

**T.C.  
ZONGULDAK KARAEMLAS ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM PROGRAMLARI VE ÖĞRETİM ANABİLİM DALI**

**Yüksek Lisans Tezi**

**İLKÖĞRETİMDE YÖNETİMİN BAŞARISININ  
ÖĞRETMEN VE ÖĞRENCİLER ÜZERİNDEKİ  
ETKİLERİ**

**Özge Köktürk**

**Zonguldak 2011**

**T.C.  
ZONGULDAK KARAEMLAS ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM PROGRAMLARI VE ÖĞRETİM ANABİLİM DALI**

**Yüksek Lisans Tezi**

**İLKÖĞRETİMDE YÖNETİMİN BAŞARISININ  
ÖĞRETMEN VE ÖĞRENCİLER ÜZERİNDEKİ  
ETKİLERİ**

**Hazırlayan  
Özge Köktürk**

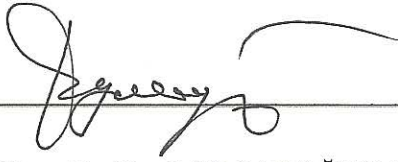
**Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Faruk Yaşaroğlu**


**Zonguldak 2011**

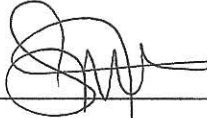
T.C.  
ZONGULDAK KARAEMLAS ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**TEZ ONAYI**

Enstitümüzün Eğitim Programları ve Öğretim Anabilim Dalında 2007628204002 numaralı Özge Köktürk'ün hazırladığı "İlköğretimde Yönetimin Başarısının Öğretmen ve Öğrenciler Üzerindeki Etkileri" konulu ~~DOKTORA~~/YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 27/09/2011 Pazartesi günü saat 14:00'te yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezinin onayına OYBİRLİĞİYLE/OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

Başkan \_\_\_\_\_  
  
Yrd. Doç. Dr. Faruk YAŞAROĞLU (Danışman)

Üye \_\_\_\_\_  
  
Yrd. Doç. Dr. Soner YAVUZ

Üye \_\_\_\_\_  
  
Yrd. Doç. Dr. Şinasi SÖNMEZ

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

18./10./2011...  
  
Doç. Dr. Hasan VERGİL  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

Kurum	: ZKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Programları ve Öğretim Anabilim Dalı
Tez Başlığı	: İlköğretimde Yönetimin Başarısının Öğretmen ve Öğrenciler Üzerindeki Etkileri
Tez Yazarı	: Özge Köktürk
Tez Danışmanı	: Yrd. Doç. Dr. Faruk Yaşaroğlu
Tez Türü, Yılı	: Yüksek Lisans Tezi, 2011
Sayfa Adedi	: 99

Eğitim sürecinin en önemli kısmını okullar oluşturur. Okul yönetiminin önemini, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğu belirtir. Yönetimin çok yönlü tanımları, yöneticiye çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklemiş bulunmaktadır. Bunlar okul yönetiminin değerini yükselttiği kadar, önemini de artırmaktadır. Bu araştırma ile okul yönetimi çalışmalarının kurumlara etkisi, çalışmaların durumu ve her şeyden önce yönetici tutumlarının tespit edilmesi, öğrenci ve öğretmen üzerindeki etkilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Ayrıca araştırma ile Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim okullarındaki yöneticilerin gösterdikleri başarının öğretmen ve öğrenci üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda araştırmanın amacına yönelik Zonguldak Merkez ilköğretim okullarında öğrenim gören 614 öğrenci ve eğitim veren 61 öğretmen ile anket çalışması hazırlanmıştır. Öğretmen anketi iki ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde örnekleme oluşturan öğretmenlerin kişisel bilgileri alınmış, ikinci bölümde ise ilköğretim yönetiminin öğretmenlere karşı olan tutumları belirlenmeye çalışılmıştır. İlköğretim yönetiminin öğretmenler tarafından algılanan tutumları Sorun Çözme, Karar Verme, İletişim, Denetim, Demokratik Tutum ve Motivasyon olmak üzere altı boyutta incelenmiştir. Öğrenci anketi iki ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde örnekleme oluşturan öğrencilerin kişisel bilgileri alınmış, ikinci bölümde ise İlköğretim yönetiminin öğrenciler tarafından algılanan tutumları belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma verileri için SPSS 15.0 programından yararlanılmıştır. İlköğretim yönetiminin başarısının öğretmen ve öğrenciler üzerindeki etkilerinin demografik özelliklere göre farklılaşmaları demografik değişkenin durumuna göre Bağımsız Örneklem T Testi ve ya Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile sınanmıştır. Cinsiyet değişkenine göre olan farklılaşmalar Bağımsız Örneklem T Testi ile, diğer değişkenlere göre olan farklılaşmalar ise Tek Yönlü Varyans Analizi ile incelenmiştir.

Yapılan analizlere ve bulgulara bakıldığında sonuç olarak, okul yönetiminin öğrenci ve öğretmen başarısı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı gözlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim, Yönetici, Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Okul Yöneticisi

## ABSTRACT

Institution	: ZKU Institute of Social Sciences, Education Programs and Teaching Department
Title	: The Effect of Performance of Administration on Teachers and Students in Primary Education
Author	: Özge Köktürk
Adviser	: Assistant Prof. Faruk Yaşaroğlu
Type of Thesis, Year	: M.Sc. Thesis, 2011
Total Number of Pages	: 99

Schools constitute the most significant part of education. The authority and responsibility of school administrator indicates the significance of school administration. The variations of the definition of administration grant multiple authorities and responsibilities to the administrator. They increase not only the value of administration but also its significance. This study aims to determine the effect of activities of school administration on foundations, the state of activities, the attitude of administrators and to put forward their effects on students and teachers. The study also aims to analyse the effects of the performance of administrators at primary schools in domain of Ministry of Education on students and teachers. In this context, survey studies were conducted on 614 students and 61 teachers at primary schools in the center of Zonguldak. The teacher survey consists of two parts. In the first part, personal information about the teachers that constitute the sample are acquired, and in the second part, the attitude of primary school administration to teachers was determined. The attitude of primary school administration perceived by teachers was analysed in six dimensions which are Solving Problems, Taking Decisions, Communication, Supervision, Democratic Approach and Motivation. The student survey consists of two main parts. In the first part, personal information about the students that constitute the sample are acquired and in the second part, the attitude of primary school administration perceived by students was determined.

The data acquired from the study were analysed with the software SPSS 15.0. The variance of the effect of the performance of primary school administration on teachers and students according to demographic qualities was tested with Independent Samples T Test and One Way ANOVA. The variations arising from variable gender were tested with Independent Samples T Test while variations arising from other variables were tested with One Way ANOVA.

When the analysis conducted and findings are considered, it was found out that school administration doesn't have a significant effect on student and teacher achievement.

**Keywords:** Administration, Administrator, Management of Education, Management of School, School Administrator

## ÖNSÖZ

Bir okulun amaçlarını gerçekleştirmede okul yöneticileri büyük bir paya sahiptir. Kuşkusuz okulda eğitim-öğretim ortamının oluşturulmasında, yöneticinin yönetim süreçlerini etkili bir şekilde uygulaması gerekmektedir.

Toplumdaki sosyal, politik ve ekonomik gelişmelerden etkilenen eğitim kurumu ve yöneticisi bu değişmelere aynı hızla uyum göstermek mecburiyetindedir. Yönetimin sadece geçmişe ve deneyim sonuçlarına dayandığı devrin çok gerilerde kaldığı artık kabul edilmelidir. Bu nedenle yeni ve ortak sorunların bilimsel bir yaklaşımla ele alınması zorunludur. Sağlam bir hizmet ağı ile desteklenen, her zaman, her yerde kolay ve ucuz ulaşılabilecek kaliteli öğretim beklentisi gün geçtikçe daha çok hissedilmektedir. Bir okul yöneticisinin en belirgin ve önemli rolü bu değişim ve gelişmelere göre önlemleri almak, gerekli öğretimi sağlamaktır.

Araştırmam süresince gerekli yönlendirmeleri yaparak, hiçbir fedakârlıktan kaçınmayan, yakın ilgi ve desteğini gördüğüm ve her türlü olanağı sağlayan danışmanım sayın Yrd. Doç. Dr. Faruk YAŞAROĞLU'na ve fikirlerini, bilgilerini benden esirgemeyen bilimsel konularda daima yardımını gördüğüm hocam sayın Yrd. Doç. Dr. Soner YAVUZ'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

En önemlisi bugünlere gelmemi sağlayan maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen babama, anneme, amcama, babaanneme ve ablama teşekkürlerimi sunuyorum.

Özge KÖKTÜRK

# İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>v</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>vii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>viii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>x</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xiii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>1. PROBLEM DURUMU</b> .....	<b>3</b>
1.1. Problem Durumu .....	3
1.2. Araştırmanın Amacı .....	4
1.3. Araştırmanın Önemi .....	4
1.4. Problem Cümlesi .....	5
1.5. Alt Problemler .....	5
1.6. Sayıtlar .....	7
1.7. Sınırlılıklar .....	8
1.8. Tanımlar .....	8
<b>2. KURAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>9</b>
2.1. Yönetim ve Yönetici Kavramları .....	9
2.1.1. Yönetim Kavramı .....	9
2.1.1.1. Yönetim Tanımı ve Fonksiyonları .....	9
2.1.1.2. Yönetim Kuramları .....	12
2.1.1.3. Yönetim İşlev ve Özellikleri .....	15
2.1.1.4. Yönetim Türleri .....	18
2.1.1.5. Yönetimin Süreçleri .....	20
2.1.2. Yönetici Kavramı .....	22
2.1.2.1. Yönetici Tanımı ve Önemi .....	22
2.1.2.2. Yöneticinin Görevleri .....	23
2.1.2.3. Yöneticinin Özellikleri .....	24

2.1.2.4. Yöneticilerin Beceri ve Yeterlilikleri .....	27
2.1.2.5. Yönetim Kademeleri ve Yöneticiler.....	28
2.2. Eğitim Okul Yönetimi ve Okul Yöneticilerinin Eğitimdeki Rolü .....	29
2.2.1. Okul Yönetimi .....	29
2.2.1.1. Okul Yönetiminin Tanımı ve Önemi.....	29
2.2.1.2. Okul Yönetiminde Rol Oynayan Öğeler .....	33
2.2.1.3. Eğitim ve Okul Yönetimi Çerçevesinde Yapılan İşler .....	36
2.2.2. Okul Yöneticileri .....	38
2.2.2.1. Okul Yöneticiliğinin Önemi ve Eğiticilik Özellikleri .....	38
2.2.2.2. Okul Yöneticilerinin Kendilerini Geliştirmeleri .....	44
2.2.2.3. Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Eğitimdeki Rolü .....	45
<b>3. YÖNTEM.....</b>	<b>49</b>
3.1. Araştırmanın Modeli.....	49
3.2. Evren ve Örneklem.....	49
3.3. Veri Toplama Araçları.....	50
3.4. Verilerin Analizi .....	50
<b>4. BULGULAR VE YORUM.....</b>	<b>51</b>
4.1. Frekans Analizleri .....	51
4.1.1. Öğretmen Anketine İlişkin Frekans Analizleri.....	51
4.1.2. Öğrenci Anketine İlişkin Frekans Analizleri.....	54
4.2. İstatistiksel Analizler .....	57
4.2.1. Öğretmen Anketine İlişkin İstatistiksel Analizler .....	57
4.2.2. Öğrenci Anketine İlişkin İstatistiksel Analizler .....	73
<b>SONUÇ .....</b>	<b>83</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>90</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>95</b>

## TABLULAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 4.1: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine İlişkin Frekans Dağılımı.....	51
Tablo 4.2: Öğretmenlerin Yaşlarına İlişkin Frekans Dağılımı.....	52
Tablo 4.3: Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine İlişkin Frekans Dağılımı.....	52
Tablo 4.4: Öğretmenlerin Eğitim Düzeylerine İlişkin Frekans Dağılımı .....	53
Tablo 4.5: Öğrencilerin Cinsiyetlerine İlişkin Frekans Dağılımı.....	54
Tablo 4.6: Öğrencilerin Yaşlarına İlişkin Frekans Dağılımı.....	55
Tablo 4.7: Öğrencilerin Sınıflarına İlişkin Frekans Dağılımı .....	56
Tablo 4.8: Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	57
Tablo 4.9: Öğretmen Anketine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	58
Tablo 4.10: Sorun Çözme Boyutunun Öğretmenlerin cinsiyetlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin T testi Sonuçları .....	60
Tablo 4.11: Karar Verme Boyutunun Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin T testi Sonuçları .....	61
Tablo 4.12: İletişim Boyutunun Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin T testi Sonuçları.....	61
Tablo 4.13: Denetleme Boyutunun Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin T testi Sonuçları .....	62
Tablo 4.14: Demokratik Tutum Boyutunun Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin T testi Sonuçları .....	62
Tablo 4.15: Motivasyon Boyutunun Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin T testi Sonuçları .....	63
Tablo 4.16: Sorun Çözme Boyutunun Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	63
Tablo 4.17: Karar Verme Boyutunun Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	64
Tablo 4.18: İletişim Boyutunun Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	64
Tablo 4.19: Denetleme Boyutunun Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları .....	65
Tablo 4.20: Demokratik Tutum Boyutunun Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları .....	65
Tablo 4.21: Motivasyon Boyutunun Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları .....	66

Tablo 4.22: Sorun Çözme Boyutunun Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	66
Tablo 4.23: Karar Verme Boyutunun Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları .....	67
Tablo 4.24: İletişim Boyutunun Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları .....	68
Tablo 4.25: Denetleme Boyutunun Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları .....	68
Tablo 4.26: Demokratik Tutum Boyutunun Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	69
Tablo 4.27: Motivasyon Boyutunun Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları .....	69
Tablo 4.28: Sorun Çözme Boyutunun Öğretmenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları .....	70
Tablo 4.29: Karar Verme Boyutunun Öğretmenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları .....	71
Tablo 4.30: İletişim Boyutunun Öğretmenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları .....	71
Tablo 4.31: Denetleme Boyutunun Öğretmenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları .....	72
Tablo 4.32: Demokratik Tutum Boyutunun Öğretmenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları .....	72
Tablo 4.33: Motivasyon Boyutunun Öğretmenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları .....	73
Tablo 4.34: Öğrenci Anketine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	74
Tablo 4.35: “Okul yönetimi, öğrenci beklentilerine cevap vermelidir.” Öğrenci Görüşlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	75
Tablo 4.36: “Okul yönetimi, öğrencilere örnek olmalıdır.” Öğrenci Görüşlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı .....	76
Tablo 4.37: “Öğrencilerin ders araç gereçlerini ve laboratuvarı verimli bir şekilde kullanması için maddi olanaklar sağlamalıdır.” Öğrenci Görüşlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı .....	76
Tablo 4.38: “Okul yönetimi, tabiat, çevre, tarihi eser ve müzeleri ziyaret çalışmalarını belli bir program dâhilinde yürütmelidir.” Öğrenci Görüşlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	77
Tablo 4.39: “Öğrencilerin okuldan yaralanmaları için öğretmenler tarafından alınan tedbirleri yakından izlenmeli ve, öğrencilere verilen ödevlerin yönetmelik ve emirlere uygun olup olmadığını kontrol edilmelidir.” Öğrenci Görüşlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı .....	78

Tablo 4.40: “Okul yönetimi, evlerinde çalışabilme olanağı bulunmayan öğrenciler için, okul aile birliği ve okul koruma dernekleriyle iş birliği yapabilmelidir.” Öğrenci Görüşlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı .....	78
Tablo 4.41: “Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirler okul yönetimi tarafından alınabilmelidir.” Öğrenci Görüşlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı .....	79
Tablo 4.42: “Okul yönetimi öğrenci ile karşı karşıya gelmekten kaçınmalıdır.” Öğrenci Görüşlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı .....	80
Tablo 4.43: “Öğrenci başarısı okul yönetimi tarafından izlenmeli ve değerlendirilmelidir.” Öğrenci Görüşlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı ...	80
Tablo 4.44: Öğrencilerin Algıladıkları Yönetim Tutumlarının Öğrencilerin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin T Testi Sonuçları .....	81
Tablo 4.45: Öğrencilerin Algıladıkları Yönetim Tutumlarının Öğrencilerin Yaşlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	81
Tablo 4.46: Öğrencilerin Algıladıkları Yönetim Tutumlarının Öğrencilerin Sınıf Düzeylerine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	82

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 4.1: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine İlişkin Pasta Grafiği.....	51
Şekil 4.2: Öğretmenlerin Yaşlarına İlişkin Sütun Grafiği.....	52
Şekil 4.3: Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine İlişkin Sütun Grafiği.....	53
Şekil 4.4: Öğretmenlerin Eğitim Düzeylerine İlişkin Sütun Grafiği.....	54
Şekil 4.5: Öğrencilerin Cinsiyetlerine İlişkin Pasta Grafiği.....	55
Şekil 4.6: Öğrencilerin Yaşlarına İlişkin Sütun Grafiği.....	56
Şekil 4.7: Öğrencilerin Sınıflarına İlişkin Sütun Grafiği.....	57

## GİRİŞ

Okul yöneticisi, belirlenmiş amaçlara en etkili şekilde ulaşabilmek için kaynakları etkili kullanarak öğretmenleri okulun amaçlarını gerçekleştirmeye güdülerken, öğretmen ve öğrencilerin gereksinimlerini de karşılamak durumundadır. Yani duygularının farkında olan, öncelikle kendi duygularını ve daha sonra öğretmenlerin duygularını yönetebilen, kendini ve öğretmenleri motive edebilen, öğretmenleriyle iyi ilişki ve iletişim kurabilen, kendini öğretmenin yerine koyarak onları anlamaya çalışan, okulda çıkan çatışmaları en kısa zamanda ve kaybeden olmadan çözebilen, günün gerektirdiği yenilik ve değişikliklere uyum sağlayan ve öğretmenlerine model olabilen okul yöneticilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu özelliklere sahip okul yöneticileri buldukları okulları daha verimli ve başarılı kılarak öğretmenler için de kendilerini değerli hissedebilecekleri ve daha rahat çalışabilecekleri bir ortam haline getirmiş olacaktırlar. Bu bağlamda ilköğretim okullarının bu özelliklere sahip yöneticiler tarafından yönetilmesi büyük önem taşımaktadır.

Bu araştırma ile okul yönetimi çalışmalarının kurumlara etkisi, çalışmaların durumu ve her şeyden önce yönetici tutumlarının tespit edilmesi, öğrenci ve öğretmen üzerindeki etkilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu bağlamda araştırma dört bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümünde araştırmanın temelini oluşturan amaç, önem, problem, sayıtlar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

İkinci bölümünde öncelikle yönetim ve yönetici kavramları ayrıntısıyla açıklanmış, ardından eğitim-okul yönetimi ve okul yöneticilerinin eğitimdeki rolü incelenmiştir. Bu başlık altında eğitim yönetimi, okul yönetimi ve okul yöneticisi kavramları alt başlıklar halinde ele alınmıştır.

Üçüncü bölümünde araştırmanın yöntemi, modeli, evren ve çalışma gurubu, veri toplama ve analizine dair bilgiler sunulmuştur.

Dördüncü bölümde ise yapılan literatür taraması ve uygulanan anket sonrası elde edilen bilgiler ve sayısal veriler tablo ve grafiklerle zenginleştirilerek yorumlanmıştır. Son olarak da genel bir değerlendirme yapılarak soru ve önerilere yer verilmiştir.

# 1. PROBLEM DURUMU

## 1.1. Problem Durumu

Toplumsal gereksinmelerin karşılanması, toplumsal sorunların çözülmesi zorunluluğu, insanı diğer toplum üyeleri ile işbirliği yapmaya, birlikte çalışmaya zorlamaktadır. Bu zorlamanın doğal sonucu olarak da toplumda örgütler ortaya çıkmaktadır (Başaran, 1984: 53). Örgüt, üyeleri tarafından kurulan bir koalisyon olarak görülebilir (Bursalıoğlu, 2005: 15). Örgüt, iki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak eşgüdümlemiş etkinlikleri sistemidir. Örgütün var olabilmesi için şu üç ögenin varlığı zorunludur: (i) birbiriyle iletişimde bulunabilecek bireyler, (ii) amacın gerçekleştirilmesine katkıda bulunma isteği ve (iii) gerçekleştirilmesi gereken ortak bir amaçtır (Aydın, 1994: 14).

Geniş anlamıyla örgüt; belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının eşgüdümlendiği bir yönetim işlevi; amaç, insan, teknoloji boyutlarının etkileştiği bir sistem; kişiliğini belirleyen ve kendine özgü bir kültürü olan; işleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapıdır (Güçlü, 2003: 147). Örgütler ve yönetim yapıları, içinde yer aldıkları sosyal, kültürel ve ekonomik koşullardan büyük ölçüde etkilenirler. Bu nedenle örgütler zamanla kendilerine özgü bir kişilik ve kültür geliştirirler (Oktaylar, 1997: 1).

Eğitim örgütleri de kendine özgü bir kültüre sahiptir. Okullarda görev yapan öğretmenler eğitim yönetiminin işleyişinde bir iletişim sürecine girmektedir. Bu süreci öğretmenlerin davranışları etkilemektedir. Dolayısıyla okulda olumlu bir havanın oluşması, okul yönetimini yakından ilgilendirmekte ve gelişime ön ayak olmaktadır.

Çağdaş eğitim yönetiminin temel amacı, eğitim örgütlerinin etkili bir şekilde yaşamalarını sağlamak ve okullardaki eğitim öğretim sürecinin etkili bir şekilde yaşatılmasına katkıda bulunmaktır. Bu amaçların gerçekleştirilmesi, bu süreç içinde rol oynayan tüm öğelerin farklı bilgi, beceri ve tutumlarının eşgüdümleşmesi ile ilişkilidir. Ancak, teknolojik, ekonomik ve toplumsal gelişmelerin hızla devam ettiği günümüzde eğitim süreci içindeki bireylerin, belirli niteliklere sahip olmaları ve bu

nitelikleri günün değişen koşullarına göre yenileyebilmesi, örgütün gelişimi için bir zorunluluktur (Acet, 2006: 18).

Amaçlarına uygun olarak yetiştirilen insanlar, bir toplumun varlığını sürdürebilmesi ve gelişmesinde en önemli kaynaklardır. Eğitim sistemi içerisinde üretici bir alt sistem olan okulun; toplumun gelişmesinde kaynak durumunda olan bu insanların bütün yeteneklerini geliştirmesindeki başarısı o toplumu doğrudan etkiler. Okul, eğitim sisteminin en işlevsel parçası olup, eğitim sisteminin eylemsel sınırlarını ve çevresini belirler (Açıkalin, 1998b: 1). Böyle önemli bir konumda bulunan okulun etkililiği büyük ölçüde okul yöneticilerine bağlı olduğu düşünülebilir.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bir okulun amaçlarını gerçekleştirmede okul yöneticileri büyük bir paya sahiptir. Kuşkusuz okulda eğitim-öğretim ortamının oluşturulmasında, yöneticinin yönetim süreçlerini etkili bir şekilde uygulaması gerekmektedir.

Bu araştırmanın amacı, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim okullarındaki yöneticilerin gösterdikleri başarının öğretmen ve öğrenci üzerindeki etkilerinin incelenmesidir.

## **1.3. Araştırmanın Önemi**

Bu araştırma sonunda elde edilecek verilerin, özellikle;

- Eğitim yöneticisinin, eğitimde uygulanmasından ortaya çıkan sorunlara ışık tutacağı,
- Eğitim yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimine ilişkin görüşlerini,
- Bu çalışmanın bizzat içerisindeki öğretmenlerin başarıya bakış açılarını ortaya çıkaracağı,
- Eğitimde başarıyı artırma uygulamaları ile ilgili olarak ileride yapılacak çalışmalara ışık tutacağı,
- Eğitimde başarıyı artırma uygulamalarının ve toplam kalite yönetiminin olumlu ve olumsuz yönlerini ortaya çıkaracağı düşünülmektedir.

#### 1.4. Problem Cümlesi

Araştırmanın ana problemi “Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı devlet okullarında okul yöneticilerinin gösterdikleri başarılı tutumun öğretmen ve öğrenci üzerinde bıraktığı etki düzeyleri nedir? şeklinde düzenlenmiştir. Ana problem aşağıda belirtilen alt problemlere ayrılmıştır.

#### 1.5. Alt Problemler

İlköğretim okullarımızdaki yöneticilerin başarısının, öğrenci ve öğretmenlerdeki etkisine dair görüşlerine ilişkin olarak oluşturulan alt problemlere ait alternatif hipotezler aşağıda verilmiştir.

Öğretmen Görüşlerine İlişkin Alt Problemler;

H<sub>1</sub>: Öğretmenlerin algıladıkları yönetim tutumları öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>1a</sub>: Yönetimin sorun çözme tutumlarının öğretmenler tarafından algılanması öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>1b</sub>: Yönetimin karar verme tutumlarının öğretmenler tarafından algılanması öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>1c</sub>: Yönetimin iletişim tutumlarının öğretmenler tarafından algılanması öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>1d</sub>: Yönetimin denetleme tutumlarının öğretmenler tarafından algılanması öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>1e</sub>: Yönetimin demokratik tutumlarının öğretmenler tarafından algılanması öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>1f</sub>: Yönetimin motivasyon tutumlarının öğretmenler tarafından algılanması öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>2</sub>: Öğretmenlerin algıladıkları yönetim tutumları öğretmenlerin yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>2a</sub>: Yönetimin sorun çözme tutumlarının öğretmenler tarafından algılanması öğretmenlerin yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>2b</sub>: Yönetimin karar verme tutumlarının öğretmenler tarafından algılanması öğretmenlerin yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>2c</sub>: Yönetimin iletişim tutumlarının öğretmenler tarafından algılanması öğretmenlerin yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>2d</sub>: Yönetimin denetleme tutumlarının öğretmenler tarafından algılanması öğretmenlerin yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>2e</sub>: Yönetimin demokratik tutumlarının öğretmenler tarafından algılanması öğretmenlerin yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>2f</sub>: Yönetimin motivasyon tutumlarının öğretmenler tarafından algılanması öğretmenlerin yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>3</sub>: Öğretmenlerin algıladıkları yönetim tutumları öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>3a</sub>: Yönetimin sorun çözme tutumlarının öğretmenler tarafından algılanması öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>3b</sub>: Yönetimin karar verme tutumlarının öğretmenler tarafından algılanması öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>3c</sub>: Yönetimin iletişim tutumlarının öğretmenler tarafından algılanması öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>3d</sub>: Yönetimin denetleme tutumlarının öğretmenler tarafından algılanması öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>3e</sub>: Yönetimin demokratik tutumlarının öğretmenler tarafından algılanması öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>3f</sub>: Yönetimin motivasyon tutumlarının öğretmenler tarafından algılanması öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>4</sub>: Öğretmenlerin algıladıkları yönetim tutumları öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>4a</sub>: Yönetimin sorun çözme tutumlarının öğretmenler tarafından algılanması öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>4b</sub>: Yönetimin karar verme tutumlarının öğretmenler tarafından algılanması öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>4c</sub>: Yönetimin iletişim tutumlarının öğretmenler tarafından algılanması öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>4cd</sub>: Yönetimin denetleme tutumlarının öğretmenler tarafından algılanması öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>4e</sub>: Yönetimin demokratik tutumlarının öğretmenler tarafından algılanması öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>4f</sub>: Yönetimin motivasyon tutumlarının öğretmenler tarafından algılanması öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Öğrenci Görüşlerine İlişkin Alt Problemler;

H<sub>5</sub>: Öğrencilerin algıladıkları yönetim tutumları öğrencilerin cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>6</sub>: Öğrencilerin algıladıkları yönetim tutumları öğrencilerin yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H<sub>7</sub>: Öğrencilerin algıladıkları yönetim tutumları öğrencilerin sınıf düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

## 1.6. Sayıtlar

Bu araştırmada;

- Veri toplama araç ve yöntemlerinin araştırma amacına uygun bilgileri toplayabilecek geçerliliği ve güvenilirliği taşıdığı,
- Yönetici, öğretmen ve öğrencilerin anketlere verdikleri cevapların onların gerçek görüş ve düşüncelerini yansıttığı,
- Örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

### 1.7. Sınırlılıklar

Bu araştırma sonuçları;

- Veri toplama aracı olarak kullanılan yönetici, öğretmen ve öğrenci anketiyle,
- 2010/2011 eğitim-öğretim yılı ile
- Zonguldak ili Merkez İlköğretim okullarındaki yönetici, öğretmen ve öğrencileriyle sınırlıdır.

### 1.8. Tanımlar

**İlköğretim Okulları:** Bir ülkedeki eğitim sisteminin bir alt sistemi ve kademesi olan, okul çağındaki nüfusa temel bilgi, beceri ve anlayışları, vatandaşlık bilincini kazandıran ve buna ek olarak bireyi bir üst eğitime hazırlayan eğitim öğretim basamağıdır (Oktay, 1998).

**Okul Yöneticisi:** Müdür ve müdür yardımcıları, bu çalışmada okul yöneticisi olarak ele alınmıştır.

**Müdür:** Resmi ya da özel bir okulun, yönetim işlevlerini ve yönetim süreçlerini işletmeye yeterli olacak nitelikte olan ve eğitim örgütünü, amaçlarını gerçekleştirecek nitelikte yöneten kişidir (Oğuzkan, 1993: 166).

