yıldır birlikte çalışıyorsunuz? _____ Yıl

BÖLÜM II

Lütfen, her maddenin yanındaki seçenekleri halen çalışmakta olduğunuz okul müdürünü düşünerek cevaplayınız.

Müdürüm;	HİÇBİR ZAMAN	NADİREN	BAZEN	SIK	HER ZAMAN
1. Mantıklı istisnalar yapmaktan çok prosedürü katı bir şekilde uygular.	()	()	()	()	()
2. Öğretmenleri çalışmalarında kendi inisiyatiflerine bırakmaktansa yakından denetler.	()	()	()	()	()
3. Öğretmenlere yaklaşımı içten olmaktan ziyade resmidir.	()	()	()	()	()
4. Kural ve kaideler konusunda bilgilidir ve onları önemser.	()	()	()	()	()
5. Astlarına karşı sert davranır.	()	()	()	()	()
6. Emirleri açık ve anlaşılırdır.	()	()	()	()	()
7. Otoriter tutumludur.	()	()	()	()	()
8. Öğrencilere yaklaşımı eğitimsel yönelimli olmaktan çok kural yönelimlidir.	()	()	()	()	()
9- Üst yöneticilerden istediğini koparır.	()	()	()	()	()
10- Üstlerinin, okulundaki öğretmenlerin sorunları ile ilgilenmesini sağlar.	()	()	()	()	()
11. Bir işi yapabilmek için gerekirse üstlerinden destek sağlar.	()	()	()	()	()
12. Öğretmenlerin yakınma olmayan görüşlerini üst yöneticilerin bilmesini sağlar.	()	()	()	()	()
13. Üstlerine ciddiye alabilecekleri önerilerde bulunur.	()	()	()	()	()
14. Yeni eğitim araçlarından kendi okulunun yeterli payı almasını sağlar.	()	()	()	()	()

	HİÇBİR ZAMAN	NADİREN	BAZEN	SIK	HER ZAMAN
15. Üst makamlarca alınacak kararlarda etkisi vardır.	()	()	()	()	()
16. Öğretmenlere yarar sağlamada üst makamlar üzerinde etkilidir.	()	()	()	()	()
17. Öğretmenlerin şikayetlerinin üst makamlara ulaşmasını sağlar.	()	()	()	()	()
18. Öğretmenlerin araç, gereç taleplerini destekler.	()	()	()	()	()
19. Kendi aldığı kararları üstlerinin geçersiz kılmalarına seyirci kalır.	()	()	()	()	()
20. Mevcut, elde edilebilir kaynaklardan kendi öğretmenlerinin adil pay almasını sağlar.	()	()	()	()	()
21. İşler yolunda (Beklendiği gibi) gitmediği zaman; müdürünüz soğukkanlılığını yitirip heyecanlanır ve duygusal davranır mı?	()	()	()	()	()

BÖLÜM III

Lütfen, her maddenin altındaki seçenekleri kendinizi ve halen çalışmakta olduğunuz okul müdürünü düşünerek cevaplayınız.

1. Müdürünüz başka bir okula atansa ve personeli içinden yalnızca size onunla birlikte şimdiki koşullarınızla gitme imkanı verilse gitmek ister misiniz?

(ücret, ulaşım, yerleşim, okul olanakları, görev v.b.)

- ☐ Çok isterim.
- ☐ İsterim.
- ☐ Farketmez.
- ☐ Pek İstemem.
- ☐ Hiç İstemem.

2. Şimdiki müdürünüzün okuldan gitmesi ve yerine başka bir müdür gelmesini ister misiniz?

- ☐ Çok İsterim.
- ☐ İsterim.
- ☐ Farketmez.
- ☐ Pek İstemem.
- ☐ İstemem.

3. Müdürünüze ne ölçüde bağlılık duyuyorsunuz?

- ☐ Pek Çok.
- ☐ Çok
- ☐ Orta.
- ☐ Az.
- ☐ Hiç.

