



T.C
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI

YÖNETİCİNİN KARAR ALMA KOORDİNE ETME VE İLETİŞİM
SÜREÇLERİNİN İŞLEYİŞİNDEKİ YETERLİLİKLERİNİN
OKUL BAŞARISINA ETKİSİ

YÜKSEKLİSANS TEZİ

Faruk YAŞAR

DANIŞMAN
Prof. Dr. Semra ÜNAL
İSTANBUL, 2013



T.C
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI

YÖNETİCİNİN KARAR ALMA KOORDİNE ETME VE İLETİŞİM
SÜREÇLERİNİN İŞLEYİŞİNDEKİ YETERLİLİKLERİNİN
OKUL BAŞARISINA ETKİSİ

YÜKSEKLİSANS TEZİ

Faruk YAŞAR

DANIŞMAN
Prof. Dr. Semra ÜNAL
İSTANBUL, 2013



YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

YÜKSEK LİSANS
TEZ SAVUNMA TUTANAĞI

22 / 03 / 2013

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden

FARUK YAŞAR, 22 / 03 / 2013 tarihinde yapılan
“Yöneticinin Karar Alma, Koordine Etme ve İletişim...
“Süreçlerinin İşleyişindeki Yeterliliklerinin Okul Başarı-
“sına Etkisi”

başlıklı Yüksek Lisans Tez Savunması sonucunda jürimiz tarafından oyçokluğu / oybirliği ile

☒ Başarılı bulunmuştur.

☐ Başarısız bulunmuştur.

☐ Düzeltmeler için adaya ek süre tanınmıştır.

Jüri Üyeleri

Tez Danışmanı

Unvanı, Adı, Soyadı: Prof. Dr. Semra İNAL

İmzası : S. İnal

Jüri Üyesi

Unvanı, Adı, Soyadı: Prof. Dr. Seter ADA

İmzası : S. Ada

Jüri Üyesi

Unvanı, Adı, Soyadı: Yard. Doç. Dr. Mustafa MERAL

İmzası : M. Meral

İÇİNDEKİLER

SAYFA

İÇİNDEKİLER.....	i
ÖNSÖZ	v
ÖZET	vi
ABSTARCT	vii
KISALTMALAR	viii
ŞEKİLLER	ix
TABLolar	xi
BÖLÜM 1	1
1. GİRİŞ	1
1.1 PROBLEM DURUMU	1
1.2. PROBLEM CÜMLEŞİ	5
1.3. ALT PROBLEMLER	5
1.4.DENENCELER	5
1.5. SAYILTILAR	5
1.6. SINIRLILIKLAR	6
1.7. ARAŞTIRMANIN AMACI	6
1.8. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	6
1.9. TANIMLAR	7
BÖLÜM 2	8
2. YÖNETİM	8
2.1. YÖNETİM BİLİMİ	8
2.2. YÖNETİM KAVRAMI VE KAPSAMI	10
2.3. YÖNETİM KURAMI	11
2.4. YÖNETİM YAKLAŞIMLARI	13
2.4.1. Amaç Odaklı Yönetim (Sorun Odaklı, Sonuç Odaklı)	13
2.4.2. Süreç Odaklı Yönetim	13
2.4.3. Otokratik Yönetim	14
2.4.4. Koruyucu Yönetim	14
2.4.5. Destekçi Yönetim	14
2.4.6. Birlikçi Yönetim(Collegial)	14

2.5. YÖNETİCİ	15
2.5.1. Farklı Yönetici tipleri	15
2.5.2. Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Özellikler	16
2.5.2.1. Yönetici bilgili olmalı	16
2.5.2.2. Yönetici yetenekli olmalı	17
2.5.2.3. Yöneticiler deneyimli olmalı	18
2.5.2.4. Yönetici ahlaklı olmalı	18
2.6. YÖNETİM FONKSİYONLARI	19
2.6.1. Karar Alma Süreci	23
2.6.1.1. Karar alma sürecinin yönetimi.....	24
2.6.1.2. Karar alma sürecinin aşamaları	26
2.6.1.3. Karar alma düzeyleri.....	27
2.6.1.4. Karar alırken uyulması gereken ilkeler.....	28
2.6.1.5. Karar almayı etkileyen faktörler.....	30
2.6.1.6. Karara katılmanın faydaları	30
2.6.2. Koordine Etme Süreci	31
2.6.2.1. Koordinasyon sürecinin yönetimi.....	31
2.6.3. İletişim Süreci	33
2.6.3.1. İletişim sürecinin yönetimi.....	35
2.6.3.2. İletişim ve sosyal etkileşim.....	37
2.6.3.3. Etkileşim ve iletişim.....	37
2.6.3.4. İletişim sürecinin unsurları.....	38
2.6.3.5. İletişimi engelleyen faktörler.....	42
2.6.3.5.1. Kişisel Faktörler	42
2.6.3.5.2. Fiziksel faktörler.....	43
2.6.3.5.3. Teknik engeller.....	43
2.6.3.5.4. Psikolojik güçlükler.....	44
2.6.3.5.5. Dil güçlükleri.....	44
2.6.3.6. İletişim biçimleri.....	44
2.6.3.7. İletişimin boyutları.....	46
2.6.3.8. Etkili iletişim nasıl kurulur	47
2.7. OKUL YÖNETİMİ.....	47

2.7.1. Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Nitelikler	48
BÖLÜM 3	51
3.YÖNTEM	51
3.1. ARAŞTIRMA MODELİ	51
3.2. EVREN ve ÖRNEKLEM	51
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	51
3.4. VERİLERİN ANALİZİ	52
BÖLÜM 4	53
4. BULGULAR VE YORUMLAR	53
4.1. BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN BULGULAR	53
4.2. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERİN, BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERE GÖRE BAĞIMLI SORULARA VERDİĞİ CEVAPLARA İLİŞKİN BULGULAR	56
4.2.1 Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular	56
4.2.2. Çalıştığı Kurum Değişkenine İlişkin Bulgular	62
4.2.3. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular	74
4.2.4. Branş Değişkenine İlişkin Bulgular	76
4.2.5. Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Bulgular	109
4.2.6. Meslekteki Hizmet Yılı Değişkenine İlişkin Bulgular	110
4.2.7. Aynı Müdürle Çalıştığı Süre Değişkenine İlişkin Bulgular	113
4.3. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERİN BAĞIMLI DEĞİŞKENLERE(ANKETTEKİ İFADELERE) VERDİKLERİ CEVAPLARA İLİŞKİN BULGULAR	117
BÖLÜM 5.....	123
5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	123
5.1. SONUÇLAR	123
5.1.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Bağımsız Değişkenlere Verdiği Cevaplarla İlgili Sonuçlar	123
5.1.2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Bağımsız Değişkenlere Göre Bağımlı Sorulara Verdiği Cevaplarla İlgili Sonuçlar	124
5.1.2.1. Cinsiyet değişkenine ilişkin sonuçlar.....	124
5.1.2.2. Çalıştığı kurum değişkenine ilişkin sonuçlar.....	125

5.1.2.3. Yaş değişkenine ilişkin sonuçlar.....	127
5.1.2.4. Branş değişkenine ilişkin sonuçlar.....	127
5.1.2.5. Eğitim düzeyi değişkenine ilişkin sonuçlar.....	130
5.1.2.6. Meslekteki hizmet yılı değişkenine ilişkin sonuçlar.....	131
5.1.2.7. Aynı müdürle çalıştığı süre değişkenine ilişkin sonuçlar.....	131
5.1.3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Bağımlı Değişkenlere (İfadelere) Verdiği Cevaplarla İlgili Sonuçlar	132
5.1.3.1. Karar alma süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin okul başarısına etkisi ile ilgili bağımlı değişkenlere ilişkin sonuçlar.....	132
5.1.3.2. Koordine etme süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin okul başarısına etkisi ile ilgili bağımlı değişkenlere ilişkin sonuçlar.....	133
5.1.3.3. İletişim süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin okul başarısına etkisi ile ilgili bağımlı değişkenlere ilişkin sonuçlar.....	134
5.2. TARTIŞMALAR	134
5.2.1. Bağımsız Değişkenlere Göre Bağımlı Sorulara Verilen Cevaplara İlişkin Bulgulara Dair Tartışmalar	134
5.2.1.1. Cinsiyet değişkenine ilişkin tartışmalar.....	134
5.2.1.2. Çalıştığı kurum değişkenine ilişkin tartışmalar.....	136
5.2.1.3. Yaş değişkenine ilişkin tartışmalar.....	139
5.2.1.4. Branş değişkenine ilişkin tartışmalar.....	140
5.2.1.5. Eğitim düzeyi değişkenine ilişkin tartışmalar.....	143
5.2.1.6. Meslekteki hizmet yılı değişkenine ilişkin tartışmalar.....	143
5.2.1.7. Aynı müdürle çalıştığı süre değişkenine ilişkin tartışmalar.....	144
5.2.2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Bağımlı Değişkenlere (İfadelere) Verdiği Cevaplarla İlgili Tartışmalar.....	144
5.2.2.1. Karar alma süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin okul başarısına etkisi ile ilgili bağımlı değişkenlere ilişkin tartışmalar.....	144
5.2.2.2. Koordine etme süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin okul başarısına etkisi ile ilgili bağımlı değişkenlere ilişkin tartışmalar.....	146
5.2.2.3. İletişim süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin okul başarısına etkisi ile ilgili bağımlı değişkenlere ilişkin tartışmalar.....	147
5.3. ÖNERİLER	148

KAYNAKLAR.....	150
EKLER	152
1- ANKET ÖRNEĞİ.....	152
ÖZGEÇMİŞ.....	156

ÖNSÖZ

Yönetim süreci, belirlenen amaçlara başkaları aracılığı ile ulaşma veya başkalarına iş gördürme etkinliklerinin toplamıdır (Efil, 1995'ten aktaran Erdoğan, 2008, s.61). Yapılan bu tanımda da yer aldığı üzere, yönetim süreçleri dendiği zaman yöneticilik yaparken gerçekleştirilen işler anlaşılmalı. Yöneticilik yaparken çok sayıda işin yapılabileceğini söyleyebiliriz. Ancak bu işleri genel olarak sınıfladığımız zaman bunları beş on başlık altında toplayabiliriz. İşte, yönetim süreçleri olarak adlandırabileceğimiz işler bu başlıklar altında toplanan etkinliklerdir.

Bazı yazarlar yönetimi, temelde karar alma süreci olarak tanımlamışlardır. Hatta karar almayı yönetimin kalbi ve diğer öğelerin ekseni olarak görenler de bulunmaktadır. Karar alma, herhangi bir yönetim sürecinin niteliğini belirlerken ve yönetim sürecinin tüm diğer öğelerinin başarısı karar almaya bağlıdır. Bir örgütün yaşamını devam ettirebilmesi ve etkili olabilmesi karar alma sürecine ve alınan kararlara bağlıdır (Gürsel, 1997, s.44'ten aktaran Semerci, 2000 s.192).

Karar alma; çeşitli amaçlar, bunlara ulaştıracak yollar, araçlar ve imkânlar arasında seçim ve tercih yapmakla ilgili zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin toplamıdır (Eren, 1998'den aktaran Erdoğan, 2008, s.68).

Koordine etme, örgütsel amaçların elde edilmesinde farklılaştırılmış eylemlerin uyum içinde birleştirilmesi ve ayarlanması sürecidir. Örgüt üyelerinin ortak değer, norm ve inançlar etrafında bütünleşmeleri, onların örgütün amaçlarıyla bütünleşmelerini sağlayarak, iş birliği ruhunun gelişmesine hizmet eder. Bu yolla, örgütte amaçlar etrafında bütünleşme ve koordine etme kolaylaşır. O hâlde yöneticinin iş görenlerin bütünleştikleri ortak değer, norm ve inançları, yaratıcılığı vurgulayıcı ve benimseyici olarak yapılandırması ve bu yönde bir eş güdüm sağlaması, örgütsel sorunlara yaratıcı çözümler bulunmasını temin edici bir kültürün oluşumunu sağlayacaktır (Taş, 2002, s.546).

Bu araştırmamızda ortaöğretim kurumlarında yöneticinin karar alma, koordine etme ve iletişim süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin, okul başarısına etkisini bir miktar ortaya çıkarıp konu ile ilgili neler yapılabileceği hakkında faydalar sağlamak amacındayız.

Tez çalışmamda anketleri doldurarak bana yardımcı olan tüm öğretmen arkadaşlara, araştırmanın başından bitimine kadar her türlü bilimsel yardımı ve ilgisini esirgemeyen tez danışmanım Prof. Dr. Semra ÜNAL'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

OCAK/2013

Faruk YAŞAR

ÖZET

Bu araştırma okulda yöneticinin karar alma koordine etme ve iletişim süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin, okul başarısına etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır.

Araştırma; İstanbul ili Anadolu yakasında bulunan Maltepe ilçesindeki ortaöğretim kurumlarından anadolu liseleri, genel ve özel liselerde görev yapan 353 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmadaki veriler, yöneticinin karar alma koordine etme ve iletişim süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin okul başarısına etkisi anketi ile toplanmıştır. Anketler, öğretmenlere araştırmanın amacı hakkında bilgi verildikten sonra uygulanmıştır. Anket iki bölümden meydana gelmiştir. Birinci bölümde ankete katılanların demografik bilgilerine başvuruldu. İkinci bölümde ankete katılanlara, çalıştıkları yöneticilerinin karar alma, koordine etme ve iletişim süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin okul başarısına etkisinin belirlenmesi için 45 soru yöneltilmiştir. Bu bölüm her bir süreç için 15 soru olmak üzere üç alt bölümden oluşmaktadır.

Araştırmada yöneticinin karar alma koordine etme ve iletişim süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin okul başarısına etkisinin cinsiyet, yaş, branş, eğitim düzeyi, hizmet yılı, çalışma süresi, okul türü, çalıştığı kurum (devlet-özel) değişkenlerine göre farklılıkları incelenmiştir. Anket verileri frekans, %(yüzde), t-testi, Anova (Tekyönlü varyans analizi) ve araştırmalarda gruplar arası farkın belirlenmesine yönelik çoklu karşılaştırma (post-hoc) testi yapılarak yorumlanmıştır.

Anahtar kelimeler: Karar Alma, Koordine Etme, İletişim.

ABSTRACT

This research is carried out to determine the effect of administrators' competencies in Decision-making, coordinating and communication processes to the success of school. Research was carried out among 353 teachers working in secondary schools in Maltepe, Located in the Asian side of İstanbul. The data in this study were collected by a questionnaire named "Effect of administrators' Competencies in decision making, coordinating and communication processes to the success of school." Polls are applied to teachers by visiting individually and they were informed about the aim of the survey. The survey consists of two parts. In the first section demographics of the respondents were referenced. In the second section, 45 questions were asked in order to determine the effect of administrators' competencies in decision-making, coordinating and communication processes to the success of school. This section consists of three sub-sections including 15 questions each.

In this research, the effect of administrators' competencies in decision making, coordinating and communication processes to the success of school was examined according to the differences of variables such as, gender, age, industry, level of education, years of service, duration of work, type of school, institution (public-private). Survey data is interpreted by applying frequency, %(percent), t-test, ANOVA (analysis of variance) simplex and multiple comparison test (Post-hoc).

Key words: Decision-making, coordinating, Contact Us.

KISALTMALAR

F :Varyans

MEB :Milli Eğitim Bakanlığı

N :Frekans

ÖSYM :Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi

P :Anlamlılık Derecesi

SPSS:Statistical Package For Social Sciences

Ss :Standart Sapma

X :Ortalama

ŞEKİLLER

SAYFA NO

Şekil 2.1 Yöneticinin bulunduğu konuma göre sahip olması gereken nitelikler	18
Şekil 2.2 Karar alma süreci	28
Şekil 2.3 Yöneticinin konuma göre verdiği kararların türü	28
Şekil 2.4 İletişim süreci	38

TABLolar**SAYFA NO**

Tablo 4.1. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre frekans ve yüzde değerleri.....	53
Tablo 4.2. Öğretmenlerin yaş değişkenine göre frekans ve yüzde değerleri.....	53
Tablo 4.3. Öğretmenlerin branş değişkenine göre frekans ve yüzde değerleri.....	54
Tablo4.4. Öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre frekans ve yüzde değerleri.....	54
Tablo 4.5. Öğretmenlerin meslekteki hizmet yılı değişkenine göre frekans ve yüzde değerleri.....	55
Tablo 4.6. Öğretmenlerin aynı müdürle kaç yıldan beri çalıştıkları değişkenine göre frekans ve yüzde değerleri	55
Tablo 4.7. Öğretmenlerin çalıştığı kurum değişkenine göre frekans ve yüzde değerleri....	56
Tablo 4.8. Cinsiyet değişkenine göre “yönetici diğer çalışanları kıracağım korkusundan dolayı, karar vermekte zorlanır” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları	56
Tablo 4. 9. Cinsiyet değişkenine göre “yönetici karar alırken, karardan etkilenen herkesin mutluluğunu düşünür” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları	57
Tablo 4.10. Cinsiyet değişkenine göre “yönetici konuyu karmaşıklıktan arındırarak karar verir” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları	57
Tablo 4. 11. Cinsiyet değişkenine göre “okulda zümreler arası işbirliğini sağlayacak tedbirler alır” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları	58
Tablo 4.12 . Cinsiyet değişkenine göre “okulda birbirlerine ters düşen görüş ve düşünceleri okul amaçları doğrultusunda uzlaştırır” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları	58
Tablo 4. 13. Cinsiyet değişkenine göre “yönetici öğretmenlerin ve diğer çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini bilir” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları	59
Tablo 4. 14. Cinsiyet değişkenine göre “yönetici yazılı, sözlü iletişimi kullanıp teknoloji den de yararlanarak çalışanlarla yakınlaşmayı sağlar” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları	59
Tablo 4.15. Cinsiyet değişkenine göre “okul yöneticisi öğretmenlere kurum için değerli oldukları mesajını verir” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları	60
Tablo 4. 16. Cinsiyet değişkenine göre “okul yöneticisi, öğretmenlerin görevlerinde yetişmelerini sağlayacak davranış içinde olur ve teşvik eder” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları	60
Tablo 4. 17. Cinsiyet değişkenine göre “okul yöneticisi öğretmenler üzerinde güven duygusu oluşturur” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları	61