**Müdür Yardımcısı:** Okulda türlü eğitim ve öğretim etkinliklerini yönetmeliklere göre yürütülmesinden ve bütün çalışmaların okulun amacına uygun olarak düzenlenmesinden sorumlu olan yönetmen bulunamadığı zaman onun yerine bakan yönetici kişidir (Oğuzkan, 1993: 166).

**İlköğretim Okulu Müdürleri:** İlköğretim okulu müdürü görev yaptığı okulun günlük işlerinden yönetsel bakımdan sorumlu olan kişi olarak tanımlanabilir (Gümüşeli, 1996).

## **2. KURAMSAL ÇERÇEVE**

Çalışmanın literatür kısmını oluşturan bu bölüm yönetim ve yönetici kavramları ve eğitim-okul yönetimi ve okul yöneticilerinin eğitimdeki rolü başlıkları altında iki bölümden oluşmaktadır.

### **2.1. Yönetim ve Yönetici Kavramları**

Bu bölümde yönetimde genel değerlendirmeler konusu işlenmiştir. Sırasıyla tanımı, fonksiyonları, tarihçesi, işlevi, özellikleri ve türleri konularına yer verilmiştir.

#### **2.1.1. Yönetim Kavramı**

##### **2.1.1.1. Yönetim Tanımı ve Fonksiyonları**

İnsanlık tarihinin başlangıcından beri insanlar kendi amaçlarını gerçekleştirmek için diğer insanların yardımına ihtiyaç duymuşlardır. Amacına ulaşmak için işbirliği yapan insan, üyesi bulunduğu grubun ortak ve düzenli bir çalışma sonucunda ortaya koyduğu güç birliğinin ürünlerini alınca, düşündüklerini yapabilmek, dağıtım ve değişik olanakları birleştirmek, bir uyum içinde ortak amaca varabilmek için bir koordinasyonun gerekli olduğuna inanmıştır. Böylece gerçekleştirilen güç birliği ile paralel olarak saptanan amaçlara yönelik çabaların sonuç alınca kadar düzenlemesi, kontrol edilmesi ve desteklenmesi gereği yönetim kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Akat, 1984: 8).

Yönetimin başlangıcını binlerce yıl öncesine kadar götürmek mümkündür. Ancak antik çağlardaki ve geçmişteki yönetim ve örgüt yapıları günümüzdeki yönetim yaklaşım ve uygulamalarından farklıdır. Organizasyonlar insanlık tarihi kadar eski olmalarına rağmen 20. yüzyıl öncesine kadar bu organizasyonların faal olarak nasıl ayakta durdurulması konusunda ilgili sistemli bir düşünce, yaklaşım yoktu. İnsanlar organizasyonlarla para kazanmak veya politik güç elde etmek amaçlı ilgileniyorlardı, kimse onları yönetmekle ilgilenmiyordu. Toplumlar genişledikçe, organizasyonlar büyüdükçe ve organizasyon yapıları karmaşıklaştıkça yönetim yeni bir süreç içine girmiş ve yönetimle ilgili daha ciddi, profesyonelce ve kapsamlı yaklaşımlar sergilenmeye başlanılmıştır (Plunket ve Attner, 1992: 21).

Yönetimin ayrı bir bilim dalı olarak incelenmesi son yüzyılın bir ürünüdür. Ure ve Babbage'nin 1830'larda yazdıkları yönetim alanının başlangıcı olarak kabul edilebilir. Bu yıllarda ve 9. yüzyılın geri kalan bölümünde bölük pörçük katkılara rastlanmakla birlikte sistemi gelişmenin başlangıcını bu yüzyılın sonlarına ve 20. Yüzyılın başlarına, klasik okul diye adlandırılan çalışmalara dayandırılmaktadır (Can, 2002: 31). Yönetim bilimleri, insanlığın yüzyıllar süren çabasıyla ürettiği ve geçerliğini yitirmeyen yönetsel bilgilerin sistemleştirilmesiyle oluşmaktadır (Başaran, 1996: 135).

Bireylerin, organizasyonların, işletmelerin ve uygarlıkların başarısı için temel işlev yönetimdir. Yönetim konusunda birçok tanımlar yapılmıştır. Fakat kavramlar açısından yönetim bilimciler tarafından henüz tam bir fikir birliği oluşmamıştır. Bu yüzden değişik bilim dallarında çalışan yazarlar, aynı kelimelerle farklı anlamlar kastetmektedirler. Bu konu ile ilgilenenler, kendi ihtiyaç ve amaçlarına göre tanımlar ileri sürmektedirler.

İktisatçılara göre yönetim, tabiat, işgücü ve sermaye gibi üretim faktörlerinden biridir. Burada üretimde bulunmak hayatın devamı açısından gereklidir. Dolayısıyla yönetim, işletmenin produktivitesini ve rantabilitesini yükselttiği ölçüde başarılı sayılmaktadır. Yönetim bilimiyle uğraşanlar yönetimin bir otorite sistemi olduğunu ifade ederler. Buna göre örgüt, yöneten ve yönetilen diye iki gruptan oluşur. Bu iki grup arasındaki ilişki otorite ilişkisidir. Sosyologlara göre yönetim, bir sınıf ve saygınlık sistemi olarak nitelendirilmektedir. Bu, yöneten sınıfa girebilmek için bilinen ve eğitim sonucu sağlanan başarı, yaşadığımız çağda temel olmaktadır. Diğer bilim dalları (psikoloji, sosyal-psikoloji, hukuk gibi) yönetimi, ilgi alanlarının amacına uygun olarak tanımlamaktadır (Efil, 1998: 1). İşletmecilere göre ise yönetim önceden belirlenen veya sonradan gözden geçirilen amaçlara ulaşmak için, planlama, organize etme, kadrolama, yöneltme ve denetlemeye ilişkin teori, model, yaklaşım ve ilkelerin maharetle uygulamaya götürülme sürecidir (Rodoplu ve Akdemir, 1998: 127).

Yönetim; yön - etmek sözcüğünden türetilmiş olup idare sözcüğü ile eş anlamlıdır (Günel, 1995: 18). İdare kelimesi, bir şeyin kendi ekseni etrafında dönmesi ve

dolaşması anlamına gelen Arapça “devr” kökünden gelmez ve çevirme, döndürme, yürütme, becerme anlamlarında kullanılmaktadır (Alpar, 1999: 101).

Yönetim; değişen çevrede sınırlı olan kaynakları kullanarak, organizasyon amaçlarına etkili ulaşmak için başkaları ile işbirliği yapmaktır. Yönetim kavramı ile ilgili olarak; bir grup faaliyeti olması, beşeri olması, işbirliği, işbölümü ve uzmanlaşmayı gerektirmesi, evrensel ve hiyerarşik özelliğe sahip olmasından söz edilebilir (Görmüş, 2001: 85).

Yönetim; örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için başlıca planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetim süreçleri yoluyla tüm kaynakların eşgüdümlemesidir (Ergun ve Polatoğlu, 1984: 4). Yönetim; belirli bir takım amaçlara ulaşmak için, başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır (Eren, 1993: 3). Yönetim; ortak amaçları gerçekleştirmek için işbirliği eden kişi kümelerinin eylemleridir.

Yönetim; başkaları aracılığıyla iş görmek, başkalarına iş yaptırmak, başarmak ve amaca ulaşmaktır (Erdoğan, 1996: 11). Diğer bir deyişle yönetim; insanların işbirliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabaları toplamıdır (Tosun, 1992: 161).

Yönetim; örgütün bütün amaçlarını gerçekleştirmek için, örgütteki insan ve gereç gücünü, iyi bir eşgüdümleme -mevzuat ve yönetim ilkeleri çerçevesinde- en etkili ve verimli bir şekilde çalıştırma bilimi ve sanatıdır (Binbaşoğlu, 1983: 23).

Türk Hukuk Lugatı’nda yönetim, bir anlamıyla; devletin ve devlete bağlı kamu tüzel kişilerinin devlet düzeni çevresi içinde, yasama ve yargısal nitelikte olmamak üzere, yaptıkları çalışmalardır. Diğer anlamıyla; hükümetin emir ve denetimi altında kamu hizmetlerini gören örgüttür (Günel, 1995: 18).

Yönetime daha geniş bir açıdan bakabilmemiz için Carlisle’in yönetim tanımını da sunmamız yerinde olacaktır. “ .... örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi maksadıyla planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve

kontrol fonksiyonlarına ilişkin, kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin, sistematik ve bilinçli bir biçimde, maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümü...” tanımdaki “..planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol” cümlesi, yönetimin bir süreç; “... sistematik ve bilinçli bir biçimde, maharetle uygulanması” ifadesi, yönetimin bir sanat, “.. kavram, ilke, teori, model ve teknikler” kısmı da, yönetimin bir bilim dalı olduğunu belirtmektedir (Baransel, 1993: 25).

Görülüyor ki, yönetimi her tanımlamaya çalışan, belirli bir açıdan yönetim olayına bakmış ve ona göre tanımlamıştır. Yönetim denildiğinde bazen bir süreç anlaşıl-makta, bazen bu sürecin unsurları olan organlar -kişi veya grup- anlaşılmakta, bazen de yönetim belirli bir bilgi topluluğu olarak ele alınarak, bunun yöneticilerin karar verme ve önderlik gibi faaliyetlerinde nasıl kullanılabileceği üzerinde durulmaktadır. Bütün bu çeşitliliğe karşın, yönetimin üzerinde az çok görüş birliğine varılan tanım, “yönetim, başkaları vasıtasıyla iş görmektir” şeklindeki tanımlama olmuştur (Peker, 1995: 32).

Yapılan değişik tanımlardan da anlaşılabilceği gibi yönetim faaliyetinden bahsedebilmek için birden çok insanın bulunması, belirlenmiş bir amaç etrafında işbirliğinin olması ve söz konusu çabalar da bir örgüt çatısı altında yürütülmelidir.

Sonuç olarak, bugün çağımızda yönetime büyük önem verildiği görülmektedir. Bütün devletler, yönetimin verimliliği üzerinde durmakta ve çareler bulmaya çalışılmaktadırlar. Yönelim ile ilgili olarak gerek ulusal gerekse uluslararası örgütler kurulmaktadır. Artık bugün çok sayıda yapılmış ve halen yapılmakla olan denemeler göstermektedir ki, iyi bir yönetim bir kuruluşun, bir kurumun, bir topluluğun ve hatta bir devletin başarıya ulaşmasında en önemli unsurdur (Tortop, 1975: 121).

### **2.1.1.2. Yönetim Kuramları**

Yönetim kuramlarının incelenmesi, yönetim anlayışının, yönetimi "teknik bir birim" olarak yapı yönünden ele alan klasik yaklaşımlardan, yönetim ve örgütü daha çok insanlardan oluşan sosyal bir grup olarak ele alan davranışsal yaklaşımlara ve oradan da, yönetim ve örgütü sadece teknik ve davranışsal bir birim değil, aynı zamanda çevresiyle bağlı, çevresinin etkisi altında olan ve çevresini etkileyen bir

dinamik birim olarak ele alan sistem yaklaşımına ulaştığını göstermektedir. Sistem yaklaşımı içinde gelişen yönetim anlayışında yönetim ve örgüt, sosyal, kültürel ve siyasal çevrenin sürekli etkisi altında olduğuna ve bu çevreyi etkilediğine göre, etkin bir biçimde işleyebilmek, bir başka deyişle amaçlarına ulaşabilmek için çevredeki değişme ve dinamizme paralel bir değişme ve dinamizm içinde olmak zorundadır.

Klasik yönetim kuramcıları; örgütte verimliliği esas almışlar, örgütteki insanla yalnızca verim açısından ilgilenmişlerdir. İnsanın duygu, düşünce, korku, coşku vb. niteliklerini, bunların davranış üzerindeki etkilerini tamamen ihmal etmişlerdir. Yönetimi meslek olarak görmüşler, yöneticiye yol göstermeyi anahtar kabul etmişlerdir. Klasik kuramcılar, kişilik, informal grup, karar sürecini önemsedikleri gibi davranış bilimlerinden de hiç yararlanmamışlardır (Bursalıoğlu, 2005: 35).

Klasik örgüt kuramının anahtar sözcüğü ya da klasik örgüt kuramını en çok tanımlayan kavram “yapı”dır. Formal örgütlerin yapısıdır. Klasik kurama göre formal örgüt, bireylerin birlikte çalıştıkları zaman oluşan ilişkiler, güç hedefler, roller, etkinlikler, iletişim ve diğer etkenler yapısıdır (Aydın, 1994: 70).

Neoklasik yönetim kuramcıları; yönetimde davranış bilimlerinin önemini fark ederek, örgüt içinde insan faktörünün dikkate alınması gerektiğini düşünmüşlerdir. Mayo, insan ilişkilerini dikkate almanın yanında klinik yaklaşımlarda kullanmıştır. Etinozi’ye göre ise örgütteki kuvvetler “zora dayalı, kâra dayalı ve değerlere dayalı” olarak üçe ayrılmaktadır (Eren, 1993: 24). Neoklasik yönetim kuramcıları yönetimde başarıyı üretimin artırılmasına, etkililik ve verimi, insan ilişkilerine ve örgüt içinde davranışlarına dayandırmışlardır. İnsanlar, algıları ve coşkuları bu kuramda önem kazanmıştır. Bireyin işgören olarak sadece karışması, duygularını dile getirmesi bile önemli görülmüştür. Verimliliğin belirlenmesinde dış gerçekler kadar bireyin iç dünyası da dikkate alınmıştır (Aydın, 1994: 111).

İnsan ilişkileri döneminde, örgütlerin “insan” yanı ele alınırken, insan ihtiyaçlarının tatmin edilmesi ve iş doyumunu, geniş ölçüde çalışanların gelişme ve ilerleme olanaklarına bağlanmıştır. Bu konuda en büyük sorumluluğun örgüt yöneticilerine düştüğü belirtilmiştir (Gedikoğlu, 1994: 4).

Douglas McGregor'un ileri sürdüğü X kuramı, geleneksel yönetim yaklaşımının yetkeci (otoriter) yönetim ve denetim anlayışını; Y kuramı ise, bireysel ve örgütsel amaçların bütünleştirilmesi ve özdenetim yoluyla yönetim anlayışını yansıtmaktadır. Drucker'ın belirttiği gibi, bu iki görüş özgün (orijinal) bir araştırma ürünü olmayıp, esasen var olan görüşlerin bir formül halinde anlatımıdır.(Canman, 1993: 8).

X Kuramının içeriğinde, insan doğası ve davranışları hakkında İngiliz ekonomist Adam Smith'in ekonomik öğretisine (doktrin) dayanan şu temel varsayımlar yer almaktadır (Canman, 1993: 18):

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

Y Kuramının varsayımları ise şunlardır (Canman 1993: 18):

- Çalışma yaşamında bedensel ve zihinsel çaba harcamak, insan için oyun ya da dinlenme kadar doğaldır. İnsanın çalışmaktan kaçması doğuştan gelen bir özellik değildir. Denetlenebilir koşullara bağlı olarak doyum sağlayıcı iş istenerek yapılır. Cezalandırılmayla sonuçlanabilecek bir işten ise olanak elverdiği ölçüde kaçılır.
- Dış denetim ve ceza tehdidi, bireyi örgütsel amaçlara yöneltecek tek araç değildir. Bağlı olduğu amaçlara hizmet ederken, birey, kendini yöneltme ve özdenetim yollarına başvurur.
- Amaçlara bağlılık, bunların gerçekleşmesi durumunda elde edilecek ödüllerin bir işlevidir. Bu tür ödüllerin en anlamlılarına örnek olarak, benlik doyumunu ve

özgerçekleştirim gereksinimleri gösterilebilir. Bunlar, çabaların doğrudan ürünleri olabilir.

- Uygun koşullarda normal bir insan yalnızca sorumluluk kabul etmeyi değil, aynı zamanda sorumluluk almayı da öğrenir. Sorumluluktan kaçma, tutuk yoksunluğu ve güvenliğe önem verme, genelde doğuştan gelen bir özellik olmayıp, yaşamsal deneyimin sonuçlarıdır.
- Çağdaş endüstri yaşama koşullarında normal bir insanın yaratıcılık yeteneklerinin yalnızca bir bölümünden yararlanılmaktadır.

### **2.1.1.3. Yönetim İşlev ve Özellikleri**

Yönetim, yönetimin kaynaklarını bir amaç doğrultusunda, sistemli olarak birleştiren bir işlevdir. Yönetimin işlevlerinin neler olduğu konusunda yönetim bilimciler ve uzmanlar arasında bir birlik yoktur. İçinde buldukları koşullar, yönetime bakış açıları, etkilendikleri yönetim düşünceleri vb. nedenlerle yönetimin süreçlerini ve/veya işlevlerini farklı biçimlerde ve farklı gruplarda değerlendirmişlerdir. Örneğin, klâsik yönetim bilimcilerden olan ve “modern yönetim teorisinin babası” olarak nitelendirilen Henry Fayol, yönetsel işlevleri “Planlama, Örgütlenme, İdare, Koordinasyon ve Kontrol” olmak üzere beş grupta toplamaktadır. Bunun yanında klâsik (geleneksel) yönetim kuramcılarında olan Gulick ve Urwich ise yönetimin işlevlerini, Planlama, Örgütlenme, İşgören/Personel Yönetimi, Yönelme, Eşgüdümleme/Koordinasyon, İletişim ve Raporlandırma ve Bütçeleme olmak üzere yedi grupta toplamıştır (Akat vd, 1999: 117).

Bu yaklaşımlara ve çeşitlenmelere rağmen Fayol’un gruplandığı yönetsel işlevler, genelde günümüz yönetim uzmanlarınca dikkate alınarak bu çerçevede gruplandırma yapılmıştır. Örgütlerin içinde yer alan faaliyetleri yönetsel ve yönetsel olmayan faaliyetler olmak üzere iki kısım da incelemek mümkündür. Yönetsel faaliyetler özellikle yöneticiler tarafından yerine getirilen ve örgütlerin yaşama ve gelişmeleri için yakından ilgili olan faaliyetlerdir. Bu faaliyetler Henry Fayol’dan bu yana bütün yönetim ve organizasyon konusunda gerçekleştirilen çalışmalarda planlama, örgütlenme, eşgüdümleme, yöneltme ve denetim olarak 5 temel işleme ayrılarak incelenmiştir. Bu faaliyetler aynı zamanda yönetimin bir organı olarak

yöneticilerin fonksiyonlarını, yönetim sürecinin de safhalarını oluşturmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996: 21).

Bir süreç olarak yönetimin başlıca özelliklerini şöyle sıralayabiliriz (Cemalcılar vd., 1989: 43):

**Yönetimin insancıl (beşeri) özelliği:** Yönetim, öncelikle insanlarla ilgilidir. Yönetim sürecinin hem nedeni, hem de amacı insan olmakla birlikte yöneten ve yönetilen de insandır.

**Yönetimin grup niteliği:** Yönetimde, kişiden ziyade gruba ihtiyaç vardır. Bir tek kişinin bulunması durumunda yönetimden söz edilemez.

**Yönetimin amaç özelliği:** Her iş veya çalışmanın yapılmasının bir amacı olduğundan, amaçsız bir yönetimden de söz edilemez. Belirli bir amaca hizmet edecek bir grup insanın bir araya gelmesi, yönetimin başta gelen özelliğidir.

**Yönetimin haberleşmeye dayanma özelliği:** Yönetim sürecinde belirli bir amaca hizmet için bir araya gelen insanların kurdukları birlik içerisinde düzenin işleyişini sürekli kılmak için aralarında haberleşme kanalı kurmaları gerekmektedir. Haberleşmenin bilgi vermek ve istemek olmak üzere iki temel fonksiyonu vardır. Bilgi vermek, yönetim faaliyetine katılanların yapılacak işler hakkında gerekli bilgilere sahip olmasını sağlama; istemek ise, bu kişilerde belli bir amaç için işbirliği yapma inancının uyandırılmasını gerektirir. İyi bir haberleşme sisteminin bulunmadığı yönetimde istenen sonuçların sağlanması oldukça zorlaşır.

**Yönetimin işbirliği özelliği:** Yönetimde, bir grup insanın belirli bir amaç için işbirliği yapması gerekir. Aksi halde, yönetim bir sonuç vermez. Yönetimin gücünü ve etkinliğini işbirliği belirler.

**Yönetimin demokratik niteliği:** Yönetimde, insan saygın bir konumdadır. Yönetimde demokratik davranışlara verilen önem, bu süreçte insana verilen değeri gösterir. Demokratik davranıştan uzaklaşıp, zor yoluna gidildikçe, yönetimin insancıl olmaktan uzaklaşır. Yönetimi bu yola saptırmamak için demokratik tutuma uyulmalı, bunun dışına çıkılmamalıdır.

**Yönetimin basamaksal özelliği:** Yönetimde belli bir amaca ulaşmak için bir araya gelen ve işbirliği yapan insanların bir yönetim düzenine girmeleri, içlerinden bir kısmının yönetici, bir kısmının yönetilen olduğu iki temel basamağı yaratmaları zorunludur. Yönetim düzeninde, yönetici ve yönetilen basamakları açık seçik ortaya konamazsa, söz konusu düzenin etkili bir işleyişe kavuşturulması güçleşir (Cemalcılar vd., 1989: 96).

**Yönetimin işbölümü ve uzmanlaşma niteliği:** İşbölümü, evrendeki tüm insanların farklı olmasına ve işlerin insanlar arasında bölünmesiyle oluşan uzmanlaşmanın, işleri daha verimli ve etkin kılmasına dayanır. Yönetimde işbirliğini gerekli kılan durumların başında, her işi herkesin yapmaması, belli bir düzenleştirmeye amaca doğru uyumlu, ortaklaşa bir çaba göstermeleri gereğidir. Böylece yönetim süreci dağınıklıktan uzak, kararlı bir gelişme gösterebilir.

**Yönetimin yaratıcı süreç olma özelliği:** Amaçlar doğrultusunda neler yapılabileceğini düşünmek, bunları yargılamak, alternatifler arasında kıyaslamalar yapmak, yönetimin özellikle planlama ve karar alma faaliyetlerinde gerekli temel etmenlerdir. Yönetimde amaçların belirlenmesi, bu amaçlara ulaşma yollarının saptanıp, gerekli düzenin kurulması, yönetime katılan insanların düşünme yeteneklerini kullanıp, yaratıcı bir çaba göstermelerine bağlıdır. Aksi halde, bir yönetim düzeni kurulamaz.

**Yönetimin sanat olma özelliği:** İşletmelerin büyüyüp gelişmesiyle başlı başına bir bilim dalı haline gelen yönetimin bilim olma özelliği yanı sıra sanat yönü de vardır. Teoride her ne kadar yönetim biliminin birtakım kuralları, ilkeleri ve temel noktaları incelenip, bu konuda hızlı bir gelişme içinde bulunuluyorsa da, uygulamada bunlardan yararlanmak ve karşı karşıya kalınan sorunlarda söz konusu teknikler yardımıyla yerinde çözümlere ulaşmak ve yine yöneticilerin yeteneklerine bağlı kalmaktadır. Bu da yönetimin sanat yönünü oluşturmaktadır (Cemalcılar vd., 1989: 98).

**Yönetimin iki yönlü süreç olma niteliği:** Yönetim süreci, karar ve uygulama olmak üzere çift yönlüdür. Yönetime katılan birey önce ne yapacağını düşünür, bunu yargılar, konu hakkında karar verir ve sonra bu kararını uygular. Yönetimde kararın

alınması yeterli olmayıp söz konusu kararı uygulamaya koymak gereklidir. Aksi halde yönetim bütünlüğü sağlanmamış demektir.

**Yönetimin evrensel özelliği:** Yönetimin evrensel özelliği, yatay ve dikey olmak üzere iki boyutta görülür. Yatay boyutta yönetim, başta aile olmak üzere, yeryüzünün resmi (formal) olan veya olmayan bütün örgütlerinde yaygındır. Söz konusu örgütlerde her kişi, ya yöneten ya da yönetilen durumunda bulunur. Dikey boyutta ise yönetim, bir işletme veya kurumun bütün basamaklarında, genel müdürden ustabaşına kadar, tüm bölüm ve düzeylerde yürütülen bir fonksiyon olarak göze çarpar. Buda onun dikey yaygınlığını gösterir (Cemalcılar vd., 1989: 97).

**Yönetimin bireyci özelliği:** Yönetimde genellikle bölümler tek kişinin gözetimi altındadır. Yönetimin özünde yer alan düzenleştirmenin başarılı olmasında kişiye ihtiyaç duyulması bunun temel nedenlerinden birisi iken yönetimin zorunlu kıldığı önderlik görevi de en iyi biçimde yine tek kişi tarafından başlar. Tüm bunlar, yönetime bireyci bir özellik sağlar.

**Yönetimde ussallığın temel olma özelliği:** Yönetim sürecinde kısıtlı olan zamanda mümkün olan en çok şeyi en az giderle ve çabayla başarmak ve büyük sonuçlara ulaşmak ussallığın başta gelen ilkesidir. Yönetimin başarı ölçülerini, etkinlik ve verimlilik olarak ikiye ayırabiliriz. Etkinlik, yönetimde ulaşılmak istenen amacı başarma oranını belirleyen bir kavramken; verimlilik, öncelikle yönetim faaliyetinden sonuç alma, saptanan amaca ulaşma anlamına gelir. Fakat bazen hiç hesapta yokken amaca ulaşılsa bile bu amaca ulaşmak için gösterilen çabaların maliyeti, elde edilen sonucun çok üstünde kalır. Dolayısıyla, yönetim süreci böyle bir durumda yararlı olmaktan çok zararlı sonuçlar doğurur. Bu olumsuzluğun ortaya çıkmasını önlemek için yönetimde, amacın en kısa yoldan gerçekleştirilmesi ve bu amacın mümkün olabilecek en az maliyetle istenen sonuçlara ulaşılmasını öngören ussallık ilkesine uyulması zorunluluğu vardır (Cemalcılar vd., 1989: 98).

#### 2.1.1.4. Yönetim Türleri

Yönetimi, onu gerçekleştiren ya da ona işlerlik kazandıran gruplar açısından değerlendirirsek, türlerini şu şekilde sıralayabiliriz:

**İşe Ağırlık Veren Otoriter Yönetim:** Bu yönetim biçiminde, yöneticinin tüm ilgisi verimlilik ve üretim üzerinde yoğunlaşmıştır. İnsana, üretime yaptığı katkı ve gösterdiği verimlilik kadar değer verilir. Amaç, işgörenin azami ölçüde üretimde bulunmasını sağlamaktır. Eğer insan kendi başına bırakılırsa tembelliğe ve gevşekliğe kayacaktır. O halde insanı bu olumsuz davranışından kurtarmanın yolu sert ve otoriteye dayalı bir yönetim biçimi olacaktır. Bu tür yönetimde otorite ve katı tutum, insancıl duyguların çok üzerindedir (Cem, 1971: 93-93).

**İnsan Unsuruna Ağırlık Veren Yönetim:** Bu yönetim biçimi otoriter yönetimin tam zıt kutbunu teşkil eder. Bu yönetimde insan unsuru esastır, önemli olan kişiler arası ilişkiler ve bu ilişkilerin olumlu ve yapıcı yönde geliştirilmesidir (Cem, 1971: 94).

**Siyasal Yönetim:** Temel karar organlarının, önemli yönetim kademelerinin belirli siyasal eğilim ve ilişkilere sahip kişilere teslim edilmesiyle oluşan yönetimdir. Bu tür yönetimde yeteneği olan yani yetişmiş elemanlar sırf siyasi tercihlerinden dolayı yönetim kademelerinde ilerleyememekte ve kariyer yapamamaktadırlar (Şimşek, 1995: 10).

**Bırakınız Yapsınlar Görüşlü Yumuşak Yönetim:** Bu tür yönetimde, ne örgütün iş, üretim ve hizmet alanlarında izlediği hedeflere ne de örgüt içi insancıl ilişkilerin iyileştirilmesine önem verilmektedir. Örgüt içinde çalışan personele ne iş yapacağı söylendikten sonra, işçinin peşi bırakılmakta ve onun çalışmasına müdahale edilmemekte, işçi normalin altında da çalışsa işte alıkonulmasında hiçbir sakınca görülmemektedir (Cem, 1971: 95).

**Profesyonel Yönetim:** Profesyonel yönetim, yönetim işinin rastgele kişiler tarafından değil, bu işi meslek edinmek üzere eğitim gören ve kendini bu alanda yetiştirip geliştiren kişiler tarafından yerine getirilmesidir. Bu tür yönetimde, temel karar organlarının ve bütün hiyerarşik kademelerin belirli bir aileye ya da belirli siyasi tercihleri olanlara göre belirlenmediği, uzmanlık bilgisi ve yetenek temeline göre seçilen bireyler tarafından doldurulduğu yönetimdir (Şimşek, 1995: 10).

**Orta Yol Politikası Güden Yönetim:** Bu tür yönetimde, otoriter yönetimde olduğu gibi katı şekilde üretimi kontrol olmadığı gibi, insancıl yönetimdeki gibi de tamamen insani ilişkilerin ön planda tutulması da yoktur. Bu yönetimde amaç, işçinin yeterli oranda üretimde bulunmalarını sağlayacak kadar baskı uygulamak ama bu arada işçinin moralini bozacak bütün faaliyetlerden kaçınmaktır. Önemli olan üretim ve insan faktörlerinin birbirleri üzerinde hâkim olmalarını önlemektir. Günümüzde çeşitli örgütlerde orta yolcu tutum uygulanmaktadır (Cem, 1971: 94-95).