4. Müdürünüz gerçekten sizin kendisi için çalışmaktan hoşlandığınız türde bir kişi midir?

- ☐ Gerçekten Öyle Bir Kişidir.
- ☐ Birçok Bakımdan Öyle Bir Kişidir.
- ☐ Bazı Yönleri İle Öyle Bir Kişidir.
- ☐ Birçok Yönü İle Öyle Biri Değildir.
- ☐ Hiç Öyle Biri Değildir.

5. Bütün yönleri ile düşünürseniz müdürünüzden gerçekten ne kadar memnunsunuz?

- () Çok Memnunum.
- () Büyük Ölçüde Memnunum.
- () Genel Olarak Memnunum.
- () Büyük Ölçüde Memnun Değilim.
- () Hiç Memnun Değilim.

6. Müdürünüzü ne ölçüde isteyerek, inanarak, gönülden izlersiniz?

- () Pek Çok.
- () Çok.
- () Orta.
- () Az.
- () Hiç.

7. Hangi sıklıkta çalıştığınız bölümdeki hataların sorumlusu müdürünüzdür?

- () Çok Sık.
- () Sık.
- () Zaman Zaman.
- () Nadiren.
- () Hiç Bir Zaman.

8. Müdürler zaman zaman emrindekilerin o andaki menfaatine ters gelebilecek kararlar vermek zorundadırlar. Bir öğretmen olarak sizin başınıza böyle bir şey gelirse; müdürünüzün sizin için uzun vadede yararlı bir karar vermiş olduğuna dair inancınız ya da müdürünüzün kasıtlı davranmadığı, bu kararın verilmesi gerektiği konusundaki güveniniz ne ölçüde olur?

- () Tamamen İnanırım.
- () Çok İnanırım.
- () Oldukça İnanırım.
- () Pek İnanmam.
- () Hiç İnanmam.

EK II

ÇİZELGE 20.

OTORİTERLİK HAM PUANLARININ OKUL BAZINDA
ORTALAMALARI, SIKLIK VE YÜZDE DEĞERLERİ

DEĞER	SIKLIK	YÜZDE
1.67	1	4.2
2.25	1	4.2
2.34	1	4.2
2.43	1	4.2
2.54	1	4.2
2.55	1	4.2
2.63	1	4.2
2.67	1	4.2
2.76	1	4.2
2.81	1	4.2
2.83	1	4.2
2.88	1	4.2
3.00	1	4.2
3.06	1	4.2
3.08	1	4.2
3.14	1	4.2
3.20	1	4.2
3.28	1	4.2
3.29	2	8.3
3.38	2	8.3
3.50	1	4.2
3.58	1	4.2
Toplam	n= 24	100.0

ÇİZELGE 21.

BAĞLILIK HAM PUANLARININ OKUL BAZINDA
ORTALAMALARI, SIKLIK VE YÜZDE DEĞERLERİ

DEĞER	SIKLIK	YÜZDE
1.92	1	4.2
2.05	1	4.2
2.18	1	4.2
2.21	1	4.2
2.53	1	4.2
2.54	1	4.2
2.75	1	4.2
2.88	1	4.2
2.98	1	4.2
3.02	1	4.2
3.03	1	4.2
3.07	1	4.2
3.10	1	4.2
3.18	1	4.2
3.28	1	4.2
3.40	1	4.2
3.42	1	4.2
3.53	1	4.2
3.68	1	4.2
3.88	1	4.2
3.89	1	4.2
4.00	1	4.2
4.08	1	4.2
4.18	1	4.2
Toplam	n= 24	100.0

CİZELGE 22.

HİYERARŞİK ETKİLİLİK HAM PUANLARININ OKUL BAZINDA
ORTALAMALARI, SIKLIK VE YÜZDE DEĞERLERİ

DEĞER	SIKLIK	YÜÜZDE
1.47	1	4.2
1.90	1	4.2
2.14	1	4.2
2.15	1	4.2
2.35	1	4.2
2.47	1	4.2
2.48	1	4.2
2.83	1	4.2
2.85	2	8.3
2.86	1	4.2
2.87	1	4.2
3.15	1	4.2
3.16	1	4.2
3.24	1	4.2
3.25	1	4.2
3.33	1	4.2
3.40	1	4.2
3.47	1	4.2
3.52	1	4.2
3.68	1	4.2
3.70	1	4.2
3.83	1	4.2
4.29	1	4.2
Toplam	n= 24	100.0

ÇİZELGE 23.