Tablo 4.18. Cinsiyet değişkenine göre “okul yöneticisi, öğretmenleri etkilemekte formal ilişkiden çok informal ilişkiyi kullanır” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları	61
Tablo 4.19. Çalıştığı kurum değişkenine göre “yönetici karar alırken, okul dışı unsurların etkisi altında kalıyor” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları	62
Tablo 4.20. Çalıştığı kurum değişkenine göre “yönetici öğretmenin zümreyle beraber çalışmasını sağlayan kararları alır” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları	62
Tablo 4.21. Çalıştığı kurum değişkenine göre “yönetici karar alırken, okulun imkânlarını dikkate alır” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları	63
Tablo 4.22. Çalıştığı kurum değişkenine göre “yönetici alınacak kararlarla ilgili konularda yeterli araştırma yapar” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları	63
Tablo 4.23. Çalıştığı kurum değişkenine göre “yönetici akademik başarıda meb’in ve ösym’nin yaptığı sınavları önemser” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları	64
Tablo 4.24. Çalıştığı kurum değişkenine göre “yönetici öğretmenlerin gelişmesine imkan verecek etkinliklere katılmalarını sağlayacak kararlar alır” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları	64
Tablo 4.25. Çalıştığı kurum değişkenine göre “yönetici akademik başarıyı yükseltmek için okulun imkanlarını iyileştirecek kararlar alır” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları.....	65
Tablo 4.26. Çalıştığı kurum değişkenine göre “okulda zümreler arası işbirliğini sağlayacak tedbirler alır” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları	65
Tablo 4.27. Çalıştığı kurum değişkenine göre “okul çalışanlarının yapılan etkinliklerde birbirlerine yardımcı olmalarını sağlar” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları	66
Tablo 4.28. Çalıştığı kurum değişkenine göre “okulda eğitim ve öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde okul personelinin koordineli bir şekilde çalışmalarını sağlar” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları	66
Tablo 4.29. Çalıştığı kurum değişkenine göre “okuldaki öğrenci ve personelin eğitim ve öğretim işleyişine etkili olarak katılmalarını sağlar” ifadesine ilişkin Görüş farklılıkları...	67
Tablo 4.30. Çalıştığı kurum değişkenine göre “derslerin birbiri ile uyum içinde yürütülmesi için, zümre öğretmenlerin birbirlerinin faaliyetlerinden haberdar olmalarını sağlar” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları	67
Tablo 4.31. Çalıştığı kurum değişkenine göre “okuldaki bölüm veya personelin, okulun hedeflerinin gerçekleşmesine katkı derecelerini önemser” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları	68

Tablo 4.32. Çalıştığı kurum değişkenine göre “okulun amaçlarına ve yapısına uygun bir koordinasyon düzeni kurar” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları	68
Tablo 4.33. Çalıştığı kurum değişkenine göre “okuldaki diğer müdür yardımcılarının ve birimlerin görev ve sorumluluklarını açık ve kesin olarak bilmelerini sağlar” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları	69
Tablo 4.34. Çalıştığı kurum değişkenine göre “okulda çalışanlar arasında bilgi akışını sağlayan ve geliştiren düzenlemeler (haberleşme ve bilgi sistemleri) oluşturur” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları	69
Tablo 4.35. Çalıştığı kurum değişkenine göre “okulda çalışanlar arasındaki haberleşmenin önemine inanır” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları	70
Tablo 4.36. Çalıştığı kurum değişkenine göre “personel arasında kesintisiz iletişimi sağlayacak çift yönlü iletişim sistemi (telefon, mesaj v.b.) Kurar” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları	70
Tablo 4.37. Çalıştığı kurum değişkenine göre “okul yöneticisi öğretmenlere kurum için değerli oldukları mesajını verir” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları	71
Tablo 4.38. Çalıştığı kurum değişkenine göre “yönetici öğretmenlerin öğrencilerin ve diğer çalışanların başarılarını kutlar” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları.....	71
Tablo 4.39. Çalıştığı kurum değişkenine göre “haberleşme engellerini giderici önlemleri alır” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları	72
Tablo 4. 40. Çalıştığı kurum değişkenine göre “okul yöneticisi, öğretmenlerin görevlerinde yetişmelerini sağlayacak davranış içinde olur ve teşvik eder.” İfadesine ilişkin görüş farklılıkları	72
Tablo 4. 41. Çalıştığı kurum değişkenine göre “okul yöneticisi, okulun işleyişiyle ilgili kısa süren değerlendirme toplantıları yaparak verimliliği artırır” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları	73
Tablo 4. 42. Çalıştığı kurum değişkenine göre “okul yöneticisi öğretmenler üzerinde güven duygusu oluşturur” ifadesine ilişkin görüş farklılıkları	73
Tablo 4.43. Öğretmenlerin yaş değişkenine göre “okulda zümreler arası işbirliğini sağlayacak tedbirler alır” ifadesine ilişkin farklılıkların anova (tek yönlü varyans analizi) bulguları	74
Tablo 4.44. Öğretmenlerin yaş değişkenine göre “okulda zümreler arası işbirliğini sağlayacak tedbirler alır” ifadesine ilişkin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere	

yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları sonrası tamamlayıcı hesaplardan post-hoc lsd testi sonuçları	74
Tablo 4.45. Öğretmenlerin branş değişkenine göre “yönetici müdür yardımcıları, öğretmen ve diğer çalışanların görüşlerini alır” ifadesine ilişkin farklılıkların anova (tek yönlü varyans analizi) bulguları	76
Tablo 4.46. Öğretmenlerin branş değişkenine göre “yönetici müdür yardımcıları, öğretmen ve diğer çalışanların görüşlerini alır” ifadesine ilişkin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları sonrası tamamlayıcı hesaplardan post-hoc lsd testi sonuçları	77
Tablo 4.47. Öğretmenlerin branş değişkenine göre “yönetici diğer çalışanları kıracağım korkusundan dolayı, karar vermekte zorlanır” ifadesine ilişkin farklılıkların anova (tek yönlü varyans analizi) bulguları	78
Tablo 4.48. Öğretmenlerin branş değişkenine göre “yönetici diğer çalışanları kıracağım korkusundan dolayı, karar vermekte zorlanır” ifadesine ilişkin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları sonrası tamamlayıcı hesaplardan post-hoc lsd testi sonuçları	79
Tablo 4.49. Öğretmenlerin branş değişkenine göre “yönetici karar alırken, okul dışı unsurların etkisi altında kalıyor” ifadesine ilişkin farklılıkların anova (tek yönlü varyans analizi) bulguları	81
Tablo 4.50. Öğretmenlerin branş değişkenine göre “yönetici karar alırken, okul dışı unsurların etkisi altında kalıyor” ifadesine ilişkin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları sonrası tamamlayıcı hesaplardan post-hoc lsd testi sonuçları	82
Tablo 4.51. Öğretmenlerin branş değişkenine göre “yönetici karar alırken, karardan etkilenen herkesin mutluluğunu düşünür” ifadesine ilişkin farklılıkların anova (tek yönlü varyans analizi) bulguları	83
Tablo 4.52. Öğretmenlerin branş değişkenine göre “yönetici karar alırken, karardan etkilenen herkesin mutluluğunu düşünür” ifadesine ilişkin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları sonrası tamamlayıcı hesaplardan post-hoc lsd testi sonuçları	84

Tablo 4.53. Öğretmenlerin branş değişkenine göre “yönetici karar alırken lider öğretmenlerin etkisinde kalır” ifadesine ilişkin farklılıkların anova (tek yönlü varyans analizi) bulguları	86
Tablo 4.54. Öğretmenlerin branş değişkenine göre “yönetici karar alırken lider öğretmenlerin etkisinde kalır” ifadesine ilişkin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları sonrası tamamlayıcı hesaplardan post-hoc lsd testi sonuçları	87
Tablo 4.55. Öğretmenlerin branş değişkenine göre “okulda zümreler arası işbirliğini sağlayacak tedbirler alır” ifadesine ilişkin farklılıkların anova (tek yönlü varyans analizi) bulguları	88
Tablo 4.56. Öğretmenlerin branş değişkenine göre “okulda zümreler arası işbirliğini sağlayacak tedbirler alır” ifadesine ilişkin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları sonrası tamamlayıcı hesaplardan post-hoc lsd testi sonuçları	89
Tablo 4.57. Öğretmenlerin branş değişkenine göre “okul çalışanlarının yapılan etkinliklerde birbirlerine yardımcı olmalarını sağlar” ifadesine ilişkin farklılıkların anova (tek yönlü varyans analizi) bulguları	91
Tablo 4.58. Öğretmenlerin branş değişkenine göre “okul çalışanlarının yapılan etkinliklerde birbirlerine yardımcı olmalarını sağlar” ifadesine ilişkin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları sonrası tamamlayıcı hesaplardan post-hoc lsd testi sonuçları	92
Tablo 4.59. Öğretmenlerin branş değişkenine göre “okulun amaçlarını gerçekleştirebilmek için insan ve madde kaynaklarını bir araya getirir” ifadesine ilişkin farklılıkların anova (tek yönlü varyans analizi) bulguları	93
Tablo 4.60 Öğretmenlerin branş değişkenine göre “okulun amaçlarını gerçekleştirebilmek için insan ve madde kaynaklarını bir araya getirir” ifadesine ilişkin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları sonrası tamamlayıcı hesaplardan post-hoc lsd testi sonuçları	94
Tablo 4.61. Öğretmenlerin branş değişkenine göre “okulda eğitim ve öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde okul personelinin koordineli bir şekilde çalışmalarını sağlar” ifadesine ilişkin farklılıkların anova (tek yönlü varyans analizi) bulguları (homojen değil).....	96

Tablo 4.62. Öğretmenlerin branş değişkenine göre “okulda eğitim ve öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde okul personelinin koordineli bir şekilde çalışmalarını sağlar” ifadesine ilişkin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları sonrası tamamlayıcı hesaplardan post-hoc tamhane’s t2 testi sonuçları (varyansları homojen değil)	97
Tablo 4.63 Öğretmenlerin branş değişkenine göre “okuldaki öğrenci ve personelin eğitim ve öğretim işleyişine etkili olarak katılmalarını sağlar” ifadesine ilişkin farklılıkların anova (tek yönlü varyans analizi) bulguları (homojen değil)	98
Tablo 4.64. Öğretmenlerin branş değişkenine göre “okuldaki öğrenci ve personelin eğitim ve öğretim işleyişine etkili olarak katılmalarını sağlar” ifadesine ilişkin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları sonrası tamamlayıcı hesaplardan post-hoc tamhane’s t2 testi sonuçları (varyansları homojen değil)	99
Tablo 4.65. Öğretmenlerin branş değişkenine göre “okulda birbirlerine ters düşen görüş ve düşünceleri okul amaçları doğrultusunda uzlaştırır” ifadesine ilişkin farklılıkların anova (tek yönlü varyans analizi) bulguları (homojen değil)	101
Tablo 4.66. Öğretmenlerin branş değişkenine göre “okulda birbirlerine ters düşen görüş ve düşünceleri okul amaçları doğrultusunda uzlaştırır” ifadesine ilişkin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları sonrası tamamlayıcı hesaplardan post-hoc tamhane’s t2 testi sonuçları (varyansları homojen değil)	102
Tablo 4.67. Öğretmenlerin branş değişkenine göre “derslerin birbiri ile uyum içinde yürütülmesi için, zümre öğretmenlerin birbirlerinin faaliyetlerinden haberdar olmalarını sağlar” ifadesine ilişkin farklılıkların anova (tek yönlü varyans analizi) bulguları.....	103
Tablo 4.68. Öğretmenlerin branş değişkenine göre “derslerin birbiri ile uyum içinde yürütülmesi için, zümre öğretmenlerin birbirlerinin faaliyetlerinden haberdar olmalarını sağlar” ifadesine ilişkin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları sonrası tamamlayıcı hesaplardan post-hoc lsd testi sonuçları	104
Tablo 4.69. Öğretmenlerin branş değişkenine göre “okuldaki bölüm veya personelin, okulun hedeflerinin gerçekleşmesine katkı derecelerini önemser” ifadesine ilişkin farklılıkların anova (tek yönlü varyans analizi) bulguları	106

Tablo 4.70. Öğretmenlerin branş değişkenine göre “okuldaki bölüm veya personelin, okulun hedeflerinin gerçekleşmesine katkı derecelerini önemser” ifadesine ilişkin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları sonrası tamamlayıcı hesaplardan post-hoc lsd testi sonuçları	107
Tablo 4.71. Öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre “gelen emir, genelge, yönetmelik v.b. Bilgilerden ilgilileri zamanında haberdar eder” ifadesine ilişkin farklılıkların anova (tek yönlü varyans analizi) bulguları	109
Tablo 4.72. Öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre “gelen emir, genelge, yönetmelik v.b. Bilgilerden ilgilileri zamanında haberdar eder” ifadesine ilişkin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları sonrası tamamlayıcı hesaplardan post-hoc lsd testi sonuçları	109
Tablo 4.73. Öğretmenlerin meslekteki hizmet yılı değişkenine göre “yönetici karar alırken, okul dışı unsurların etkisi altında kalıyor” ifadesine ilişkin farklılıkların anova (tek yönlü varyans analizi) bulguları	110
Tablo 4.74. Öğretmenlerin meslekteki hizmet yılı değişkenine göre “yönetici karar alırken, okul dışı unsurların etkisi altında kalıyor” ifadesine ilişkin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları sonrası tamamlayıcı hesaplardan post-hoc lsd testi sonuçları	111
Tablo 4.75. Öğretmenlerin meslekteki hizmet yılı değişkenine göre “derslerin birbiri ile uyum içinde yürütülmesi için, zümre öğretmenlerin birbirlerinin faaliyetlerinden haberdar olmalarını sağlar” ifadesine ilişkin farklılıkların anova (tek yönlü varyans analizi) bulguları.....	112
Tablo 4.76. Öğretmenlerin meslekteki hizmet yılı değişkenine göre “derslerin birbiri ile uyum içinde yürütülmesi için, zümre öğretmenlerin birbirlerinin faaliyetlerinden haberdar olmalarını sağlar” ifadesine ilişkin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları sonrası tamamlayıcı hesaplardan post-hoc lsd testi sonuçları	112
Tablo 4.77. Öğretmenlerin aynı müdürle çalıştığı süre değişkenine göre “yönetici akademik başarıda meb’in ve ösym’in yaptığı sınavları önemser” ifadesine ilişkin farklılıkların anova (tek yönlü varyans analizi) bulguları.....	113
Tablo 4.78. Öğretmenlerin aynı müdürle çalıştığı süre değişkenine göre “yönetici akademik başarıda meb’in ve ösym’in yaptığı sınavları önemser” ifadesine ilişkin	

farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları sonrası tamamlayıcı hesaplardan post-hoc lsd testi sonuçları	114
Tablo 4.79. Öğretmenlerin aynı müdürle çalıştığı süre değişkenine göre “okulda çalışanlar arasında bilgi akışını sağlayan ve geliştiren düzenlemeler (haberleşme ve bilgi sistemleri) oluşturur” ifadesine ilişkin farklılıkların anova (tek yönlü varyans analizi) bulguları.....	115
Tablo 4.80. Öğretmenlerin aynı müdürle çalıştığı süre değişkenine göre “okulda çalışanlar arasında bilgi akışını sağlayan ve geliştiren düzenlemeler (haberleşme ve bilgi sistemleri) oluşturur” ifadesine ilişkin farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları sonrası tamamlayıcı hesaplardan post-hoc lsd testi sonuçları	115
Tablo 4.81. Öğretmenlerin aynı müdürle çalıştığı süre değişkenine göre “haberleşme engellerini giderici önlemleri alır” ifadesine ilişkin farklılıkların anova (tek yönlü varyans analizi) bulguları.....	116
Tablo 4.82. Öğretmenlerin aynı müdürle çalıştığı süre değişkenine göre “haberleşme engellerini giderici önlemleri alır” ifadesine ilişkin farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (anova) sonuçları sonrası tamamlayıcı hesaplardan post-hoc lsd testi sonuçları	117
Tablo 4.83. Öğretmenlerin, yöneticinin karar alma süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin okul başarısına etkisi ile ilgili bağımlı değişkenlere (ifadelere) verdiği cevapların ortalama ve standart sapma değerlerinin dağılımı.....	117
Tablo 4.84. Öğretmenlerin yöneticinin koordine etme süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin okul başarısına etkisi ile ilgili bağımlı değişkenlere (ifadelere) verdiği cevapların ortalama ve standart sapma değerlerinin dağılımı.....	119
Tablo 4.85. Öğretmenlerin yöneticinin iletişim süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin okul başarısına etkisi ile ilgili bağımlı değişkenlere (ifadelere) verdiği cevapların ortalama ve standart sapma değerlerinin dağılımı.....	120

BÖLÜM 1

1. GİRİŞ

Araştırmanın problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıtlılar, sınırlılıklar ve araştırmada kullanılan tanımlara bu bölümde yer verilmiştir.

1.1. PROBLEM DURUMU

Eğitim yönetimi ve okul yöneticiliği ayrı birer meslek alanıdır. Bugüne kadar söylene gelen “yöneticiliğin okulu olmaz” düşüncesi gün geçtikçe değişmektedir. Eğitim yönetimi kapsamındaki örgütlerin yapı ve işleyişleri okullara göre daha yoğun bürokratik özellikler gösterir. Okul yöneticilerinin hiyerarşik konumları, statüleri, rolleri, yeterlikleri diğer eğitim yöneticilerinden farklıdır (Açıkalın, 1998, s.3-4’ten aktaran Kasım, 2008, s. 13). Eğitim sisteminde son yıllarda, eğitim yönetiminin bir bilim olarak algılanması, yöneticinin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlayan bir eğitim lideri olarak kabul edilmesi, bu alanın uzmanlık gerektirdiğinin bilinmesi, eğitim yöneticiliğinin meslek haline getirilmesi gerekliliği, yönetici adaylarının objektif ölçülerde seçilmesi, eğitim yöneticisinin lisansüstü ve hizmet içi eğitimle yetiştirilmesi, özlük haklarının yaptıkları eğitim seviyesine göre düzenlenmesi, yetki ve sorumluluk dengesinin sağlanması günden güne önem kazanmaktadır (Taymaz, 2003, s.90).

Bir örgütte çalışan insanların verilen kararları uygulamaları, görevlerini yerine getirmeleri için kendilerine ne yapmaları gerektiği, nasıl ve ne zaman yapacakları bildirilir. Yöneticinin görevi, çalışan insanların eylemlerine yön vermektir. Bu nedenle yönetici, insanları örgüt amaçları ve verilen kararlar doğrultusunda etkiler, onlara emir ve talimatlar verir. Yöneticinin görevi örgütte çalışanlara belli direktifler vermekle sınırlı değil, onların yaratıcılık yeteneklerini en üst düzeye çıkartmalarına da yardım etmektir (Aydın,1986, s.87’den aktaran Kasım, 2008, s.1).