**Demokratik ve Katımlı Yönetim:** Demokratik yönetim, yönetimde şeffaflığın ve politikadaki yozlaşmanın önlenmesinin tek çaresidir diyebiliriz. Bu tür yönetimde, üretim araçlarının mülkiyeti, temel karar alma organlarının ve belli başlı hiyerarşik kademelerin önemli bir kısmı, belli bir aileye mensup üyelerin elinde bulunmaktadır. Sermaye birikiminin az, yetişmiş elemanın kıt olduğu toplumlarda, bu tür yönetim başarılı olabilir. Fakat uzun vadede gelişmenin önünde duran bir engel haline gelir (Şimşek, 1995: 9-10).

#### 2.1.1.5. Yönetimin Süreçleri

Yönetim süreçleriyle ilgili ilk sıralama H. Fayol tarafından yapılmıştır. Bu sıralama planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak yapılmıştır. Daha sonra yönetim süreçleri POSDCORE denilen bir formül içinde, planlama, örgütleme, kadrolama, yöneltme, koordinasyon, raporlama ve bütçeleme olarak sıralanmıştır. Bursalıoğlu (2005: 80) bu sıralamayı karar, planlama, örgütleme, iletişim etki, koordinasyon ve değerlendirme olarak yapmıştır:

**Planlama:** Önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için yapılması gereken işlerin saptanması, izlenecek yolların seçilmesidir. Akılcı bir eylem, planlama gerektirir. Plansız bir eylem etkisiz ve anlamsız olur. Planlama, yönetim sürecinin zorunlu ve gerekli bir ögesidir. Planlama geleceğe bakma ve olası seçenekleri saptama sürecidir (Aydın, 1994: 133).

**Örgütleme:** Belirli bir iş için, gerekli ve yararlı olan örgütün insan madde boyutuna ilişkin her şeyin sağlanması demektir. Örgütleme kimin ve neyin nerede bulunması gerektiği ile ilgili kararlar vermeyi gerektirir. Örgütleme kısaca, insan ve

maddenin en doğru, en uygun biçimde ve yerde kullanılmasını sağlamaktır (Kaya, 1993: 102-103).

**İletişim:** Geniş anlamıyla, iletişim, istenen sonuçları başarmak ve davranışları etkilemek amacıyla insanlar arasında sözlü ya da sözlü olmayan diğer araçlarla anlayış sağlamadır. Örgüt içinde karar önerilerinin iletilme ve yayılmasını sağlayarak iletişim karar sürecinin gerçekleşmesinde de yardımcı olur. İletişim, sistemin parçalarını bir araya getirir ve kaynaştırır. Aynı zamanda yetkinin görevlerini de destekler ve gerçekleştirir. Koordinasyon sağlayan araçlardan en güvenilir ve etkili olanı iletişimidir (Gürsel, 1997: 67-68).

**Etki:** Yöneticinin görevi, çalışan insanların eylemlerine yön vermektir. Bu nedenle yönetici insanları örgüt amaçları ve verilen kararlar doğrultusunda etkiler, onlara emir ve talimatlar verir. Yönetimin görevi örgütte çalışanlara belli direktifler vermekle sınırlı değil, onların yaratıcılık yeteneklerini en üst düzeye çıkartmalarına da yardım etmektir. Bunun içinde yöneticilerin iyi yetiştirilmesi gerekmektedir. Etkinin hedefi karar sürecidir. Kararların etkileme yollarını kapsar. Örgütün fizyolojisi ile ilgilidir (Taymaz, 2003: 46).

**Koordinasyon:** Yönetimle ilgili birimlerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için aynı konuda çalışan diğer kuruluşlarla ve birimlerle işbirliği yapmaları demektir. Koordinasyon, ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için grup çalışmalarında hareket birliğini sağlamaya yönelik sistemli bir çalışmadır. Koordinasyonda en büyük sorumluluk yöneticilere düşmektedir. Koordinasyonun üç unsuru vardır (Tortop vd, 1993: 148-149): i) ahenkli birleştirme, ii) işbirliği, iii) teşvik.

**Değerlendirme:** Denetlemenin bir uzantısı olup, işi yapana ya da işe ilişkin olarak varılan yargıdır (Ataklı, 1996: 29). Değerlendirmenin yapılabilmesi için teftişin yapılmış olması gerekir. Teftiş yapılan çalışmalarını denetlemek ve değerlendirmek, daha verimli hale getirilmelerini sağlamak için ilgililere önerilerde bulunmak kurumlardaki personele çalışmalarında ve yetiştirmelerinde rehberlik yolu ile yardımda bulunmak gibi geniş bir hizmet alanıdır. Denetleme ve değerlendirme

yönetimin ayrılmaz parçaları olup, okul yöneticileri ve denetmenler tarafından gerçekleştirilir (Taymaz, 1997: 2).

**Karar:** Seçenekler arasından en uygun hareket yolunun seçilmesidir. Karar verme planlamanın özündendir (Aytek, 1978: 40). Karar yönetimin kalbi demektir. Örgütün devamı alınan kararların doğruluğuna bağlıdır. Yöneticinin doğru ve verimli karar alabilmesi her şeyden önce, karar modelleri ve aşamaları hakkında bilgili olmasını gerektirir (Bursalıoğlu, 2005: 80).

## 2.1.2. Yönetici Kavramı

### 2.1.2.1. Yönetici Tanımı ve Önemi

“Yönetici” kelimesinin “yönetim” kelimesi gibi çok açık bir tanımının yapılması zordur. Yönetim biliminde, yönetici ile aynı manayı ifade eden bir çok kelimeler kullanılmaktadır. Yönetici, dilimizdeki idareci, müdür, sevk ve idareci kelimeleri ile ifade edilmektedir.

Yönetimle ilgili faaliyetleri tek olarak ya da grup halinde gören bireyler yönetim organlarını oluştururlar ki, bu organlarda “yönetici” denilmektedir. Yöneticinin, bir gelir sağlama amacıyla sürekli olarak yapılması halinde yönetim mesleği oluşur ki, buna da “yöneticilik” denilmektedir (Tosun, 1992: 161).

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

Yönetici, ermine verilmiş bir grup insanı, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için ahenk ve işbirliği içinde çalıştıran kimsedir. Diğer bir deyimle, başkaları vasıtasıyla iş gören ve başarıya ulaşan kimsedir. Ancak bu kavramlar uygulamada gördüğümüz yönetici tipini açıklamada eksik ve yetersiz kalmaktadır. Çünkü yönetici, beşeri kaynaklar kadar maddi kaynaklar ve zamanı da üretim faktörü olarak kullanmak ve insan emeği ile uyumlaştırmak zorunda olan kişidir (Eren, 1993: 6).

Bir yöneticinin görevi insanları değiştirmek değildir. Görevi, daha çok, kişilerde bulunan gücün sağlıklı olmanın ve hırsın ortaya çıkarılmasını sağlamak,

bütün başarı kapasitesini ikiye üçe katlamaya çalışmaktır. İyi bir yöneticinin özellikleri planlama, akılcı kararlar verme ve iletişim becerilerini içerir. Ama bunlardan daha önemlisi, etkili bir yönetim insanlara karşı nasıl bir tutum alındığına, yani kendine ve başkalarına saygı duymaya bağlıdır. Yöneticinin işyerinde sergilediği tutum ve değerler, orada çalışan insanların verimini etkilemektedir. Kendine ve diğer insanların değerine inanması, herkesin kendini yenilikçi hissettiği ve sürecin bir parçası gibi gördüğü olumlu ve verimli bir ortam oluşturur (Gümüş, 1999: 371).

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak yöneticiyi genel bir ifadeyle şöyle tanımlayabiliriz: Emrine verilmiş olan maddi ve beşeri üretim faktörlerini, belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için, çevredeki gelişmeleri dikkate alarak yönlendiren ve sorumlusu olduğu organizasyon hakkında kararlar verip uygulayabilen kimsedir.

#### **2.1.2.2. Yöneticinin Görevleri**

Yöneticinin değişik şekillerdeki tanımları yapılırken aslında yöneticinin görevlerini de genel hatlarıyla belirlemiş olduk. Her şeyden önce yönetici, organizasyonun hedeflerini belirler. Bu hedeflere ulaşmak için elindeki kaynaklara (finansal güç, hammadde, malzeme, demirbaş, zaman ve en önemlisi insan kaynağı) ve kısıtlayıcı etkenlere (rakipler, maliyet, yasalar, organizasyonun yaşadığı toplum kültürü vs.) uygun yöntemler geliştirmek ve organizasyonu oluşturmak yöneticinin başlıca görevleri arasındadır. Organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi ve devamlılığını sağlayabilmesi için, hızlı bir gelişme içerisinde olan hayatın tüm gereklerini her an yeniden planlamak, tasarlamak, kararlar almak ve uygulamak yöneticilerin uygulaması gereken görevlerdendir. Yönetici, organizasyonun yaşayabilmesi için en önemli faktör olan insan kaynakları konusuna da gereken önemi verip tüm çalışanların yetişmesini sağlamalıdır.

Yöneticiler yalnız bu günün gereksinimlerini değil; geleceğin belirsizlikleri içinde, kendilerine gerçek, akılcı, bilimsel bir yol çizerek, modeller geliştirerek arzulanan hedeflere ulaşmaya çalışacaklardır. En basit ve genel bir ifadeyle

yöneticinin görevi; planlama, karar verme ve verilen kararları belirlenen esaslar doğrultusunda uygulamaktır.

### 2.1.2.3. Yöneticinin Özellikleri

Yöneticiler işletmelerde üstlendiği görev ve sorumlulukları gereği önemli şahıs durumundadırlar. Sorumlu oldukları alanlarda üzerlerine düşen görevleri etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için yöneticilerin bir takım özelliklere sahip olması gerekmektedir.

**Entellektüel Özellikler:** Yöneticilerin entellektüel bazda sahip olması gereken özellikler, onların konuları gereği okuyan, düşünen, yorumlayan, analiz eden, fikir yürüten, karar veren, plan yapan ve uygulatan kişi olması beraberinde getirilecek özelliklerdir. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Eren, 1993: 8):

- Genel kültür: Bir yöneticinin sadece uzman olduğu alanda sorumlu bulunduğu fonksiyonda değil, işletmenin hemen hemen tüm fonksiyonları hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bu, yöneticinin bütün içerisinde kendi yerini görmesi, diğer fonksiyonlarla olan iletişimi ve etkileşimini yorumlayıp hareket planı çizebilmesi için gereklidir.
- Mantıklılık: Kişi ve durumları bir mantık süzgecinden geçirerek doğru yer ve zamanda, doğru adımlar atabilmesi için gerekli olan bir özelliktir.
- Analiz ruhu: Bir olayın nedenlerini analitik olarak incelemek, sahip olduğu bilgi verileri analiz ederek doğru yerde kullanabilmek için sahip olması gerekli özelliktir.
- Sentez ruhu: Bir olayın değişkenlerini bir çözüm ve plan için bir araya getirip yorumlayabilme özelliğidir.
- Sezgi gücü: Ortaya çıkabilecek olanak, fırsat veya tehlikeleri önceden tahmin ederek bu doğrultuda hareket edebilme özelliğidir.

- Hayal gücü: Meydana gelebilecek yada gelmesi düşünülen olayların olası gelişmelerini zihninde canlandırabilme özelliğidir.
- Muhakeme gücü: İyiyi kötüden, doğruyu yanlıştan, haklıyı haksızdan ayırt edebilme özelliğidir.
- Yoğunlaşabilme yeteneği: Düşüncelerini karşılaştığı konu ve sorunlara yoğunlaştırabilme yeteneğidir.
- İfade gücü: Düşüncelerini açık ve anlaşılır bir şekilde ifade edebilme yeteneğidir.

**Karakterlere İlişkin Özellikler:** Bir yöneticinin başarılı olabilmesi, etrafındaki kişilerin ona duyduğu güven, inanç, saygı ve bağlılıkla direkt olarak ilgilidir. Davranışlarında tutarlı, çevreye olumlu sinyaller veren bir yöneticinin sahip olması gereken bazı karakter özellikleri bulunmaktadır.

Bir yönetici mantığı ve duyguları arasında bir denge kurabilmeli, olaylara bu dengeli tutumu ile yaklaşabilmelidir. Süreç içerisinde değişen koşullara, ortamlara ve farklı kişiliklere sahip insanlara uyum gösterebilmeli, yabancılık çekmemelidir. Görev ve sorumluluklarını yerine getirirken dikkatli olmalı, ihtiyatlı davranmalı ve aşırı riske girmeyi göze alabilmelidir. İyi bir yöneticinin dinamik olması, önemli durum, kişi ve olayları akılda tutmayı sağlayan hafıza gücüne sahip olması gerekmektedir. Görevini yerine getirirken azim ve sebatkârlık göstermeli, tehlike ve zorluklar karşısında vazgeçmeden mücadeleyi sürdürebilmelidir.

Diğer taraftan başarılı olmak düzenli olmayı gerektirmektedir. Bu nedenle bir yönetici her şeyi yerli yerinde bulundurmamak, arşiv ve dosyalama sisteme ile çalışmayı sağlayan düzenli olma özelliğine sahip olmalıdır. Yönetici yöntemli olmalı, bir işi yaparken ve yaptırırken yararlılığı kanıtlanmış yol ve yöntemlerden yararlanmalı, işleri önem ve aciliyet sırasına göre yürütebilmelidir. Yapılması gereken işleri geciktirmeden, olması gereken nitelikte ve zamanda yapabilmek için gerektiğinde hızlı davranabilmelidir. Son olarak ise iyi bir yöneticinin her işe

gereken önemi vererek tehlike ve sorunları küçümsememe ciddiyetine sahip olması gerekmektedir (Eren, 1993: 8-9).

**Sosyal Özellikler:** Yöneticinin bir insan ve bir yönetici olarak kendisini firma içinde ve dışında tüm çevreye kabul ettirebilmesi, olaylarla iyi bir iletişim kurabilmesi için belli özelliklere sahip olması gerekmektedir.

Dış görünümü, giyim kuşamı ve temizliği ile bir yöneticinin çevresindekilere örnek olması gerekmektedir. Her durum ve koşulda dengeli ve ölçülü hareket etmeyi bilmeli, ne zaman, nerede ve nasıl davranacağını iyi ayarlayabilmelidir. Karşısına çıktığı bir gruba hitap edebilmeli ve kendini dinlettirebilmelidir. Birlikte çalıştığı grup yapılarını, ortak inanç, değer ve yargıları anlayabilmelidir. İyi bir yönetici çalışma sistemi içerisinde bir işin etkin olarak yapılabilmesi için gerekli yöntem ve kuralları yerleştirebilmeli, olumsuz alışkanlıklarla mücadele edebilecek bir iş disiplini oluşturabilmelidir. Bunu yaparken kendisi ile beraber çalışan kişilerin bilgi ve deneyimlerinden yararlanmayı bilmeli ve onlarla işbirliği içerisinde çalışmalıdır. Bunlara ek olarak yönetici, bilgisi, deneyimi, adalet anlayışı, güvenilirliği, iş ve özel yaşamındaki dikkat ve özeni ile çevresinde etkili, otorite sahibi ve ikna gücü yüksek bir kişi olarak tanınmalıdır (Eren, 1993: 9).

Bütün bu özelliklerin dışında yöneticiler hümanist, objektif, zeki, açık, olgun, sistemli, hoşgörülü, bilgili, kültürlü, deneyimli, dürüst, dinamik ve adil kişiler oldukları takdirde (bir yönetici için tüm bu ve yukarıdaki özellikleri tümüyle taşıması olanaklı görünmemektedir) başarılı sayılmaları büyük olasılıktır.

Profesyonel yöneticiler, yönetim işini kendilerine meslek edinerek işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında ücret alan kimsedir. Bu kişiler kar ve riski başkalarının olmak üzere, mal veya hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini araştırıp bulmakta ve bunları belli bir gereksinimi karşılama amacına yönlendirmektedir (Tosun, 1992: 408).

#### 2.1.2.4. Yöneticilerin Beceri ve Yeterlilikleri

Yöneticiler yüklenmiş oldukları görevler, taşıdıkları yetki ve sorumluluklar bakımından çok önemli fonksiyonlara sahip kişilerdir. Yöneticilerin bu fonksiyonlarını etkin ve verimli bir şekilde icra edebilmeleri için bazı vasıflara sahip olmaları gerekir. Yöneticide bulunması gereken özellikler zamana ve kültürlere göre değişiklik göstermekle birlikte, iyi bir yöneticide bulunması gerekli temel özellikleri şu şekilde sayabiliriz (Uğur, 1994: 49):

- İçinde bulunduğu toplumun genel yapısı (ekonomik, sosyal, kültürel, siyasal ve bürokratik yapı özellikleri) hakkında bilgi sahibi olmalıdır.
- Yöneticisi olduğu kuruluşu her yönü ile tanıyabilme ve temsil edebilme yeteneğine sahip almalı.
- Beşeri ilişkiler konusunda yetişmiş olmalı.
- Yönetim teknikleri hakkında bilgi sahibi olmalı.
- Yöneticisi olduğu kuruluşun tüm kaynaklarını en uyumlu bir şekilde kullanıp verimli sonuçlara ulaşabilmek için zamanında gerekli tedbirleri alma yeteneğine sahip olmalı.
- Kendisini ve astlarını devamlı yetiştirme istek ve anlayışını benimsemiş olmalıdır (Çengelci, 1973: 5-6).

Yönetici yeterlilikleri değişik bakımdan sınıflamalara tabi tutulmuştur. Bunlardan birisi “Üç Özellik Yaklaşımı”dır (yöneticinin entellektüel özellikleri, yöneticinin karaktere ilişkin özellikleri, yöneticinin sosyal özellikleri). Diğer bir sınıflama ise “Yönetim Basamakları Yaklaşımı”dır.

**Teknik Beceri:** Yönetimin teknik boyutunu ifade etmektedir. Bir görevin başarılması için gerekli uzmanlık bilgisi, ustalık, analiz yeteneği, analiz araç ve tekniklerin tümü teknik beceriler kapsamına girmektedir. Bu tür beceriler daha çok organizasyonun alt kademelerinde bulunan yöneticiler için önem arz etmektedir ( Alt

kademe yöneticileri, fiilen işleri yapan işçilerin ve büro personelinin birinci derecedeki gözetimcisi, amiri durumunda olan yöneticilerdir). Teknik beceriler, süreçler ve maddesel varlıklarla ilgilidir.

**Beşeri İlişkiler Becerisi:** İnsanlarla çalışabilme, uzlaşabilme yeteneğini ifade etmektedir. Yöneticinin kademesi yükseldikçe, teknik bilgi ve beceri yerini, başkalarının faaliyetlerini planlama, yöneltme ve koordine etme becerilerine bırakır. Böylece insan ilişkileri önem kazanır. Bu beceri, yönetimin tüm kademelerinde önemlidir. Fakat alt ve orta kademelerde (personeli iyi bir şekilde yönlendirme, motive etme, etkili iletişim şeklinde) daha çok önem kazanmaktadır.

**Kavramsal Beceri:** İşletmeyi açık sistem olarak görebilmeyi ifade eder. Organizasyonun fonksiyonları arasındaki etkileşimi görebilme, işletmenin birimleriyle endüstri kolu arasındaki bağı kavrayabilme ve toplumsal, siyasal, sosyal ve ekonomik çevre arasındaki bilgi alışverişini hissedip stratejik düşünmeyi ve kararlar almayı kapsar. Kavramsal beceri misyon belirleme, vizyon belirleme gibi organizasyonun sınırları dışına taşan bir üst kademe yönetici becerisidir. Organizasyonun geleceği, yöneticilerin kavramsal yetenekleri ile yakından ilgilidir.

#### 2.1.2.5. Yönetim Kademeleri ve Yöneticiler

Yönetim amaçların gerçekleştirilmesi maksadıyla, bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyet olduğuna göre, en küçük bir işletmede bile birden fazla yöneticiye ihtiyaç duyulmaktadır. Yönetimsel faaliyetler tek bir yönetim kademesi veya düzeyinde değil, çeşitli düzeylerde görülmektedir. Böylece yönetim kademeleri ve bu kademelerde yer alan yöneticiler söz konusu olmuştur. Yönetim kademelerini üç şekilde incelemek mümkündür (Mucuk, 2001: 141):

**Üst Kademe Yöneticileri:** Üst kademe yönetimini temsil eden yöneticilerin sayısı az olmakla birlikte, en fazla yetki ve gücün bulunduğu kademedir. Bu kademeye genellikle “tepe yönetimi” ve bu kademe yer alan yöneticilere de “tepe yöneticileri” denir. Buradaki yöneticiler tüm işletmenin sorumluluğunu taşırlar, işletmenin amaçlarını uzun dönemli olan politika ve stratejilerini belirlerler ve

işletmeyi dışarıda temsil ederler. Yönetim kurulu başkanı ve üyeleri, genel müdür ve yardımcıları, genel koordinatörler, rektörler örnek olarak verilebilir.

Üst kademe yöneticileri, uzun dönemli geleceği düşünürler ve genel çevre eğilimlerine ve organizasyonun bir uçtan bir uca başarısına müdahale ederler. Bu yöneticiler aynı zamanda şirket kültürünü de etkilemektedirler (Özalp, 1999: 9).

**Orta Kademe Yöneticileri:** Tepe yönetiminin ve yöneticilerinin belirlediği amaçlara yönelik uygulama planları geliştiren, alt kademe yöneticilerinin çalışmalarını koordine eden grup ise “orta kademe yöneticileri”dir. Bunlar, bölüm müdürleri, fabrika müdürleri, daire başkanları, şube yöneticileri, idare amiri gibi isimlerde anılırlar.

Orta kademe yöneticileri, yakın gelecek ile ilgilenirler ve orta kademe yöneticileri ile iyi ilişkiler geliştirirler. Bunlar takım oluşturulmasını teşvik ederler ve anlaşmazlıkların çözümlenmesinde yararlı olurlar (Mucuk, 2001: 142).

**Alt Kademe Yöneticileri:** Günlük faaliyetleri gerçekleştiren, işçiler, teknik yada ticari personel veya büro personelinin gözetiminden sorumlu ilk düzey yöneticiler “alt kademe yöneticileri” diye anılır. Bunlar şef, amir, ustabaşı, baş kalfa gibi isimlerle anılmaktadırlar.

Alt kademe yöneticilerinin temel işleri, yeterli üretimi gerçekleştirmek için kuralları ve yöntemleri uygulamak, teknik yardım sağlamak ve astları güdülemektir (Mucuk, 2001: 142).

## **2.2. Eğitim Okul Yönetimi ve Okul Yöneticilerinin Eğitimdeki Rolü**

### **2.2.1. Okul Yönetimi**

#### **2.2.1.1. Okul Yönetiminin Tanımı ve Önemi**

Okul, çok çeşitli değerlerin bir arada bulunduğu ve çatıştığı bir örgüttür. Okulu sadece bir öğretim kurumu olarak görmenin yanlışlığı tartışılmayacak bir gerçektir. Okulun temel görevlerinden biri de, hem kendi içinde hem de kendi dışında çatışan sosyal, politik ve ekonomik değerleri dengelemektir. Okul, bireyin topluma uymasını

sağlamak için kurulmuş bir örgüt olduğundan, toplum koşullarını ve değerlerini bireye açıklamak zorundadır. Bu yargıya göre, okulun toplum koşulların ve değerlerini açıklamak öncelikle okul yöneticisine düşen bir görevdir. Okul yöneticisi kültürel bir lider olarak değişik sosyal değerler arasında denge sağlayabilmelidir (Bursalıoğlu, 2005: 87).

Bir sistem olarak, okul, çevresinden aldığı başta öğrenci kaynağı olmak üzere, diğer kaynakları belli alt sistemler yardımıyla işe koşan, çevreye eğitim hizmeti ve eğitilmiş insanları ürün olarak sunan, okulun işleyişini değerlendirerek dönütler sağlayan, bu doğrultuda program ve süreçlerini gözden geçirerek gerektiğinde değişiklikler yapmak suretiyle varlığını sürdürmeye çalışan açık bir sistemdir (Şişman ve Turan, 2004: 109).

Çoğu zaman bir okul hakkında konuşulduğunda, okulun binası, müfredatı, personeli ya da atletik takımlardan söz edilir. Oysa okul denildiğinde, yazılı olmayan normlar ve beklentilerden oluşan kendine özgü karakteri, başka bir ifadeyle kültürü akla gelmelidir. Çünkü eğitim örgütleri başlı başına kültür üreten kurumlardır. Okul hem kendi içinde bir kültür oluşturur, hem de toplumsal kültürü kuşaktan kuşağa aktarır. O halde okul sadece kültür üreten değil, aynı zamanda kültür aktaran bir örgüttür (Çelik, 2000: 43).

Okul, eğitim sisteminin en kritik ve en etkili alt sistemidir (Yavuz, 2001: 1). Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir (Gürsel, 2003: 50). Okul yönetimi bir bakıma eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır (Bursalıoğlu, 2005: 5). Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Bunun için okuldaki insan ve madde kaynaklarının en verimli şekilde kullanılması gerekmektedir.

Okulun özellikleri aşağıda maddeler halinde verilmiştir (Bursalıoğlu, 2005: 33-36):

- Okulun üzerinde çalıştığı hammadde toplumdan gelen ve topluma giden insandır. Bu yüzden birey boyutu kurum boyutundan daha duyarlı, informal yanı formal yanından daha ağır, etki alanı yetki alanından daha geniştir.

- Okulda birbirinden farklı değerler bulunmakta ve bu değerler birbiriyle çatışabilmektedir. Okulun başlıca görevi içinde ve dışında bulunan sosyal, politik ve ekonomik değerleri uzlaştırmak ve dengeleştirmek olduğuna göre, okul yönetiminin görevi kamu yararına sadık kalarak bu değerleri uzlaştırmaktır.
- Okul örgütünün ürününü değerlendirmek güçtür. Okulun amaçlarının karmaşık olması, insan davranışlarındaki değişikliklerin gözlenmesinin uzun zaman alması okulun değerlendirilmesini güçleştirmektedir.
- Okul yaratılmış özel bir çevredir. Okulda çevresinde var olan ama istenmeyen kavram ve süreçlerin bulunmaması, olması istenenlerin ise yer alması gerekmektedir. Okul yönetimi çevre ile okul arasında bir köprü kurmalı ve bu köprüyü daima açık bulundurmalıdır.
- Okul, çevresindeki formal ve informal örgütlerce yönlendirilir ya da bu örgütlerden etkilenir. Okul çevre örgütlere insan kaynakları hazırlayan bir örgüttür ve okul ile bu örgütler arasında karşılıklı bir yön verme ve etkileşim söz konusudur. Okulun kaynak olarak diğer örgütlere hazırladığı insan bir süre sonra okul üzerinde söz ve etki sahibi olacaktır.
- Düzenlenmiş gruplar okulun amaçlarını ve görevlerini kendi yararlarına araç etmeye çalışırlar. Bu grupların oluşturdukları eğitim politikaları birbirleriyle çatışabilir. Bu çatışma, eğitim politikasına da yansımaktadır. Bu grupların başarılarında okulu bir araç olarak kullanmalarını engellemek için okul yöneticisinin yeterli bilgi ve beceriye sahip olması gerekmektedir.
- Okul kültür değişmesini sağlayan örgütlerin başında gelir. Ancak bu konuda farklı görüşler bulunmaktadır. İlki okulun sosyal mirası aşlamakta olması, ikincisi ise sosyal düzende gerekli düzeltmelerin yapılmasına yardımcı olmasıdır.
- Okul bürokratik bir kurumdur.
- Okulun kendine özgü bir kişiliği vardır. Bu kişilik örgüt iklimindedir.

Okul, eğitimsel hedeflerin ve beklentilerin gerçekleştirilmesi yönünde öğrencilerin, öğretmenlerin, anne-babaların, okul yöneticilerinin etkileşim içinde oldukları ve gerek bu etkileşim gerekse de katılan üyeler açısından birinin diğerine benzemediği örgütlerdir.

Okulun en önemli özelliklerinden biri, üzerinde çalışılan hammaddenin insan olmasıdır. Bu nedenle birey boyutu kuram boyutundan daha duyarlı, informal yani formal yönünden daha ağır, etki alanı yetki alanından daha geniştir.

Okul yönetimi, öncelikle insan yönetimidir. Dolayısıyla yönetimdeki başarı faktörlerinden biri, yöneticinin, yönetilenlerin kişiliklerine saygı gösterebilmesidir. Bu nedenle de okul yöneticisinin, insan psikolojisi konusunda yeterli olması gerekir (Çelikkaya, 1999: 117).

Okul yönetimi aynı zamanda okul (eğitim) programlarının yönetimi demektir. Eğitim sistemlerinin eğitim programlarıyla işlerlik kazandığı bir gerçektir. Bu bakımdan okul yöneticisinin program konusunda yeterli bilgi ve tekniğe sahip olması gerekir (Çelikkaya, 1999: 117).

Okul yönetiminin temel amacı, ilgili olduğu eğitim örgütünü eğitim politikaları ve örgütün amaçları doğrultusunda yaşatmak, etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır (Kaya, 1993: 43-44). Yönetimin görevinin örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak olduğu düşünülürse okul yönetiminin görevi de okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Yönetim için yapılan çok yönlü tanımlar yöneticilere çok çeşitli yetki ve sorumluluklar yüklemektedir. Bunlar eğitim yönetiminin, buna bağlı olarak da okul yönetiminin değerini yükseltip bir o kadar önemini de artırmaktadır (Hoşgörür ve Yoncalık, 2004: 360).

Örgütsel etkililiği sağlamak yönetimin görevidir. Bu görevi yerine getirmesi için yönetimin de etkili olması gerekir. Etkili bir yönetim, örgütsel liderlik niteliklerini taşıyan, sürekli olarak kendini yenileyen yöneticilerce yapılabilir (Demirtaş, 2004). Eğer bir okul, örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlarını, planlanan (tasarlanan ya da umulan) düzeyde gerçekleştirebilirse etkili olur (Başaran, 2003).