COŞKUSAL YANSIZLIK HAM PUANLARININ OKUL BAZINDA
ORTALAMALARI, SIKLIK VE YÜZDE DEĞERLERİ

DEĞER	SIKLIK	YÜZDE
1.50	1	4.2
2.00	1	4.2
2.71	1	4.2
3.00	3	12.5
3.14	2	8.3
3.18	1	4.2
3.20	2	8.3
3.25	1	4.2
3.33	1	4.2
3.38	1	4.2
3.44	1	4.2
3.50	1	4.2
3.80	1	4.2
4.00	6	25.0
4.25	1	4.2
Toplam	n= 24	100.0

ÇİZELGE 24.

OKULLARIN OTORİTERLİK, HİYERARŞİK ETKİLİLİK, COŞKUSAL
YANSIZLIK VE BAĞLILIK ORTALAMA PUANLARI

OKUL NO	OTO	HE	CY	BA
1	3.28	3.70	3.80	3.53
2	3.00	2.83	1.50	2.75
3	2.25	4.29	4.00	3.88
4	3.06	2.35	3.50	2.05
5	2.54	3.24	4.00	3.89
6	2.76	1.90	4.25	2.18
7	3.38	2.47	3.00	1.92
8	3.58	2.14	3.33	2.54
9	3.50	2.86	3.14	2.88
10	2.81	3.52	3.25	3.03
11	2.43	2.85	2.71	3.18
12	1.67	3.83	4.00	4.08
13	3.29	1.47	2.00	2.21
14	3.29	3.33	4.00	4.00
15	2.88	2.85	3.00	2.98
16	2.34	2.15	3.38	2.53
17	2.55	3.40	4.00	4.18
18	3.20	3.68	3.20	3.68
19	3.38	3.47	4.00	3.42
20	3.08	3.25	3.44	3.10
21	2.67	2.87	3.18	3.02
22	2.63	2.48	3.20	3.40
23	3.14	3.15	3.14	3.07
24	2.83	3.16	3.00	3.28
MEDYAN	2.940	3.010	3.290	3.085

EK III
YAZIŞMALAR

T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
BOLU
Millî Eğitim Müdürlüğü

B O L U

Silüm : Kültür
Syl. : 070/ *1192
Sny : Anket uygulaması.

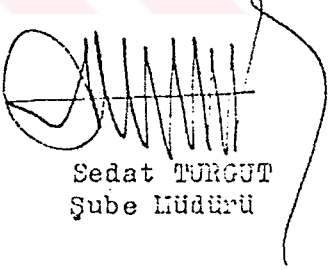
16 Ocak 1990

Nursel Yardibi
Hacettepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Doktora programı öğrencisi
ANKARA

İlimiz Merkez ve İlçe Ortaokul, Lise ve dengi okullarımızda anket uygulaması yapmanız ile ilgili Valilik Makamının 16 Ocak 1990 gün ve 1174 sayılı olurları örneği ekte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.

MÜDÜR ADINA


Sedat TURGUT
Şube Müdürü

EKLER :

1. Olur örn. (1 adet)

T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
BOLU
Millî Eğitim Müdürlüğü

B O L U

İlüm : Kültür
Yıl : 070/ 1176
İnu : Anket uygulaması.

16 Ocak 1990

VALİLİK MAKAMINA
BOLU

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Doktora programı öğrencilerinden Nursel Yardımcı'nın, İlimiz Merkez ve İlçe Ortaokul, Lise ve dengi okullarda anket uygulaması yapmasını teklif eden Enstitü Müdürlüğünün 10.1.1990 günlü yazısı ekte sunulmuştur.

Adı geçen öğrencinin, İlimiz Merkez ve İlçe Ortaokul, Lise ve dengi okullarda anket uygulaması yapması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülüyorsa olurlarınıza arz ederim.

İbrahim ŞENER
Müdür Yardımcısı
Millî Eğitim Müdür V.

imza

O L U R
16./01/1990

Mustafa T.Ş.
Vali Yardımcısı
Vali



T. C.
Yükseköğretim Kurulu
Dokümantasyon Merkezi