Yönetim birçok ögeyi içine alan bir süreçtir. süreçte; karar alma, planlama, örgütlenme, iletişim, koordinasyon ve değerlendirme gibi ögeler bulunmaktadır. Bu ögeler birbirinden ayırırlar ancak birbirinden bağımsız değildirler. Birbirleriyle yakın bir ilişki içinde olup birbirlerini etkilemektedirler (Aydın, 1988, s.31’den aktaran Semerci, 2000, s.191). Bu ögelerden karar alma, iletişim ve koordinasyonun önemi yöneticiler için büyüktür. Bazı

yazarlar yönetimi, temelde karar alma süreci olarak tanımlamışlardır. Hatta karar almayı yönetimin kalbi ve diğer öğelerin odağı olarak görenler de vardır. Karar alma, herhangi bir yönetim sürecinin niteliğini belirlerken ve yönetim sürecinin tüm diğer öğelerinin başarısı karar almaya bağlıdır. Bir örgütün yaşamını devam ettirebilmesi ve etkili olabilmesi karar alma sürecine ve kararlara bağlıdır (Gürsel, 1997, s.44'den aktaran Semerci, 2000, s.192).

Karar alma süreci, örgütte değişiklik yapmak bir çatışmayı önlemek veya çözmek ve örgüt üyelerini etkilemek amacıyla kullanılır. Bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygununun seçilmesidir. Başka bir deyişle örgütün temel sorunlarıyla birlikte bir dizi alt soruna çözüm getirmek ve işlemleri aralıklı olarak devamlı tekrarlamaktır (Aydın,1988, s.84'den aktaran Semerci, 2000, s.192).

Eğitim örgütünün amaçlarına ulaşması ve verimli olabilmesi yönetim ve çalışanlar arasındaki uyuma ve motivasyona bağlıdır. Örgüt içinde iletişimin iyi sağlanmaması ve çalışanların bireysel özelliklerinin iyi öğrenilip iyi bir şekilde değerlendirilmesiyle mümkün olabilir. Ayrıca, örgüt içerisindeki çalışanların işlerine bağlılığı ve çalışma istekleri de yöneticinin örgüt içinde oluşturduğu iletişim iklimiyle doğrudan ilgilidir. Okul yöneticisi, örgüt içindeki iletişimi, çalışanların ihtiyaçlarına, örgütün amaçlarına ve örgüt içerisindeki çalışanların uyumuna göre düzenlemek durumundadır. Okul yönetimi, öğretmenlerin bedensel ruhsal ve toplumsal gereksinimlerini sağlamak için gereken bir yönetim işlevidir. Bu işlev, yönetenlerce ne denli yerine getirilirse iş görenler de okulla o denli özdeşleşerek okula bağlanırlar. Böyle bir bağlanma, okulun amaçlarını gerçekleştirmesi, yaşamını sürdürmesi için temel gerekliliktir.

Yönetim örgütün amaçlarına ulaşabilmesi ve gerekli olan faaliyetlerin yürütülmesi için çaba sarfeder. Yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi için sağlıklı bir iletişimin varlığı ön koşuldur. "İletişimin iyi işlemediği örgütlerde sağlıklı gelişmelerin mümkün olmayacağı beklenir" (Türkmen, 1992, s. 1'den aktaran Oktay, 2008, s. 2). Bir örgütte yapı ne kadar sağlıklı olursa olsun, planlama ne derece iyi yapılırsa yapılsın, yetersiz bir iletişim örgütün amaçlarının gerçekleşmesini olumsuz yönde etkileyebilir. Toplumsal, kişisel ve örgütsel pek çok sorunun genellikle yanlış ya da yetersiz iletişimden kaynaklandığı düşünülürse, çözümlenmesi güç gibi görülen sorunlar bile iletişim yolu ile daha sağlıklı çözümlenebilir. "Karar alma yönetim açısından ne kadar önem taşıyorsa iletişim de örgüt açısından o kadar önemlidir" (Bursalıoğlu, 1994. s. 1.17'den aktaran Oktay, 2008, s. 2). "Bir insan için duyu organları ve sinir sisteminin anlamı ne ise, bir örgüt için de iletişim

araçlarının ve iletişim ağının anlamı o dur. İnsan nasıl bunlarsız yaşayamaz ise örgüt de iletişim olmadan yaşayamaz" (Başaran, 1983. s.353'den aktaran Oktay, 2008, s. 2). İletişim olmadan ortak bir amacın oluşturulması, bu amaç doğrultusunda bireysel çabaların eş güdümlenmesi olanaksızdır.

İyi bir yönetici; "personelde birimin emrinde çalışma duygusu yerine, biriyle birlikte çalışma duygusunu yaratan kimsedir" (Celep, 1992, s.302' den aktaran Oktay, 2008, s. 3). Bunu sağlamanın en iyi yollarından biri de personel ile işbirliği yaparak aşağıdan yukarıya doğru olan iletişimin gelişmesine olanak sağlamaktır. Yönetici personelin kendi arasındaki yatay iletişimde sağlıklı işlemesine önem vermesi gerekmektedir. Bir yöneticide bulunması gereken önemli özelliklerden üçü; yöneticilik bilgisi, alana ilişkin teknik bilgi ve insan ilişkileri becerisidir. Bu üç yeterlilikten ilk ikisinin gereklilik düzeyi veya var olma düzeyi yöneticinin hiyerarşik konumuna göre değişir. Buna karşılık insan ilişkileri becerilerinin her düzeydeki yöneticiler için aynı, tüm yöneticilik bilgi ve becerileri için de yaklaşık %50 düzeyinde olması kabul gören bir yaklaşımdır (Açıkalın, 1994, s.39'den aktaran Oktay, 2008, s. 3). Bu yeterlilik eğitim yöneticileri için daha da önemlidir. Çünkü eğitim yöneticisi örgüt içindeki personelin yanı sıra, örgüt dışındaki farklı gruplarla da çok iyi ilişki kurmak zorundadır. Etkili iletişim davranışında bulunmak isteyen okul yöneticisi, başkalarının fikirlerini öğrenmeli ve davranışlarını kestirmelidir. Böylece iletişime başlamadan önce kendisini karşı tarafın rolünde görebilir. Yine, örgüt içinde etkili bir iletişim akışı sağlanması ve sürdürülmesi için okul yöneticisi kendisini çevresindekilere benimsetmeli, yeterince iletişim kanalları kurmalı ve bu kanalları her zaman açık tutmaya çalışmalıdır (Bursalıoğlu, 1994, s.116-123'den aktaran Oktay, 2008, s. 3).

Örgütte başarılı bir iletişim düzeninin kurulması ve işlemesi başarılı yöneticilerin işidir. Örgütte yaratıcı bir kültür oluşturmak ve örgütsel sorunlara daha olumlu ve pratik çözümler bulmak isteyen bir yönetici, bilgi kanallarının düzenli işlemesini hem sağlamalı hem de denetlemelidir. Yaygın iletişim kanalları örgütün bir ucundan diğer ucuna kadar her köşesiyle bağlantı kurabilmeli, her an iletişime açık tutulmalıdır. Aynı zamanda yönetici bilmelidir ki, iş görenler hem bilgi alma hem de bilgi verme gereksinimini aynı ölçüde duymaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında, yönetici aşağıya doğru iletişimi hızlandırıcı, yukarıya doğru ise kabul görücü ortamı hazırlamalıdır. Çünkü böyle bir ortam, anlaşmayı ve amaçlara ulaşmayı kolaylaştırarak, örgütte yaratıcı sorun çözme anlayışının ve buna bağlı olarak yaratıcı bir kültürün oluşmasını sağlar (Taş, 2002, s.545).Örgütlerde

etkili iletişimin var olabilmesi yöneticilerin iyi birer iletişimci olmalarını gerekli kılmaktadır. Zira başarılı bir yönetici aynı zamanda başarılı bir iletişimcidir. Bu nedenle, üzerinde durulması gereken asıl konu, yöneticilerin iletişimle meşgul olup olmadığı değil; aksine kurdukları iletişimin kalitesi ve sahip oldukları iletişim becerilerinin düzeyidir. Nitekim yöneticilerin iletişim becerileri arttıkça kurulan iletişimin etkinliğinin de artacağı belirtilmektedir. Aksi durumda ilişkilerde ve iletişimde sorunlar ortaya çıkacaktır (Gibson ve Ark, 2000;Tutar,2003'ten aktaran Şahin, 2010, s.33).

Kısaca, her tür organizasyon için iletişim, hayati bir öneme sahiptir. Örgütlerin ayakta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için, gerek duyulan bilgi ve mesajların, istenen üye ve birimlere, istenen yer ve zamanda iletilmesini sağlayan “etkin bir iletişim sistemi” ne sahip olmaları gerekir (Paksoy,1998, s.50'den aktaran Çubukçu ve Döndar, 2003, s227).

Bir orkestrada çeşitli enstrümanları çalan müzisyenler yerlerini aldığında ve seyirciler de dinleme pozisyonuna geçtiğinde geriye kalan tek şey, orkestra şefinin başlama işaretiyle müziğin başlamasıdır. Şef, tüm müzik boyunca enstrümanları ahenkli bir biçimde yönetir. Koordinasyon (eş güdümlenme), örgütlenmiş birimlerin uyumlu (ahenkli) duruma getirilmesidir. Diğer bir deyişle “koordinasyon, örgütteki madde ve insan kaynaklarının birleştirilmesi, bilgi ve becerilerin uzlaştırılması ve bu yollarla örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan tüm eylemleri kapsar. Bir eğitim örgütü olarak okulun yönetilme sürecinde koordinasyonun sağlanabilmesi, eğitim ve öğretimin yakın amaçlarının ve uzak hedeflerinin tüm personelce açık ve net olarak bilinmesiyle başlar. Böylece bir sinerji oluşturulabilir (Bursalıoğlu, 1998, s.121'den aktaran Kasım, 2008, s.2). Örgütlerin en önemli evrensel sorunu, iş görenler arasında koordinasyonu sağlamakta gereken düzeyde başarılı olamamalarıdır. Bu yüzden, bir örgütle güç birliğini sağlamak, yönetimin başlıca uğraşısı olmaktadır. Bu uğraşıda başarılı olan yönetimler, örgütlerin etkililiklerini yükseltmeye daha çok katkıda bulunabilmektedir. Yönetici, örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için iş görenlerin çabalarını yeterli düzeyde eş güdümlenmek zorundadır. Bunu sağlayamadığında her iş gören başına buyruk çalışır. Çünkü iş görenlerin kendi kişisel özelliklerine uygun olarak çalışma eğilimi göstermeleri, doğal yapılarının gereğidir(Taş, 2002, s.546).

1.2. PROBLEM CÜMLESİ

“Yöneticinin karar alma koordine etme ve iletişim süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin okul başarısına etkisi nedir?” cümlesi, bu araştırmanın problem cümlesini oluşturmaktadır.

1.3. ALT PROBLEMLER

Yöneticinin karar alma koordine etme ve iletişim süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin okul başarısına etkisini belirlemek için görüşlerine başvuru alan öğretmenlerin cevapları:

1. Cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
2. Yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
4. Eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Meslekteki hizmet yıllı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
6. Aynı müdürle çalıştıkları süre değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
7. Çalıştıkları kurum türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.4. DENENCELER

Yöneticinin karar alma koordine etme ve iletişim süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin okul başarısına etkisini belirlemek için görüşlerine başvuru alan öğretmenlerin cevapları:

1. Cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
2. Yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
3. Branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
4. Eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
5. Meslekteki hizmet yıllı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
6. Aynı müdürle çalıştıkları süre değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
7. Çalıştıkları kurum türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

1.5. SAYILTILAR

1. Anket uygulamaları öğretmenlerce samimi ve gönüllü olarak cevaplandırılmıştır.

- 2.Araştırma konusunda uzman görüşleri ve literatür taraması araştırmanın geçerliliği bakımından yeterlidir.
- 3.Kullanılan veri toplama aracı araştırmanın amacını tam olarak ortaya koyacak şekildedir.
4. Kullanılan istatistiksel teknikler amaca uygundur.

1.6. SINIRLILIKLAR

- 1.Araştırmanın sonuçları veri toplama araçlarıyla sınırlıdır.
- 2.Araştırma ortaöğretim kurumlarından anadolu lisesi ve genel lise öğretmenleriyle sınırlıdır.
- 3.Araştırma 2011-2012 öğretim yılı II. dönemi ve 2012-2013 öğretim yılı I. dönemi ile sınırlıdır.

1.7. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, yöneticinin karar alma koordine etme ve iletişim süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin okul başarısına etkisinin belirlenmesinde ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin çeşitli bağımsız değişkenlere göre (cinsiyet, yaş, branş, eğitim düzeyi, meslekteki hizmet yılı, aynı müdürle çalıştığı süresi ve çalıştığı kurum türü) görüşlerinin nasıl değiştiğini araştırmayı amaçlamaktadır. Araştırmanın sonuçlarını ortaya koymak, bulguları tartışmak ve elde edilen bulgular bağlamında çeşitli öneriler getirmek araştırma kapsamında amaç edinilmiştir.

Eğitim kurumları yöneticilerinin yönetim süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklere sahip olması ve bunları uygulaması gerekmektedir. Bu araştırma yönetim süreçlerinden yöneticinin karar alma koordine etme ve iletişim süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin okul başarısına etkisinin belirlenmesinde öğretmenlerin görüşlerini incelemiştir. Yine bu araştırma yöneticinin karar alma koordine etme ve iletişim süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklere sahipliğine göre yöneticilerin niteliklerini belirleyecektir.

1.8. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Milletler arasındaki kültür, hatta karakter ayrılıklarından geniş manada terbiye sistemleri (eğitim sistemleri) mes'ul tutulmaktadır. Bir cemiyeti istikbale hazırlayan değişme ve gelişmelerin en mühim vasıtası da gene maarif sistemi (eğitim öğretim sistemi) dir (Turhan, 1980, s.380). Önemi çok yüksek olan bu kurumlarda yöneticilerin olumsuzlukları

ortadan kaldırmada olayları baskılayarak, toplantılar yaparak sorunları çözmesi veya her türlü yönetim işlerini klasik veya alışlagelmiş usullerle yürütmesi düşünülemez. Bu araştırma, yöneticinin karar alma, koordine etme ve iletişim süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin okul başarısına etkisini bilimsel olarak araştırarak sonuçları ortaya çıkaracaktır. Sonuçların, çağın gereği olan yönetim anlayışında yöneticinin bu süreçlerde nelerin nasıl yapılması gerektiğine bir rehber olacağı, yöneticilerin aydınlatılmasını sağlayacağı düşünülmektedir.

1.9. TANIMLAR

Yönetim:En geniş anlamda ortak bir amacı gerçekleştirmek için iş birliği içinde çaba gösteren birey yada grupların etkinlikleri olarak tanımlanabilir (Simon, Smithburgh veThompson, 1967'den aktaran Karip, 2004, s.2).

Süreç: Örgüt için, çıktısı planlanmış, hedeflenmiş ölçülebilen yapılandırılmış etkinlikler bütünüdür (Karip, 2004, s.32).

Yönetici (Okul Yöneticisi): Okuldaki eğitim öğretim etkinliklerinin önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda düzenlenip uygulanması ve değerlendirilmesinden, okulun genel işleyişi ile ilgili işlerin yürütülüp düzenlenip sağlanmasından ve denetlenmesinden sorumlu olan, okul yapısı içinde en üst düzeyde yer alan kişidir (Uluğ, 1985,s. 169).

Karar alma: Çeşitli amaçlar, bunlara ulaştıracak yollar, araçlar ve imkanlar arasında seçim ve tercih yapmakla ilgili zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin toplamıdır (Eren, 1998'den aktaran Erdoğan, 2008, s.68).

Koordine etme: Belli bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda, eldeki insan ve madde kaynaklarının katkılarının bütünleştirilmesidir (Aydın, 1994:49'dan aktaran Taş, 2002, s.545).

İletişim: Bireyler, gruplar ve örgütler arasında ilişki kurmayı amaçlayan bir etkileşim sürecidir. Bir başka ifade ile davranışları açıklanması ve anlaşılmasını sağlayan bir araçtır(Erdoğan, 2008, s.79).

Yeterlik: İnsanın bir davranışı yapmak için gereken bilgi ve beceriye sahip olmasıdır.

BÖLÜM 2

2. YÖNETİM

2.1. YÖNETİM BİLİMİ

Yönetim, insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. Bir grup çabasını gerektiren, işbirliği ve koordinasyon içinde yürütülen her etkinlik, yönetsel bir yapı ve örgütlenmeyi de beraberinde getirir. İnsanlığın bilinen tarihinden günümüze kalan tüm eserler ve bizim çözümleyebildiğimiz bilgiler, toplumların yaşamının her alanında örgütlü bir yönetsel girişimin varlığını göstermektedir. Yönetim uygulamaları, yazılı kaynaklarda milattan Önce 3000 yılına, Sümerlere ve Mısırlılara kadar dayanır (Daft, 1995, s.12'den aktaran Karip, 2004, s.1). Yazılı tarihsel kaynaklarda ve dinî metinlerde, toplumsal düzenin sağlanması ve uygarlıkların eserlerinin oluşturulması için kolektif bir çabadan ve bu çabanın eşgüdüm içinde yürütülmesini sağlayacak yönetim etkinliklerinden söz edilir. Dinî metinlerde bu eşgüdümü bozanlar için yaptırımlar yer alır. Mısır Piramitleri ve Çin Seddi'nin inşasının muhteşem bir örgütlenme ve eşgüdüm olmadan gerçekleşmiş olması düşünülemez. Savaşlar, göçler, yerleşik toplumsal düzen, dinî ve toplumsal törenler belirli bir yönetim ve örgütlenme içinde gerçekleştirilmiştir. Eski uygarlıklardan günümüze kalan, bilinen tüm eserler, kolektif bir çabanın ve bu çabanın etkili bir eşgüdümünün ürünüdür (Karip, 2004, s.1).

Yönetim bilimi ve uygulamaları için kendimizden gösterebileceğimiz örneklerde bulunmaktadır. Yönetime ilişkin değerli eserleri bulmak mümkündür. Örneğin Balasagunlu Yusuf "Kutadgu Bilig" adlı eserinde yöneticileri şu şekilde tarif etmektedir. "Beylerden ilgili olanlardır ki iyi yasalar koymuşlardır. Bilgili, akıllı bey, bilgili kişileri kendisine yakın tutar" (Akyüz, 1985, s.28; Erdoğan, 2008, s.37).