### 2.2.1.2. Okul Yönetiminde Rol Oynayan Öğeler

Okul yönetiminde rol oynayan öğeler Bursalıoğlu (2005) tarafından şu şekilde incelenmiştir. Okul yönetiminde rol oynayan öğeler iç ve dış olmak üzere 2'ye ayrılabilir. İç öğeler okulu meydana getiren ve onun yapısında yer alan öğelerdir. Yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, memurlar ve diğer personel bunlar arasındadır. Dış öğeler ise okulun yapısında olmayıp, dolaylı ya da dolaysız okul yönetimini etkileyerek okul yönetiminin içine giren öğelerdir. Ana- baba, çevredeki baskı grupları ve liderleri, yönetim yapısı, iş piyasası ve merkez örgütü bu dış öğeler arasında sayabiliriz,

**Yöneticiler:** Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını ve havasını koruyacak ve yaşatacak olan okul yöneticilerdir. Gerçekte müdür formal yetkilerden güç alan bir üsttür. Okuldaki diğer üyeler tarafından kabul edilirse ve benimsenirse liderlik statüsü kazanabilir (Bursalıoğlu, 2005). Bu anlamda liderin grubun başarısını sağlamak ve bunu sürekli hale getirmek gibi sorumlulukları da vardır. Okul yöneticilerinin bunları gerçekleştirebilmesi için diğer üyelerle etkileşimi, sorunlarını dinlemesi ve bunlara çözüm önerisi getirebilmesi gereklidir. Bunların yanında sosyal sistemin okul yönetiminde rol oynayan diğer öğelerle iletişimi sağlanmalı, okul yönetiminde rol oynayan iç ve dış öğelerle arasındaki dengeyi kurabilmelidir.

**Öğretmenler:** Eğitim sisteminin amacına uygun öğrenciler yetiştirebilmesi, iyi yetişmiş ve mesleğinde söz sahibi öğretmenlere bağlıdır (Özden,1998; Akt: Yıldız, 2008). Okul yönetiminde rol oynayan en stratejik parçalardan biri öğretmenlerdir (Bursalıoğlu, 2005). Etkili bir öğretim lideri olarak öğretmenin rolü, çeşitli alt rollerin birleşimidir. Beklenende bunların görevlerini istenilen düzeyde gerçekleştirmesidir (Gürsel vd., 2002). Öğretmenin okuldaki rollerinin en önemlisi bilgi yayıcılıktır. Bu şekilde toplumun beklentilerine cevap verebilecek değişimleri öğrencilerde gerçekleştirir. Yönetici öğretmen ilişkisinin önemi, okul denilen örgütün informal yanının ağır basması ve bu yüzden öğretmenin birçok yönetim süreçlerine, formal olmasa bile bu yolla katılmasıdır.

Çeşitli eğitim ve öğretim eylemlerinde öğretmenin özellikle karar sürecine katılması gereği, yönetici öğretmen işbirliğini zorunlu kılmaktadır. Çünkü eğitim ve

öğretimle ilgili olarak alınan kararların etki ve sonuçlarını en yakından izleyebilecek kontrol ve besleme birimi olan sınıfın başında öğretmen bulunmaktadır. Öğretmenlerle okul yöneticileri arasındaki ilişkiler okulun havasını ve personelin moralini birinci derecede etkiler. Öğretmenler yöneticileri kendilerini meslekte mutlu veya mutsuz kılan etmenler olarak görür ve ilişkilerini ona göre ayarlarlar. Bu ilişkiler yapıcı ve yaratıcı yönde olduğu zaman okulun havası ahenkleşir, personelin morali yükselir. Bizim eğitim düzenimizde okul yöneticiliği henüz öğretmenlikten pek farklı bir statü olarak kabul edilmediğinden yöneticilik ve öğretmenlik görevleri birbirine karıştırdığından, birçok okul yöneticimiz aynı makam ve zamanlarda oynamak zorunda buldukları öğretmenlik ve yöneticilik rollerini birbirinden kesin olarak ayıramamaktadırlar. Bu karışıklık yöneticilik görevlerinin zararına olmaktadır. Öğretmenlerle veya öğretmenlerin diğer öğelerle olan ilişkilerinde denge merkezi görevi görebilmesi için okul yöneticilerimizin davranış bilimleri ve insan ilişkileri alanlarında iyi yetişmiş olmaları gerekmektedir.

**Eğitimci Olmayan Personel:** Yöneticiler ve öğretmenler dışında kalan bu gruba, okulda çalışan memurlar, hizmetliler ve diğer işçiler girer. Okul denilen sosyal sistemin parçalarından birini meydana getirdiklerinden, meslek bakımından eğitimci olmayan bunların dolaylı eğitim görevleri vardır. Okul yönetimine diğer rollerle ilişkileri olumlu ya da olumsuz olması önemli bir etkidir. Bu yüzden dikkatle seçilmeleri ve çalıştırılmaları gereklidir. Eğitimci olmayan personelin seçimi kadar yetiştirilmesine de önem vermek gerekir. Bu amaçla personel hizmet içi eğitimden geçirilmelidir.

**Öğrenciler:** Birey ancak kendi eylemi kanalıyla öğrenir ve öğrenilen her şey, öğrencinin kendi eylemi yoluyla kazandığı deneyimdir. Bu bakımdan öğrenme durumları, öğrencinin ileride içinde bulunması, düşünmesi ve davranması beklenen durumlara bir dereceye kadar benzemelidir. Bu ilklere ve bugünkü sosyo ekonomik hayatın özelliklerine göre okul öğrenciyi hızla sanayileşen ve şehirleşen bir çevre ve topluma hazırlamalıdır. Öğrencilerin okul yönetimi üzerindeki en derin etkisi, okul ortamı içindeki informal örgütlerden en güçlüsünü yaratmasından ileri gelmektedir. Gerçekten öğrencilerin meydana getirdikleri informal örgüt ve bunun parçaları olan

çeşitli gruplar, okulu etkileyen diğer öğeler üzerinde önemli roller oynarlar Bireyi grup yoluyla dolaylı olarak etkilemenin daha kolay ve verimli bir yaklaşım olduğunu kabul eden okul Rol- beklenti dengesi, bu ilişkinin bir sonucu bulunmaktadır. Öğrencinin kendini ve yeteneklerini tanıması ile öğrenme başarısı birbirine bağlı bulunmaktadır. Okulun öğrenciyi sosyalleştirme görevi topluma göre toplumunda içinde bulunduğu şartlara göre değişir. Fakat öğrencinin öğretmen ile olan ilişkileri sonucu bazı bilgi ve becerileri öğrenmesi her toplumda kabul edilmiş bir gerçekliktir.

**Ana-Baba:** Demokratik toplumdaki okul yönetiminde önemli rol oynayan bu öğenin öğretmenle ve yöneticiyle olan ilişkisi yüzünden iki açıdan incelenmelidir. Çok kere ana- baba arasına girmek zorunda kalan yönetici, bunların etkileşim neden ve sonuçlarını yakından izlemelidir. Ana- Baba ile okul yöneticisinin ilişkisinde okul yöneticisinin ana- baba ile öğretmen ilişkilerini iyi izlemesi gerekir. Çünkü ana-babada da karar sürecine katılan öğelerden biridir. Eğitim yönetimine özellik veren etkenlerin belki başında, eğitim girişimine katılan bireyler ve gruplar arasındaki bu yakın ilişkiler gelir. Okulun ürünü bireyler için yapılmış bazı şeyler değil, bireylerin kendileridir. Ayrıca okul denilen örgüt vazgeçilmez bir kurumdur. Bu bakımdan, okul yöneticisi kendisi ile görüşmeyi bir sıkıntı sayan ana- baba ile de işbirliğini kurmak zorundadır. Ana-babanın okul yöneticisinden beklediği davranışların başında, iyi ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi gelmektedir. Bunu öğrencilerle ilgilenmek, ana babayı tanımak ve onlara yardımcı olmak davranışı izlemektedir. Ayrıca öğretmenlerin okul yöneticilerinden ana-baba ile meşgul olmalarını bekledikleri görülmüştür. Bir örgüt çevredeki bireylere ve gruplara ne kadar bağlı olursa, bunların beklentileri örgütleri o kadar etkiler. Bu birey ve grupların örgütü değerlendirmekte gösterdikleri doğruluk, örgüt hakkındaki bilgileri ile düz orantılıdır. Bu bilgilerin örgüt içerisinde verilmesi ile dışında alınması arasında okul yöneticisinin yararına yahut zararına farklar olabilmektedir.

**Baskı Grupları:** Sosyal ve ekonomik olduğu kadar politik bir girişim olan eğitimi, özellikle düzenli yarar grupları etkilemek isterler. Bunların kendilerine özgü kamu yararı kavramları ve buna dayalı eğitim felsefeleri olur. Böylece okulu ve amaçlarını bu felsefe çerçevesine sokmaya çalışırlar. Eğer eğitim mesleği eğitiminin

amaçları ve bunların kontrolü konusunda kendi sorumluluğu bakımından sağlam bir felsefeye sahip değilse, düzenli yarar grupları karşısında direnemez. Dernek federasyon, sendika gibi meslek kuruluşları okul ve eğitim yöneticileri üzerindeki etkileri bakımından baskı grupları arasında sayılabilirler. Bunların gerçek görevi değişik politik ortamlarda üyelerinin yararlarını savunmak ve artırmaktır. Aynı derecede önemli sayılabilecek görevi de merkez örgütündeki politika ve yürütme organlarının çalışmaları üzerinde bilimsel inceleme, eleştirme ve yayımlar yapmak olmalıdır. Böylece eğitim politikamıza katkıda bulunmuş eğitim sorunlarımız karşısında vatandaşları aydınlatmış ve sözü edilen organları eyleme geçirmiş olacaktır.

**Yönetimin Yapısı:** Okul yönetimini etkileyen öğelerden bir diğeri okulun bulunduğu toplumdaki kamu yönetiminin yapısıdır. Okul yöneticisinin il yöneticileri ve diğer yönetim yapısı ile olan ilişkilerinde geçerli olan kanun ve yönetmelikler okul yöneticisine zaman zaman sınırlılıklar getirmektedir. Zaman zamanda bunu yapı içerisinde çalışanlarla amaçların ortaklaştığı durumlarda okul yönetimine önemli katkılar getirebilmektedir.

**İş Piyasası:** İş piyasasında da kendine yer bulabileceğini bilen bireyler yetiştiren bir okul yönetici öğrenci açısından motivasyonu bu yönde yüksek tutarak yönetime önemli katkıda bulunacağını bilmelidir (Bursalıoğlu, 2005).

### 2.2.1.3. Eğitim ve Okul Yönetimi Çerçevesinde Yapılan İşler

Eğitim ve okul yönetiminde yönetsel işleri Kaya (1999) şu şekilde açıklamıştır.

**Sorun Çözme:** Yönetici sürekli değişik sorunlarla karşı karşıya kalır. Genellikle yöneticinin başarısı büyük ölçüde sorun çözmedeki başarısı ile paralel görülür. Aslında yönetici için herhangi bir sorunla karşılaşmamak neredeyse mümkün değil gibidir. Sorunlar yönetici ve kurumlar için stres, tedirginlik ve endişe gibi birçok olumsuzlukların kaynağıdır. Ancak yönetici de bunun için vardır. Nitekim çoğu zaman, var olan ve ortaya çıkan sorunlarla baş edememe gibi durumların yeni yönetici arayışlarını gündeme getirdiğine şahit oluruz. Kısacası sorunlar ve bunların çözümlenmesi yöneticiliğin en temel uğraşlarından biridir.

Sorun çözüme bir alışkanlıktır, bu alışkanlığa sahip olmayan yöneticiler herhangi bir sorunla karşılaştıkları zaman kendi iç dünyalarına tepkide bulunurlar. Ve bu tepkilerde genellikle ortaya daha yeni sorunların çıkmasına neden olur. Sorunla karşılaşıldığında sıkça yapılan yanlışların başında başkalarının yönlendirilmesi ile hareket etme de başka bir yanlıştır. Bir diğer yanlış ise sorunun kendi kendine ortadan kalkacağını bekleme ve sorunun çözümünü zamana bırakma davranışıdır (Başaran, 1982).

**Sorun Çözme Süreci:** Sorun çözüme süreci için kullanılan modeller, John Dewey tarafından geliştirilen modelin az da olsa değiştirilmiş biçimleridir. Bu sürecin en kısa anlatımı sorunun araştırılması çözüm için olası eylemlerin keşfedilip geliştirilmesi ve bunlardan uygun olanın seçilmesi aşamaları ile ifade edilir. En kısa anlatımla yukarıdaki aşamalardan oluşan sorun çözüme 3 durum vardır. Birincisi şimdiki durumdur. İkincisi ulaşılabilecek durumdur. Ulaşılabilecek durum, şimdiki durumdan daha iyi olduğu sanılan, görülen durumdur. Üçüncü durum ise şimdiki durum ile ulaşılabilecek durum arasındaki gereken değişimi gösterir (Başaran,1982).

Sorun çözümenin yapılandırılması aşağıdaki gibidir:

- Sorununun kabullenilmesi ve çözüme için karar verilmesi
- Sorununun tanımı
- Alternatif çözüm yollarının (seçeneklerinin) araştırılması ve geliştirilmesi
- Alternatif çözümler (seçenekler) arasından seçim yapma
- Seçilen çözümün (seçeneğin) uygulanması
- Değerlendirme

**Karar Verme:** Karar verme bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanının seçilmesidir. Bu tanımlardan yola çıkarsak karar vermeyi sorun çözüme sürecinin içinde yer alan bir süreç olarak niteleyebiliriz. Karar süreci yönetimin kalbi yani en önemli süreçlerinden biridir. Yönetim süreçlerinin niteliği, karar verme süreci ile yakından ilişkilidir. Çünkü bütün diğer süreçler karar verme ile

örülmüş, bütünleşmiştir. Bu yüzden karar verme yöneticilerin en temel sorumluluklarından birisidir.

## **2.2.2. Okul Yöneticileri**

### **2.2.2.1. Okul Yöneticiliğinin Önemi ve Eğitcilik Özellikleri**

Tarih boyunca insan-doğa ve insan-insan ilişkisi göz önünde bulundurulduğunda hep bir şeylerin değiştiği görülmüştür. Toplumlar, kültürler, doğa ve insan değişmektedir. Hiçbir şey durağan kalmamaktadır. Geleneksel ya da modern olsun bütün toplumlar gelişme süreci içindedir. Bütün bu değişme ve gelişmeler, yaşanan dinamizm, toplumsal değişimin, özellikle toplumsal ve bireysel yaşamın birçok alanında olduğu gibi yönetim alanında da etkisini göstermekte ve geleneksel yönetim işlevlerinin yetersiz kalmasına neden olmakta, yeni yönetim biçimlerinin aranmasını ve yeni yönetim arayışlarını zorunlu kılmaktadır.

Okula tayin edilen bir yöneticinin eğitim lideri olarak etkili olabilmesi ve herkes tarafından destek görebilmesi için bir takım güçlere sahip olması gerekmektedir. Liderliğin eğitsel gücü, liderin çocuk gelişimi, öğrenme teorileri, sosyalleşme, vatandaşlık ve eğitim programlarının çerçevesini belirleme konularındaki yetişme düzeylerine dayanır. İlgilenme, güven, yetki verme, uzaklaşma, ideallere ulaşma insan ilişkileriyle ilgili gücünü gösterir. Liderliğin teknik gücü ise örgütün yapısı, politikalar ve programlar üzerindeki etkisi üzerinde yoğunlaşır (Güçlü, 1997). Okulun başarısı, okul yöneticilerinin gerektiğinde öğretmenleri izleme liderliğini göstermelerine bağlıdır. 21. yüzyıl, her şeyi bildiğini sananların lider olamayacağı bir yüzyıl olacaktır. Okulların etkililiğinin sağlanması, görev yapan bütün öğretmenler, öğrenciler ve diğer personel arasındaki işbölümü ve uyuma büyük oranda bağlıdır. Bu uyumun sağlanmasında koordinasyon görevi olan kişi okul müdürüdür. Müdür, okulundaki her personelin uzmanlığından yararlanmasını bilmelidir.

Müdür, okulun geliştirilmesiyle ilgili çalışmalara öğretmenlerin bu konudaki istek ve düşüncelerinden gerçekçi bulduklarına destek verir; ilgililerle gerekli diyalogu başlatır. Böylece okul yönetimi, öğretmen ve öğrencilerin gözünde

destekleyici, izleyici ve güven verici olarak görülür (Alıcıgüzel, 1998). Bu güven, okuldaki işlerin iyi gitmesi, huzurlu bir çalışma ortamının sağlanması açısından oldukça önemlidir.

Öğretime dönük liderliğin özünde öğrenciye çekici ve başarıya götürücü bir öğrenme ortamı oluşturmak vardır. Böyle bir ortamın oluşturulmasında okul rehberlik servislerine büyük görevler düşmektedir. Bu anlamda artık öğrenciyi sıkan, okuldan soğutup uzaklaştıran ezberci eğitimin yerine bireyleri düşünmeye sevk eden bir eğitim ortamı oluşturma ile öğretime dönük liderlik arasında sıkı bir bağ vardır. Bizleri ezberci eğitimden ancak bu bilinçlere sahip okul yöneticileri kurtarabilir.

Günümüz yöneticisinde bulunması gereken özellikler şöyle sıralanabilir (İlgar, 1996):

- İnsanları sevmelidir.
- Haberleşme konusunda yetenek sahibi olmalıdır.
- İnsan tutum ve davranışlarını anlayabilmelidir.
- Duygusal olgunluk sahibi olmalıdır.
- Kararlarında açıklık olmalıdır.
- Astlarının üzerinde bir zekâyâ sahip olmalıdır.
- Objektif olmalıdır.
- Sorunları metodik ve mantıksal yollardan alabilmelidir.
- Örgüte gönülden bağlı ve onu benimsemiş olmalıdır.
- Hoşgörü sahibi olmalıdır.
- Dürüst olmalıdır.
- Cesaret sahibi olmalıdır.
- Teknik bilgi ve yetenek sahibi olmalıdır.
- Dinamik bir insan olmalıdır.
- Koordinasyon bilgi ve becerisine sahip olmalıdır.

Okul yöneticiliği, eğitim yöneticiliğinden ayrı bir meslek olarak düşünülebilir. Çünkü okul yöneticilerinin yeterlilik alanları eğitim yöneticilerinden farklıdır. Okul, örgüt ve işleyiş olarak eğitim yönetiminin bağımlı değişkeni konumundadır. Üst

düzye eğitim politikalarını, planlarını belirleyen; orta kademe bunları yorumlayan eğitim yöneticileridir. Ancak bütün bunların uygulanmasını gerçekleştirip sistemin geri beslenmesini sağlayanlar ise ilk düzeydeki okul yöneticileridir (Açıkalin, 1998b: 3).

Okul yöneticileri müdür ya da müdür yardımcılardır. Müdür okulda demokratik eğitim öğretim ortamında, tüm çalışanların ve okulun yönetiminden sorumlu kişidir. Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkili olarak okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden, en önemlisi de geliştirilmesinden sorumludur. Müdür başyardımcısı ve müdür yardımcıları, müdüre belirtilen görevlerin yerine getirilmesinde yardım etmektedirler. Müdürün okulda olmadığı zamanlarda müdür başyardımcısı müdüre vekâlet etmektedir (Bostancı, 2007: 257).

Etkili okulun kritik dönemdeki etkilerinden birisi okul yöneticisidir. Okul yöneticisi konumu ya da bilgileri nedeniyle, görevi gereği bütüne ilişkin performans ve sonuçlar üzerinde önemli etkisi olan kararları vermesi beklenen kişidir. Okul yöneticisi okulun yasal lideri, okulda otorite ve gücün en önemli simgesi ve sahibidir. Okuldaki tüm etkinliklerin başarıya ulaşmasında anahtar kişidir (Güçlü, 1997).

Okul yöneticisi, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için var olan örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kişidir. Okul yöneticisi, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesinde sorumluluğu taşıyan kişidir. Örgütsel etkinliği sağlamak için insan ve diğer kaynakların amaçlarını gerçekleştirecek biçimde düzenlemek, okul yöneticisinin görevidir (Çelik, 2002). Örgüt içerisindeki diğer kaynaklar ne kadar yeterli olursa olsun bunların kullanımı büyük ölçüde okul yöneticisine bağlıdır.

Okul yöneticiliği; toplumun eğitim gereksinimini karşılayan temel birim olan okulun, amaçlarına uygun olarak yönetilmesini sağlamaktır (Keskinlik, 2007: 8). Başka bir ifade ile bir okulda amaçların yerine getirilebilmesi için iş görenleri örgütleyen, emirler veren, faaliyetleri yönlendirip koordine eden ve denetleyen

kişilere “okul yöneticisi” adı verilir. Her okul yöneticisinin amacı, MEB’in eğitim politikası ve amaçları doğrultusunda eğitim kurumlarını yaşatmak ve onu etkili bir biçimde faal durumda tutmaktır. Okul yöneticiliği denilince akla gelen ilk isim okul müdürüdür. Okul müdürü okuldaki öğretimi iyileştirmek için birinci derecede sorumluluk ve yetki sahibi olan kişidir. Okulun başarılı veya başarısız olmasında okul müdürünün rolü büyüktür. Okul müdürü dışında müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı diğer okul yöneticileridir. Onların da okulun başarı ve başarısızlığında okul müdürü kadar olmasa da etkileri büyüktür (Helvacı, 2007a: 148-155).

Okul yöneticileri küreselleşme, bilişim teknolojisi, öğrenen organizasyonlar, toplam kalite yönetimi gibi yeniliklerin karşısında yeni roller üstlenmek durumunda kalmışlardır. Geleceğin yetişkin bireylerini bilgi toplumuna taşıyacak olan okul yöneticisi kendini sürekli geliştirmek iyileştirmek zorundadır (Çelik, 1996).

Okulun yapı ve yönetiminde meydana gelen değişmeler kuşkusuz okulu yöneten yöneticinin rollerini de önemli ölçüde değiştirmektedir. Okul yöneticisi küreselleşme, enformasyon teknolojisi, örgütsel öğrenme ve toplam kalite yönetimi gibi yeniliklerin karşısında yeni roller üstlenmek zorunda kalmıştır. Bu da her şeyden önce yeni bir misyon, vizyon ve liderlik davranışını gerektirir (Çelik, 2002: 144).

Başarılı okul yöneticileri kendini problem çözen kişi olarak tanımlamaktadırlar. Buna ilave olarak başarılı okul yöneticilerini kuvvetli iletişim becerisine sahip, çalışanlarına kişisel problemlerinde yardımcı olan insanların duygularını ve enerjilerini verimli olmaya yönlendiren bir okul iklimi yaratan kişiler olarak betimlemektir. Bu ise bize bilgi çağındaki yöneticilerin okulun amaçlarını gerçekleştirirken, iş görenlerinin sorunlarını ve bireysel özelliklerini dikkate alarak amaçlara ulaşma yolunda etkinlikler belirlemeye çalışmalarını gerektiğini göstermektedir (Cerit, 2001: 43).

Okul yöneticisi okulun amaçları ile üyelerin gereksinimlerini dengeleyebilecek kadar örgütçü olabilmelidir. Ayrıca okulda uyumlu insan ilişkilerinin kurulduğu ve işlediği bir hava yaratabilmelidir (Celep, 2004: 119). Okul müdürünün, okulun vizyon ve misyonunun açıkça tanımlanmasını sağlamakla kalmayıp, bunun öğrenci,

öğretmen, veliler ve çevre tarafından da paylaşılmasını sağlaması gerekir. Okul müdürü, mükemmel bir okul vizyonu oluşturma konusunda öğretmen, öğrenci ve topluma önderlik etmek durumundadır (Şişman, 2002: 76-77).

Okul yöneticileri zaman yönetimi konusunda da beceri sahibi olmalıdırlar. Okuldaki zamanın önceliklere göre doğru ve etkili bir biçimde planlanarak kullanılması okulun başarısında önemli mihenk taşlarından biridir. Okul yöneticileri, zamanın kullanımı konusunda uygulayacakları yöntemler ile okulda derslerin zamanında başlayıp bitirilmesini, derslerin kesintiye uğratılmamasını sağlamak durumundadırlar. Okul yöneticilerinin zamanlarının büyük bir kısmını eğitim-öğretim ile ilgili işlere ayırmaları gerekir. Okul yöneticilerinin gezinerek yönetim anlayışı çerçevesinde eğitim- öğretim ortamlarında gözlem yaparak, denetleyerek bizzat öğretim sürecine katılmaları esastır. Okul müdürü formal ya da informal olarak, öğrenmeyi kesintiye uğratmayacak şekilde sınıfları ziyaret ederek eğitim-öğretim sürecini izlemelidir. Okul yöneticileri öğrencilerle sürekli temas halinde olmalıdır. Öğrencilerini olumlu ve etik yönleriyle etkilemelidir (Şişman, 2002: 89-92).

Okul yöneticisinin yeni bilgi ve becerileri öğrenerek bunları öğretmenlere öğretmesi, onun öğretmenler üzerindeki etkisini artırır. Bu yönüyle okul yöneticileri okulda öğretmenlerin öğretmenleri durumunda olmalıdırlar. Bilgiyi astları ile paylaşmalıdırlar. Böylece etki alanlarını da genişletmiş olurlar. Okul yöneticileri sadece yetkilerini kullanarak öğretmenleri etkileyemezler. Uzmanlıklarını da kullanarak öğretmenleri yetiştiren bir okul yöneticisi, makamında oturan okul yöneticisine göre çok daha etkili olabilir (Çelik, 2000: 124-126).

Etkili okulu oluşturma ve sürdürmede, yöneticinin bir eğitim ve öğretim lideri olarak önemli bir yerinin olduğu, birçok araştırmacının üzerinde birleştiği bir konudur. Okul yöneticilerinin başlıca yönetim alanları, eğitim-öğretim sürecinin yönetimi, insan kaynağının yönetimi, fiziki kaynakların yönetimi, dış çevrenin yönetimi, okul kültürünün ve değişiminin yönetimi olmak üzere beş boyutta toplanabilir (Balcı vd., 2004: 126). Okulda öğrenmeye elverişli bir ortamın yaratılması ve sürdürülmesi etkili bir yönetimle sağlanabilir. Eğitim işgörenlerinin

etkili bir yönetimi gerçekleştirebilmeleri için de yönetim teknolojisini kullanmaları gerekir (Başaran, 1996: 134).

Günümüzde eğitim yöneticilerinin sahip olması gereken nitelikler çağdaş gelişmelerin paralelinde bir değişme göstermektedir. Günümüzde bilim yoğun gelişmeler ve değişimlere sahne olmakta, bu durumda eğitim yöneticilerinin rolleri de giderek artış göstermektedir. Örneğin MEB'in e-devlet projesi kapsamında gerçekleştirmiş olduğu e-okul projesi ile öğrencilerin her türlü iş ve işlemleri internet üzerinden yapılmakta ve veliler de buradan bu işlemleri takip edebilmektedirler. Bu kapsamda okul yöneticilerinin iyi birer internet kullanıcısı olmaları gibi yeni bir rol üstlendikleri görülmektedir. Küreselleşen dünyada, hızlı değişime paralel olarak teknoloji yeterliliğine sahip, teknolojiyi tanıyan, anlayan ve uygulayan okul yöneticilerine gereksinim duyulmaktadır. Okulların lideri olan müdürler, değişimi yönetme işlevini de üstlenmektedirler. Okul yöneticilerinin göstermeleri gereken birtakım liderlik davranışları vardır (Helvacı, 2007b: 237-239). Okul kültürünün oluşturulması, okulda sportif ve sosyal etkinliklerin düzenlenmesi faaliyetlerini içeren kültürel liderlik, bunlardan ilkidir. Okulun geleceğe dönük planlarının oluşturulması, vizyonunun belirlenmesi ve çevreye kabul ettirilmesi faaliyetlerini içeren vizyoner liderlik, bir diğeridir. Öğretmenlerin mesleki gelişimi ve etkili bir öğrenme ve öğretme ortamı oluşturma faaliyetlerini içeren öğretimsel liderlik bir başkasıdır (Helvacı, 2007b: 240-242). Öğretimsel liderlikte okul yöneticisinin zamanı daha çok öğrenme ve öğretme etkinlikleri ile geçer. Bir okul yöneticisinin etkili bir öğretimsel lider olması için öğrenme ve öğretim etkinliklerini gündelik yönetsel işlerin üzerinde tutması gerekir (Çelik, 2000: 199). Okul yöneticilerinin göstermesi gereken bir başka liderlik davranışı da etik liderliktir. Bir okul yöneticisinin etik lider olabilmesi için toplumun bütün üyelerine saygılı olmayı, farklı düşünce ve görüşlere hoşgörü ile yaklaşabilmeyi, kaynakların adil dağıtılması, öğretilerini özümsemesi ve kişiliğinde yaşatması gerekir. Örgütlerin gelecekte ne olması gerektiği ile ilgili bir vizyon sunma, öğretmen, öğrenci, veli ve toplumu ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda değişim ve gelişime adapte etme faaliyetlerini içeren dönüşüm liderliği ve son olarak teknolojinin bütün sınıflara entegre

edilmesinin sağlanması faaliyetlerini içeren teknoloji liderliği bir okul yöneticisinin sahip olması gereken başlıca diğer liderlik davranışlarıdır (Helvacı, 2007b: 242-244).