Farabi, "Erdemli Kent" isimli eserinde, belde türlerini ve bu beldelerde yaşayan halk ile yöneticilerin özelliklerini anlatmıştır. İyi ve kötü belde yöneticilerinin sahip oldukları özellikleri açıklamıştır. Farabi, devlet başkanının milletin eğitimcisi olması gerektiğini dile getirmiştir (Akyüz, 1985, s. 19; Bursalıoğlu, 1985'den aktaran Erdoğan, 2008, s.37).

Diğer taraftan Gazali (XI. yüzyıl) de yönetim ve yöneticilere ilişkin fikirler geliştirmiştir. Gazali, yöneticiliğin bilim ve uygulama temeline dayanması gerektiğini ileri sürmüştür. Yönetimde danışmanın önemini vurgulamış ve sultanların ülkeyi yönetirken bilginlere

danışması gerektiğini önermiştir (Erdoğan, 2008, s.37).XI. yüzyılda yaşamış olan ünlü devlet adamı Nizamül Mülk de “Siyasetname” adlı eserlerinde yöneticilerin şikayet kapısını açık bulundurmasını, kendisine yakın kişilerin durum ve davranışlarını kontrol etmesini, kararları belirli bir istihbarata dayandırarak vermesini, iş ve görev dağıtımını yaparken çok dikkatli olmasını, iyi bir haberleşme düzeni kurmasını, etraflarında danışman bir kadro bulundurmasını önermiştir. Nizamül Mülk’e göre iş ve görev dağıtımını yapılırken çok dikkatli olunmalıdır. “Bir iş iki kişiye verilmemeli, aksi halde o iş yapılmaz. Diğer taraftan bir kişiye iki iş verilmemeli, şayet verilirse bu kez de toplumda işsizler çoğalır. En iyisi iş ve görev dağıtımını en uygun biçimde yapmak, herkesin iş güç sahibi olmasına çalışmak, görevleri ehil ve layık ellere vermektir. Kişiliksiz, faziletsiz kişilere büyük görevler verilirse bilgili, asil, faziletli kişiler kenara itilmiş demektir” (Akyüz, 1985, s. 46; Akyüz,1982’den aktaran Erdoğan, 2008, s.38).

Diğer taraftan İbn Haldun, XIV. yüzyılda yazdığı “Mukaddime” isimli eserinde, hükümdarların yanında elde ettiği deneyimlere dayanarak yönetim alanında önemli fikirler ileri sürmüştür. Devletin mahiyeti, çeşitli aşamaları, zayıflama ve yıkılması, askeri rütbe, derece ve mülki makamların sınıflandırılması, barış ve savaş zamanlarında yönetim ilkeleri, hükümdarın kıyafet ve davranışı, başarısızlık nedenleri, liderlik koşulları, lider grup ilişkileri gibi konuları incelemiştir (Bursalıoğlu,1985’den aktaran Erdoğan, 2008, s.39; Mukaddime I ve II, 2008, fasıl. 23,36,37,38,42,45,46,49).

XVII. yüzyılda yaşayan Defterdar Sarı Mehmet Paşa da “Nesayih ül Vüzera Vel Ümera” isimli eserinde yöneticilere çok değerli öğütler vermektedir. Sarı Mehmet Paşa, başarılı ve başarısız yönetim şekillerini karşılaştırarak, sadrazamın göstermesi gereken davranışlar, yöneticiden beklenen davranışlar, istihbarat ve danışmada bulunma, yönetici ve maiyetin iyi ve kötü huyları, yönetimde yeniden düzenleme ihtiyacını anlatır. Devletin başarısını her düzeydeki yönetici kadronun başarısına bağlamaktadır (Bursalıoğlu, 1985’den aktaran Erdoğan, 2008, s.37).

Özellikle son yıllarda yönetim alanında bütün dünyada çok popüler olan “Atilla’nın Liderlik Sırları” ve “Cengiz’in Liderlik Sırları” adındaki kitapların da bizimle ilişkisi vardır. İlk baskıları İngilizce olarak yayınlanan bu eserlerde, iki büyük Türk hakanının liderlik özellikleri anlatılarak günümüzün yöneticilerine ışık tutacak öneriler sıralanmaktadır(Erdoğan, 2008, s.39). Yönetim bilimi ve uygulamaları için verebileceğimiz örnekler de vardır. Örneğin kuruluşunun 700 yılını geride bıraktığımız

Osmanlı Devleti'nde örgütlenme ve yönetim adına başarılı ve özgün uygulamalar gerçekleştirilmiştir. Çağın ölçülerine göre büyük bir imparatorluğun kurulması ve uzun yıllar yaşatılmasının altında etkili bir yönetim anlayışı yatmaktadır. Nitekim bu dönemde yöneticiliğin “Enderun” adıyla bilinen eşsiz okulu bile kurulmuştur. Aynı şekilde sadece Türk ulusunun değil bütün dünyanın, mükemmel bir reformcu lider ve devlet adamı olarak kabul ettiği Kemal Atatürk'ün hayatından da yöneticilik ve liderlik adına sayısız örneğe rastlamak mümkündür(Erdoğan, 2008, s.39).

Bütün bunlar şunu göstermektedir: Yönetim uygulamalarında kendi kültürümüzden ve tarihimizden esinlenebileceğimiz ve sonuçlar çıkarabileceğimiz önemli kişilere ve deneyimlere sahibiz. Bu durumda, yönetim biliminde teori geliştirmek ve uyarlamalar yapmak için kendimize güvenmemiz ve örnek liderlerimize ve deneyimlerimize dönüp bakmamız gerektiğini söyleyebiliriz (Erdoğan, 2008, s.39).

2.2. YÖNETİM KAVRAMI VE KAPSAMI

Yönetim kavramı, en geniş anlamda ortak bir amacı gerçekleştirmek için iş birliği içinde çaba gösteren birey ya da grupların etkinlikleri olarak tanımlanabilir (Simon, Smithburgh ve Thompson, 1967'den aktaran Karip, 2004, s.2). Birey tek başına gerçekleştiremeyeceği bir amacın gerçekleşmesi için başka bir birey ya da gruplarla iş birliği yapmak durumundadır. Amacın gerçekleştirilmesinde çeşitli teknolojik yöntemler kullanılabilir. Ortak bir amacın gerçekleştirilmesinde yönetim; amacın gerçekleştirilmesi için yöntemin nasıl belirlendiği, amacı gerçekleştirecek bireylerin nasıl seçildiği ve nasıl bir iş birliği içinde çalışacakları, aralarında nasıl bir iş bölümü yapılacağı ve etkinliklerin nasıl eş güdümleneceği ile ilgilidir. Yönetim kuramları, bir ürünün ya da hizmetin üretiminde verimliliğin ve etkililiğin artırılması için insan ve materyal kaynaklarının nasıl kullanılacağını ve nasıl örgütleneceğini açıklamaya çalışır. Yönetim, “bir işi başkalarına yaptırma sanatı” ya da “bir işin nasıl yapılacağını bilmek ve o işin yapılmasını sağlamak sanatı” olarak da tanımlanır. Farklı yönetim tanımlarının ortak özelliği; yönetimin, insan kaynaklarını ve materyalleri verimli bir biçimde kullanarak hedeflenen sonuçlara ulaşma süreci olarak görülmesidir (Bedeian, 1993,s.4'den aktaran Karip, 2004, s.2).

Toplumsal, politik ve ekonomik güçlerin sürekli değişim içinde olması, yönetim alanında da sürekli değişimi beraberinde getirmiştir. Bu değişimin hızı son iki yüz yıl içinde daha da artmış, mal ve hizmetlerin üretiminde ve dağıtımında etkililiğin ve verimliliğin sağlanması

için yönetim ve örgütlenmeye ilişkin yeni yaklaşımlar, yöntemler ve teknikler sistematik bir biçimde araştırılmaya başlanmıştır. Endüstri Devrimi ile birlikte, 18. Yüzyılın sonlarından başlayarak üretimde verimliliğin ve etkililiğin sağlanması için daha etkili yönetsel ve örgütsel yapılar sistematik biçimde araştırma konusu olmuştur (Bedeian, 1993, s.28'den aktaran Karip, 2004, s.3).

2.3. YÖNETİM KURAMI

Her alanda olduğu gibi yönetim biliminin de temelinde değişik kuramlar bulunmaktadır. Bu kuramların bilinmesi önemlidir. Çünkü kuram, yöneticiyi gerçeğe götüren en güvenilir araçtır. Uygulama yapabilmek için kuramdan daha iyi bir rehber yoktur (Bursalıoğlu, 1994'den aktaran Erdoğan, 2008, s.11).

Günümüzde çok sayıda yönetim kuramı, verimliliğin ve etkililiğin artırılması için çeşitli açıklamalar sunmaktadır. Bu açıklamalardan bir kısmının diğerlerine göre daha doğru daha bilimsel olarak nitelendirildiği görülmektedir. Bu bölümde belli başlı yönetim kuramları, özellikle eğitim yönetimi ile ilişkilendirilerek, tarihi gelişim süreci içinde ele alınacaktır. Bu kuramlara ilişkin doğru bir değerlendirmenin ön koşulu, kuramların niteliğinin ve işlevlerinin doğru anlaşılmasıdır.

Kuramlardan biri diğerinden daha doğru, üstün ya da öncelikli değildir. Kuramlardan birinin diğerinden daha üstün tutulmasının arkasında genellikle belirli bir çıkar, açıklanmayan bir amaç ya da güç-birliği ilişkisi vardır. Bazı durumlarda, belirli bir kurama öncelik verenler, kuramı bir dogma haline getirebilirler. Kuramı dogma haline getirmeyi, 1900'lerin başında Bilimsel Yönetim Kuramı; 1900'lerin sonunda ise Toplam Kalite Yönetimi (TKY) örneğinde görebiliriz. TKY çoğu zaman bir kuram olmaktan öte "bir yaşam felsefesi" olarak ifade edilir. Bu bir kuramın öncelikli hale getirilmesi; hatta bir inanç sistemi, bir dogma haline getirilmesidir. Pratik olarak düşünüldüğünde, bir olaya olguya ait gerçekler tek bir kuram ile açıklanamaz. Pozitivizm, kuramların bilimsel bilgi olarak objektifliğini ve evrensel doğrular olduğunu varsayar. Oysa kuramlar, belirli bir "gerçekliğe" sınırlı bir açıklama getirir. Gerçeklik; subjektif, belirli koşullarla sınırlı, geçici, bireysel ve kültürel çarpıtmalara açık bir nitelik taşır. Kuramlar, kullanılan dil, kültür ve ortama bağlıdır. Bugün doğru olduğunu düşündüğümüz/bildiğimiz her kuramın, yarın yanlışlığı kanıtlanabilir. Çünkü, kuramlar belirli paradigmalara dayalı olarak oluşturulur ve paradigmalara eleştirilmesi ya da test edilmesi oldukça güçtür.

Paradigma, bizim çevremizde olup bitenleri algılamada, anlamada ve değerlendirmede bilinçli yada bilinçsiz bir biçimde kullandığımız kurallar ve ilkeler bütünüdür. Bu nedenle, kuramlar bizim olayları-olguları görmemizi engelleyebilir. Olaylar – olgular vardır ve bizin onları açıklayacak bir kuramımız yoksa, onları görmemiz mümkün değildir. Bu noktadan hareketle kuramların temel işlevi, insanlar için yaşamı daha anlamlı kılacak bir anlayış ve anlam arayışı olarak görülebilir (English, 1993’den aktaran Karip, 2004, s.4). Yönetim biliminde Taylor ile ortaya çıkan bilimsel yönetsel yönetim anlayışından bu güne uzanan yaklaşımlar şu şekilde özetlenebilir. 1900- 1930 yılları arasında bürokratik yapısalcı yaklaşımlar hüküm sürmüştür. 1930- 1960 yılları arasında insan ilişkileri paradigması hüküm sürerken 1960-1980 yılları arasında da sistem kuramı etkili olmuştur. 1980- 1990 yılları ise sembolik-kültürel yaklaşım devri olarak anılmaktadır (Apaydın,2001). Özellikle 1980’li yılları izleyen dönemde, yönetim alanında “Toplam Kalite Yönetimi” olarak ifade edilen yaklaşım üzerinde önemli bir yoğunlaşma olduğunu görmekteyiz. Toplam Kalite Yönetimi, düşünce olarak 1940’larda ABD’de doğduğu halde II. Dünya Savaşı’ndan sonra Japonya’da uygulanmış ve 1980’li yıllardan sonra da tekrar ABD’de kabul görmüş anlayıştır (Ensari, 1999’dan aktaran Erdoğan, 2008, s.31).

Bir yönetim kuramı, yönetim sürecinin en iyi biçimde nasıl gerçekleştirilebileceğine ilişkin sistematik bir önerme olarak düşünülebilir (Gatewood, Taylor ve Ferrell, 1994’den aktaran Karip, 2004, s.4). Bu önerme belirli ilkelere ve varsayımlara dayalı olarak oluşturulur. Evrensel olarak doğru ya da “en iyi” olarak kabul edilen bir kuram yerine yönetim uygulamalarında kullanılan pek çok kuram vardır. Özellikle son 70-80 yıl içinde yönetim bilimi alanında araştırmaların ve yönetim bilimi eğitiminin daha sistematik bir biçimde yürütüldüğü görülmektedir. Yönetimde sayısal tekniklerin kullanımı, gözleme dayalı olarak geliştirilmiş ilkelerin uygulanması bilgi yönetim sistemlerinin ve bilişim teknolojilerine dayalı karar destek sistemlerinin kullanılması, ve istatistiksel kontrol tekniklerinin kullanılması gibi pek çok yönüyle değerlendirildiğinde yönetimi bir bilim olarak görmemiz mümkündür (Plunkett ve Attner, 1991’den aktaran Karip, 2004, s.4).

Ancak, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmede, gözleme ve sistematik araştırma sonuçlarına dayalı olarak geliştirilmiş olan teknik ve ilkelerin kullanılması yeterli olmayabilir. Yöneticinin insanları anlaması, sezgileri ve sağduyuyu olayları ve olguları doğru okuyabilmek için kullanabilmesi için yapılabilmesi ve örgüte bağlılığın sağlanması

için yetkiden çok etkiyi kullanabilmesi; yönetime bir bilimden çok bir sanat olarak bakmayı gerektirir (Plunkett ve Attner,1991'den aktaran Karip, 2004, s.4).

Bu açıklamalardan sonra yönetimin, yönetim biliminin ortaya koyduğu ilkelerin, tekniklerin ve deneyimlerin akli ve sezgileri kullanarak örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için bilimle sanatın bütünleştirildiği bir alan olarak değerlendirilmesi mümkündür. Yönetim, eğitim yönetimi gibi birçok alanda henüz bir meslek olma özelliği kazanamamıştır. Eğitim yöneticiliğinin bir meslek özelliği kazanabilmesi için;

1. Eğitim yöneticilerinin kararlarını sistematik araştırma ve gözleme dayalı olarak oluşturulmuş genel ilkelere göre almaları,
2. Eğitim yöneticilerinin statülerinin, nesnel performans standartlarının üzerinde bir başarıya bağlı olması ve
3. Eğitim yöneticilerinin uygulamalarının güçlü bir etik kurallar ve ilkeler bütününe bağlı olması; meslek için etik yasaların oluşturulması gerekir (Karip, 2004, s.2-4).

2.4. YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

2.4.1. Amaç Odaklı Yönetim (Sorun Odaklı, Sonuç Odaklı)

Ortaya çıkan sorunları çözmeye odaklanmış yönetim anlayışıdır. Bu yönetim anlayışında sorunun çözülmesi kendi başına bir amaçtır. Yönetim etkinliklerinin çoğunluğunu, bürokratik işlemler ve mevzuata uymak için yapılan çalışmalar oluşturur. Bu yönetim anlayışında zamanın çoğu bir sorundan diğerine geçerek harcanır ve belki de sorunların çoğu tam olarak çözülemez. Yapılan iş üzerinde gerekli sürenin harcanıp harcanmadığı ve sonucun elde edilip edilmediğine bakılır (Özden, 1998'den aktaran Erdoğan, 2008,s.9).

2.4.2. Süreç Odaklı Yönetim

Bu yönetim anlayışına göre odak nokta, sonuçları kontrol etmek değil üretim esnasında etkide bulunarak süreci amaca uygun hale getirmektir. Süreç odaklı yönetim anlayışında performansın yükseltilmesi için çalışmalar yapılır. Sadece sonuca ulaşıp ulaşılamadığına değil sonuca ulaşırken verilen uğraşlara, yani sürece de önem verilir (Özden, 1998'den aktaran Erdoğan, 2008, s.9). Süreç odaklı yönetim anlayışında sorunun kaynağı olarak kişi değil süreç görülür. Yanlış kimin yaptığı değil yanlışın neden ortaya çıktığı üzerinde durulur (Erdoğan, 2008, s.9).

2.4.3. Otokratik Yönetim

Otokratik yönetim, baskıcı bir yönetimdir. Bu yaklaşımda bütün güç yöneticinin elinde toplanır. Yöneticinin emirleri astlar tarafından koşulsuz olarak yerine getirilir. Aksi durumda ceza verilir. Otokratik yönetimin dayanağı yasalar ve makamdır. Yönetici, en iyi bilen, astlarınca izlenmesi gereken bir otorite olarak; astlar ise pasif, zorlamayınca çalışmayan, sıkı bir şekilde denetlenmesi gereken kişiler olarak görülür (Başaran, 1994'ten aktaran Erdoğan, 2008, s.10).

2.4.4. Koruyucu Yönetim

İş görenlerin kendilerini güvenli hissetmelerini, yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlamayı hedefleyen yönetim biçimidir. Kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesinden çok, çalışanların gereksinimlerini karşılama ön plânda tutulur. Çünkü iş görenlerine sağlanan yararlarla, onların kuruma bağlanacağı ve böylece gücünü kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için harcayacağı varsayılmaktadır (Başaran,1994'ten aktaran Erdoğan, 2008, s.10).

2.4.5. Destekçi Yönetim

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ortaya çıkan bu yönetim anlayışına göre, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için iş görenler desteklenir. Bu anlayışa göre iş gören özgeçmişi, değerleri, kurumdan beklentileri ve deneyimleri itibarıyla tanınır ve kendini geliştirmesi için önderlik edilir. Bu yönetim anlayışı, iş görenlerin işlerinde etkin olmayı, sorumluluk almayı ve yönetime katılmayı istedikleri ve işbirliğine yatkın oldukları varsayımına dayanır (Başaran, 1994'ten aktaran Erdoğan, 2008, s.10).

2.4.6. Birlikçi Yönetim(Collegial)

Kendi kendini yönetmede ve denetlemede yeterli olan eğitilmiş ve uzman kişilerin çalıştığı kurumlarda uygulanan bir yönetim biçimidir. Genel olarak birlikte çalışmaya (takım çalışması) dayalıdır. Çalışmaların üretken bir şekilde yürütülmesi için bürokratik engeller kaldırılmaya, iş görenlerin ihtiyaçlarının karşılanması kolaylaştırılmaya onların iş dışında uğraşmalarını gerektirecek sorunlar çözülmeye çalışılır. Bu yönetim biçiminde İş görenlerin mesleki coşkuya ulaşacağı, yaratıcılığının artacağı ve kurumuna yüksek

düzeyde katkıda bulunacağı düşünülür (Başaran, 1994'ten aktaran Erdoğan, 2008, s.10-11).

2.5. YÖNETİCİ

2.5.1. Farklı Yönetici tipleri

Yöneticinin aldığı eğitim yönetim tipini belirler. Ancak yetiştiği sosyal çevre ve kişilik özellikleri yönetim tarzını etkileyecektir. Aynı eğitimi aldıkları halde yöneticilerin tarzları sebebiyle farklı başarı ve başarısızlık söz konusudur.

Klasik Yönetici: Klasik yönetici denince akla emirler veren, itaat isteyen, otoriter olan yönetici gelmektedir. Bu yöneticilerin başarılı olması genellikle otoriter olmaya dayalıdır. Klasik yöneticiler statükocu olmakla birlikte bozulan dengelerin eskisi gibi kurulmasına çaba harcarlar (Açıkalın, 1995'ten aktaran Erdoğan, 2008, s.42).

Modern Yönetici: Modern yönetici denilince ise akla katılıma önem veren, sadece konulmuş değerleri izleyen değil yenilerini de yaratan, esnek olan, insan ilişkilerine önem veren yöneticiler gelmektedir. Modern yöneticinin başarılı olması otoriter olmaktan daha çok etkili ve verimli yönetmeye ve saygın olmaya dayalıdır. Modern yöneticiler bozulan dengeleri yeni durumlara göre, farklı bir noktada kurmaya çalışır (Açıkalın, 1995'ten aktaran Erdoğan, 2008, s.42).

Blake ve Mouton'un geliştirdikleri "Managerial Grid" adlı modele göre yöneticilerin tutumları iki boyutta ele alınır. Bu boyutlardan biri yönetici davranışlarında insana dönüklük, ikincisi ise üretime dönüklüktür. Blake ve Mouton, bu iki boyutun çeşitli kombinasyonlarını kullanarak beş farklı yönetici tipinden bahsetmektedirler:

1. **Serbest (free-rein) Yöneticiler:** Bu tür yöneticiler ellerindeki yetkileri kullanmazlar. Astlar kendi amaçlarını kendileri koyarlar, sorunlarını çözmek için kendileri uğraşırlar. Ona başvurulduğu taktirde görüşlerini söyler, gerekirse kaynak kişileri, diğer araç ve gereçleri sağlamaya çalışır. Bu tür yöneticilerin bazıları bu yönetimi inanarak uygularken bazıları kendine, mesleğine veya kurumuna yabancılaştığı için uygular. Yabancılaşma yaşayan yöneticilerin kurumlarında kaos, stres, bunalım ve şaşkınlık duygusu ortaya çıkabilir.

2. **Otoriter Yönetici:** İşyerindeki koşulları örgütsel hedeflere azami düzeyde ulaşmak üzere düzenleyen ancak bu düzenlemede insanın arzu ve ihtiyaçlarını karşılamak ve onu işyerinde mutlu kılacak hiçbir önleme başvurmayan yöneticiler.

3. İnsancıl Yönetici: İnsan arzu ve ihtiyaçlarının karşılanması ve işyerinde insan mutluluğunun sağlanmasına birinci plânda önem veren ancak örgütsel amaçlara ulaşmak için gerekli olan yönetsel çaba ve davranışları asgari düzeyde gösteren yöneticiler.
4. Ortayolcu Yönetici: Çalışanların arzu ve ihtiyaçlarını orta düzeyde karşılayan ve buna bağlı olarak orta düzeyde bir örgütsel etkinliğin gerçekleşmesini sağlayan yöneticiler.
5. Demokratik Yönetici: Örgütteki kişilerin ihtiyaç ve arzularını azami düzeyde karşılayan ve aynı zamanda örgütün amaçlarına azami düzeyde ulaşmasını sağlayacak düzenlemeleri gerçekleştiren yöneticiler. Modele göre ideal yönetici tipi budur (Erdoğan, 2008, s.43-44).

2.5.2. Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Özellikler

Yöneticilerin özellikleri, filozofik, psikolojik ve teknik başlıkları altında özetlenebilir. Filozofik boyut yöneticinin değer sistemlerini, psikolojik boyut kişilik özelliklerini, teknik boyut da bilgi ve becerileri simgeler (Bursalıoğlu, 1994'ten aktaran Erdoğan, 2008, s.46). Yöneticilerin sahip olması gereken özellikleri sınıflayan “üç özellik yaklaşımı”na göre ise yöneticiler, belirli entelektüel özelliklere, karakter özelliklerine ve sosyal özelliklere sahip olmalıdır. Bu özellikler aşağıdadır (Erdoğan, 2008, s.46-47):

Entelektüel Özellikler: Genel kültür, mantıklı olma, analiz yapabilme, sentez yapabilme, sezgi gücü, hayal kurabilme, muhakeme yapabilme, konsantre olabilme, açık olma gibi özellikler.

Karakter Özellikleri: Dengeli olma, uyum, dikkat, ihtiyat, girişkenlik, hafıza gücü, dinamiklik, kararlılık, düzenlilik, yöntemli çalışma, çabukluk, ciddi olma gibi özellikler.

Sosyal Özellikler: Dış görünüm, hitap edebilme, grubu anlayabilme, iş disiplini, işbirliği, kendini ayarlayabilme gibi özelliklerdir.

Yöneticilerin sahip olması gereken özellikleri ayrıntılı olarak aşağıdaki sistematik içinde toplayabiliriz:

2.5.2.1. Yönetici Bilgili Olmalı

Yönetici, öncelikle yönetim biliminin temelini oluşturan teorileri bilmeli. Teori, yöneticiyi gerçeğe götüren en güvenilir araçtır. Uygulama yapabilmek için teoriden daha iyi bir rehber yoktur (Bursalıoğlu, 1994'ten aktaran Erdoğan, 2008, s.47).

Yönetici, yönetimle ilgili teorileri yanında yönetim ilke ve teknikleri ve süreçlerini de ayrıntılı olarak bilmelidir. Yöneticilik yaptığı alan hakkında da bilgi sahibi olmalı.

Ayrıca görev yaptığı kurum için gerekli olacak düzeyde hukuk, maliye ve muhasebe gibi konularda da bilgili olmalı.

Yönetim bir sosyal bilim alanı olduğuna göre, yönetici, sosyal bilimlerin siyaset bilimi, ekonomi, sosyoloji, psikoloji, antropoloji, tarih ve edebiyat gibi alt alanlarında bilgili olmalıdır. Çünkü bu alanların kazandıracağı çerçeve, yöneticilik uygulamalarına doğrudan veya dolaylı olarak katkı sağlar.

2.5.2.2. Yönetici Yetenekli Olmalı

Yönetici, sorun çözme, temsil etme, görüşme yapabilme, karar alma, yazılı ifade, konuşma, analiz yapma, sentez yapma, plânlama gibi alanlarda yetenekli olmalıdır. Yöneticilerin sahip olması gereken yetenekleri kavramsal, beşeri ve teknik olmak üzere üç kategoriye ayırabiliriz (Erdoğan, 2008, s.48-49):

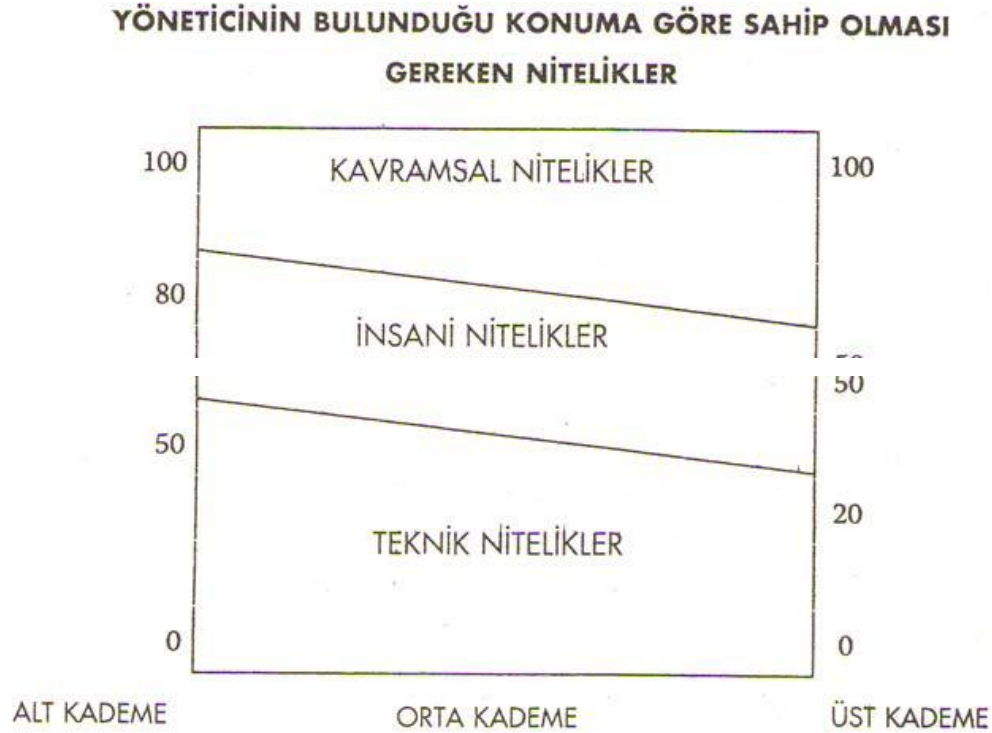
Kavramsal Beceriler:Kavramsal beceriler, olayları ve sorunları bir bütünlük içinde görebilme ve anlayabilme, başkaları için açık olmayan bağlantıları, tutarsızlık ve çelişkileri görebilme, karmaşık durumlarda anahtar olayı veya hareketleri tanımlayabilme ve benzetilen nesneler arasındaki ilişkiyi görebilme gibi yetenekleri ifade etmektedir (Baltaş, 1999'dan aktaran Erdoğan, 2008, s.48). Bir kurumu veya sorunu sistem bütünlüğü içinde alt öğeler arasındaki ilişkileri ve bağımlılığı görerek ele alabilme becerisi de kavramsal beceri olarak nitelenebilir (Aydın, 1993). Kavramsal beceriler, bilginin harekete geçirilişi, birey ve grupların motive edilmesi, etkinliklerin birleştirilmesi ve düzenlenmesi, bir bütün olarak örgütün geliştirilmesini sağlayan önemli bir güçtür (Aydın, 1993'den aktaran Erdoğan, 2008, s.48).

Beşeri Beceriler: Beşeri beceriler, bir insanın diğer insanlarla birlikte çalışma konusundaki yeteneğini ve kabul etmesi kadar başkalarını da anlaması ve kabul etmesi yeteneğini ifade eder.

Teknik Beceriler: Teknik beceriler, belirli görevlerin yürütülmesi için gerekli bilgi, yöntem ve teknikleri kullanma yeteneğini ifade etmektedir. Teknik beceri, yöneticinin uzmanlaşmış bilgiyi, kendi iş alanına uygulayabilme becerisidir.

Yöneticilerin bu becerilere ne ölçüde sahip olması gerektiği, yöneticilik yaptıkları düzeye göre değişir. Yukarıdaki beceri miktarları yöneticilerin görev yaptıkları düzeye göre oranlandığında üst düzey yöneticilerin en fazla kavramsal yeteneğe, alt düzeydeki yöneticilerin de en fazla teknik yeteneğe sahip olması gerekiyor. Orta düzey yöneticilerinin

ise her üç beceri türünü de eşit oranda sahip olması gerekir (Eren, 1984'ten aktaran Erdoğan, 2008, s.48-49) (Erdoğan, 2008, s.48-49).



Şekil 2.1 Yöneticinin Bulunduğu Konuma göre Sahip Olması Gereken Nitelikler (Erdoğan, 2008, s.50).

2.5.2.3. Yöneticiler Deneyimli Olmalı

Yöneticinin deneyimli olması gerekir. Ne kadar deneyimli olmak gerektiği konusunda bir şey söylemek zor. Ancak içinde yaşanılan zamana ve yöneticilik yapılan iş koluna göre sahip olunması gereken deneyim miktarı değişebilir. Örneğin günümüzde birçok işkolunda uzun süreli deneyim şartı aranmıyor. Aynı şekilde bazı işkollarında uzun süreli deneyimli olmak gerekirken, bazı işkollarında daha az süreli deneyimli olmak istenebiliyor (Erdoğan, 2008, s.49).

2.5.2.4. Yönetici Ahlaklı Olmalı

Yönetici iyi ahlâka sahip olmalıdır. Yani insan olmalı, insana değer vermeli, adaletli, tarafsız, dürüst olmalı, hukukun üstünlüğüne inanmalı, yasadışı emirlere direnmeli ve en önemlisi tutarlı olmalı (Pehlivan, 1998'den aktaran Erdoğan, 2008, s.50). Hangi şartlarda olursa olsun çifte standart içinde olmamalı. Bilgi, yetenek ve deneyim, iyi ahlâkla

bütünleşerek daha anlamlı olabilir. İyi ahlâktan yoksun bir yönetici sahip olduğu bilgiye, yeteneğe ve deneyime rağmen yönettiği kurum ve çalışanlar için beklenmedik sorunların ve huzursuzlukların kaynağı olabilir (Erdoğan, 2008, s.50,51).

2.6. YÖNETİM FONKSİYONLARI

“Bilimsel Yönetim” bireysel olarak çalışanların işi üzerinde yoğunlaşırken; “Yönetim Süreçleri” bir bütün olarak örgütün yönetimi üzerinde odaklanır. Bu yaklaşıma katkı sağlayan en önemli iki isim Henry Fayol ve Luther Gulick’tir.

Fayol’a göre yönetimin beş temel işlevi vardır: Planlama, örgütleme, emretme, koordinasyon ve kontrol etme. Örgütün başarısı ve verimliliği bu işlevlerin yerine getirilmesine bağlıdır. Fayol yönetimi ilk kez bir süreç olarak değerlendirmiş ve bu sürece rehberlik edecek on dört ilke belirlemiştir. Fayol’un belirlediği ve örgütün yönetiminde rehberlik edecek on dört ilke şunlardır (Lunenburg ve Ornstein, 1991’den aktaran Karip, 2004, s.6,7):

- 1- İş bölümü: İş bölümünün amacı, israfın azaltılması yoluyla verimliliğin geliştirilmesi, üretimin artırılması ve iş başında eğitimin basitleştirilmesidir.
- 2- Yetki: Yetki, emir verme hakkı ve emre itaati sağlama gücüdür. Sorumluluk ise verilen görevleri yerine getirme zorunluluğudur.
- 3- Disiplin: Örgütte belirlenen kurallara uymayı gerektirir. Çalışanlarla örgüt arasında kurallar üzerinde net bir anlaşma sağlanması zorunludur. Her grubun disiplin durumu, sağlanan liderliğin niteliğine bağlıdır.
- 4- Emir Birliği: Bir iş görenlerin yalnızca bir üstten emir alır. Bu ilkeye uyulması, yetkide ve disiplinde ortaya çıkabilecek problemleri önler.
- 5- Yön Birliği: Aynı amaca yönelik benzer etkinlikler bir yöneticiye bağlı olarak düzenlenmelidir.
- 6- Bireyin İkinciliği: Bireylerin ya da grupların çıkarları örgütün çıkarlarının üzerinde olmamalıdır. Örgütün çıkarları ve her zaman bireyin çıkarlarının üzerinde olmalıdır.
- 7- Ödemenin Adil Olması: Ödemeler hem iş görenler hem de örgüt için adil ve tatmin edici olmalıdır.

- 8- Merkezden Yönetim: Nihai sorumluluk yöneticilerde olmakla birlikte; astlara, işlerini başarılı bir biçimde yürütebilmeleri için yeterli yetki verilmelidir. Merkeziliğin derecesi durumlara göre değişebilir.
- 9- Emir – komuta Zinciri: En üst yöneticiden en alta doğru açık ve net olarak tanımlanmış bir yetki zinciri oluşturulmalıdır.
- 10- Düzen: Materyal ve insan kaynakları, doğru zamanda doğru yerde olacak şekilde koordine edilmelidir.
- 11- Adalet: Yöneticiler iş görenlere eşit ve adil davranmalıdır.
- 12- Personelin Sürekliliği: Başarılı örgütler, personelin uzun süre örgütte kalmasını sağlar. Yöneticilerin uygulamaları, iş görenlerin örgüte adanmışlığını artırmaya yönelik olmalıdır.
- 13- Astların işleri ile ilgili girişimciliğini teşvik: İş görenler, iyileştirme için planlar geliştirmeli ve uygulamalıdır.
- 14- Birlik Ruhu: Yöneticiler, takım çalışması, takım ve bir birlik ruhu oluşturmali ve sürekliliğini sağlamalıdır (Plunkett ve Attner, 1991’den aktaran Karip, 2004, s.8).

Yönetim süreci, belirlenen amaçlara başkaları aracılığı ile ulaşma veya başkalarına iş gördürme etkinliklerinin toplamıdır (Efil, 1995’den aktaran Erdoğan, 2008, s.61). Yapılan bu tanımla beraber, yönetim süreçleri dendiği zaman yöneticilik yaparken gerçekleştirilen işler anlaşılmalı. Yöneticilik yaparken çok sayıda işin yapılabileceğini söyleyebiliriz. Ancak bu işleri genel olarak sınıfladığımız zaman bunları beş-on başlık altında toplayabiliriz. İşte, yönetim süreçleri olarak adlandırabileceğimiz işler bu başlıklar altında toplanan etkinliklerdir. Yönetim süreçlerini oluşturan unsurlar hakkında çok değişik görüşler vardır. Bu konudaki ilk girişim Henry Fayol’dan gelmiştir. Henry Fayol’a göre yönetim süreçleri aşağıdaki unsurlardan oluşur.