### **2.2.2.2. Okul Yöneticilerinin Kendilerini Geliştirmeleri**

Hızla gelişen dünyamızda, gelişmenin merkezi olması gereken okulları yöneten ya da yönetmeye aday olan yöneticilerin kendilerini sürekli geliştirmeleri, yenilikleri takip ederek okul yönetimine bu farklılığını her zaman yansıtması gerekmektedir.

Eğitim yöneticilerinin yeterlilikleri ve kendilerini geliştirmeleri ile ilgili şu önerilerde bulunulabilir (Fındıkçı, 1996):

- Yeni bilgilere ulaşmak, yeni bilgiler üretmek, pazarlamak, yaymak, toplumların en önemli önceliklerinden birisini oluşturmuştur. Eğitim yöneticileri, bu gerçeğin farkında olmalıdır.
- Toplum olarak bilgiye önem vermek için öncelikle eğitime ve her alandaki araştırma-geliştirmeye ayrılan ulusal gelirlerin artırılması ve insana yatırım önceliğinin uygulamada gerçekleştirilmesi gerekir.
- Yöneticilerin kendilerini geliştirmelerinde üstlerinin beklentileri önemli rol oynamaktadır. Yönetici, astının gelişmesine inanmalıdır.
- Eğitim yöneticileri kitap, gazete okuma gibi boş zaman etkinliklerinde sınıfta kalmış durumdadırlar. Eğitim yöneticileri, kendilerini geliştirme ihtiyacı duymaktadırlar. Ancak bu ihtiyacın giderilmesi konusunda okuma gibi klasik yöntemleri aşamamışlardır.

Eğitimin açık işlevlerinden birisi de; üstün vasıflı devlet adamları ve komutanlar yetiştirmektir. Buna eğitimin siyasi görevi de denilebilir. Zira bir devletin; varlığını sağlıklı ve güvenli bir şekilde devam ettirebilme ve olabildiğince uzun ömürlü olabilmesi için hiç şüphesiz yöneticilerinin de üstün vasıflı olmalarına bağlıdır; hatta onların bu vasıflarıyla doğru orantılıdır denilebilir. Bu sebepten toplumlarda eğitimin bu görevine de sürekli önem verilmekte ve bunun için özel eğitim kurumları bile kurulmuş ve kurulmaktadır. Osmanlılardaki Enderun Mektebi,

bugünkü Siyasal Bilgiler Fakültesi, Harp Akademileri bu alanın açık örnekleridir (Çelikkaya, 1999). Bunlar değişik alanlarda lider yetiştirmeye güzel örneklerdir. Eğitim kurumlarımızın da böyle özel olarak yetiştirilmiş liderler tarafından yönetilmeye ihtiyacı vardır. Rastgele, adam kayırma yoluyla seçilmiş yöneticilerle bir yere varılamayacağı artık açık-seçik görülmüştür.

Yöneticinin okulda sadece yasal gücünü kullanabilecek durumda olması, bunun dışında informal etki kuramamış olması hiçte tasvip edilmeyen ama günümüzde okullarımızda çokça görülen bir durumdur. İyi bir lider yönetici, bütün personel arasında kalıcı bir iletişim kurar, her türlü davranışı ile çalışanlara örnek teşkil eder. Okul müdürü öğretmenlerle problem yaşayan değil, onların olası problemlerine çözümler getirebilen, bütün personeli arkasından sürükleyebilen kişidir.

### **2.2.2.3. Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Eğitimdeki Rolü**

Eğitim örgütleri insan yönü ağır basan, duyarlı ve değere dayalı örgütlerdir. Eğitim ve okul yöneticisinin liderlik davranışları, eğitim örgütünün amacını olduğu kadar personelin işe karşı tutumunu da etkilemektedir. Liderlik niteliği kazanabilmek ise örgütün amaçları ile personelin gereksinimleri arasında tutarlı bir denge kurabilmekle başlar ve yönetim biliminin diğer gerekçelerini uygulamaya koymakla devam eder (Alıç, 1987).

Etkili okullarda okul yöneticilerinin sahip oldukları bazı liderlik davranışları ana çizgileriyle şöyle sıralanabilir (Şişman, 1996):

- Eğitim ve öğretim lideri olma,
- Okulun ve programın amaçlarını belirleme, açık olma ve yorumlama,
- Okul ve eğitime ilişkin vizyon ve misyona sahip olma,
- Yüksek düzeyde başarı beklentilerine sahip olma,
- Eğitim ve öğretim sürecinin değerlendirilmesi,
- İnsan kaynağının yönetimi,
- Okul kültürünün ve değişiminin yönetimi,
- Dış çevrenin yönetimi.

Okul yöneticisinin okuldaki herkes için destekleyici, teşvik edici bir ortam, iklim ve güçlü bir okul kültürünün oluşmasına öncülük etmesi gerekmektedir. Etkili okul yöneticileri, okul yönetiminde yasal yetki ve güçlerini kullanmaktan çok okulun kültürel yapısıyla ilgilenmekte, üyeleri etkilemekte, kültürel değerler ve sembollerin kullanımına önem vermektedir (Şişman, 1996).

Yöneticilik niteliklerinin liderlik nitelikleri ile beraber anıldığı ve hatta örtüştüğü günümüzde, işletmeler lider yönetici yetiştirmeye özen göstermektedir. Sadece eğitim yoluyla bilgi vermek yerine yöneticilerde liderlik potansiyeli ve kapasitesini geliştirmek, performans değerlendirme sistemleri kullanarak kişisel ihtiyaçlarını belirlemek, böylece genel eğitim programları yerine kişisel planlar hazırlamak, gelişmeyi uzmanların eline bırakmaktan çok sürece kişileri dâhil etmek, lider geliştirmede değişen yaklaşımları ifade eder (Erdil, 1998).

Eğitim örgütlerinin etkinliğini artırmak ve bir eğitim örgütünün etkinlik düzeyini koruyabilmek bir uzmanlık işidir. Liderlik becerisi olan okul yöneticilerinin okullarının etkinlik düzeyini yükselttikleri gözlenmiştir (Alıç, 1990). Etkili lider, örgütte ortaya çıkan problemleri çözme ve diğer bireylerin yaratıcı güçlerinin geliştirilmesinde, örgütte uygun bir ortamın hazırlanması için gerekli yeteneklere sahip olmalıdır (Güçlü, 1997).

İyi öğretmenler için öncelikle iyi okul yöneticilerine sahip olmak gerekir. Çünkü çoğu kez özenle hazırlanan öğretmenler ilk mesleki yıllarında birlikte çalışmak zorunda kaldıkları yetersiz okul yöneticilerinin tutum ve uygulamaları sonucu çalışma güdülerini yitirmekte, olumsuz meslek davranışları geliştirmekte ya da mesleklerinden ayrılmaya yönelmektedirler (Açıkalin, 1998a). Özellikle okullara yeni yeni girmeye başlayan rehber öğretmenler bu konuda çok fazla sorun yaşamaktadırlar. Bu öğretmenlerin de çalışma güdülerini yitirmemeleri için okul yöneticilerinin her alanda olduğu gibi rehberlik alanında da yetişmiş ve belli bir bilince erişmiş olması gerekmektedir.

Her düzeydeki eğitim yöneticisi, bir davranış geliştirme sürecinin yöneticisidir. Ancak özgün eğitim yöneticisi çoğu zaman bunun farkında değildir. Okul müdürü

için önemli olan öğrencinin başarısı, diğer bir deyişle okul verimliliğidir. Eğitim yöneticisi sınıf geçme veya başarı oranı gibi bazı sayısal hedeflere önem verirse, davranış değiştirme sürecinin yöneticisi olmaktan çok, sayıların ve sembollerin yöneticisi olur. Çoğu eğitim yöneticisi, görevinin davranış değiştirme sürecinin yönetimi olduğunu bilmez (Çelik, 2002). Sistemi oluşturanlar ve etkili olarak yaşatacak olanlar insanlardır. Kuşkusuz eğitim sisteminin işlevini yerine getirebilmesi, eğitim yöneticilerinin örgüt içi ve dışı öğelerle etkili bir iletişim ve etkileşim süreci içine girerken, insan ve madde kaynaklarını eşgüdümlü bir şekilde harekete geçirebilmesi gerekmektedir (Dönmez, 1990).

Ataklı (1996)'nın Ankara ilindeki bazı ilkokullardaki yönetici davranışlarının öğretmenlerin verimliliğinde etkisi ile ilgili olarak yaptığı araştırmada öğretmenlerin;

- %46'sı müdürlerin okulu zevkle çalışabilecek bir yer haline getirmek için gerekli önlemleri alabileceğini,
- %41'i müdürün eğitim öğretimde gördüğü aksaklıkları öğretmenle birlikte yeniden düzeltebileceğini,
- %49'u öğretmenlerin verimlilik ölçülerini, okulun amaçlarının gerçekleşmesinde katkı derecelerini saptayabildiğini belirtmişlerdir.

Yukarıda belirtilen hususlar okulun genel ortamını, iklimini etkilemektedir. Bu konularda da araştırma sonuçlarına bakıldığında, yöneticilerin tam bir yeterliliği olduğu söylenemez.

Okul yöneticisi bir eğitim lideri olarak okulun amaçlarını gerçekleştirirken insana ve çalışana yönelik olmalı, insan ilişkilerine özen göstermelidir. Çünkü bir örgütte en büyük problemler insanlardan kaynaklanır. Onların alışkanlıkları, becerileri, anlayışları, tutumları, beklentileri ve güdülenmeleri okulun amaçlarıyla ters düşmemelidir. Bunları yönetici bilirse, insan ilişkilerinde başarılı olabilir. Her yöneticinin birinci derecede amacı, örgütte var olanlardan daha iyi ve fazlasını sağlamaktır. Yönetici bu rolü oynarken, beraberinde çalışan insan ve sağladığı

kaynaklardan en uygun biçimde yararlanarak, öğrenciler için en geçerli amaçları, araçları ve öğrenim sürelerini tespit ederek amacına ulaşabilir.

Eğitim ve öğretim, bir okul yöneticisinin her gün iç içe olduğu bir etkinliktir. Yönetici okulda her gün planlama, bilgilendirme, tartışma, disiplin, rehberlik, güdüleme, değerlendirme gibi konularda diğer iş görenlerle birlikte çalışmaktadır. Bütün bu işleri yaparken gösterdiği performans, onun liderlik davranışındaki kaliteyi ortaya koyacaktır (Güçlü, 1997). Eğitim hizmetlerinin sağlıklı bir şekilde topluma sunulabilmesi ve eğitim kurumlarının belirlenen amaçlara ulaşabilmesi, kendinden beklenen görevleri yerine getirebilen eğitim yöneticileri ile mümkündür. Eğitim yöneticilerinin başarılı olabilmesi örgütünü, örgütünün iç ve dış çevresini tanınması ve bunları amaçlar doğrultusunda düzenlemesi ile söz konusudur (Çalık, 1997).

### **3. YÖNTEM**

Bu bölümde; araştırmanın modeli, evren/örneklem, veri toplama araçları ve verilerin çözümlenmesine yer verilmiştir.

#### **3.1. Araştırmanın Modeli**

Bu araştırmanın yürütülmesinde genel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmada, ilköğretim yönetiminin başarısının öğretmen ve öğrenciler üzerindeki etkileri ve yönetimin tutumu belirlenmeye çalışılmıştır. Bu belirlemelerin, tutum ve algılara dayalı olması nedeniyle araştırma betimsel niteliktedir. Bu araştırmada, algı ve tutumlar kendi koşulları içerisinde olduğu gibi gözlenmekte ve tanımlanmaktadır. Tarama modellerinde; mevcut durumlar ve şartlar aynen ortaya konmaya çalışılır. Durumlar genellikle doğal çevre içinde oluşmaktadır. Bu tür araştırmalarda değişkenlerin deneysel ve fiziki olarak ayarlanması, olayların meydana gelme ya da gelmemesini kontrol diye bir durum söz konusu değildir. Gerçekte üzerinde araştırma yapılan olaylar ve davranışlar, bu çalışmalar yapılmaya bile aynı şekilde devam edecektir (Kaptan,1995). Betimsel araştırma modeli bir taraftan gerçeğin ne olduğunu bulmak ve var olan mevcut duruma anlam vermek gibi işlevleri yerine getirirken diğer taraftan nedenleri açıklayarak temeldeki ilkeleri anlamlandırıp anlamayı amaçlamaktadır.(Ural ve Kılıç, 2006). Bu araştırma ilköğretim yönetiminin başarısının öğretmen ve öğrenciler üzerindeki etkilerini ve yönetimin tutumunda çeşitli değişkenlerin (cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, eğitim düzeyi, sınıf) etkilerini belirlemeye yönelik olduğu için betimsel nitelik taşımaktadır.

#### **3.2. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini, Zonguldak Merkez ilköğretim okullarında öğrenim gören öğrenciler ve eğitim veren öğretmenler oluşturmaktadır. Evrene doğrudan ulaşılabilmeyen güç olduğu düşünüldüğünden evreni temsil üzere rastgele örnekleme yöntemi ile örneklem seçilmiştir. Araştırmanın örneklemini, Zonguldak İlköğretim ve Karaelmas İlköğretim okullarında görev yapan toplam 61 öğretmen ve bu okullarda öğrenim gören 614 öğrenci oluşturmaktadır. Örneklemi oluşturan öğretmenlerden %100, öğrencilerden ise %82 geri dönüşüm alınmıştır.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak, araştırmanın amacına yönelik öğretmen ve öğrencilere uygulanmak üzere iki ayrı anket formu hazırlanmıştır.

Öğretmen anketi iki ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde örnekleme oluşturan öğretmenlerin kişisel bilgileri alınmış, ikinci bölümde ise ilköğretim yönetiminin öğretmenlere karşı olan tutumları belirlenmeye çalışılmıştır. İlköğretim yönetiminin öğretmenler tarafından algılanan tutumları Sorun Çözme, Karar Verme, İletişim, Denetim, Demokratik Tutum ve Motivasyon olmak üzere altı boyutta incelenmiştir.

Öğrenci anketi iki ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde örnekleme oluşturan öğrencilerin kişisel bilgileri alınmış, ikinci bölümde ise İlköğretim yönetiminin öğrenciler tarafından algılanan tutumları belirlenmeye çalışılmıştır.

### 3.4. Verilerin Analizi

Araştırma için gerekli veriler deneklere uygulanan anketler yoluyla elde edilmiş ve elde edilen ham veriler bilgisayara aktarılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda, SPSS 15.0 (Statistical Package for The Social Science) programından yararlanılmıştır.

İlköğretim yönetiminin başarısının öğretmen ve öğrenciler üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik tanımlayıcı istatistiklerden ortalama ve standart sapma kullanılmıştır.

İlköğretim yönetiminin başarısının öğretmen ve öğrenciler üzerindeki etkilerinin demografik özelliklere göre farklılaşmaları demografik değişkenin durumuna göre Bağımsız Örneklem T Testi ve ya Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile sınanmıştır. Cinsiyet değişkenine göre olan farklılaşmalar Bağımsız Örneklem T Testi ile, diğer değişkenlere göre olan farklılaşmalar ise Tek Yönlü Varyans Analizi ile incelenmiştir.

Demografik değişkenlere ilişkin grafiksel gösterimler Microsoft Office Excel programı ile hazırlanmıştır.

Analizin tüm aşamasında önem düzeyi 0,05 olarak alınmıştır.

## 4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, ilköğretim yönetiminin başarısının öğretmen ve öğrenciler üzerindeki etkilerini belirlemek amacı ile oluşturulan öğretmen ve öğrenci anketinden elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

### 4.1. Frekans Analizleri

#### 4.1.1. Öğretmen Anketine İlişkin Frekans Analizleri

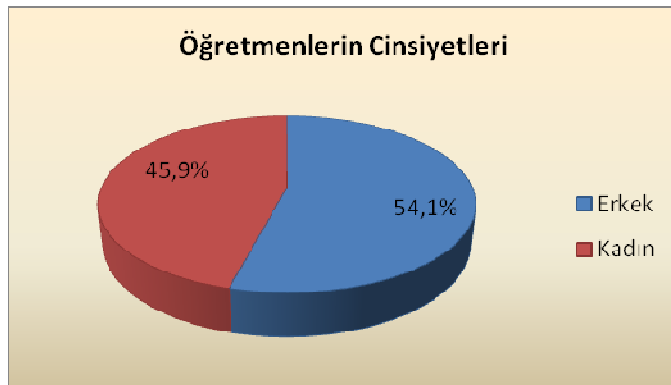
Bu bölümde öğretmen anketlerinde yer alan demografik bilgilerin frekans dağılımları belirlenmiştir.

**Tablo 4.1: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine İlişkin Frekans Dağılımı**

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Erkek	33	54,1	54,1
Kadın	28	45,9	100,0
<b>Toplam</b>	<b>61</b>	<b>100,0</b>	

Ankete katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine ilişkin bulgular Tablo 4.1’de verilmiştir. Buna göre örnekleme oluşturan öğretmenlerin %54,1’inin erkek ve %45,9’unun kadın olduğu gözlenmiştir. İlgili grafik Şekil 4.1’de verilmiştir.

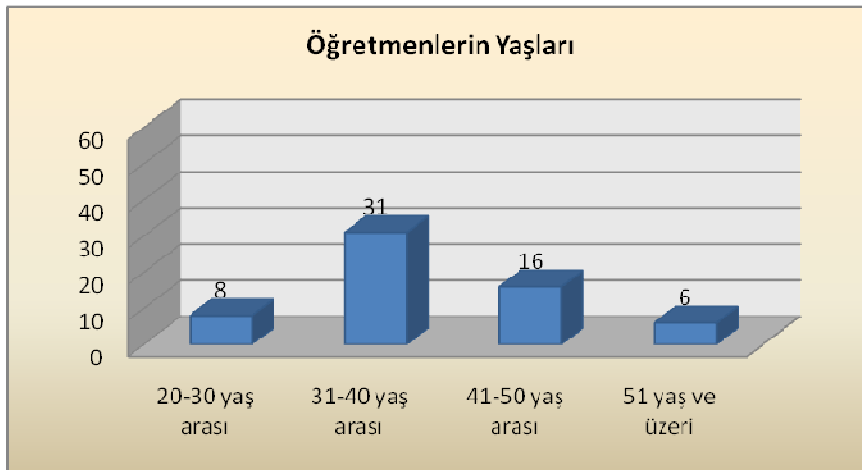
**Şekil 4.1: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine İlişkin Pasta Grafiği**



**Tablo 4.2: Öğretmenlerin Yaşlarına İlişkin Frekans Dağılımı**

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
20-30 yaş arası	8	13,2	13,2
31-40 yaş arası	31	50,8	64,0
41-50 yaş arası	16	26,2	90,2
51 yaş ve üzeri	6	9,8	100,0
<b>Toplam</b>	<b>61</b>	<b>100,0</b>	

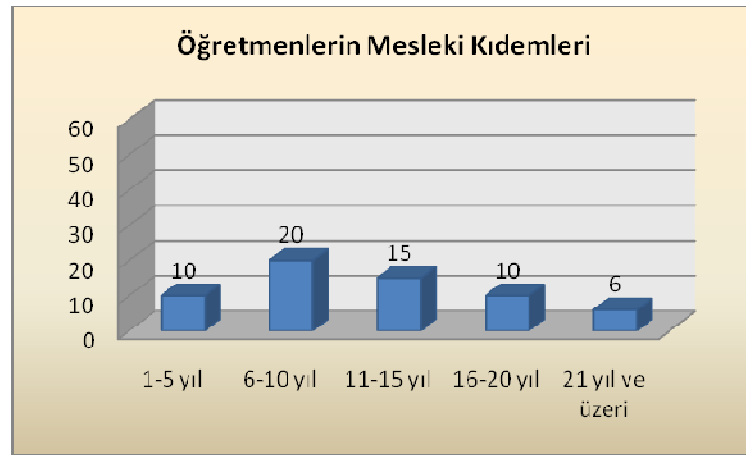
Ankete katılan öğretmenlerin yaşlarına ilişkin bulgular Tablo 4.2’de verilmiştir. Buna göre örnekleme oluşturan öğretmenlerin %13,2’sinin 20-30 yaş arası, %50,8’inin 31-40 yaş arası, %26,2’sinin 41-50 yaş arası ve %9,8’inin 51 yaşında veya daha büyük olduğu gözlenmiştir. Örnekleme oluşturan öğretmenlerin büyük bir kısmının 31-40 yaş arasında olduğu gözlenmiştir. İlgili grafik Şekil 4.2’de verilmiştir.

**Şekil 4.2: Öğretmenlerin Yaşlarına İlişkin Sütun Grafiği****Tablo 4.3: Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine İlişkin Frekans Dağılımı**

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
1-5 yıl	10	16,4	16,4
6-10 yıl	20	32,8	49,2
11-15 yıl	15	24,6	73,8
16-20 yıl	10	16,4	90,2
21 yıl ve üzeri	6	9,8	100,0
<b>Toplam</b>	<b>61</b>	<b>100,0</b>	

Ankete katılan öğretmenlerin mesleki kıdemlerine ilişkin bulgular Tablo 4.3’de verilmiştir. Buna göre örnekleme oluşturan öğretmenlerin %16,4’ünün 1-5 yıl arası, %32,8’inin 6-10 yıl, %24,6’sının 11-15 yıl, %16,4’ünün 16-20 yıl ve %9,8’inin 21 yıl ve daha fazla mesleki kıdeme sahip oldukları gözlenmiştir. Örnekleme oluşturan öğretmenlerin büyük bir kısmının 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip oldukları gözlenmiştir. İlgili grafik Şekil 4.3’de verilmiştir.

**Şekil 4.3: Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine İlişkin Sütun Grafiği**

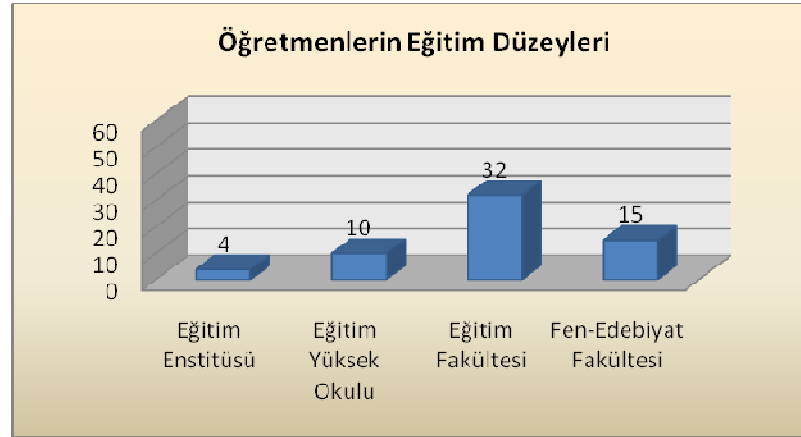


**Tablo 4.4: Öğretmenlerin Eğitim Düzeylerine İlişkin Frekans Dağılımı**

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Eğitim Enstitüsü	4	6,6	6,6
Eğitim Yüksek Okulu	10	16,4	23,0
Eğitim Fakültesi	32	52,5	75,4
Fen-Edebiyat Fakültesi	15	24,6	100,0
<b>Toplam</b>	<b>61</b>	<b>100,0</b>	

Ankete katılan öğretmenlerin eğitim düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 4.4’de verilmiştir. Buna göre örnekleme oluşturan öğretmenlerin %6,6’sının eğitim enstitüsü, %16,4’ünün eğitim yüksek okulu, %52,5’inin eğitim fakültesi ve %24,6’sının fen edebiyat fakültesi mezunu oldukları gözlenmiştir. Örnekleme oluşturan öğretmenlerin büyük bir kısmının eğitim fakültesinden mezun oldukları gözlenmiştir. İlgili grafik Şekil 4.4’de verilmiştir.

**Şekil 4.4: Öğretmenlerin Eğitim Düzeylerine İlişkin Sütun Grafiği**



#### 4.1.2. Öğrenci Anketine İlişkin Frekans Analizleri

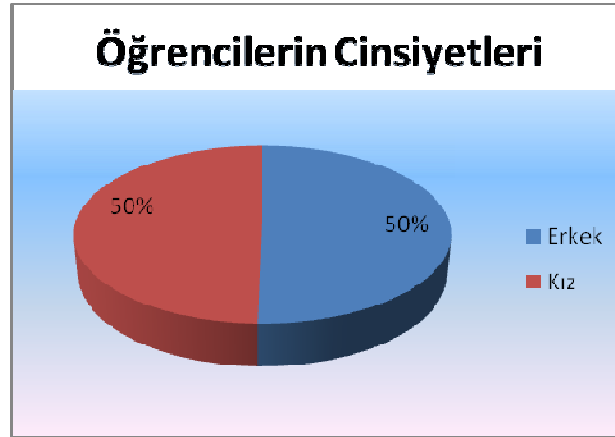
Bu bölümde öğrenci anketlerinde yer alan demografik bilgilerin frekans dağılımları belirlenmiştir.

**Tablo 4.5: Öğrencilerin Cinsiyetlerine İlişkin Frekans Dağılımı**

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
Erkek	309	50,3	50,3
Kız	305	49,7	100,0
<b>Toplam</b>	<b>614</b>	<b>100,0</b>	

Ankete katılan öğrencilerin cinsiyetlerine ilişkin bulgular Tablo 4.5’de verilmiştir. Buna göre örnekleme oluşturan öğrencilerin %50,3’ünün erkek ve %49,7’sinin kız olduğu gözlenmiştir. İlgili grafik Şekil 4.5’de verilmiştir.

Şekil 4.5: Öğrencilerin Cinsiyetlerine İlişkin Pasta Grafiği

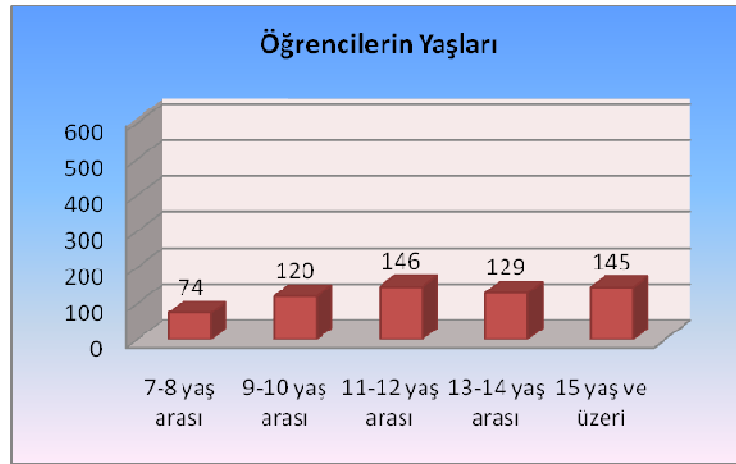


Tablo 4.6: Öğrencilerin Yaşlarına İlişkin Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
7-8 yaş arası	74	12,1	12,1
9-10 yaş arası	120	19,5	31,6
11-12 yaş arası	146	23,8	55,4
13-14 yaş arası	129	21,0	76,4
15 yaş ve üzeri	145	23,6	100,0
<b>Toplam</b>	<b>614</b>	<b>100,0</b>	

Ankete katılan öğrencilerin yaşlarına ilişkin bulgular Tablo 4.6’da verilmiştir. Buna göre örnekleme oluşturan öğrencilerin %12,1’inin 7-8 yaş arası, %19,5’inin 9-10 yaş arası, %23,8’inin 11-12 yaş arası, %21,0’ünün 13-14 yaş arası ve %23,6’sının 15 yaş veya daha büyük olduğu gözlenmiştir. Örneklemede 7-8 yaş arası öğrencilerin diğer yaş gruplarına oranla daha az olduğu gözlenmiştir. İlgili grafik Şekil 4.6’da verilmiştir.

Şekil 4.6: Öğrencilerin Yaşlarına İlişkin Sütun Grafiği

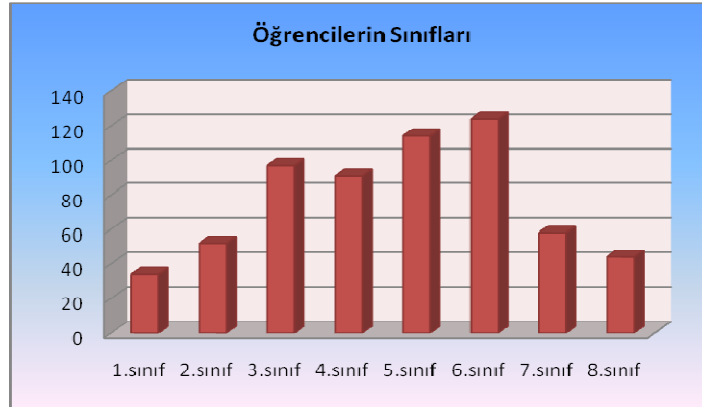


Tablo 4.7: Öğrencilerin Sınıflarına İlişkin Frekans Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Birikimli Yüzde
1.sınıf	34	5,5	5,5
2.sınıf	52	8,5	14,0
3.sınıf	97	15,8	29,8
4.sınıf	91	14,8	44,6
5.sınıf	114	18,6	63,2
6.sınıf	124	20,2	83,4
7.sınıf	58	9,4	92,8
8.sınıf	44	7,2	100,0
<b>Toplam</b>	<b>614</b>	<b>100,0</b>	

Ankete katılan öğrencilerin sınıflarına ilişkin bulgular Tablo 4.7’de verilmiştir. Buna göre örneklemin %5,5’inin birinci sınıf, %8,5’inin ikinci sınıf, %15,8’inin üçüncü sınıf, %14,8’inin dördüncü sınıf, %18,6’sının beşinci sınıf, %20,2’sinin altıncı sınıf, %9,4’ünün yedinci sınıf ve %7,2’sinin sekizinci sınıf öğrencilerinden oluştuğu gözlenmiştir. Araştırmaya birinci sınıf, ikinci sınıf ve sekizinci sınıf öğrencilerinin daha az katıldıkları gözlenmiştir. İlgili grafik Şekil 4.7’de verilmiştir.

**Şekil 4.7: Öğrencilerin Sınıflarına İlişkin Sütun Grafiği**



## 4.2. İstatistiksel Analizler

İstatistiksel uygulamalara başlamadan öğretmen ve öğrenci anketinin güvenilirliği incelenmiştir. Anketlerin güvenilirliklerine Cronbach alfa ile bakılmıştır. Elde edilen sonuçlardan, uygulanan iki anketin yüksek dereceden güvenilir olduğu, anketlerde düşük korelasyona sahip ve güvenilirliği daha da yükselten hiçbir sorunun olmadığı anlaşılmıştır. Öğretmen ve öğrenci anketinin güvenilirlik sonuçları aşağıda Tablo 4.8’de verilmiştir.

**Tablo 4.8: Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Ölçek	Cronbach Alfa
Öğretmen Anketi	0,716
Öğrenci Anketi	0,818

### 4.2.1. Öğretmen Anketine İlişkin İstatistiksel Analizler

Öğretmen anketinden alınan puan ortalamalarına göre en düşük ortalama puan 3,1475 ve en yüksek puan 4,3443 olup değişim aralığı 1,1968 olarak bulunmuştur.

Buna göre;

3,1475 – 3,5465 = Düşük

3,5466- 3,9456 = Orta

3,9457- 4,3443 =Yüksek

olarak ortalamalar gruplandırılmıştır. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerin, ilköğretim yönetiminin başarısının öğretmenler üzerindeki etkilerine ilişkin görüşleri Tablo 4.9’da verilmiştir.

**Tablo 4.9: Öğretmen Anketine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

	Ortalama	Standart Sapma
<b>Sorun Çözme</b>		
Okulda yaşanan çatışmalar yöneticiler tarafından uzlaştırıcı bir tavırla çözülür.	4,0984	0,7001
Okuldaki sorunlar göz ardı edilmeden yöneticiler tarafından akılcı bir biçimde çözülür.	4,2131	0,5512
Önemli olan sorunlara öncelik verilir.	4,1967	0,6276
Yöneticilere iletilen sorunlar kısa zamanda çözüme ulaştırılır.	3,8525	0,5726
<b>Karar Verme</b>		
Okulu ilgilendiren çeşitli kararlar öğretmenler ile birlikte alınır.	3,6721	0,7239
Ders araç gereçlerinin seçiminde öğretmen kararlarına saygı gösterilir.	4,0492	0,6435
Bir karar alınırken bireysel değerler değil, okulun amaçları göz önüne alınmaktadır.	4,0000	0,5773
<b>İletişim</b>		
Mesajlarını öğretmenlere açık ve anlaşılır bir şekilde aktarırlar.	4,0656	0,6019
Konuşmalarında ses tonlarını ve mimiklerinin iyi kullanırlar.	3,2951	0,5581
Öğretmenlerle daha çok yüz yüze görüşmeleri tercih ederler.	4,1311	0,5620
Öğretmenlerin istek ve şikayetleri yönetime sıkıntısız iletilir.	4,0656	0,6019
<b>Denetleme</b>		
Öğretmenlerin eksik yanlarını onlara karşı bir silah olarak kullanmaktan kaçınırlar.	4,3443	0,6294
Öğretmenleri denetlerken sert tavırlardan kaçınırlar.	4,0328	0,5153
Öğretmenleri gizli yada habersiz denetlemek yerine açıkça denetleme yaparlar.	3,7869	0,6354
Okul içinde yapılan denetlemelerin amacını öğretmenlere uygun şekilde açıklarlar.	3,1475	0,7710
Denetleme sonuçlarını öğretmenlere açıklarlar.	4,0164	0,5913
<b>Demokratik Tutum</b>		
Öğretmen değerlendirmeleri tarafsız olarak yapılır.	3,1475	0,8131
Öğretmenler değerlendirilirken sadece olumsuz yanları değil olumlu yanları da dikkate alınır.	4,0000	0,6055
Öğretmenler arasında siyasi, dini veya etnik ayırım yapmaktan kaçınılır.	3,1639	0,7567
<b>Motivasyon</b>		
Okul yönetimi, okulun değişim hedefleri doğrultusunda öğretmenleri motive etmek için yeterli çabayı harcar.	3,3934	0,7366
Okul yönetimi, Başarı ile tamamlanan görevler sonucunda, kişiyi takdir eder.	4,0492	0,6171
Okul herhangi bir başarı elde ettiğinde okul yönetimi, çalışanları ödüllendirmektedir.	3,6557	0,6553

Araştırma kapsamında öğretmenlerin, ilköğretim yönetiminin başarısının öğretmenler üzerindeki etkisine ilişkin verdikleri cevaplar doğrultusunda tanımlayıcı istatistikleri Tablo 4.9’da verilmiştir. Buna göre,

İlköğretim yönetiminin Sorun Çözme boyutunda “Okulda yaşanan çatışmalar yöneticiler tarafından uzlaştırıcı bir tavırla çözülür.” görüşüne öğretmenlerin yüksek düzeyde katıldığı, “Okuldaki sorunlar göz ardı edilmeden yöneticiler tarafından akılcı bir biçimde çözülür.” görüşüne öğretmenlerin yüksek düzeyde katıldığı, “Önemli olan sorunlara öncelik verilir.” görüşüne öğretmenlerin yüksek düzeyde katıldığı ve “Yöneticilere iletilen sorunlar kısa zamanda çözüme ulaştırılır.” görüşüne öğretmenlerin orta düzeyde katıldığı gözlenmiştir.

İlköğretim yönetiminin Karar Verme boyutunda “Okulu ilgilendiren çeşitli kararlar öğretmenler ile birlikte alınır.” görüşüne öğretmenlerin orta düzeyde katıldığı, “Ders araç gereçlerinin seçiminde öğretmen kararlarına saygı gösterilir.” görüşüne öğretmenlerin yüksek düzeyde katıldığı ve “Bir karar alınırken bireysel değerler değil, okulun amaçları göz önüne alınmaktadır.” görüşüne öğretmenlerin yüksek düzeyde katıldığı gözlenmiştir.

İlköğretim yönetiminin İletişim boyutunda “Mesajlarını öğretmenlere açık ve anlaşılır bir şekilde aktarırlar.” görüşüne öğretmenlerin yüksek düzeyde katıldığı, “Konuşmalarında ses tonlarını ve mimiklerini iyi kullanırlar.” görüşüne öğretmenlerin düşük düzeyde katıldığı, “Öğretmenlerle daha çok yüz yüze görüşmeleri tercih ederler.” görüşüne öğretmenlerin yüksek düzeyde katıldığı ve “Öğretmenlerin istek ve şikayetleri yönetime sıkıntısız iletilir.” görüşüne öğretmenlerin yüksek düzeyde katıldığı gözlenmiştir.

İlköğretim yönetiminin Denetleme boyutunda “Öğretmenlerin eksik yanlarını onlara karşı bir silah olarak kullanmaktan kaçınırlar.” görüşüne öğretmenlerin yüksek düzeyde katıldığı, “Öğretmenleri denetlerken sert tavırlardan kaçınırlar.” görüşüne öğretmenlerin yüksek düzeyde katıldığı, “Öğretmenleri gizli yada habersiz denetlemek yerine açıkça denetleme yaparlar.” görüşüne öğretmenlerin orta düzeyde katıldığı, “Okul içinde yapılan denetlemelerin amacını öğretmenlere uygun şekilde

açıklarlar.” görüşüne öğretmenlerin düşük düzeyde katıldığı ve “Denetleme sonuçlarını öğretmenlere açıklarlar.” görüşüne öğretmenlerin yüksek düzeyde katıldığı gözlenmiştir.

İlköğretim yönetiminin Demokratik Tutum boyutunda “Öğretmen değerlendirmeleri tarafsız olarak yapılır.” görüşüne öğretmenlerin düşük düzeyde katıldığı, “Öğretmenler değerlendirilirken sadece olumsuz yanları değil olumlu yanları da dikkate alınır.” görüşüne öğretmenlerin yüksek düzeyde katıldığı ve “Öğretmenler arasında siyasi, dini veya etnik ayırım yapmaktan kaçınılır.” görüşüne öğretmenlerin düşük düzeyde katıldığı gözlenmiştir.

İlköğretim yönetiminin Motivasyon boyutunda “Okul yönetimi, okulun değişim hedefleri doğrultusunda öğretmenleri motive etmek için yeterli çabayı harcar.” görüşüne öğretmenlerin düşük düzeyde katıldığı, “Okul yönetimi, Başarı ile tamamlanan görevler sonucunda, kişiyi takdir eder.” görüşüne öğretmenlerin yüksek düzeyde katıldığı ve “Okul herhangi bir başarı elde ettiğinde okul yönetimi, çalışanları ödüllendirmektedir.” görüşüne öğretmenlerin orta düzeyde katıldığı gözlenmiştir.

**Tablo 4.10: Sorun Çözme Boyutunun Öğretmenlerin cinsiyetlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin T testi Sonuçları**

	N	Ortalama	Standart Sapma	T değeri	Sig.
<b>Erkek</b>	33	4,0455	0,3722	-1,064	0,292
<b>Kadın</b>	28	4,1429	0,3363		

İlköğretim yönetiminin Sorun Çözme boyutunun öğretmenler açısından değerlendirilmesinde görüşlerin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılaşmasına ilişkin bulgular Tablo 4.10’da verilmiştir. Buna göre hesaplanan -1.064 t istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (Sig.=0,292>0,05). Yani öğretmenlerin cinsiyetleri, yönetimin sorun çözme hakkındaki görüşlerinde farklılaşmaya neden olmamıştır. Erkek ve kadın öğretmenlerin yöneticilerinin sorun çözme tutumları hakkındaki görüşlerinin yüksek düzeyde olduğu gözlenmiştir. Bu durumda  $H_{1a}$  alternatif hipotezi red edilmiştir.

**Tablo 4.11: Karar Verme Boyutunun Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin T testi Sonuçları**

	N	Ortalama	Standart Sapma	T değeri	Sig.
<b>Erkek</b>	33	3,8788	0,4312	-0,689	0,494
<b>Kadın</b>	28	3,9405	0,2575		

İlköğretim yönetiminin Karar Verme boyutunun öğretmenler açısından değerlendirilmesinde görüşlerin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılaşmasına ilişkin bulgular Tablo 4.11’de verilmiştir. Buna göre hesaplanan -0,689 t istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (Sig.=0,494>0,05). Yani öğretmenlerin cinsiyetleri, yönetimin karar verme süreci hakkındaki görüşlerinde farklılaşmaya neden olmamıştır. Erkek ve kadın öğretmenlerin, yöneticilerinin karar verme sürecindeki tutumları hakkındaki görüşlerinin orta düzeyde olduğu gözlenmiştir. Bu durumda  $H_{1b}$  alternatif hipotezi red edilmiştir.

**Tablo 4.12: İletişim Boyutunun Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin T testi Sonuçları**

	N	Ortalama	Standart Sapma	T değeri	Sig.
<b>Erkek</b>	33	3,9848	0,2860	2,772	0,007
<b>Kadın</b>	28	3,7768	0,2992		

İlköğretim yönetiminin İletişim boyutunun öğretmenler açısından değerlendirilmesinde görüşlerin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılaşmasına ilişkin bulgular Tablo 4.12’de verilmiştir. Buna göre hesaplanan 2,772 t istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.=0,007<0,05). Yani öğretmenlerin cinsiyetleri, yönetimin iletişim tutumları hakkındaki görüşlerinde farklılaşmaya neden olmuştur. Erkek öğretmenlerin yönetimin iletişim tutumları hakkındaki görüşleri yüksek düzeyde iken, kadın öğretmenlerin görüşlerinin orta düzeyde olduğu gözlenmiştir. Erkek öğretmenlerin yönetim ile daha iyi iletişim içinde olduğu söylenebilir. Bu durumda  $H_{1c}$  alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4.13: Denetleme Boyutunun Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin T testi Sonuçları**

	N	Ortalama	Standart Sapma	T değeri	Sig.
<b>Erkek</b>	33	3,7636	0,2523	-3,072	0,003
<b>Kadın</b>	28	3,9857	0,3124		

İlköğretim yönetiminin Denetleme boyutunun öğretmenler açısından değerlendirilmesinde görüşlerin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılaşmasına ilişkin bulgular Tablo 4.13’de verilmiştir. Buna göre hesaplanan -3,072 t istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.=0,003<0,05). Yani öğretmenlerin cinsiyetleri, yönetimin denetleme tutumları hakkındaki görüşlerinde farklılaşmaya neden olmuştur. Erkek öğretmenlerin yönetimin denetleme tutumları hakkındaki görüşleri orta düzeyde iken, kadın öğretmenlerin görüşlerinin yüksek düzeyde olduğu gözlenmiştir. Kadın öğretmenlerin denetlenmesinde yönetiminin daha duyarlı oldukları söylenebilir. Bu durumda  $H_{1d}$  alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4.14: Demokratik Tutum Boyutunun Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin T testi Sonuçları**

	N	Ortalama	Standart Sapma	T değeri	Sig.
<b>Erkek</b>	33	3,3535	0,4077	-1,698	0,095
<b>Kadın</b>	28	3,5357	0,4288		

İlköğretim yönetiminin Demokratik Tutum boyutunun öğretmenler açısından değerlendirilmesinde görüşlerin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılaşmasına ilişkin bulgular Tablo 4.14’de verilmiştir. Buna göre hesaplanan -1,698 t istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (Sig.=0,095>0,05). Yani öğretmenlerin cinsiyetleri, yönetimin demokratik tutum hakkındaki görüşlerinde farklılaşmaya neden olmamıştır. Erkek ve kadın öğretmenlerin, yöneticilerinin demokratik tutumları hakkındaki görüşlerinin düşük düzeyde olduğu gözlenmiştir. Bu durumda  $H_{1e}$  alternatif hipotezi red edilmiştir.

**Tablo 4.15: Motivasyon Boyutunun Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin T testi Sonuçları**

	N	Ortalama	Standart Sapma	T değeri	Sig.
<b>Erkek</b>	33	3,6566	0,4448	-0,913	0,365
<b>Kadın</b>	28	3,7500	0,3349		

İlköğretim yönetiminin Motivasyon boyutunun öğretmenler açısından değerlendirilmesinde, görüşlerin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılaşmasına ilişkin bulgular Tablo 4.15’de verilmiştir. Buna göre hesaplanan -0,913 t istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (Sig.=0,365>0,05). Yani öğretmenlerin cinsiyetleri, yönetimin motivasyon tutumları hakkındaki görüşlerinde farklılaşmaya neden olmamıştır. Erkek ve kadın öğretmenlerin, yöneticilerinin motivasyon tutumları hakkındaki görüşlerinin orta düzeyde olduğu gözlenmiştir. Bu durumda  $H_{1f}$  alternatif hipotezi red edilmiştir.

**Tablo 4.16: Sorun Çözme Boyutunun Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları**

	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Sig.
20-30 yaş arası	8	4,2188	0,3116		
31-40 yaş arası	16	3,9688	0,3010	1,045	0,380
41-50 yaş arası	31	4,1210	0,4025		
51 yaş ve üzeri	6	4,0833	0,2582		

İlköğretim yönetiminin Sorun Çözme boyutunun öğretmenler açısından değerlendirilmesinde görüşlerin öğretmenlerin yaşlarına göre farklılaşmasına ilişkin bulgular Tablo 4.16’da verilmiştir. Buna göre hesaplanan 1,045 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (Sig.=0,380>0,05). Yani öğretmenlerin yaşları, yönetimin sorun çözme hakkındaki görüşlerinde farklılaşmaya neden olmamıştır. Öğretmenlerin, yönetimin sorunları çözme hakkındaki görüşlerinin her bir yaş grubu için yüksek düzeyde olduğu gözlenmiştir. Bu durumda  $H_{2a}$  alternatif hipotezi red edilmiştir.

**Tablo 4.17: Karar Verme Boyutunun Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları**

	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Sig.
20-30 yaş arası	8	3,9583	0,2782	0,512	0,676
31-40 yaş arası	16	3,8542	0,4031		
41-50 yaş arası	31	3,8925	0,3790		
51 yaş ve üzeri	6	4,0556	0,2509		

İlköğretim yönetiminin Karar Verme boyutunun öğretmenler açısından değerlendirilmesinde görüşlerin öğretmenlerin yaşlarına göre farklılaşmasına ilişkin bulgular Tablo 4.17'de verilmiştir. Buna göre hesaplanan 0,512 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (Sig.=0,676>0,05). Yani öğretmenlerin yaşları, yönetimin karar verme süreci hakkındaki görüşlerinde farklılaşmaya neden olmamıştır. Öğretmenlerin, yönetimin karar verme süreci hakkındaki görüşlerinin her bir yaş grubu için yüksek düzeyde olduğu gözlenmiştir. Bu durumda  $H_{2b}$  alternatif hipotezi red edilmiştir.

**Tablo 4.18: İletişim Boyutunun Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları**

	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Sig.
20-30 yaş arası	8	3,5313	0,2086	10,464	0,000
31-40 yaş arası	16	3,8125	0,3476		
41-50 yaş arası	31	4,0484	0,2181		
51 yaş ve üzeri	6	3,7500	0,1581		

İlköğretim yönetiminin İletişim boyutunun öğretmenler açısından değerlendirilmesinde görüşlerin öğretmenlerin yaşlarına göre farklılaşmasına ilişkin bulgular Tablo 4.18'de verilmiştir. Buna göre hesaplanan 10,464 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.=0,000<0,05). Yani öğretmenlerin yaşları, yönetimin iletişim tutumu hakkındaki görüşlerinde farklılaşmaya neden olmuştur. Farklılaşmaya neden olan yaş gruplarını belirlemek amacı ile yapılan Post- Hoc testleri sonucunda 20-30 yaş arasında olan öğretmenlerin yönetim ile olan iletişimi hakkındaki görüşlerinin diğer yaş grubundakilere göre düşük olduğu gözlenmiştir. 41-50 yaş arasında olan öğretmenlerin yönetim ile olan

iletişimi hakkındaki görüşlerinin diğer yaş grubundakilere göre yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu durumda  $H_{2c}$  alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4.19: Denetleme Boyutunun Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları**

	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Sig.
20-30 yaş arası	8	3,8000	0,3546	0,650	0,586
31-40 yaş arası	16	3,9375	0,3160		
41-50 yaş arası	31	3,8323	0,2971		
51 yaş ve üzeri	6	3,9333	0,2066		

İlköğretim yönetiminin Denetleme boyutunun öğretmenler açısından değerlendirilmesinde görüşlerin öğretmenlerin yaşlarına göre farklılaşmasına ilişkin bulgular Tablo 4.19'da verilmiştir. Buna göre hesaplanan 0,650 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (Sig.=0,586>0,05). Yani öğretmenlerin yaşları, yönetimin denetleme tutumları hakkındaki görüşlerinde farklılaşmaya neden olmamıştır. Öğretmenlerin, yönetimin denetleme tutumları hakkındaki görüşlerinin her bir yaş grubu için orta düzeyde olduğu gözlenmiştir. Bu durumda  $H_{2d}$  alternatif hipotezi red edilmiştir.

**Tablo 4.20: Demokratik Tutum Boyutunun Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları**

	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Sig.
20-30 yaş arası	8	3,5833	0,2357	2,902	0,043
31-40 yaş arası	16	3,2500	0,4792		
41-50 yaş arası	31	3,4301	0,3771		
51 yaş ve üzeri	6	3,7778	0,5019		

İlköğretim yönetiminin Demokratik Tutum boyutunun öğretmenler açısından değerlendirilmesinde görüşlerin öğretmenlerin yaşlarına göre farklılaşmasına ilişkin bulgular Tablo 4.20'de verilmiştir. Buna göre hesaplanan 2,902 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.=0,5043<0,05). Yani öğretmenlerin yaşları, yönetimin demokratik tutumları hakkındaki görüşlerinde

farklılaşmaya neden olmuştur. Farklılaşmaya neden olan yaş gruplarını belirlemek amacı ile yapılan Post- Hoc testleri sonucunda 31-40 yaş arasında olan öğretmenlerin yönetimin demokratik tutumları hakkındaki görüşlerinin diğer yaş grubundakilere göre düşük olduğu gözlenmiştir. Bu durumda  $H_{2e}$  alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4.21: Motivasyon Boyutunun Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları**

	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Sig.
20-30 yaş arası	8	3,8333	0,3086		
31-40 yaş arası	16	3,6042	0,3270	0,836	0,479
41-50 yaş arası	31	3,6882	0,4467		
51 yaş ve üzeri	6	3,8333	0,4082		

İlköğretim yönetiminin Motivasyon boyutunun öğretmenler açısından değerlendirilmesinde görüşlerin öğretmenlerin yaşlarına göre farklılaşmasına ilişkin bulgular Tablo 4.21’de verilmiştir. Buna göre hesaplanan 0,836 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (Sig.=0,479>0,05). Yani öğretmenlerin yaşları, yönetimin motivasyon tutumları hakkındaki görüşlerinde farklılaşmaya neden olmamıştır. Öğretmenlerin, yönetimin motivasyon tutumları hakkındaki görüşlerinin her bir yaş grubu için orta düzeyde olduğu gözlenmiştir. Bu durumda  $H_{2f}$  alternatif hipotezi red edilmiştir.

**Tablo 4.22: Sorun Çözme Boyutunun Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları**

	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Sig.
1-5 yıl	10	4,1750	0,3129		
6-10 yıl	20	4,0000	0,3141		
11-15 yıl	15	4,0667	0,4169	0,673	0,613
16-20 yıl	10	4,1750	0,4257		
21 yıl ve üzeri	6	4,1667	0,3028		

İlköğretim yönetiminin Sorun Çözme boyutunun öğretmenler açısından değerlendirilmesinde görüşlerin öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre farklılaşmasına ilişkin bulgular Tablo 4.22’de verilmiştir. Buna göre hesaplanan

0,673 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (Sig.=0,613>0,05). Yani öğretmenlerin mesleki kıdemleri, yönetimin sorun çözme hakkındaki görüşlerinde farklılaşmaya neden olmamıştır. Öğretmenlerin, yönetimin sorunları çözme hakkındaki görüşlerinin her bir mesleki kıdem için yüksek düzeyde olduğu gözlenmiştir. Bu durumda  $H_{3a}$  alternatif hipotezi red edilmiştir.

**Tablo 4.23: Karar Verme Boyutunun Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları**

	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Sig.
1-5 yıl	10	3,9667	0,2460	0,533	0,712
6-10 yıl	20	3,8500	0,3664		
11-15 yıl	15	3,8667	0,4508		
16-20 yıl	10	4,0333	0,3315		
21 yıl ve üzeri	6	3,8889	0,3443		

İlköğretim yönetiminin Karar Verme boyutunun öğretmenler açısından değerlendirilmesinde görüşlerin öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre farklılaşmasına ilişkin bulgular Tablo 4.23’de verilmiştir. Buna göre hesaplanan 0,533 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (Sig.=0,712>0,05). Yani öğretmenlerin mesleki kıdemleri, yönetimin karar verme süreci hakkındaki görüşlerinde farklılaşmaya neden olmamıştır. Öğretmenlerin, yönetimin karar verme süreci hakkındaki görüşlerinin 1-5 yıl ve 16-20 yıllık mesleki tecrübeye sahip olanlar için yüksek düzeyde, 6-10, 11-15 ve 21 yıl veya daha fazla mesleki tecrübeye sahip olanların ise orta düzeyde olduğu gözlenmiş, ancak bu görüş farklılıkları istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Bu durumda  $H_{3b}$  alternatif hipotezi red edilmiştir.

**Tablo 4.24: İletişim Boyutunun Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları**

	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Sig.
1-5 yıl	10	3,6750	0,3545		
6-10 yıl	20	3,8250	0,3255		
11-15 yıl	15	4,0333	0,2086	5,501	0,001
16-20 yıl	10	4,1250	0,1768		
21 yıl ve üzeri	6	3,7083	0,1021		

İlköğretim yönetiminin İletişim boyutunun öğretmenler açısından değerlendirilmesinde görüşlerin öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre farklılaşmasına ilişkin bulgular Tablo 4.24’de verilmiştir. Buna göre hesaplanan 5,501 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.=0,001<0,05). Yani öğretmenlerin mesleki kıdemleri, yönetimin iletişim tutumu hakkındaki görüşlerinde farklılaşmaya neden olmuştur. Farklılaşmaya neden olan mesleki kıdemleri belirlemek amacı ile yapılan Post- Hoc testleri sonucunda 1-5, 6-10 yıl arasında ve 21 yıl ve daha fazla mesleki tecrübeye sahip olan öğretmenlerin yönetim ile olan iletişimi hakkındaki görüşlerinin 11-15 ve 16-20 yıl arasında mesleki tecrübeye sahip olanlara göre düşük olduğu gözlenmiştir. Bu durumda  $H_{3c}$  alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4.25: Denetleme Boyutunun Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları**

	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Sig.
1-5 yıl	10	3,8200	0,31903		
6-10 yıl	20	3,8900	0,30762		
11-15 yıl	15	3,8933	0,34531	0,385	0,818
16-20 yıl	10	3,7800	0,27406		
21 yıl ve üzeri	6	3,9333	0,20656		

İlköğretim yönetiminin Denetleme boyutunun öğretmenler açısından değerlendirilmesinde görüşlerin öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre farklılaşmasına ilişkin bulgular Tablo 4.25’de verilmiştir. Buna göre hesaplanan 0,385 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız

bulunmuştur (Sig.=0,818>0,05). Yani öğretmenlerin mesleki kıdemleri, yönetimin denetleme tutumları hakkındaki görüşlerinde farklılaşmaya neden olmamıştır. Öğretmenlerin, yönetimin denetleme tutumları hakkındaki görüşlerinin her bir mesleki kıdem için orta düzeyde olduğu gözlenmiştir. Bu durumda  $H_{3d}$  alternatif hipotezi red edilmiştir.

**Tablo 4.26: Demokratik Tutum Boyutunun Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları**

	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Sig.
1-5 yıl	10	3,3667	0,3315		
6-10 yıl	20	3,3667	0,4824		
11-15 yıl	15	3,4444	0,3709	1,598	0,187
16-20 yıl	10	3,4000	0,3784		
21 yıl ve üzeri	6	3,4333	0,4595		

İlköğretim yönetiminin Demokratik Tutum boyutunun öğretmenler açısından değerlendirilmesinde görüşlerin öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre farklılaşmasına ilişkin bulgular Tablo 4.26'da verilmiştir. Buna göre hesaplanan 1,598 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (Sig.=0,185>0,05). Yani öğretmenlerin mesleki kıdemleri, yönetimin demokratik tutumları hakkındaki görüşlerinde farklılaşmaya neden olmamıştır. Yönetimin demokratik tutumları hakkındaki görüşlerinin her bir mesleki kıdemdeki öğretmenler için düşük düzeyde olduğu gözlenmiştir. Bu durumda  $H_{3e}$  alternatif hipotezi red edilmiştir.

**Tablo 4.27: Motivasyon Boyutunun Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları**

	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Sig.
1-5 yıl	10	3,8667	,32203		
6-10 yıl	20	3,6167	,29170		
11-15 yıl	15	3,7556	,54141	1,792	0,143
16-20 yıl	10	3,5600	,36004		
21 yıl ve üzeri	6	3,8889	,34427		

İlköğretim yönetiminin Motivasyon boyutunun öğretmenler açısından değerlendirilmesinde görüşlerin öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre farklılaşmasına ilişkin bulgular Tablo 4.27’de verilmiştir. Buna göre hesaplanan 1,792 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (Sig.=0,143>0,05). Yani öğretmenlerin mesleki kıdemleri, yönetimin motivasyon tutumları hakkındaki görüşlerinde farklılaşmaya neden olmamıştır. Öğretmenlerin, yönetimin motivasyon tutumları hakkındaki görüşlerinin her bir mesleki kıdem için orta düzeyde olduğu gözlenmiştir. Bu durumda  $H_{3f}$  alternatif hipotezi red edilmiştir.

**Tablo 4.28: Sorun Çözme Boyutunun Öğretmenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları**

	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Sig.
Eğitim Enstitüsü	4	4,0625	0,3146		
Eğitim Yüksek Okulu	10	4,1750	0,4091	0,696	0,558
Eğitim Fakültesi	32	4,1172	0,3419		
Fen-Edebiyat Fakültesi	15	3,9833	0,3716		

İlköğretim yönetiminin Sorun Çözme boyutunun öğretmenler açısından değerlendirilmesinde görüşlerin öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre farklılaşmasına ilişkin bulgular Tablo 4.28’de verilmiştir. Buna göre hesaplanan 0,696 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (Sig.=0,558>0,05). Yani öğretmenlerin eğitim düzeyleri, yönetimin sorun çözme hakkındaki görüşlerinde farklılaşmaya neden olmamıştır. Öğretmenlerin, yönetimin sorunları çözme hakkındaki görüşlerinin her bir eğitim düzeyi için yüksek düzeyde olduğu gözlenmiştir. Bu durumda  $H_{4a}$  alternatif hipotezi red edilmiştir.