Planlama: Geleceğin araştırılması, işleyiş planının hazırlanması için yapılan işler.

Örgütlenme: Örgütün insan ve madde kaynaklarının amacı gerçekleştirecek şekilde düzenlenmesi, yapılandırılmasıdır.

Emir Verme: İş görenlere işlerini yaptırma.

Koordinasyon (Eş güdümlenme): Örgütteki tüm etkinlikleri bütünleştirme, birbirleriyle ilişkilendirme.

Kontrol Etme: Her şeyin önceden belirlenmiş esaslara uyumlu olarak yapılmasını sağlama. Diğer taraftan Luther Gullick yönetim süreçlerini daha da ayrıntılandırmıştır. Gullick'e göre yönetim şu süreçlerden oluşur:

Planlama: Belirlenmiş amacın gerçekleştirilmesi için yapılması gereken işlerin, izlenecek yolların ve kullanılacak yöntemin ayrıntılı bir biçimde hazırlanması.

Örgütlenme: Belirlenmiş hedefi gerçekleştirmek için kurumdaki yetki ve sorumluluk yapısının belirlenmesi, aynı doğrultuda alt birimlerin düzenlenmesi, tanımlanması ve eş güdümlenmesi.

Personel Alma: Personel ile ilgili işe alma, eğitime ve uygun çalışma koşullarını sağlama gibi işlerdir.

Yöneltme: Verilen kararları belirli emirlere dönüştürme ve örgüte liderlik hizmetini sunmak için yapılan işlerdir.

Koordinasyon: Kurumda yapılan işlerin birbirleri ile ilişkilendirilmesidir.

Bilgi Verme: Yöneticinin, kayıtlar, araştırma ve denetleme yolu ile üstlerini haberdar etmesi, olup bitenlerden haberdar olması ve astlarını haberdar etmesi için yaptığı işlerdir.

Bütçeleme: Mali Planlama, muhasebe ve kontrol biçiminde yapılan işlerdir (Erdoğan, 2008, s.61-63).

Gulick ve Urwick'in sınıflamasına göre yönetim süreçleri; Planlama, örgütlenme, kadrolama, yöneltme, eş güdümlenme, raporlama ve bütçelemeyi içerir (Karip, 2004, s.9).

Planlama: Örgütün amacının gerçekleştirilmesi için yapılacak işlerin belirlenmesi ve bu işlerin yapılmasında kullanılacak yöntemlerin kararlaştırılmasını içerir. Planlama sürecinde amaçlar ve bu amaçları gerçekleştirmek için alternatifler belirlenir. Planlamanın kapsamı ve süresi, planların yapıldığı örgütsel düzeye bağlı olarak değişir. Planlama günlük, aylık, yıllık yada beş-on yıllık gibi uzun dönemli olarak yapılabilir. Örgütün üst düzey yönetiminde planlama tüm örgütün etkinliklerini kapsayacak nitelikte ve daha uzun dönemli olarak gerçekleşir. Örneğin; Millî Eğitim Bakanlığı düzeyinde 15-20 yıllık ana planlar tartışılırken okul düzeyinde daha çok yıllık ve günlük işleyiş ile ilgili planlar söz konusudur. Ancak, planlama sürecinde üst düzey yöneticilerin planları alt düzeylerdeki yöneticilerin planlarını yönlendirir ve etkiler. Örgüt içinde herhangi bir düzeydeki yöneticilerin planları diğer yöneticilerin planlarını etkiler. Planlama oldukça karmaşık bir süreçtir ve mevcut tüm yasal düzenlemelerin dikkate alınması gerekir. Günümüzde planlama, belirli bir noktada başlayıp bir noktada sonlanan bir süreç olarak görülmez.

Planlama, sürekli olarak gözden geçirilen ve yeni koşullarda sürekli olarak yeniden tasarlanan esnek bir süreç olarak değerlendirilmelidir (Plunkett ve Attner, 1991'den aktaran Karip, 2004, s.9).

Örgütlenme: Belirlenmiş hedefleri gerçekleştirecek alt birimleri oluşturan formal bir yetki yapısının-hiyerarşinin tanımlanması ve düzenlenmesi sürecidir. Bu süreç, hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli kaynakların temini, dağıtımı ve düzenlenmesini, örgüt içinde hangi etkinliklerde kimlerin yetkili olduğunun belirlenmesini ve etkinlikleri gerçekleştirecek örgütsel yapının oluşturulmasını içerir. Planlama örgütün amaçlarını ve bu amaçlara nasıl ulaşılacağını belirlerken, örgütlenme bu amaçları gerçekleştirecek yapıyı kurar (Plunkett ve Attner, 1991) Benzer etkinlikler ve görevler bir grupta toplanarak, bölümler yada birimler oluşturulur. Örneğin; bir genel müdürlük içinde daire başkanlıkları ve şube müdürlükleri belirli bir grup oluşturan, benzer görev ve etkinlikleri gerçekleştirecek yapılar olarak tasarlanır. Böylece, birbirine bağlı birimlerden oluşan bir örgütsel yapı oluşturulur. Bu yapı içinde her bir birimin tanımlanmış yetkileri, görevleri, yetkilileri ve sorumluları vardır. Her bir bireyin hangi üste karşı sorumlu olduğu da açık ve net olarak tanımlanır.

Kadrolama: Personelin seçimi, işe alınması, yetiştirilmesi ve uygun bir çalışma ortamının sağlanması sürecidir (Gulick, 1991'den aktaran Karip, 2004, s.10). Yönetim, planlanan etkinliklerin gerçekleştirilmesi ve örgütsel yapının işler hale getirilebilmesi için gerekli insan kaynağı ihtiyacını belirleyerek, olası adaylar arasından “en uygun” olanların örgüte iş için başvurmalarını sağlamak durumundadır. İşin gerektirdiği niteliklere sahip adaylar belirlenerek, işe “en uygun” personelin seçilmesi ve seçilen personelin örgüte uyumunun sağlanması için gerekli bilgilendirme ve yetiştirmenin sağlanması gerekir. Personelin performansının değerlendirilmesi ve geliştirilmesi bu sürecin bir parçasıdır. Ayrıca, her bir personel için özlük haklarının tanımlanması ve verimliliği en üst düzeye çıkaracak çalışma koşullarının oluşturulması gerekir. Personelin işten ayrılması ya da işine hangi koşullarda, nasıl son verileceği ve işten ayrılma ile ilgili işlemler kadrolama süreci içinde son basamağı oluşturan işlevlerdir.

Yönelme: Bu süreçte yönetici, örgütün lideri olarak sürekli kararlar alır ve bu kararları emir ve yönergelerle astlara iletir. Yönelme, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için astların motive edilmesini gerektirir (Daft, 1995). Burada yönetici olmaktan kaynaklanan etki yanında, lider olmaktan kaynaklanan etki de kullanılabilir. İdeal olarak her yöneticinin

aynı zamanda lider olması da beklenir. Lider olmayan yöneticiler bireyleri ya da grupları, yönetebilir ve işin yapılmasını sağlayabilir. Fakat, kendisini izlemelerini, saygı duymalarını ve örgüte bağlılıklarını sağlamakta güçlük çekebilirler (Plunkett ve Attner, 1991'den aktaran Karip, 2004, s.10). Yönetici işin yapılmasını yetki yoluyla, lider ise yalnızca etki yoluyla ya da yetki ve etkiyi birlikte kullanarak sağlayabilir.

Koordine etme: Bu süreçte yönetici işin ve örgütün çeşitli birimleri-parçaları arasında ilişki ve iş birliğini sağlar. Örgütün tüm birimlerinin ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere uyum ve işbirliği içinde çalışması gerekir. Her bir birim ortak amacın gerçekleştirilmesinde belirli işlevleri yerine getirir. Örgütün başarısı hiçbir zaman işin yapılmasında “en zayıf” birimin başarısını geçemez. Çünkü her bir birimin yaptığı işin niteliği, diğer birimlerin yaptığı işin niteliğini etkiler.

Raporlama: Bu süreç astların üstlerini araştırma, denetim ve kayıtlar yoluyla işlerin durumu ve üretime ilişkin veriler konusunda sürekli bilgilendirmeyi içerir. Üretimin ve örgütsel etkinliklerin gidişatı hakkında düzenli olarak kayıtlar tutulur. Raporlama süreci bir tür kontrol mekanizması olarak iş görür. Bu süreçte personelin etkinlikleri sürekli izlenebilir ve örgütün amaçlarını ne düzeyde gerçekleştirebildiği belirlenebilir. Aynı zamanda raporlama yoluyla düzenli bilgi akışı sağlanarak, aksaklıklarla karşılaşıldığında gerekli düzenlemelerin anında yapılıp yapılmadığı da izlenebilir. Raporlama, modern örgütlerde yönetim bilişim sistemleri oluşturularak daha etkili biçimde gerçekleştirilebilir (Daft, 1995'den aktaran Karip, 2004, s.9).

Bütçeleme: Bu süreç finansal planlama, muhasebe işlemleri ve finansal kontrolün gerçekleştirilmesi işlevlerini içerir. Örgüt giderleri ile gelirleri arasında belirli bir denge oluşturmak zorundadır. Belirli bir dönem için giderlerin ve gelirlerin önceden planlanması gerekir. Örgütün belirli bir miktarı tasarruf edebilmesi ya da yatırım yapabilmesi için gelirleri giderlerinden daha yüksek olmalıdır. Bir işletmede gelir kaynağı tipik olarak mal ve hizmetlerin karşılığı elde edilen para ya da diğer karşılıklardır. Okul gibi kamu kurumlarında ise, genellikle gelirler vergilendirme yoluyla elde edilen kaynaklardan oluşur. Bütçeleme sürecinde gelirlerin hangi kaynaklardan, ne şekilde elde edileceği ve giderlerin dağıtımında önceliklerin neler olduğu belirlenir. Giderler bu önceliklere göre planlanır.

Taylor ve Fayol'un çalışmalarının ortak yönü; her ikisinin de yönetimin bilimsel olarak araştırılabileceğini düşünmüş olmasıdır. Bugünün koşullarında Taylor'ın çalışması dar bir

bakış açısını temsil eder ve Englis (1991) tarafından insan ögesini dikkate almamış olması nedeniyle “bilimsel olmayan” bir çalışma olarak nitelendirilir. Campbell, Corbally ve Nystrand (1983) ise Taylor’ın yönetimin bilimsel olarak incelenebileceği kavramını getirmiş olmasını bile yönetim bilimine çok önemli bir katkı olduğunu vurgulamaktadır. Fayol ile Taylor arasındaki benzerlikler olmakla birlikte, Taylor daha çok çalışanlar üzerinde odaklanmış; Fayol ise yönetimin işlevlerinin neler olması gerektiğini araştırmıştır. Ancak, her ikisi de bireylerin insani yönü üzerinde durmamış; çalışanları toplumsal ve psikolojik yönleri olan birer değer olarak görmekten çok birer makine gibi görmüşlerdir (Karip, 2004, s.8-10).

2.6.1. Karar Alma Süreci

Bazı yazarlar yönetimi, temelde karar alma süreci olarak tanımlamışlardır. Hatta karar almayı yönetimin kalbi ve diğer ögelerin ekseni olarak görenler de bulunmaktadır. Karar alma, herhangi bir yönetim sürecinin niteliğini belirlerken ve yönetim sürecinin tüm diğer ögelerinin başarısı karar almaya bağlıdır. Bir örgütün yaşamını devam ettirebilmesi ve etkili olabilmesi karar alma sürecine ve alınan kararlara bağlıdır (Gürsel, 1997, s.44’ten aktaran Semerci, 2000, s.192).

Karar alma, çeşitli amaçlar, bunlara ulaştıracak yollar, araçlar ve imkanlar arasında seçim ve tercih yapmakla ilgili zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin toplamıdır (Eren, 1998’den aktaran Erdoğan, 2008, s.68).

Karar alma, zahmetli bir iş olması nedeniyle stresli bir süreçtir. Alternatif araştırmak, bulmak, her birinin yarar ve sakıncalarını karşılaştırmak zor ve stresli bir iştir. Karar alma, amaçlara ulaşmak için ortaya çıkan sorun ve engelleri bertaraf etme işidir. Yani karar alma sorunlarla ve belirsizliklerle mücadele etme ve onları bertaraf ederek neyin, nasıl, ne zaman yapılabileceğini ortaya koymaktır (Eren, 1998’den aktaran Erdoğan, 2008, s.69).

Karar süreci yönetimin kalbi, yani en önemli süreçlerinden birisidir. Yönetim süreçlerinin niteliği, karar alma süreci ile yakından ilişkilidir. Çünkü diğer bütün süreçler karar alma ile örülmüş, bütünleşmiştir. Bu yüzden karar alma, yöneticilerin en temel sorumluluklarından birisidir (Erdoğan, 2008, s.69).

Karar alma süreci, örgütte değişiklik yapmak, bir çatışmayı önlemek veya çözmek ve örgüt üyelerini etkilemek amacıyla kullanılır. Bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygununun seçilmesidir. Başka bir deyişle, örgütün temel sorunlarıyla birlikte bir dizi alt

soruna çözüm getirmek ve bu işlemleri aralıklı olarak devamlı tekrarlamaktır (Aydın, 1988, s.84'ten aktaran Semerci, 2000, s.192).

Yöneticiler; problemleri çözme, öğretim uygulamalarını değiştirme ve okul iyileştirme planlarını yürütme konusunda çalışanları kazanmayı umuyorlarsa, uygun karar alma süreçlerine özel bir dikkat sarfetmelidirler. Başarılı bir karar alma süreci sadece daha iyi kararları üretmez, aynı zamanda her yönden güçlü sağlıklı kurum yapılarının temelini de tesis eder(Yılmaz,1999, s.211).

2.6.1.1. Karar Alma Sürecinin Yönetimi

Yönetim, işlerin yapılmasını sağlama sanatıdır. Ancak hiçbir eylem karar almadan yapılamaz. Bundan dolayı, yönetim kuramı, eylemde bulunma kadar karar alma süreciyle de ilgilenmelidir(Simon, 1957:1'den aktaran Taş,2002, s.537).

Yönetime, katılma, kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesinde küçümsenemeyecek bir rol oynar. Yönetime katılma astın kendi benliğinin doyumu (tatmini) için önemli olanaklar sağlar, onun örgütle kaynaşmasını sağlar, örgütsel amaçlara doğru teşvik eder. Kişinin ruhunda, sorunları bulmak ve onlara başarılı çözümler sağlamak konusunda bir arzu vardır. Bu arzunun giderilmesi, kişiye küçümsenemeyecek bir doyum sağlayacaktır. Ayrıca, her insanda kendi geleceğini belirleme konusunda bağımsız hareket etme arzusu da mevcuttur. Yönetime katılma, bu arzunun doyumu konusunda da önemli bir araçtır ve kişilerin kendilerine bu olanağı tanıyan örgüte daha fazla bağlanma duyguları oluşacaktır. Bu duyguyu hızlandıran veya kuvvetlendiren diğer bir olay da yönetime katılmanın astların örgütsel sorunların çözümüne önemli katkılarda bulunmaları nedeniyle çevrelerinden, özellikle üstlerinden ve iş arkadaşlarından gelen övgülerin oluşturduğu doyumları sağlamasıdır. Doğal olarak, kişilerin hizmetinden övgülendikleri, konulara ilgileri daha da artacaktır. Şu halde, yönetime katılma, kişisel amaçları için çalışan personelin bu amaçlarını “en uygun koşullarda” gerçekleştirebildikleri örgüte ve onun amaçlarına da bağlanmış olmaları sonucunu sağlayacaktır (Eren, 1996:368'den aktaran Taş,2002, s.538).

Karar alma merkezileştiği ölçüde, yalnız örgüt içi yasasına ilişkin değil, aynı zamanda uygulamaya yönelik kararların da üst kademelerde alındığı görülür. Bir örgütte, iş görenlerin işlerini ayrıntılı olarak saptayan ve denetleyen yazılı kurallar geliştirilebildiği ölçüde, astların karar alma yetkisi sınırlandırılmış olacak ve merkezileşme eğilimi

artacaktır (Öncü, 1982: 89'den aktaran Taş,2002, s.538). Standart kurallar, yargıda bulunma veya karar alma için iş görenlere yer bırakmaz (Robbins, 1983: 67-68'den aktaran Taş, 2002, s.538). Standart yöntemler tanımlanarak kalıplaştırılmış işlerin yürütülmesi durumunda, yaratıcı bireylere değil, uygulama için teknik bilgi ve yazılı kuralları iyi izleyebilen bireylere gereksinim olacaktır. Buna karşılık uygulama süreci sürekli değişen, her defasında yeni bir dizi seçeneğin tanımlanıp değerlendirilmesini gerektiren türde sorunların çözümü için, yaratıcı potansiyelini harekete geçirebilecek bireylere gereksinim olacaktır. İş görenin yapacağı işlerin en ince ayrıntısına kadar yazılı kurallarla saptanarak tekdüze bir dizi işleme dönüştürülmesi, iş görenleri robotlaştırarak kendilerini ifade etmelerini ve yaratıcı yeteneklerini kullanmalarını engelleyecek ve bu oluşum da örgütte yaratıcı bir kültürün oluşmasını önleyecektir. Bir örgütte hangi konularda, ne zaman, nasıl karar verileceğini belirten kurallara uyulması zorunluluğu, iş görenlerde aşırı katılık, sorumluluktan kaçma ve kuralların kutsallaştırılmasına yol açmakta; iş görenlerin yenilikçi, yaratıcı, değişim yönelimli eylemlerini engellemektedir. Drucker (1967:148'den aktaran Taş,2002, s.538)'in de belirttiği gibi; farklı alternatifler dikkate alınmadıkça doğru bir karara ulaşma olasılığı azalacaktır. Yöneticinin buna dikkat etmesi çağcıl yönetim anlayışının bir gereğidir(Taş,2002, s.538).

Örgütte yaratıcı bir kültürün oluşabilmesi için öncelikle yönetim anlayışının yetkeci olmaktan uzaklaşması gerekir. Çünkü, yetkeci yönetim anlayışına sahip bir yönetici, ilke olarak, tek adam yönetimini benimser. Kararlarına başkalarının karışmasını bir tehdit olarak algılar ve kendini emirlerinin gerekçelerini açıklamak zorunda hissetmez. İnandığı ilkelere aykırı yapılandırılmış örgütsel yapıları kuşkuyla karşılar ve genellikle astlarının görüş ve düşüncelerine kapalıdır. Yetkeci bir yönetici, iş görenleri ussal ekonomik insan modeline göre değerlendirerek onların genellikle çıkarlarına göre davrandıkları sayıtlısıyla hareket eder. Yeğlemeleri ekonomik değerlere dayandırır. (Fişek,1977: 17'den aktaran Taş,2002, s.537)'in belirttiği gibi, örgüt yönetimindeki en ilkel otorite sistemi, tek kişinin veya tek ailenin egemenliğidir. Bu türden bir önderlikte, örgütün kurucusu, astlarını çelikten bir yumrukla yönetip önderlikte, örgütün kurucusu, astlarını çelikten bir yumrukla yönetip denetler. Mal sahibi olmanın ötesinde, kendisini başmühendisini, baş satıcının, işletme müdürünün, personel şefinin ve vardiya nöbetçisinin yerinde görür. Örgütün her işine kendisi bakar(Taş,2002, s.538,539).

Oluşup gelişebilmesi için özellikle özgür, esnek, katılımcı, eleştirel bir ortama gereksinim duyulan yaratıcı örgüt kültürünün, yetkeci bir yönetim anlayışının hakim olduğu örgütlerde oluşması beklenemez. Bundan dolayı, örgütsel ortamda yetkeci bir yönetim anlayışından çok, demokratik bir yönetim anlayışıyla hareket etmek, yaratıcı bir kültürün oluşması için ortam hazırlayacaktır. Griffiths (1959: 91'den aktaran Taş, 2002, s.538)in de belirttiği gibi; yöneticinin kendisini örgütün tek karar vericisi olarak değil, karar alma sürecinin denetleyicisi olarak algılaması yaratıcı örgüt kültürü oluşturma açısından etkililiğini daha da artıracaktır. Dinçer(1996:24'den aktaran Taş,2002, s.537)'e göre; yaratıcı olmaları için kişilere yeni şeyler öğretmek yerine, onların endişe ve meraklarını yeniden canlandırmalarına yardım etmek gereklidir(Taş,2002, s.539).

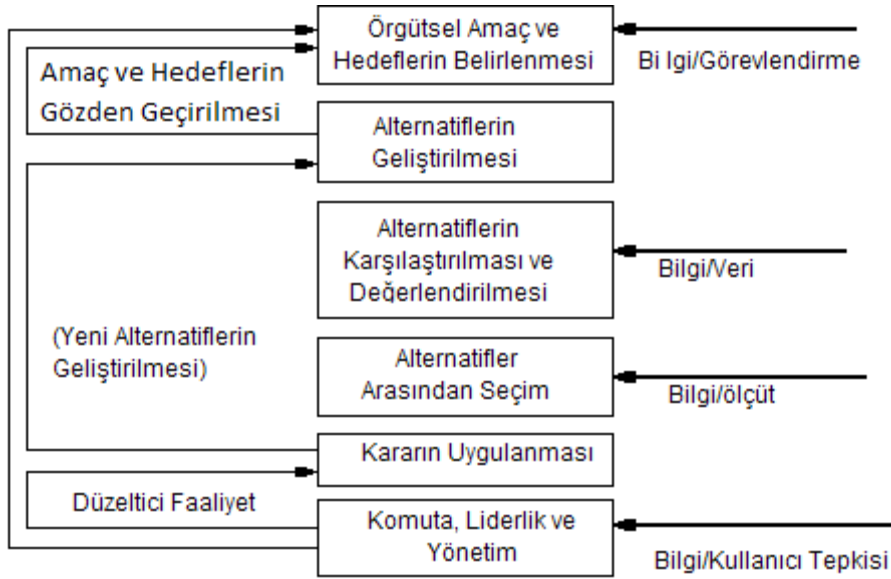
2.6.1.2. Karar alma Sürecinin Aşamaları

Bir örgütte herhangi bir karara varılırken, yargılanacak konu ya da sorun üzerinde düşünülür, bunun için bilinenler ve deneyimler gözden geçirilir. Sonunda uygun bir yargıya varılır ve bu yargı uygulanır (Başaran, 1984: 96'dan aktaran Semerci, 2000 s.192). Karar alma sürecinde yapılanlar göz önüne alındığında bilimsel yöntemin aşamalarına benzer şekilde olduğu görülmektedir. Bilimsel yöntemin karar alma sürecinde kullanılabileceğini ilk defa John Dewey ileri sürmüştür. Bilimsel yöntemin aşamalarının karar alma sürecine yansımaları ise şöyle ifade edilebilir:

1. Problemin anlaşılması,
2. Probleme ilişkin bilgi toplanması,
3. Bilginin çözümlenmesi ve yorumlanması,
4. Seçeneklerin değerlendirilmesi,
5. En iyi seçeneğin bulunması,
6. Uygulanması,
7. Değerlendirilmesi.

Bu maddeler incelendiğinde karar alma sürecinin hem bilimsel yöntem hem de problem çözme yönteminin aşamalarını kapsadığı görülmektedir.

Bu aşamalar şekil ile şöyle gösterilebilir (Şekil 2.1) (K. K. K., 1995: Ekler'den aktaran Semerci, 2000, s.193)

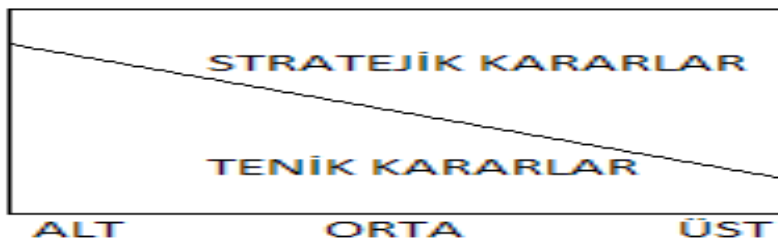


Şekil 2.2 Karar alma Süreci (KKK, 1995, Ekler)

2.6.1.3. Karar Alma Düzeyleri

Kararların niteliği, kurumun hiyerarşik yapısına göre değişir. Genellikle üst düzeyde ilke kararları (stratejik) verilirken orta kademelerde taktik kararlar, alt kademelerde de teknik ve rutin kararlar (operasyonel) verilir. Başka bir ifade ile üst kademelerde planlamaya yönelik, orta ve alt kademelerde ise uygulamaya yönelik kararlar verilir(Erdoğan, 2008, s.69).

Yukarıda sıralanan karar türleri birbirleri ile ilişkilidir. Stratejik kararlar kurumun yönünü belirlemeye, operasyonel kararlar ise stratejik kararın başarıya ulaşması için gerekli adımların atılmasına yönelik olarak verilir. Operasyonel kararlar, kurumda alt düzeyleri ilgilendiren eylemlere yönelik kararlardır. Bu kararlar standartlaşma özelliği ve tekrarlı uygulamalara açık olmasından dolayı alt kademelere kolayca devredilebilir (Eren, 1998' den aktaran Erdoğan, 2008, s.70).



Şekil 2.3 Yöneticinin konuma göre verdiği kararların türü(Erdoğan, 2008, s.75)

2.6.1.4. Karar Alırken Uyulması Gereken İlkeler

1. Kara alma teknik bir iştir. Karar alırken bilgi toplanır, toplanan bilgiler yararlı hale getirilir, işlenir ve seçim yapılır. Bütün bu işler, bilinçli ve uzman olmayı gerektirir.
2. Karar alırken, amaçlara en az harcama ve fedakarlıkla ulaşmak ön planda tutulmalıdır. Özellikle alternatiflerin elenmesinde etkinlik, verimlilik ve karlılık ilkeleri daima göz önünde bulundurulmalıdır.
3. Karar alan yönetici aynı zamanda maddi ve insani kaynakları kullanabilme yetkisine de sahip olmalıdır. Aksi takdirde karar hayata geçirilemez, bir temenni olarak kalır.
4. Karar almada geleceğe ilişkin tahmin ve bilimsel araştırmaların rolü büyüktür. Dolayısıyla yönetici, karar alacağı konuyla ilgili bilimsel çalışmalardan haberdar olmalıdır.
5. Karar almanın etkili olabilmesi için öncelikle örgütsel yapının doğru kararı almayı ve peşinden etkili eylemin gerçekleşmesini sağlayacak şekilde olması gerekir.
6. Karar almada zamanlama çok önemlidir. Zamanından önce verilen kararlar çıkacak fırsatları kaybettirir, sonra verilecek kararların da faydası olmaz. Bu nedenle kararlar fırsatlardan yararlanılarak verilmelidir.
7. Doğru karar almak için nereye varılmak istendiği ve ulaşılmak istenen amaç belirlenmelidir.
8. En kötü karar alınan karardan dönmektir. Bunu önlemenin yolu ise doğru karar almaya çalışmaktır.
9. Kararlar sorun çıkarmaya değil çözüme yönelik olmalıdır.
10. Karar alırken tek yolu seçme dışında başka seçenek yoksa alınacak kararın yanlış olma olasılığı yüksektir. Bu gibi durumlarda kararı ya ertelemek ya da deneme mahiyetinde almak çözüm olabilir.
11. Büyük bir karar alma durumu ile karşı karşıya kalındığı zaman, kararın küçük kararlara bölünerek alınmasında fayda vardır.
12. Karar alınırken karardan etkilenen kimselerin de söz sahibi olmaları gerekir. Yani karara katılım sağlanmalıdır. Karara katılımın sağlanması ile her şeyden önce daha sağlıklı karar alınabilir. Katılım, alınan kararların anlaşılmasında, benimsenmesinde ve etkili bir şekilde uygulamaya konulmasında da önemli rol oynar. Ayrıca karara katılma, kurum üyelerinin örgütsel ve kurumsal amaç ve programlarla

özdeşleşmesine yardım eder. Katılım olduğu zaman iş görenlerin yeniliklere karşı direnmesi de önlenmiş olur.

13. Karar alma durumunda iş görenlerin dikkat etmedikleri veya çok şey bilmedikleri konularda onları karar alma sürecine katmamak suretiyle “önemli olan husus” muhafaza edilmelidir (Yılmaz, 1999’dan aktaran Erdoğan, 2008, s.72).
14. Ancak karara katılımın sakıncaları da olabilir. Özellikle katılımı alan kararların kalitesi düşebilir ve karar, örgütün asıl amaçları ile çelişebilir. Bu nedenledir ki katılım sağlamak isteyen yönetici, karara katılmak üzere etkin bir grubun oluşturulması ve verdiği karar ve çözümleri gruba nasıl kabul ettirebileceği üzerinde düşünmelidir. Kısacası yöneticinin katılımından faydalanabilmek için katılımı da yönetmesi gerekir (Güçlüol, 1985’den aktaran Erdoğan, 2008, s.72).
15. Karar alma sorumluluk almayı gerektirir. Çünkü karar verilen durum, zor ve herkesin çekindiği bir konu üzerinde olabilir.
16. Kararlar yönetici ve kurum için belirli riskler yaratabilir. Bu yüzden karar alırken ortaya çıkabilecek riskler de göze alınabilmelidir.
17. Kararları benimseyen kişiler olabileceği gibi benimsemeyen kişiler de olabilir. Kararın belirli kişiler açısından belirli bir getirisi olabilir. Bu yüzden karar vericiler etkilenmeye çalışılır. Bu gibi durumlarda karar alırken bağımsız olabilmek önemlidir.
18. Karar alırken pragmatik olmak da önemlidir. Geçmiş uygulamaların ve önceden kalıplanan geleceğin kıskacında karar almak zor olabilir. Bu yüzden karar alırken pragmatik olmak, yani yaşantı ve deneyimleri göz önünde bulundurmak gerekir.
19. Karar alırken ortaya çıkacak maliyet asgari düzeyde tutulmalı ve kararın en iyi sonucu vermesine çalışılmalıdır.
20. Uygulanmayan kararların hiçbir değeri olmaz. Bu yüzden verilen karar, zaman geçirmeden uygulamaya konulmalıdır. Uygulamayı gerçekleştirirken tüm güçle kanalize olmak gerekir.
21. Karar alırken etik açıdan da dikkatli olmak gerekir ve bu çerçevede verilen kararın doğru ve adil olup olmadığı, karardan kimin zarar ve fayda görebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. (Pehlivan, 1998’den aktaran Erdoğan, 2008, s.73); (Erdoğan, 2008, s.70-73).

2.6.1.5. Karar Almayı Etkileyen Faktörler

1. Algısal Engeller: Karar vericinin problemi veya problemi çözmek için gerekli bilgileri açık bir şekilde algılamasını etkileyen engellerdir. Stereotipik tavırlar, esnek olmama, dogmatizm ve dar düşünme gibi algısal özellikler bunlara örnektir.
2. Entelektüel Engeller: Sözlü ve yazılı ifade, çözüm üretme, lisanı kullanma, soyut düşünebilme gibi alanlardaki yetersizlikler bu türden engellerdir.
3. Kalıplanma: Kalıplanmış bir kişinin kendi kalıplarının dışında hareket etmesi ve düşünmesi zordur. Kalıplanmış kişi, dıştan denetimli olması nedeniyle dış çevrenin onayını almak için davranır. Bu özellikler ise karar almayı olumsuz yönde etkiler.
4. Aşırı Koruyuculuk: Aşırı koruyuculuğun olduğu bir kurumda özgüven ve inisiyatif kullanma gibi özelliklerin gelişmesi zordur. Bu da yöneticilerin karar alma gibi inisiyatif gerektiren bir süreci gerçekleştirmelerini engeller (Erdoğan, 2008, s.73,74).

Eğitim örgütlerinde kararlara katılmanın gerekliliği olarak (Bursalıoğlu,1997, s.37'den aktaran Kasım, 2008, s.17)'nin şu sözlerini belirtmek yerinde olacaktır: "Eğitim örgütlerinin amaçları genellikle değerlere dayalı bulunduğundan, böyle örgütlerde karar çözümlerini inceleyen organ ve yöneticiler, her zaman rasyonel olanları bulamamakta veya seçememektedir." olacaktır: "Eğitim örgütlerinin amaçları genellikle değerlere dayalı bulunduğundan, böyle örgütlerde karar çözümlerini inceleyen organ ve yöneticiler, her zaman rasyonel olanları bulamamakta veya seçememektedir."

2.6.1.6. Karara Katılmanın Faydaları:

- Karar almaya katılım yoluyla öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin mesleki nitelikleri geliştirilebilir.
- Karara katılma örgüt üyesinin örgütsel ve kurumsal amaç ve programlarla özdeşleşmesine yardım eder (Yönetici müdür yardımcıları, öğretmen ve diğer çalışanların görüşlerini alır, öğretmenin zümreyle beraber çalışmasını sağlayan kararları alır).
- Sağlıklı bir katılım gerçekleştirildikçe, denetime daha az gereksinim duyulur.
- Karar almaya katılmanın, eğitim programlarına daha içten ve etkili katkıda bulunmayı özendirici rol oynadığını gösterir gözlemler literatürde yer almaktadır (Aydın, 1998, s.129-133'den aktaran Kasım, 2008, s. 18).
- Karar sürecine katılma artarsa karar yetkisinin kullanılması derecesi azalmaktadır.

- Katılmanın faydaları, katılanların kişiliğini güçlendirme, yetişmelerini sağlama ve birleşme için bir güdüleme oluşturma şeklinde ifade edilebilir (Bursalıoğlu, 1998, s. 159'dan aktaran Kasım, 2008, s. 18).

Okul yöneticisinin birincil görevi, okulda bulunan her personelin insan olmaktan kaynaklanan temel haklarını sonuna kadar korumak olmalıdır. Okul yöneticisi, çeşitli yönetim süreçleri aşamalarında karar verirken bu olguyu ölçü olarak almalıdır. Bunu sağlayabilmek için okul yöneticilerinin felsefe, insan hakları ve demokrasi konusunda bilinçlenmesi ve çağdaş bir bakış açısı kazanması gerekmektedir(Kasım, 2008, s. 18).

2.6.2. Koordine Etme Süreci

Koordinasyon (Eş güdüleme) : Örgütteki tüm etkinlikleri bütünleştirme, birbirleriyle ilişkilendirme (Erdoğan, 2008, s.62). Koordinasyon süreci; örgütlenmiş birimlerin uyumlu duruma getirilmesidir. Diğer bir deyişle “koordinasyon, örgütteki madde ve insan kaynaklarının birleştirilmesi, bilgi ve becerilerin uzlaştırılması ve bu yollarla örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan tüm eylemlerdir.

2.6.2.1. Koordinasyon Sürecinin Yönetimi

Belli bir amacı gerçekleştiren bir etkinlikler bütünü oluşturmak üzere, bireylerin ve grupların çabalarını bütünleştirici eylemlere, koordine etme denir. Koordine etme, belli bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda, eldeki insan ve madde kaynaklarının katkılarının bütünleştirilmesidir (Aydın, 1994:49'dan aktaran Taş, 2002, s.545).

Örgütlerin en önemli evrensel sorunu, iş görenler arasında koordinasyonu sağlamakta gereken düzeyde başarılı olmamalarıdır. Bu yüzden, bir örgütte güç birliğini sağlamak, yönetimin başlıca uğraşısı olmaktadır. Bu uğraşıda başarılı olan yönetimler, örgütlerin etkililiklerini yükseltmeye daha çok katkıda bulunabilmektedir. Yönetici, örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için iş görenlerin çabalarını yeterli düzeyde eş güdülemek zorundadır. Bunu sağlayamadığında her iş gören başına buyruk çalışır. Çünkü, iş görenlerin kendi kişisel özelliklerine uygun olarak çalışma eğilimi göstermeleri, doğal yapılarının gereğidir (Taş, 2002, s.546).

Eş güdüleme, iş bölümü ile birbirinden ayrılan madde ve insan gücü kaynaklarını tümleştirerek, örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yöneltme sürecidir. Bir örgütün gücü, sağladığı girdilerdir. Her girdini örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde önemli bir yeri

vardır; ama bunların en önemlisi, örgütün insan gücü girdisidir. İnsan gücü girdisi, örgütün var olmasının asıl nedeni; çalışmasının temel ögesidir. Bu yüzden, insan gücünün çalıştırılması, birbirine uyumlu kılınması, yönetimin başlıca eş güdümlene uğraşı olmaktadır (Taş, 2002, s.546).