**Tablo 4.29: Karar Verme Boyutunun Öğretmenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları**

	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Sig.
Eğitim Enstitüsü	4	3,9167	,31914		
Eğitim Yüksek Okulu	10	3,8333	,39284	1,800	0,158
Eğitim Fakültesi	32	4,0000	,29329		
Fen-Edebiyat Fakültesi	15	3,7556	,44484		

İlköğretim yönetiminin Karar Verme boyutunun öğretmenler açısından değerlendirilmesinde görüşlerin öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre farklılaşmasına ilişkin bulgular Tablo 4.29'da verilmiştir. Buna göre hesaplanan 1,800 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (Sig.=0,158>0,05). Yani öğretmenlerin mesleki kıdemleri, yönetimin karar verme süreci hakkındaki görüşlerinde farklılaşmaya neden olmamıştır. Yönetimin karar verme süreci hakkındaki görüşlerin eğitim fakültesi mezunu olanlar için yüksek diğer eğitim düzeylerine sahip öğretmenlerin ise orta düzeyde olduğu gözlenmiştir. Bu durumda  $H_{4b}$  alternatif hipotezi red edilmiştir.

**Tablo 4.30: İletişim Boyutunun Öğretmenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları**

	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Sig.
Eğitim Enstitüsü	4	3,9375	0,3146		
Eğitim Yüksek Okulu	10	3,8750	0,3385	0,073	0,974
Eğitim Fakültesi	32	3,8984	0,2969		
Fen-Edebiyat Fakültesi	15	3,8667	0,3389		

İlköğretim yönetiminin İletişim boyutunun öğretmenler açısından değerlendirilmesinde görüşlerin öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre farklılaşmasına ilişkin bulgular Tablo 4.30'da verilmiştir. Buna göre hesaplanan 0,073 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (Sig.=0,974>0,05). Yani öğretmenlerin eğitim düzeyleri, yönetimin iletişim tutumu hakkındaki görüşlerinde farklılaşmaya neden olmamıştır. Yönetim ile

olan iletişim hakkındaki görüşlerin her bir eğitim düzeyinden öğretmenler için orta düzeyde olduğu gözlenmiştir. Bu durumda  $H_{4c}$  alternatif hipotezi red edilmiştir.

**Tablo 4.31: Denetleme Boyutunun Öğretmenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları**

	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Sig.
Eğitim Enstitüsü	4	3,8000	0,1633		
Eğitim Yüksek Okulu	10	3,9200	0,3910	0,775	0,513
Eğitim Fakültesi	32	3,9000	0,3048		
Fen-Edebiyat Fakültesi	15	3,7733	0,2492		

İlköğretim yönetiminin Denetleme boyutunun öğretmenler açısından değerlendirilmesinde görüşlerin öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre farklılaşmasına ilişkin bulgular Tablo 4.31’de verilmiştir. Buna göre hesaplanan 0,775 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (Sig.=0,513>0,05). Yani öğretmenlerin eğitim düzeyleri, yönetimin denetleme tutumları hakkındaki görüşlerinde farklılaşmaya neden olmamıştır. Öğretmenlerin, yönetimin denetleme tutumları hakkındaki görüşlerinin her bir eğitim düzeyi için orta düzeyde olduğu gözlenmiştir. Bu durumda  $H_{4d}$  alternatif hipotezi red edilmiştir.

**Tablo 4.32: Demokratik Tutum Boyutunun Öğretmenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları**

	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Sig.
Eğitim Enstitüsü	4	3,5000	0,3333		
Eğitim Yüksek Okulu	10	3,3667	0,3668	0,644	0,590
Eğitim Fakültesi	32	3,5000	0,3786		
Fen-Edebiyat Fakültesi	15	3,3333	0,5634		

İlköğretim yönetiminin Demokratik Tutum boyutunun öğretmenler açısından değerlendirilmesinde görüşlerin öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre farklılaşmasına ilişkin bulgular Tablo 4.32’de verilmiştir. Buna göre hesaplanan 0,644 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (Sig.=0,644>0,05). Yani öğretmenlerin eğitim düzeyleri, yönetimin

demokratik tutumları hakkındaki görüşlerinde farklılaşmaya neden olmamıştır. Yönetimin demokratik tutumları hakkındaki görüşlerinin her bir eğitim düzeyindeki öğretmenler için düşük düzeyde olduğu gözlenmiştir. Bu durumda  $H_{4e}$  alternatif hipotezi red edilmiştir.

**Tablo 4.33: Motivasyon Boyutunun Öğretmenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları**

	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Sig.
Eğitim Enstitüsü	4	3,7500	0,3191		
Eğitim Yüksek Okulu	10	3,6667	0,3143	0,051	0,985
Eğitim Fakültesi	32	3,7083	0,4695		
Fen-Edebiyat Fakültesi	15	3,6889	0,3204		

İlköğretim yönetiminin Motivasyon boyutunun öğretmenler açısından değerlendirilmesinde görüşlerin öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre farklılaşmasına ilişkin bulgular Tablo 4.33'de verilmiştir. Buna göre hesaplanan 0,051 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur (Sig.=0,985>0,05). Yani öğretmenlerin eğitim düzeyleri, yönetimin motivasyon tutumları hakkındaki görüşlerinde farklılaşmaya neden olmamıştır. Öğretmenlerin, yönetimin motivasyon tutumları hakkındaki görüşlerinin her bir eğitim düzeyi için orta düzeyde olduğu gözlenmiştir. Bu durumda  $H_{4f}$  alternatif hipotezi red edilmiştir.

#### 4.2.2. Öğrenci Anketine İlişkin İstatistiksel Analizler

Öğrenci anketinden alınan puan ortalamalarına göre en düşük ortalama puan 2,3257 ve en yüksek puan 3,6645 olup değişim aralığı 0,4463 olarak bulunmuştur. Buna göre;

$$2,3257 - 2,7720 = \text{Düşük}$$

$$2,7721 - 3,2184 = \text{Orta}$$

$$3,2185 - 3,665 = \text{Yüksek}$$

olarak ortalamalar gruplandırılmıştır. Buna göre araştırmaya katılan öğrencilerin, ilköğretim yönetiminden beklentilerine ilişkin görüşleri Tablo 4.34’de verilmiştir.

**Tablo 4.34: Öğrenci Anketine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

	Ortalama	Standart Sapma
Okul yönetimi, öğrenci beklentilerine cevap vermelidir.	3,4821	1,1518
Okul yönetimi, öğrencilere örnek olmalıdır.	3,6645	1,1286
Öğrencilerin ders araç gereçlerini ve laboratuvarı verimli bir şekilde kullanması için maddi olanaklar sağlamalıdır	3,0928	1,2884
Okul yönetimi, tabiat, çevre, tarihi eser ve müzeleri ziyaret çalışmalarını belli bir program dâhilinde yürütmelidir	2,5993	1,2018
Öğrencilerin okuldan yaralanmaları için öğretmenler tarafından alınan tedbirleri yakından izlenmeli ve, öğrencilere verilen ödevlerin yönetmelik ve emirlere uygun olup olmadığını kontrol edilmelidir.	3,2329	1,1814
Okul yönetimi, evlerinde çalışabilme olanağı bulunmayan öğrenciler için, okul aile birliği ve okul koruma dernekleriyle iş birliği yapabilmelidir	3,0782	1,2697
Özel eğitim gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirler okul yönetimi tarafından alınabilmelidir.	2,9169	1,3351
Okul yönetimi öğrenci ile karşı karşıya gelmekten kaçınmalıdır.	2,3257	1,2700
Öğrenci başarısı okul yönetimi tarafından izlenmeli ve değerlendirilmelidir.	3,4788	1,3716

Araştırma kapsamında, ilköğretim yönetiminin başarısının öğrenciler üzerindeki etkileri ve öğrencilerin yönetimden beklentilerine ilişkin verdikleri cevaplar doğrultusunda tanımlayıcı istatistikleri Tablo 4.34’de verilmiştir. Buna göre,

“Okul yönetimi, öğrenci beklentilerine cevap vermelidir.” görüşüne öğrencilerin yüksek düzeyde katıldığı gözlenmiştir.

“Okul yönetimi, öğrencilere örnek olmalıdır.” görüşüne öğrencilerin yüksek düzeyde katıldığı gözlenmiştir.

“Öğrencilerin ders araç gereçlerini ve laboratuvarı verimli bir şekilde kullanması için maddi olanaklar sağlamalıdır.” görüşüne öğrencilerin orta düzeyde katıldığı gözlenmiştir.

“Okul yönetimi, tabiat, çevre, tarihi eser ve müzeleri ziyaret çalışmalarını belli bir program dâhilinde yürütmelidir.” görüşüne öğrencilerin düşük düzeyde katıldığı gözlenmiştir.

“Öğrencilerin okuldan yaralanmaları için öğretmenler tarafından alınan tedbirleri yakından izlenmeli ve öğrencilere verilen ödevlerin yönetmelik ve emirlere uygun olup olmadığını kontrol edilmelidir.” görüşüne öğrencilerin yüksek düzeyde katıldığı gözlenmiştir.

“Okul yönetimi, evlerinde çalışabilme olanağı bulunmayan öğrenciler için, okul aile birliği ve okul koruma dernekleriyle iş birliği yapabilmelidir.” görüşüne öğrencilerin orta düzeyde katıldığı gözlenmiştir.

“Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirler okul yönetimi tarafından alınabilmelidir.” görüşüne öğrencilerin orta düzeyde katıldığı gözlenmiştir.

“Okul yönetimi öğrenci ile karşı karşıya gelmekten kaçınmalıdır.” görüşüne öğrencilerin düşük düzeyde katıldığı gözlenmiştir.

“Öğrenci başarısı okul yönetimi tarafından izlenmeli ve değerlendirilmelidir.” görüşüne öğrencilerin yüksek düzeyde katıldığı gözlenmiştir.

**Tablo 4.35: “Okul yönetimi, öğrenci beklentilerine cevap vermelidir.” Öğrenci Görüşlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı**

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>Erkek</b>	<b>f</b>	23	37	104	57	88
	<b>%</b>	7,4%	12,0%	33,7%	18,4%	28,5%
<b>Kız</b>	<b>f</b>	13	33	118	77	64
	<b>%</b>	4,3%	10,8%	38,7%	25,2%	21,0%
<b>Toplam</b>	<b>f</b>	36	70	222	134	152
	<b>%</b>	5,9%	11,4%	36,2%	21,8%	24,8%

“Okul yönetimi, öğrenci beklentilerine cevap vermelidir.” görüşüne erkek öğrencilerin %7,4’ünün kesinlikle katılmıyorum, %12,0’inin katılmıyorum, %33,7’sinin kararsızım, %18,4’ünün katılıyorum ve %28,5’inin kesinlikle katılıyorum yanıtını verdikleri gözlenmiştir. Kız öğrencilerin ise %4,3’ünün

kesinlikle katılmıyorum, %10,8'inin katılmıyorum, %38,7'sinin kararsızım, %25,2'sinin katılıyorum ve %21,0'ının kesinlikle katılıyorum yanıtını verdikleri gözlenmiştir. Genel olarak “Okul yönetimi, öğrenci beklentilerine cevap vermelidir.” görüşüne öğrencilerin %5,9'unun kesinlikle katılmıyorum, %11,4'ünün katılmıyorum, %36,2'sinin kararsızım, %21,8'inin katılıyorum ve %24,8'inin kesinlikle katılıyorum yanıtını verdikleri gözlenmiştir.

**Tablo 4.36: “Okul yönetimi, öğrencilere örnek olmalıdır.” Öğrenci Görüşlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı**

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>Erkek</b>	<b>f</b>	8	40	79	71	111
	<b>%</b>	2,6%	12,9%	25,6%	23,0%	35,9%
<b>Kız</b>	<b>f</b>	7	53	80	92	73
	<b>%</b>	2,3%	17,4%	26,2%	30,2%	23,9%
<b>Toplam</b>	<b>f</b>	15	93	159	163	184
	<b>%</b>	2,4%	15,1%	25,9%	26,5%	30,0%

“Okul yönetimi, öğrencilere örnek olmalıdır.” görüşüne erkek öğrencilerin %2,6'sının kesinlikle katılmıyorum, %12,9'unun katılmıyorum, %25,6'sının kararsızım, %23,0'ının katılıyorum ve %35,9'unun kesinlikle katılıyorum yanıtını verdikleri gözlenmiştir. Kız öğrencilerin ise %2,3'ünün kesinlikle katılmıyorum, %17,4'ünün katılmıyorum, %26,2'sinin kararsızım, %30,2'sinin katılıyorum ve %23,9'unun kesinlikle katılıyorum yanıtını verdikleri gözlenmiştir. Genel olarak “Okul yönetimi, öğrencilere örnek olmalıdır.” görüşüne öğrencilerin %2,4'ünün kesinlikle katılmıyorum, %15,1'inin katılmıyorum, %25,9'unun kararsızım, %26,5'inin katılıyorum ve %30,0'ının kesinlikle katılıyorum yanıtını verdikleri gözlenmiştir.

**Tablo 4.37: “Öğrencilerin ders araç gereçlerini ve laboratuvarı verimli bir şekilde kullanması için maddi olanaklar sağlamalıdır.” Öğrenci Görüşlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı**

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>Erkek</b>	<b>f</b>	39	49	81	70	70
	<b>%</b>	12,6%	15,9%	26,2%	22,7%	22,7%
<b>Kız</b>	<b>f</b>	46	70	92	58	39
	<b>%</b>	15,1%	23,0%	30,2%	19,0%	12,8%
<b>Toplam</b>	<b>f</b>	85	119	173	128	109
	<b>%</b>	13,8%	19,4%	28,2%	20,8%	17,8%

“Öğrencilerin ders araç gereçlerini ve laboratuvarı verimli bir şekilde kullanması için maddi olanaklar sağlamalıdır.” görüşüne erkek öğrencilerin %12,6’sının kesinlikle katılmıyorum, %15,9’unun katılmıyorum, %26,2’sinin kararsızım, %22,7’sinin katılıyorum ve %22,7’sinin kesinlikle katılıyorum yanıtını verdikleri gözlenmiştir. Kız öğrencilerin ise %15,1’inin kesinlikle katılmıyorum, %23,0’ının katılmıyorum, %30,2’sinin kararsızım, %19,0’ının katılıyorum ve %12,8’inin kesinlikle katılıyorum yanıtını verdikleri gözlenmiştir. Genel olarak “Öğrencilerin ders araç gereçlerini ve laboratuvarı verimli bir şekilde kullanması için maddi olanaklar sağlamalıdır.” görüşüne öğrencilerin %13,8’inin kesinlikle katılmıyorum, %19,4’ünün katılmıyorum, %28,2’sinin kararsızım, %20,8’inin katılıyorum ve %17,8’inin kesinlikle katılıyorum yanıtını verdikleri gözlenmiştir.

**Tablo 4.38: “Okul yönetimi, tabiat, çevre, tarihi eser ve müzeleri ziyaret çalışmalarını belli bir program dâhilinde yürütmelidir.” Öğrenci Görüşlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı**

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>Erkek</b>	<b>f</b>	56	79	91	46	37
	<b>%</b>	18,1%	25,6%	29,4%	14,9%	12,0%
<b>Kız</b>	<b>f</b>	75	90	91	33	16
	<b>%</b>	24,6%	29,5%	29,8%	10,8%	5,2%
<b>Toplam</b>	<b>f</b>	131	169	182	79	53
	<b>%</b>	21,3%	27,5%	29,6%	12,9%	8,6%

“Okul yönetimi, tabiat, çevre, tarihi eser ve müzeleri ziyaret çalışmalarını belli bir program dâhilinde yürütmelidir.” görüşüne erkek öğrencilerin %18,1’inin kesinlikle katılmıyorum, %25,6’sının katılmıyorum, %29,4’ünün kararsızım, %14,9’unun katılıyorum ve %12,0’inin kesinlikle katılıyorum yanıtını verdikleri gözlenmiştir. Kız öğrencilerin ise %24,6’sının kesinlikle katılmıyorum, %29,5’inin katılmıyorum, %29,8’inin kararsızım, %10,8’inin katılıyorum ve %5,2’sinin kesinlikle katılıyorum yanıtını verdikleri gözlenmiştir. Genel olarak “Okul yönetimi, tabiat, çevre, tarihi eser ve müzeleri ziyaret çalışmalarını belli bir program dâhilinde yürütmelidir.” görüşüne öğrencilerin %21,3’ünün kesinlikle katılmıyorum, %27,5’inin katılmıyorum, %29,6’sının kararsızım, %12,9’unun katılıyorum ve %8,6’sının kesinlikle katılıyorum yanıtını verdikleri gözlenmiştir.

**Tablo 4.39: “Öğrencilerin okuldan yararlanmaları için öğretmenler tarafından alınan tedbirleri yakından izlenmeli ve, öğrencilere verilen ödevlerin yönetmelik ve emirlere uygun olup olmadığını kontrol edilmelidir.” Öğrenci Görüşlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı**

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>Erkek</b>	<b>f</b>	14	67	100	56	72
	<b>%</b>	4,5%	21,7%	32,4%	18,1%	23,3%
<b>Kız</b>	<b>f</b>	22	75	102	55	51
	<b>%</b>	7,2%	24,6%	33,4%	18,0%	16,7%
<b>Toplam</b>	<b>f</b>	36	142	202	111	123
	<b>%</b>	5,9%	23,1%	32,9%	18,1%	20,0%

“Öğrencilerin okuldan yararlanmaları için öğretmenler tarafından alınan tedbirleri yakından izlenmeli ve öğrencilere verilen ödevlerin yönetmelik ve emirlere uygun olup olmadığını kontrol edilmelidir.” görüşüne erkek öğrencilerin %4,5’inin kesinlikle katılmıyorum, %21,7’sinin katılmıyorum, %32,4’ünün kararsızım, %18,1’inin katılıyorum ve %23,3’ünün kesinlikle katılıyorum yanıtını verdikleri gözlenmiştir. Kız öğrencilerin ise %7,2’sinin kesinlikle katılmıyorum, %24,6’sının katılmıyorum, %33,4’ünün kararsızım, %18,0’ının katılıyorum ve %16,7’sinin kesinlikle katılıyorum yanıtını verdikleri gözlenmiştir. Genel olarak “Öğrencilerin okuldan yararlanmaları için öğretmenler tarafından alınan tedbirler yakından izlenmeli ve öğrencilere verilen ödevlerin yönetmelik ve emirlere uygun olup olmadığını kontrol edilmelidir.” görüşüne öğrencilerin %5,9’unun kesinlikle katılmıyorum, %23,1’inin katılmıyorum, %32,9’unun kararsızım, %18,1’inin katılıyorum ve %20,0’ının kesinlikle katılıyorum yanıtını verdikleri gözlenmiştir.

**Tablo 4.40: “Okul yönetimi, evlerinde çalışabilme olanağı bulunmayan öğrenciler için, okul aile birliği ve okul koruma dernekleriyle iş birliği yapabilmelidir.” Öğrenci Görüşlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı**

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>Erkek</b>	<b>f</b>	33	72	88	52	64
	<b>%</b>	10,7%	23,3%	28,5%	16,8%	20,7%
<b>Kız</b>	<b>f</b>	40	68	92	56	49
	<b>%</b>	13,1%	22,3%	30,2%	18,4%	16,1%
<b>Toplam</b>	<b>f</b>	73	140	180	108	113
	<b>%</b>	11,9%	22,8%	29,3%	17,6%	18,4%

“Okul yönetimi, evlerinde çalışabilme olanağı bulunmayan öğrenciler için, okul aile birliği ve okul koruma dernekleriyle iş birliği yapabilmelidir.” görüşüne erkek öğrencilerin %10,7’sinin kesinlikle katılmıyorum, %23,3’ünün katılmıyorum, %28,5’inin kararsızım, %16,8’inin katılıyorum ve %20,7’sinin kesinlikle katılıyorum yanıtını verdikleri gözlenmiştir. Kız öğrencilerin ise %13,1’inin kesinlikle katılmıyorum, %22,3’ünün katılmıyorum, %30,2’sinin kararsızım, %18,4’ünün katılıyorum ve %16,1’inin kesinlikle katılıyorum yanıtını verdikleri gözlenmiştir. Genel olarak “Okul yönetimi, evlerinde çalışabilme olanağı bulunmayan öğrenciler için, okul aile birliği ve okul koruma dernekleriyle iş birliği yapabilmelidir.” görüşüne öğrencilerin %11,9’unun kesinlikle katılmıyorum, %22,8’inin katılmıyorum, %29,3’ünün kararsızım, %17,6’sının katılıyorum ve %18,4’ünün kesinlikle katılıyorum yanıtını verdikleri gözlenmiştir.

**Tablo 4.41: “Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirler okul yönetimi tarafından alınabilmelidir.” Öğrenci Görüşlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı**

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>Erkek</b>	<b>f</b>	56	57	71	59	66
	<b>%</b>	18,1%	18,4%	23,0%	19,1%	21,4%
<b>Kız</b>	<b>f</b>	62	61	106	40	36
	<b>%</b>	20,3%	20,0%	34,8%	13,1%	11,8%
<b>Toplam</b>	<b>f</b>	118	118	177	99	102
	<b>%</b>	19,2%	19,2%	28,8%	16,1%	16,6%

“Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirler okul yönetimi tarafından alınabilmelidir.” görüşüne erkek öğrencilerin %18,1’inin kesinlikle katılmıyorum, %18,4’ünün katılmıyorum, %23,0’ının kararsızım, %19,1’inin katılıyorum ve %21,4’ünün kesinlikle katılıyorum yanıtını verdikleri gözlenmiştir. Kız öğrencilerin ise %20,3’ünün kesinlikle katılmıyorum, %20,0’ının katılmıyorum, %34,8’inin kararsızım, %13,1’inin katılıyorum ve %11,8’inin kesinlikle katılıyorum yanıtını verdikleri gözlenmiştir. Genel olarak “Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirler okul yönetimi tarafından alınabilmelidir.” görüşüne öğrencilerin %19,2’sinin kesinlikle

katılmıyorum, %19,2'sinin katılmıyorum, %28,8'inin kararsızım, %16,1'inin katılıyorum ve %16,6'sının kesinlikle katılıyorum yanıtını verdikleri gözlenmiştir.

**Tablo 4.42: “Okul yönetimi öğrenci ile karşı karşıya gelmekten kaçınmalıdır.” Öğrenci Görüşlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı**

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>Erkek</b>	<b>f</b>	104	65	81	26	33
	<b>%</b>	33,7%	21,0%	26,2%	8,4%	10,7%
<b>Kız</b>	<b>f</b>	113	70	81	19	22
	<b>%</b>	37,0%	23,0%	26,6%	6,2%	7,2%
<b>Toplam</b>	<b>f</b>	217	135	162	45	55
	<b>%</b>	35,3%	22,0%	26,4%	7,3%	9,0%

“Okul yönetimi öğrenci ile karşı karşıya gelmekten kaçınmalıdır.” görüşüne erkek öğrencilerin %33,7'sinin kesinlikle katılmıyorum, %21,0'ının katılmıyorum, %26,2'sinin kararsızım, %8,4'ünün katılıyorum ve %10,7'sinin kesinlikle katılıyorum yanıtını verdikleri gözlenmiştir. Kız öğrencilerin ise %37,0'ının kesinlikle katılmıyorum, %23,0'ının katılmıyorum, %26,6'sının kararsızım, %6,2'sinin katılıyorum ve %7,2'sinin kesinlikle katılıyorum yanıtını verdikleri gözlenmiştir. Genel olarak “Okul yönetimi öğrenci ile karşı karşıya gelmekten kaçınmalıdır.” görüşüne öğrencilerin %35,5'ünün kesinlikle katılmıyorum, %22,0'ının katılmıyorum, %26,4'ünün kararsızım, %7,3'ünün katılıyorum ve %9,0'ının kesinlikle katılıyorum yanıtını verdikleri gözlenmiştir.

**Tablo 4.43: “Öğrenci başarısı okul yönetimi tarafından izlenmeli ve değerlendirilmelidir.” Öğrenci Görüşlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı**

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>Erkek</b>	<b>f</b>	34	24	60	62	129
	<b>%</b>	11,0%	7,8%	19,4%	20,1%	41,7%
<b>Kız</b>	<b>f</b>	48	38	82	74	63
	<b>%</b>	15,7%	12,5%	26,9%	24,3%	20,7%
<b>Toplam</b>	<b>f</b>	82	62	142	136	192
	<b>%</b>	13,4%	10,1%	23,1%	22,1%	31,3%

“Öğrenci başarısı okul yönetimi tarafından izlenmeli ve değerlendirilmelidir.” görüşüne erkek öğrencilerin %11,0'ının kesinlikle katılmıyorum, %7,8'inin

katılmıyorum, %19,4'ünün kararsızım, %20,1'inin katılıyorum ve %41,7'sinin kesinlikle katılıyorum yanıtını verdikleri gözlenmiştir. Kız öğrencilerin ise %15,7'sinin kesinlikle katılmıyorum, %12,5'inin katılmıyorum, %26,9'unun kararsızım, %24,3'ünün katılıyorum ve %20,7'sinin kesinlikle katılıyorum yanıtını verdikleri gözlenmiştir. Genel olarak “Öğrenci başarısı okul yönetimi tarafından izlenmeli ve değerlendirilmelidir.” görüşüne öğrencilerin %13,4'ünün kesinlikle katılmıyorum, %10,1'inin katılmıyorum, %23,1'inin kararsızım, %22,1'inin katılıyorum ve %31,3'ünün kesinlikle katılıyorum yanıtını verdikleri gözlenmiştir.

**Tablo 4.44: Öğrencilerin Algıladıkları Yönetim Tutumlarının Öğrencilerin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşmasına İlişkin T Testi Sonuçları**

	N	Ortalama	Standart Sapma	T değeri	Sig.
<b>Erkek</b>	309	3,2211	0,83145	3,942	0,000
<b>Kız</b>	305	2,9709	0,73854		

İlköğretim yönetiminin tutumlarının öğrenciler açısından değerlendirilmesinde görüşlerin öğrencilerin cinsiyetlerine göre farklılaşmasına ilişkin bulgular Tablo 4.44'de verilmiştir. Buna göre hesaplanan 3,942 t istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.=0,000< 0,05). Yani öğrencilerin cinsiyetleri, yönetimin tutumları hakkındaki görüşlerinde farklılaşmaya neden olmuştur. Erkek öğrencilerin yönetimin tutumları hakkındaki görüşlerinin kız öğrencilere göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu durumda H<sub>5</sub> alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4.45: Öğrencilerin Algıladıkları Yönetim Tutumlarının Öğrencilerin Yaşlarına Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları**

	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Sig.
7-8 yaş arası	74	3,2147	0,74054	9,478	0,000
9-10 yaş arası	120	3,4167	0,83512		
11-12 yaş arası	146	3,0921	0,74236		
13-14 yaş arası	129	2,8467	0,68945		
15 yaş ve üzeri	145	2,9992	0,84086		

İlköğretim yönetimi tutumlarının öğrenciler açısından değerlendirilmesinde görüşlerin öğrencilerin yaşlarına göre farklılaşmasına ilişkin bulgular Tablo 4.45’de verilmiştir. Buna göre hesaplanan 9,478 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.=0,000<0,05). Yani öğrencilerin yaşları, yönetimin tutumu hakkındaki görüşlerinde farklılaşmaya neden olmuştur. Farklılaşmaya neden olan yaş gruplarını belirlemek amacı ile yapılan Post- Hoc testleri sonucunda 9-10 yaş arasında olan öğrencilerin yönetimin tutumu hakkındaki görüşlerinin diğer yaş grubundakilere göre yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu durumda  $H_6$  alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4.46: Öğrencilerin Algıladıkları Yönetim Tutumlarının Öğrencilerin Sınıf Düzeylerine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Sonuçları**

	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	Sig.
1.sınıf	34	3,3838	1,02214	5,395	0,000
2.sınıf	52	3,3007	0,73882		
3.sınıf	97	3,3312	0,74438		
4.sınıf	91	3,2646	0,81704		
5.sınıf	114	3,0591	0,67093		
6.sınıf	124	3,0464	0,83839		
7.sınıf	58	2,9659	0,74939		
8.sınıf	44	2,6858	0,70339		

İlköğretim yönetimi tutumlarının öğrenciler açısından değerlendirilmesinde görüşlerin öğrencilerin sınıf düzeylerine göre farklılaşmasına ilişkin bulgular Tablo 4.46’da verilmiştir. Buna göre hesaplanan 5,395 f istatistik değeri 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.=0,000<0,05). Yani öğrencilerin sınıf düzeyleri, yönetimin tutumu hakkındaki görüşlerinde farklılaşmaya neden olmuştur. Farklılaşmaya neden olan sınıf düzeylerini belirlemek amacı ile yapılan Post- Hoc testleri sonucunda 7 ve 8. Sınıf öğrencilerinin ilköğretim yönetiminin tutumu hakkındaki görüşlerinin alt sınıf öğrencilerine göre daha düşük olduğu gözlenmiştir. Genel olarak öğrencilerin sınıf düzeyleri arttıkça yönetimin tutumu hakkındaki düşüncelerinin zayıfladığı gözlenmiştir. Bu durumda  $H_7$  alternatif hipotezi kabul edilmiştir.

## SONUÇ

Bu bölümde yapılan analizler sonucunda elde edilen sonuçlar tartışılmış, araştırmanın sınırlılıkları ele alınmış ve gelecek çalışmalar için öneriler sunulmuştur.

Yönetme ve yönetilme konusu tarih boyunca insanları en çok meşgul eden konular arasında yer almıştır. İnsanlık tarihinin başlangıcından beri insanlar kendi amaçlarını gerçekleştirmek için diğer insanların yardımına ihtiyaç duymuşlardır. Amacına ulaşmak için işbirliği yapan insan, üyesi bulunduğu grubun ortak ve düzenli bir çalışma sonucunda ortaya koyduğu güç birliğinin ürünlerini alınca, düşündüklerini yapabilmek, dağınık ve değişik olanakları birleştirmek, bir uyum içinde ortak amaca varabilmek için bir koordinasyonun gerekli olduğuna inanmıştır. Böylece gerçekleştirilen güç birliği ile paralel olarak saptanan amaçlara yönelik çabaların sonuç alınca kadar düzenlemesi, kontrol edilmesi ve desteklenmesi gereği yönetim kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Yönetim, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bireysel ve grup olarak çalışmak şeklinde tanımlanmaktadır. Bu anlayışa göre, yönetime düşen görev, insanların birey ve grup olarak en etkili çalışma yollarını bulmaktır.

Çağımızda yönetime büyük önem verildiği görülmektedir. Bütün devletler, yönetimin verimliliği üzerinde durmakta ve çareler bulmaya çalışılmaktadırlar. Yönetim ile ilgili olarak gerek ulusal gerekse uluslararası örgütler kurulmaktadır. Artık bugün çok sayıda yapılmış ve halen yapılmakla olan denemeler göstermektedir ki, iyi bir yönetim bir kuruluşun, bir kurumun, bir topluluğun ve hatta bir devletin başarıya ulaşmasında en önemli unsurdur.

Son yıllarda genel yönetim anlayışında gelişmeler gözlenmiş, bu gelişmelere paralel olarak eğitim yönetimi de gelişmiştir. Eğitim yönetimi, insan davranışlarında istenilen davranış değişikliğini sağlamak için madde ve insan gücü kaynaklarını kullanma sürecidir. Eğitim yönetimi, toplumun eğitim gereksinmelerini karşılamak için kurulan eğitim sisteminin ve eğitim sisteminde yer alan kuruluşların yönetimini kapsamaktadır. Hem eğitim bilimlerine hem de yönetim bilimlerine bağlı bir alandır.

Amacı ise okulda ya da eğitim örgütünde eğitimin nicelikçe ve nitelikçe artmasını sağlamaktır. Kısacası eğitim yönetimi, toplumun eğitim gereksinimlerini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü, önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek için, etkili işletmek, geliştirmek ve yenileştirmek sürecidir. Eğitim yönetiminin amacı, okulda ya da eğitim örgütünde, eğitimin nicelikçe ve nitelikçe artmasını sağlamaktır.

Okul yönetimi ise eğitim yönetiminin bir alt sistemi ve ağırlık merkezi durumundadır. Eğitim yönetimi çerçevesinde, eğitim planlaması, ölçme ve değerlendirme, program geliştirme, rehberlik gibi dallara oranla; okul yönetiminin alanı daha geniş kalmaktadır. Çünkü okul yapısında ve ortamında bu dalların birimleri ve personel yönetimini destekleyici nitelikte görev yaparlar. Bir örgütte yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetimin görevi de, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır.

Okul yönetiminin önemini, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğu belirtir. Yönetimin çok yönlü tanımları, yöneticiye çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklemiş bulunmaktadır. Bunlar okul yönetiminin değerini yükselttiği kadar, önemini de artırmaktadır.

Örgütsel etkililiği sağlamak yönetimin görevidir. Bu görevi yerine getirmesi için yönetimin de etkili olması gerekir. Etkili bir yönetim, örgütsel liderlik niteliklerini taşıyan, sürekli olarak kendini yenileyen yöneticilerce yapılabilir. Eğer bir okul, örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlarını, planlanan (tasarlanan ya da umulan) düzeyde gerçekleştirebilirse etkili olur.

Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını ve havasını koruyacak ve yaşatacak olan okul yöneticilerdir. Gerçekte okul yöneticisi, formal yetkilerden güç alan bir üsttür. Okuldaki diğer üyeler tarafından kabul edilirse ve benimsenirse liderlik statüsü kazanabilir. Bu anlamda liderin grubun başarısını sağlamak ve bunu sürekli hale getirmek gibi sorumlulukları da vardır. Okul yöneticilerin bunları gerçekleştirebilmesi için diğer üyelerle etkileşimi, sorunlarını dinlemesi ve bunlara çözüm önerisi getirebilmesi gereklidir. Bunların yanında sosyal sistemin okul

yönetiminde rol oynayan diğer öğelerle iletişimi sağlanmalı, okul yönetiminde rol oynayan iç ve dış öğelerle arasındaki dengeyi kurabilmelidir.

Okul yöneticiliği, eğitim yöneticiliğinden ayrı bir meslek olarak düşünülebilir. Çünkü okul yöneticilerinin yeterlilik alanları eğitim yöneticilerinden farklıdır. Okul, örgüt ve işleyiş olarak eğitim yönetiminin bağımlı değişkeni konumundadır. Üst düzeyde eğitim politikalarını, planlarını belirleyen; orta kademedeki bunları yorumlayan eğitim yöneticileridir. Ancak bütün bunların uygulanmasını gerçekleştirip sistemin geri beslemesini sağlayanlar ise ilk düzeydeki okul yöneticileridir.

Okul yöneticisi okulun amaçları ile üyelerin gereksinimlerini dengeleyebilecek kadar örgütçü olabilmelidir. Ayrıca okulda uyumlu insan ilişkilerinin kurulduğu ve işlediği bir hava yaratabilmelidir. Okul yöneticisinin, okulun vizyon ve misyonunun açıkça tanımlanmasını sağlamakla kalmayıp, bunun öğrenci, öğretmen, veliler ve çevre tarafından da paylaşılmasını sağlaması gerekir. Okul yöneticisi, mükemmel bir okul vizyonu oluşturma konusunda öğretmen, öğrenci ve topluma önderlik etmek durumundadır.

Eğitim hizmetlerinin sağlıklı bir şekilde topluma sunulabilmesi ve eğitim kurumlarının belirlenen amaçlara ulaşabilmesi, kendinden beklenen görevleri yerine getirebilen okul yöneticileri ile mümkündür. Çağımızda ekonomik sosyal ve teknolojik alandaki hızlı değişim toplumsal kurumları etkilemekte ve eğitim sistemleri de yeniden oluşum ihtiyacı ile karşılaşmaktadır. Ancak gelecekteki her an yenidir. Bilim ve teknolojiye meydana gelen hızlı değişimler, yenileşmenin nicelik ve niteliğini giderek artırmaktadır. Toplumdaki sosyal, politik ve ekonomik gelişmelerden etkilenen eğitim kurumu ve yöneticisi bu değişimlere aynı hızla uyum göstermek mecburiyetindedir. Yönetimin sadece geçmiş ve deneyim sonuçlarına dayandığı devrin çok gerilerde kaldığı artık kabul edilmelidir. Bu nedenle yeni ve ortak sorunların bilimsel bir yaklaşımla ele alınması zorunludur. Sağlam bir hizmet ağı ile desteklenen, her zaman, her yerde kolay ve ucuz ulaşılabilecek kaliteli öğretim beklentisi gün geçtikçe daha çok hissedilmektedir. Bir okul yöneticisinin en belirgin ve önemli rolü, bu değişim ve gelişmelere göre önlemleri almak, gerekli

öğretimi sağlamaktır. Okul yöneticilerinin başarılı olabilmesi örgütünü, örgütünün iç ve dış çevresini tanıması ve bunları amaçlar doğrultusunda düzenlemesi ile söz konusudur. Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim okullarındaki yöneticilerin gösterdikleri başarının öğretmen ve öğrenci üzerindeki etkilerinin incelenmesi amacıyla hazırlanan bu araştırma sonucunda elde edilen veriler aşağıda belirtilmiştir.

İlköğretim yönetiminin tutumlarının öğretmen ve öğrenciler üzerindeki etkilerini belirlemek amacı ile oluşturulan öğretmen ve öğrenci anketleri değerlendirilmiştir. Değerlendirme 61 öğretmen ve 614 ilköğretim öğrencisi üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Öğretmenler açısından algılanan yönetim tutumları aşağıda verilmiştir.

- İlköğretim yönetiminin sorun çözme tutumlarının öğretmenler üzerinde yüksek derecede etkili olduğu gözlenmiştir. Yani yönetim sorun çözme açısından öğretmenlere destek çıkmaktadır.
- İlköğretim yönetiminin karar verme sürecinde kimi zaman öğretmenlerle birlik olduğu kimi zaman öğretmenlerden destek almadıkları gözlenmiştir. Yani yönetimin herhangi bir karar verme sürecinde kimi zaman öğretmenlerin fikirlerini almamaktadır.
- İlköğretim yönetiminin iletişim tutumlarının değerlendirilmesinde öğretmenlerin orta düzeyde yönetim ile iletişim halinde olduğu gözlenmiştir. Yönetimin öğretmenler ile olan iletişimi yeterince iyi değildir.
- İlköğretim yönetiminin denetleme tutumlarının öğretmenler üzerinde orta derecede etkili olduğu gözlenmiştir. Yönetim denetleme esnasında öğretmenleri daha fazla bilgilendirmelidir.
- İlköğretim yönetiminin demokratik tutumlarının öğretmenler açısından algılanmasının düşük olduğu gözlenmiştir. Yani öğretmenler yönetimin demokratik davranmadıklarını düşünmektedir.

- İlköğretim yönetiminin motivasyon tutumlarının öğretmenler açısından algılanmasının orta derecede olduğu gözlenmiştir. Yani yönetim öğretmenleri yeterince motive etmemektedir.
- Yönetimin sorun çözme tutumlarının değerlendirilmesinde öğretmenlerin cinsiyeti etkili bir faktör değildir.
- Yönetimin karar verme süreçlerinin değerlendirilmesinde öğretmenlerin cinsiyeti etkili bir faktör değildir.
- Erkek öğretmenlerin yönetim ile olan iletişimleri bayanlara göre daha iyidir.
- Kadın öğretmenlerin denetlenmesinde yönetim daha duyarlıdır.
- Yönetimin demokratik tutumlarının değerlendirilmesinde öğretmenlerin cinsiyeti etkili bir faktör değildir.
- Yönetimin motivasyon tutumlarının değerlendirilmesinde öğretmenlerin cinsiyeti etkili bir faktör değildir.
- Yönetimin sorun çözme tutumlarının değerlendirilmesinde öğretmenlerin yaşı etkili bir faktör değildir.
- Yönetimin karar verme süreçlerinin değerlendirilmesinde öğretmenlerin yaşı etkili bir faktör değildir.
- 20-30 yaş grubundaki öğretmenlerin yönetim ile olan iletişimi diğer yaş grubundakilere göre daha düşüktür. 41-50 yaş grubu öğretmenlerin yönetim ile olan iletişimi diğer yaş grubundakilere göre daha yüksektir.
- Yönetimin denetleme tutumlarının değerlendirilmesinde öğretmenlerin yaşı etkili bir faktör değildir.
- Yönetimin demokratik tutumlarının değerlendirilmesinde 31-40 yaş grubundaki öğretmenler diğer yaş grubundakilere göre olumsuzdur.

- Yönetimin motivasyon tutumlarının değerlendirilmesinde öğretmenlerin yaşı etkili bir faktör değildir.
- Yönetimin sorun çözme tutumlarının değerlendirilmesinde öğretmenlerin mesleki kıdemleri etkili bir faktör değildir.
- Yönetimin karar verme süreçlerinin değerlendirilmesinde öğretmenlerin mesleki kıdemleri etkili bir faktör değildir.
- 1-5, 6-10 yıl arasında, 21 yıl ve daha fazla mesleki tecrübeye sahip olan öğretmenlerin yönetim ile olan iletişimi 11-15 ve 16-20 yıl arasında mesleki tecrübeye sahip olanlara göre daha zayıftır.
- Yönetimin denetleme tutumlarının değerlendirilmesinde öğretmenlerin mesleki kıdemleri etkili bir faktör değildir.
- Yönetimin demokratik tutumlarının değerlendirilmesinde öğretmenlerin mesleki kıdemleri etkili bir faktör değildir.
- Yönetimin motivasyon tutumlarının değerlendirilmesinde öğretmenlerin mesleki kıdemleri etkili bir faktör değildir.
- Yönetimin sorun çözme tutumlarının değerlendirilmesinde öğretmenlerin eğitim durumları etkili bir faktör değildir.
- Yönetimin karar verme süreçlerinin değerlendirilmesinde öğretmenlerin eğitim durumları etkili bir faktör değildir.
- Yönetimin iletişim tutumlarının değerlendirilmesinde öğretmenlerin eğitim durumları etkili bir faktör değildir.
- Yönetimin denetleme tutumlarının değerlendirilmesinde öğretmenlerin eğitim durumları etkili bir faktör değildir.
- Yönetimin demokratik tutumlarının değerlendirilmesinde öğretmenlerin eğitim durumları etkili bir faktör değildir.

- Yönetimin motivasyon tutumlarının değerlendirilmesinde öğretmenlerin eğitim durumları etkili bir faktör değildir.
- Öğrencilerin yönetim tutumlarını orta düzeyde algıladıkları gözlenmiştir. Yönetimin öğrencilere örnek olmak adına daha fazla çaba göstermeleri, sınıf öğretmenleri kadar olmasa da öğrencilerin başarılarının yönetim tarafından takip edilmesi gerekmektedir. Öğrenciler üzerinde olumlu ve kalıcı etki yaratmak için tabiat, çevre, tarihi eser ve müzeleri ziyaret çalışmalarını belli bir program dâhilinde düzenlemelidir.

## KAYNAKÇA

- Acet, Ö. (2006); “*İlköğretim Okullarında Örgüt İklimi ile Karara Katılma Süreci Arasındaki İlişki*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Açıkalın, A. (1998a); “Kırk Yıl Önce, Kırk Yıl Sonra”, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı: 137, ss.17-19.
- Açıkalın, A. (1998b); *Toplumsal Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği*, 4. Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Akat, İ. (1984); *İşletme Yönetimi*, Üçel Yayıncılık, İzmir.
- Akat, İ., G. Budak ve G. Budak (1999); *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir.
- Alıcıgüzel, İ. (1998); *Çağdaş Okulda Eğitim ve Öğretim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Alıç, M. (1987); “Yönetim ve Liderlik”. *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Ankara.
- Alıç, M. (1990); *Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı (Eskişehir’de Bir Uygulama)*, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir.
- Alpar, E. (1999); “Yönetim Hukukunun Genel İlkeleri”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 384.
- Ataklı, A. (1996); *İlkokullarda Yönetici Davranışlarının Öğretmenlerin Verimliliğine Etkisi*, MEB Yayınları, İstanbul.
- Aydın, M. (1994); *Eğitim Yönetimi: Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler*, 4. Baskı, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara.
- Aytek, B. (1978); *Yönetim Görevleri*, Kalite Matbaası, Ankara.
- Balcı, A. ve Diğerleri (2004); *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Baransel, A. (1993); *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No: 257, Cilt: 1, İstanbul.
- Başaran, İ.E. (1982); *Örgütsel Davranış*, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara.
- Başaran, İ.E. (1984); *Yönetime Giriş*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 135, Ankara.
- Başaran, İ.E. (1989); *Yönetim*, Gül Yayınevi, Ankara.

- Başaran, İ.E. (1996); *Türkiye Eğitim Sistemi*, Yargıcı Matbaası, Ankara.
- Başaran, İ.E. (2003); “Eğitimde Yeni Yaklaşımlar”, *21. Yüzyılın Başında Kırıkkale Sempozyumu*, 10-11 Haziran, Kırıkkale.
- Binbaşıoğlu, C. (1983); *Eğitim Yöneticiliği*, Binbaşıoğlu Yayınevi, Ankara.
- Bostancı, A. (2007); *Eğitim Bilimlerine Giriş*, (Ed: N. Saylan), Anı Yayıncılık, Ankara.
- Bursalıoğlu, Z. (2005); *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, 13. Baskı, PegemA Yayıncılık, Ankara.
- Can, H. (2002); *Organizasyon ve Yönetim*, 6. Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Canman, D. (1993); *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, Todaie Yayınları, Ankara.
- Celep, C. (2004); *Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Liderlik*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Cem, C. (1971); “Yönetim Biçimleri”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 1, ss.91-103.
- Cemalcılar, İ. ve Diğerleri (1989); *İşletmecilik Bilgisi*, Anadolu Üniversitesi İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayınları No: 3, Eskişehir.
- Cerit, Y. (2001); “*Bilgi Toplumunda İlköğretim Okulu Müdürlerinin Rollerini*”, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Çalık, T. (1997); “Etkili Eğitim Yöneticisi”, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı:135, ss.134-158.
- Çelik, V. (1996); “Eğitsel Reform İçin Yeni Bir Okul Müdürü”, *Eğitimimize Bakışlar*, Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul.
- Çelik, V. (2000); *Eğitimsel Liderlik*, 2. Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Çelik, V. (2002); *Okul Kültürü ve Yönetimi*, PegemA Yayıncılık, Ankara.
- Çelikkaya, H. (1999); “Okul Yöneticisinin Eğitici ve Yönetici Özellikleri”, *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Sayı: 11.
- Çengelci, N. (1973); “Kamu Yönetiminde Eğitim ve Mülki İdare Amirlerinin Eğitim Sorunu”, *Türkiye İdare Dergisi*, Cilt: 44, Sayı: 343, Temmuz-Haziran.

- Demirtaş, H. (2004); “Etkili Eğitim Yöneticisi Davranışları”, <http://web.inonu.edu.tr/demirtas.htm>
- Dinçer, Ö. ve Y. Fidan (1996); *İşletme Yönetimine Giriş*, 3. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Dönmez, B. (1990); “Türkiye’de Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi”, *Eğitim Bilimleri Birinci Ulusal Kongresi*, (24-28 Eylül), Ankara.
- Efil, İ. (1998); *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Vipaş A.Ş Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı İştiraki, Bursa.
- Erdil, O. (1998); “Lider Yönetici Geliştirme nin Artan Önemi ve Yeni Yaklaşımlar”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, Sayı: 2(8), ss.65-70.
- Erdoğan, İ. (1996); *İşletmelerde Örgütsel Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (2000); *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Eren, E. (1993); *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ergun, T. ve A. Polatoğlu (1984); *Kamu Yönetimine Giriş*, Sevinç Matbaası, Ankara.
- Fındıkcı, İ. (1996); *Eğitimimize Bakışlar*, Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul.
- Gedikoğlu, T. (1994); “Gaziantep Üniversitesi İdari Personelinin Örgütsel Gereksinimleri ve İş Doyumu”, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 4, Sayı: 1.
- Görmüş, A.Ş. (2001); “İşletmelerde Kalite ve Verimliliğin Sağlanmasında Çalışanların Yönetime Katılmasının Yönetim Teorileri ve Fonksiyonları Açısından Önemi”, *Ekonomik ve Teknik Dergi: Standard*, Yıl: 40, Sayı: 474.
- Güçlü, N. (1997); “Eğitim Lideri Olarak Okul Yöneticisi”, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı:134, Nisan-Haziran, ss.50-55.
- Güçlü, N. (2003); “Örgüt Kültürü”, *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 6, ss.147-159.
- Gümüş, M. (1999); *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, İkinci Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Gümüşeli, A. İ. (1996); “İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim”, <http://istanbul.meb.gov.tr/kalitekurulu/istatistik117042006/resmiozel.htm>

- Günel, N. (1995); “2000’li Yılların Eşiğinde Yönetimsel Denetim Sistemine Eleştirel Bir Bakış”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 409, Aralık.
- Gürsel, M. (1997); *Okul Yönetimi: Kuramsal ve Uygulamalı Okul Yönetimi*, Mikro Yayınları, Konya.
- Gürsel, M. (2003); *Okul Yönetimi: Kuramsal ve Uygulamalı*, Eğitim Kitabevi, Konya.
- Gürsel, M. ve diğerleri (2002); *Sınıf Yönetimi*, Pegem Yayınları, Ankara.
- Helvacı, M.A. (2007a); “Türk Eğitim Sistemi ve Sorunları”, *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, (Ed: K. Keskinçılıç), Ankara.
- Helvacı, M.A. (2007b); “Okul Yöneticilerinin Yerleştirilmesi ve Atanmaları”, *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, (Ed: K. Keskinçılıç), Ankara.
- Hoşgörür, V. ve T.M. Yoncalık (2004); “Bilgi Toplumunda Eğitim Yönetimi: Eğitimde Çağdaş Yaklaşımlar”, *Bilgi Şöleni-2*, Birmat Matbaacılık, Samsun.
- İlgar, L. (1996); *Eğitim Yönetimi-Okul Yönetimi-Sınıf Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Kaptan, S. (1995); *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri*, Ankara
- Kaya, Y.K. (1993); *Eğitim Yönetimi*, Set Ofset Matbaacılık, Ankara.
- Keskinçılıç, K. (2007); “Yönetim ve Okul Yönetimi ile İlgili Kavramlar”, *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, (Ed: K. Keskinçılıç), Ankara.
- Mucuk, İ. (2001); *Modern İşletmecilik*, Onüçüncü Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Oğuzkan, A.F. (1993), *Eğitim Terimleri Sözlüğü*, Emel Matbaacılık, Ankara.
- Oktay, A. (1998); *İlköğretimde Yeniden Yapılanma*, MEF Eğitim Kurumları Yayınları, İstanbul.
- Oktaylar, H.C. (1997); “Ağrı İlinde Görev Yapan İlkokul Öğretmenlerinin Çalıştıkları Okulun Örgütsel İklimini Algılama Düzeyleri”, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Özalp, İ. (1999); *Yönetim ve Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 951, Ders Kitapları Yayın No: 15, Eskişehir.
- Peker, Ö. (1995); *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*, Türkiye Ortadoğu ve Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara.

- Plunket, W.R. ve R.F. Attner (1992); *Introduction To Management*, 4th. Edition, PWS-Kent Publishing Company, America.
- Rodoplu, G. ve A. Akdemir (1998); *İşletme Bilimine Giriş*, Isparta.
- Şimşek, Ş. (1995); *Yönetim ve Organizasyon*, Konya.
- Şişman, M. (1996); “Etkili Okulda Okul Yöneticisinin Liderlik Davranışları”, *III. Eğitim Bilimleri Kongresi*, (6-8 Eylül), Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Şişman, M. (2002); *Öğretim Liderliği*, PegemA Yayıncılık, Ankara.
- Şişman, M. ve S. Turan (2004); *Eğitim ve Okul Yönetimi*, (Ed: Özden, Y.), Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, PegemA Yayıncılık, Ankara.
- Taymaz, H. (1997); *Eğitim Sisteminde Teftiş*, Tapu ve Kadastro Vakfı Matbaası, Ankara.
- Taymaz, H. (2003); *Okul Yönetimi*, PegemA Yayıncılık, Ankara.
- Tortop, N. (1975); *Kamu Kuruluşlarında Halkla İlişkiler*, Türkiye Ortadoğu ve Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara.
- Tortop, N., E.G. İşbir ve B. Aykaç (1993); *Yönetim Bilimi*, Yargı Yayınları, Ankara.
- Tosun, K. (1992); *İşletme Yönetimi: Genel Esaslar*, 6. Baskı, Savaş Yayınları, Ankara.
- Uğur, A. (1994); *Yönetim ve İşletmecilik Bilgileri*, Sakarya Üniversitesi Rektörlük Yayınları No: 8, Sakarya.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006); *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi (SPSS 10.00-12.0 For Windows)*, (2. Basım). Detay Yayıncılık, Ankara
- Yavuz, Y. (2001); “*Lise Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Okulda Yerinden Yönetim ve Merkezden Yönetim Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Karar Verme Sürecine Etkileri*”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yıldız, N.N. (2008); “Eğitim Yöneticilerinin Öğretim Programları Yönetimi Yeterliliklerine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

## **EKLER**

### **Ek-1: Öğrenci Anket**

Sevgili Öğrenci,

Bu anket “İlköğretim Okullarında Okul Yönetimi Başarısının Öğretmen ve Öğrenciler Üzerindeki Etkileri” isimli araştırma için veri toplama aracı olarak kullanılacaktır. Verilecek tüm cevaplar gizli tutulacaktır. Soruları dikkatlice okumanız, şıkları eksiksizce doldurmanız ve vereceğiniz cevaplar araştırmanın doğruluğu ve güvenilirliği açısından büyük önem taşımaktadır.

Araştırmamız için zaman ayırdığınız ve emek harcadığınız için TEŞEKKÜR  
EDERİM.

ÖZGE KÖKTÜRK

## **KİŞİSEL BİLGİLER**

1- Cinsiyetiniz,

Erkek  Kız

2- Yaşınız

7-8

9-10

11-12

13-14

15 yaş ve daha büyük

## 3. Sınıfınız: ....

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Okul yönetimi, öğrenci beklentilerine cevap vermelidir.					
Okul yönetimi, öğrencilere örnek olmalıdır.					
Öğrencilerin ders araç gereçlerini ve laboratuvarı verimli bir şekilde kullanması için maddi olanaklar sağlamalıdır.					
Okul yönetimi, tabiat, çevre, tarihi eser ve müzeleri ziyaret çalışmalarını belli bir program dahilinde yürütülmelidir.					
Öğrencilerin okuldan yaralanmaları için öğretmenler tarafından alınan tedbirleri yakından izlemeli ve öğrencilere verilen ödevlerin yönetmelik ve emirlere uygun olup olmadığını kontrol edilmelidir.					
Okul yönetimi, evlerinde çalışabilme olanağı bulunmayan öğrenciler için, okul aile birliği ve okul koruma dernekleriyle iş birliği yapabilmelidir.					
Özel eğitimi gerektiren öğrencilerin kaynaştırma eğitimi ile ilgili tedbirler okul yönetimi tarafından alınabilmelidir.					
Okul yönetimi öğrenci ile karşı karşıya gelmekten kaçınmalıdır.					
Öğrenci başarısı okul yönetimi tarafından izlenmeli ve değerlendirilmelidir.					

**Ek-2: Öğretmen Anket**

Sayın katılımcı,

Bu anket “İlköğretim Okullarında Okul Yönetimi Başarısının Öğretmen ve Öğrenciler Üzerindeki Etkileri” isimli araştırma için veri toplama aracı olarak kullanılacaktır. Verilecek tüm cevaplar gizli tutulacaktır. Soruları dikkatlice okumanız, şıkları eksiksizce doldurmanız ve vereceğiniz cevaplar araştırmanın doğruluğu ve güvenilirliği açısından büyük önem taşımaktadır.

Araştırmamız için zaman ayırdığınız ve emek harcadığınız için TEŞEKKÜR  
EDERİM.

ÖZGE KÖKTÜRK

**KİŞİSEL BİLGİLER**

1- Cinsiyetiniz,

Erkek  Kız

2- Yaşınız

20-30yaş

31-40 yaş

41-50 yaş

51 yaş ve üzeri

3- Mesleki Kıdeminiz.

1-5 yıl

6-10 yıl

11-15 yıl

16-20 yıl

21 yıl ve üzeri

## 4- Çalıştığınız okuldaki görev süreniz

- ( ) 1-3 yıl  
 ( ) 4-6 yıl  
 ( ) 7-9 yıl  
 ( ) 10 12 yıl  
 ( ) 13-15 yıl  
 ( ) 16 yıl ve yukarısı

## 5- En Son Mezun Olduğunuz Okul

- ( ) Eğitim Enstitüsü  
 ( ) Eğitim Yüksek Okulu  
 ( ) Eğitim Fakültesi  
 ( ) Fen-Edebiyat Fakültesi

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>Sorun Çözme</b>					
Okulda yaşanan çatışmalar yöneticiler tarafından uzlaştırıcı bir tavırla çözülmelidir.					
Okuldaki sorunlar göz ardı edilmeden yöneticiler tarafından akılcı bir biçimde çözülmelidir.					
Önemli olan sorunlara öncelik verilmelidir.					
Yöneticilere iletilen sorunlar kısa zamanda çözüme ulaştırılmalıdır.					
<b>Karar Verme</b>					
Okulu ilgilendiren çeşitli kararlar öğretmenler ile birlikte alınmalıdır.					
Ders araç gereçlerinin seçiminde öğretmen kararlarına saygı gösterilmelidir.					
Bir karar alınırken bireysel değerler değil, okulun amaçları göz önüne alınmalıdır.					

İletişim					
Mesajlar öğretmenlere açık ve anlaşılır bir şekilde aktarılmalıdır.					
Konuşmalarda ses tonları ve mimikler iyi kullanılmalıdır.					
Öğretmenlerle daha çok yüz yüze görüşmeler tercih edilmelidir.					
Öğretmenlerin istek ve şikayetleri yönetime sıkıntısız iletilmelidir.					
Denetleme					
Öğretmenlerin eksik yanlarını onlara karşı bir silah olarak kullanmaktan kaçınmalıdırlar.					
Öğretmenleri denetlerken sert tavırlardan kaçınmalıdırlar.					
Öğretmenleri gizli yada habersiz denetlemek yerine açıkça denetleme yapmalıdırlar.					
Okul içinde yapılan denetlemelerin amacını öğretmenlere uygun şekilde açıklamalıdırlar.					
Denetleme sonuçlarını öğretmenlere açıklamalıdırlar.					
Demokratik Tutum					
Öğretmen değerlendirmeleri tarafsız olarak yapılmalıdır.					
Öğretmenler değerlendirilirken sadece olumsuz yanları değil olumlu yanları da dikkate alınmalıdır.					
Öğretmenler arasında siyasi, dini veya etnik ayrım yapmaktan kaçınılmalıdır.					
Motivasyon					
Okul yönetimi, okulun değişim hedefleri doğrultusunda öğretmenleri motive etmek için yeterli çabayı harcamalıdır.					
Okul yönetimi, Başarı ile tamamlanan görevler sonucunda, kişiyi takdir etmelidir.					
Okul herhangi bir başarı elde ettiğinde okul yönetimi, çalışanları ödüllendirmelidir.					