Kuşkusuz yaratıcılık sevgi,güven ve özgürlük ortamında gelişir (Açıkgöz, 1998: 51'den aktaran Taş, 2002, s.546). Yaratıcılığın ürün kısmı ise, özgün olmasıdır. Özgün ürün yeni, tutarlı, sorun çözücü ve benzersiz özelliklerden en az biriyle donanmış olan üründür. Kopyasını, bir benzerini, aynısını yapma ya da özgün bir ürünü taklit etme yaratıcılık değildir; çünkü ister bilim, sanat isterse düşüncede olsun, yaratıcı etkinlikte akıl yürütme yolları, duyuşsal ve kültürel özellikler birlikte sentezlenir. Yaratıcılık, bu sentezlemenin sonunda özgün, yeni, tutarlı bir ürün ortaya koyma olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda, yaratıcılık bilişsel, duyuşsal, devinişsel ve algısal alanların kesiştiği en üst düzeyde bir davranış olarak düşünülebilir (Sönmez, 1995:146'dan aktaran Taş, 2002, s.546). Bu açıdan yöneticinin eş güdümlene sürecini sadece madde ve insan kaynaklarını bütünleştirmek olarak değil, iş görenlerin bilişsel, duyuşsal ve devinişsel (psikomotor) yönlerinin örgütsel ve bireysel amaçların gerçekleştirilmesi için bütünleştirilerek işe koşulması olarak algılaması gerekir. Bu yönetsel algılama, örgütte yaratıcı düşünce ve eylemlerin oluşup gelişmesi açısından önemli sonuçlar doğuracaktır (Taş, 2002, s.546).

Koordine etme, örgütsel amaçların elde edilmesinde farklılaştırılmış eylemlerin uyuşum içinde birleştirilmesi ve ayarlanması sürecidir. Örgüt üyelerinin ortak değer, norm ve inançlar etrafında bütünleşmeleri, onların örgütün amaçlarıyla bütünleşmelerini sağlayarak, iş birliği ruhunun gelişmesine hizmet eder. Bu yolla, örgütte amaçlar etrafında bütünleşme ve eş güdüm kolaylaşır. O halde, yöneticinin iş görenlerin bütünleştikleri ortak değer, norm ve inançları, yaratıcılığı vurgulayıcı ve benimseyici olarak yapılandırması ve bu yönde bir eş güdüm sağlaması, örgütsel sorunlara yaratıcı çözümler bulunmasını temin edici bir kültürün oluşumunu sağlayacaktır (Taş, 2002, s.546).

2.6.3. İletişim Süreci

İnsanlar doğal olarak çevrelerinde olup bitenleri öğrenmek ve anlamak isterler. Aynı şekilde insanlar sahip oldukları duygu ve düşünceleri birbirine iletmek isterler. Bu özellikler nedeniyle insanlar arasında gerçekleşen, “iletişim” diye adlandırılan süreç doğar (Erdoğan, 2008, s.78).

İnsan, zamanının büyük bir kısmını çevresi ile iletişim kurarak yaşıyor. Kitap okuyarak, arkaya yaslanarak veya ayak ayaküstüne atmış vaziyette oturarak insan bir şeyleri anlatmak ister. Yine takılarla, rozetlerle, odadaki eşyalarla, sözlerle, odadaki renklerle bir şeyler anlatılmak istenir. İletişim, yöneticilerin de aynı ölçüde iç içe olduğu bir süreçtir. Zira yöneticilerin sürekli olarak yüz yüze kaldıkları “insan ilişkileri”, “çatışma”, “halkla ilişkiler”, “güdüleme”, “tören”, “toplantı”, “karşılama”, “uğurlama” gibi birçok eylem iletişim kavramının içinde algılamak mümkündür (Açıkalın, 1995’den aktaran Erdoğan, 2008, s.79).

Bu durumda iletişimi, emirlerin, bilgilerin, düşüncelerin, açıklamaların ve soruların bireyden bireye veya gruptan gruba aktarılma ve iletilme süreci olarak tanımlayabiliriz. Kısacası iletişim, bireyler, gruplar ve örgütler arasında ilişki kurmayı amaçlayan bir etkileşim sürecidir. Bir başka ifade ile davranışları açıklanması ve anlaşılmasını sağlayan bir araçtır.

İletişim olmadan anlaşılmış ve benimsenmiş bir ortak amaç, böyle bir amaca katkıda bulunmak isteyenlerin eş güdümlenmiş bir çabası söz konusu olamaz. Dolayısıyla iletişimi, örgütlerde oluşan sorunlarla baş edebilmek için başvurulacak bir araç olarak görmek mümkündür.

Örgütsel yapı, örgütte bulunan bireyler, gruplar ve birimler arasında gerçekleştirilen iletişim yoluyla kurulabilir ve geliştirilebilir. Yani örgütte bulunan kişi ve birimler arasında iletişimin olmaması durumunda herhangi bir örgütsel yapıdan söz etmek mümkün değildir. Örgütsel yapının başarısı, büyük ölçüde dikey ve yatay iletişim kanallarının sağlıklı işleyişine bağlıdır. İletişim yoluyla herhangi bir kurumda kimlerin kimlerle ilişki kuracağı, kimlerin neleri yapması gerektiği açık bir şekilde belirlenir.

İletişim yoluyla çoğu kez kopuk ya da dağınık görünen ilişkiler belirli bir düzen içine sokularak, örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasında bilinçli bir denge kurulur. Bu birleştirici niteliği ile iletişim, canlı bir varlığın “kan damarları” gibi örgütsel yapının “çimento” sudur.

Planlama, karar alma, örgütlenme, denetim gibi süreçlerin başarılı olması iletişime bağlıdır. Yani bu süreçlerin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi iletişimin etkili olmasına bağlıdır. Bu nedenle iletişim, yönetsel bir araç olarak da kabul edilebilir(Erdoğan, 2008, s.78-80).

2.6.3.1. İletişim Sürecinin Yönetimi

Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen sürekli bilgi ve düşünce alış-verişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal süreçtir (Dicle, 1974, s.20'den aktaran Taş,2002, s.543).

Formal bir örgütün temel ögeleri, ortak amaç, bu ortak amaca katkıda bulunmaya istekli bireyler ve iletişimdir. Açıktır ki, iletişim olmadan anlaşılmış ve benimsenmiş bir ortak amaç, böyle bir ortak amaca katkıda bulunmak isteyenlerin eş güdümlenmiş bir çabası söz konusu olamaz.

İletişimin yeterli olduğu bir örgütte, örgütün amaçlarının doğru olarak anlaşılmış ve kavranmış olması, örgüt üyelerinin bu ortak amaçların gerçekleşmesi doğrultusunda işbirliği içinde, eş güdümlü olarak davranma eğilimi içinde olmaları beklenir (Aydın, 1994:149'dan aktaran Taş,2002, s.544).

Cartwright (1953'den aktaran Taş, 2002, s.544)'e göre, ortak bir amacın gerçekleştirilebilmesi için iki ya da daha fazla kişinin bireysel rollerinin eş güdümü zorunlu olduğunda, bir örgüt oluşmaktadır. Bu durum, iletişimi zorunlu kılmaktadır. Bir başka anlatımla, iletişim olmadan örgüt olmaz. İletişim olmadan ortak bir amacın oluşturulması, bu ortak amaç doğrultusunda bireysel çabaların eş güdümlenmesi olanaksızdır. İletişim bir araçtır. Formal bir örgütü oluşturma, örgüt amaçlarına açıklık kazandırma, anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlama, bireysel ve grup çabalarını ortak amaçlar doğrultusunda eş güdümlenme aracıdır. Yönetim süreçlerinin niteliği, iletişimin niteliğine bağlıdır demek, yerinde olur. Örgütü, örgüt yapan insanların moralleri ile iletişim arasındaki ilişkiler bu sürecin önemini açıkça göstermektedir (Akt: Aydın, 1994: 150'den aktaran Taş,2002, s.544).

Örgütsel iletişim, örgüte yeni katılan üyelerin örgüt kültürüyle bütünleşmelerinde önemli bir kanaldır. Örgütsel kültür, yeni üyelerin formal ve informal iletişimin sağlar. Formal iletişim, iş tanımları ve işe yöneltme toplantıları, informal iletişim ise hikaye ve dedikoduları kapsar. Örgütsel kültür, yeni üyelerin örgütsel sosyalizasyonu için son derece önemlidir. Örgütsel kültür, üyelerin kültürel tarih, değerler, normlar ve beklentileri öğrenmesine yardım eder (Çelik, 1993: 22'den aktaran Taş,2002, s.544). Örgütsel kültürün anlamlı kılınması ise ancak iletişim sağlamasıyla gerçekleşir. Bundan dolayı örgütsel

kültür ile iletişim arasında çok yakın bir ilişki vardır. İletişim yoluyla örgütsel kültürün temel öğeleri olan değerler, normlar, hikayeler, tarih gelenekler diğer bir deyişle örgütün sembolik dünyası yorumlanabilir. Ancak burada önemli olan, iletişim ile örgütsel kültür arasındaki yakın ilişkinin yaratıcılığı bir ilişkiye dönüştürülmesidir(Taş,2002, s.544).

Bir örgütün, iş görenlerin dogmatik düşünce yapısından kurtarıp özgür düşünceye kavuşturması, böylece sorun çözme yeterliğini güçlendirerek, örgüte yeni düşünce ve yapıtlar üretmesini sağlaması, örgütsel yaratıcılık açısından önemlidir. Örgütte yaratıcı bir örgütsel kültürün oluşması ve dolayısıyla örgütün üretici, oluşturucu, yenilikçi olabilmesi için yöneticinin örgütte özgür düşünme ortamı oluşturması gerekir. Yönetim, iş görenleri, işlerine ve örgüte ilişkin düşüncelerini özgürce söylemeleri, eleştirilerin açıkça bildirmeleri için destekleyip, cesaretlendirmelidir. Yönetim, iş görenlerin yeni düşüncelerini, yapıtlarını, eleştirilerini, değerlendirmelerini, örgüt içindeki ilgi yerlere kolayca ulaştırmalarını sağlayacak çok yönlü bir iletişim ağı kurmalıdır. Yönetim, iş görenlerin yaratıcılıklarının artması ve dolayısıyla örgütte yaratıcı, yenilikçi bir örgütsel kültürün oluşup gelişmesi için yaratıcı eğitim programları düzenlemeli ve bu programlarda farklı birimlerde bulunan bireylerin birbirleriyle özgürce iletişime girebilecekleri fırsat ve olanakları tanımalıdır(Taş,2002, s.545).

Örgütte başarılı bir iletişim düzeninin kurulması ve işlenmesi başarılı yöneticilerin işidir. Örgütte yaratıcı bir kültür oluşturmak ve örgütsel sorunlara daha olumlu ve pratik çözümler bulmak isteyen bir yönetici, bilgi kanallarının düzenli işlenmesini hem sağlamalı hem de denetlemelidir. Yaygın iletişim kanalları örgütün bir ucundan diğer ucuna kadar her köşesiyle bağlantı kurabilmeli, her an iletişime açık tutulmalıdır. Aynı zamanda yönetici bilmelidir ki, iş görenler hem bilgi alma hem de bilgi verme gereksinimini aynı ölçüde duymaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında, yönetici aşağıya doğru iletişimi hızlandırıcı, yukarıya doğru ise kabul görücü ortamı hazırlamalıdır. Çünkü böyle bir ortam, anlaşmayı ve amaçlara ulaşmayı kolaylaştırarak, örgütte yaratıcı sorun çözme anlayışının ve buna bağlı olarak yaratıcı bir kültürün oluşmasını sağlar(Taş,2002, s.545).

Örgütlerde etkili iletişimin var olabilmesi yöneticilerin iyi birer iletişimci olmalarını gerekli kılmaktadır. Zira başarılı bir yönetici aynı zamanda başarılı bir iletişimcidir. Bu nedenle, üzerinde durulması gereken asıl konu, yöneticilerin iletişimle meşgul olup olmadığı değil; aksine kurdukları iletişimin kalitesi ve sahip oldukları iletişim becerilerinin seviyesidir. Nitekim yöneticilerin iletişim becerileri arttıkça kurulan iletişimin etkinliğinin

de artacağı belirtilmektedir. Aksi durumda ilişkilerde ve iletişimde sorunlar ortaya çıkacaktır (Gibson ve ark, 2000;Tutar,2003'den aktaran Şahin, 2010, s.33).

Kısaca, her tür organizasyon için iletişim, hayati bir öneme sahiptir. Örgütlerin ayakta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için, gerek duyulan bilgi ve mesajların, istenen üye ve birimlere, istenen yer ve zamanda iletilmesini sağlayan “etkin bir iletişim sistemine sahip olmaları gerekir (Paksoy,1998, s.50'den aktaran Çubukçu ve Döndar, 2003, s.227).

2.6.3.2. İletişim Ve Sosyal Etkileşim

İnsan, çok boyutlu bir mesaj alış-verişinde bulunan bir varlıktır. İletişimle birlikte tecrübeleri ve duyguları aktarma yeteneği, insanlar ve toplumlar arası ilişkilerin gelişmesine olanak vermiş; bilgilerin ve tecrübelerin paylaşılmasında iletişim önemli bir etken olmuştur.

Kişiler arası sorunların çoğu; hatta pek çok toplumsal sorun, etkili bir iletişimin yokluğuna bağlanabilir. İletişim, yaşamak için beslenmek kadar doğal ve kaçınılmazdır. İletişim sürecinin tanımlanması, kişiler arası anlaşmazlıkların ve örgüt içi çatışmaların nedenlerini anlayabilme ve bunların çözümü için iyi bir başlangıç noktası oluşturabilir.

Yaşamın tüm alanlarındaki etkisi yadsınamayacak kadar önemli becerilerden biri etkili iletişim kurabilme becerisidir. Gerek bireysel alanda gerek kamusal alanda açık ve sağlıklı bir iletişim kurmadan herhangi bir işi amaçlanan doğrultuda başarmak mümkün değildir.

Sadece bireysel olarak ele alındığında bile, etkili iletişim becerilerine sahip olan bir kişi, sahip olduğu diğer bütün becerilerini sonuna kadar kullanma avantajını elde etme şansına kavuşmuş olmaktadır.

İletişimi sadece konuşmak olarak değerlendirmek yanlıştır. İletişim; konuşma, dinleme, yazma, sözsüz ve sembolik aktarımlar dahil her türlü mesajı aktarırken ne söyleyeceğimizi, ne zaman söyleyeceğimizi nerede söyleyeceğimizi en iyi nasıl söyleyeceğimizi ve verdiğimiz mesajların alınıp alınmadığını ve istediğimiz etkiyi bırakıp bırakmadığını fark edebilmeyi gerektiren bir süreçtir (Terzi, 2004, s.279,280).

2.6.3.3. Etkileşim Ve İletişim

Etkileşim, bir birimden çıkan bilginini, başka bir birimi etkilemesi, onda bir davranış değişikliğine yol açması, bu değişikliğin ilk birime geri dönüp onun da davranışını değiştirmesidir. Başka deyişle, etkileşimde iki iletişim birimi arasında bilgi, haber

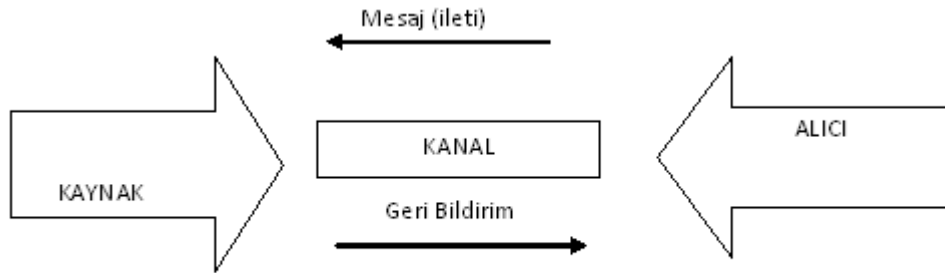
alışverişi sonucu oluşan davranış değişikliği söz konusudur (Köknel, 1997,s.35'ten aktaran Terzi, 2004, s.282).

İletişim sürecinden söz edebilmek için; karşılıklı olarak bağlantıda bulunan iki iletişim birimi, bu iki birim arasında bilgi haber alışverişi ve bu alışverişin iki iletişim birimi üzerinde de etkili olması ve davranış değişikliğine yol açması gereklidir (Köknel,1997, s. 35'den aktaran Terzi,2004, s.282). İletişimi, anlamları eşit kılma süreci olarak düşünebiliriz. Bu açıdan bakılmadığında etkileşim içerisinde bulunduğumuz nesneler ve canlılar iletişim dünyamıza girerler. Canlılar iletişimimizin hedefini; nesneler ise araçlarını oluşturur(Terzi,2004, s.282).

2.6.3.4. İletişim Sürecinin Unsurları

İletişimin amacına ulaşması için iletişim sürecinin işlemesi gerekir.

İletişim sürecinde; kaynak, mesaj, kanal, alıcı ve geri bildirim olmak üzere beş temel öge olduğu söylenebilir (Yalın, 2001, s.13-15; Baltaş ve Baltaş, 1992,s.27-32; Bursalıoğlu, 2000, s.115'den aktaran Terzi,2004, s.282;Memişoğlu, S.P. ve diğerleri,2004, s.87).



MEB, Toplam Kalite Yönetimi, Cilt I, 2001, s. 205'ten uyarlanmıştır.

Şekil 2.4 İletişim süreci (Terzi, 2004, s.282).

1-Kaynak-Kodlama: Mesajı ileten insan ya da insan grubudur. Göndericinin, gönderilecek mesajın önce saptanmasına, sonra anlaşılır nitelikte olmasına özen göstermesi gerekir. Göndericinin ilettiği mesajın sağlıklı olması için her şeyden önce kendi bilinçli varlığı ile bilinçaltı arasında bir dengenin bulunması gerekir. Diğer taraftan gönderici, ilettiği mesajın önemine inanmalı ve bunu belirli bir amaç için yaptığının bilincinde olmalıdır (Erdoğan,2008, s.80). İletişim sürecinin başarısı, önemli ölçüde kaynak kişinin bilgi yetenek ve özelliklerine bağlıdır. Kaynak, iletişim sürecini başlatan; bilgi, duygu veya

beceriye sahip olup, bunları başkalarına ileterek bir amacı (davranış değişikliği) gerçekleştirmek isteyen ya da başkasının bilgisine ihtiyaç duyan kimsedir.

Kaynak, sahip olduğu bilgi, beceri veya davranışları alıcı ile paylaşmak isterse, onları önce bir dizi sembol veya harekete çevirerek kodlar. Bu kodlamanın olmaması durumunda iletişim gerçekleşemez. Sembollerin alıcı tarafından tanınan ifade ve semboller olması gerekmektedir. Kaynağın yoğun ve etkin bir iletişim kurabilmesi alıcının mümkün olduğu kadar çok duyusuna ulaşabilmesiyle gerçekleşir (Terzi,2004, s.282).

2-Mesaj: Bir yaşantıya ait duygu ve düşüncelerin kodlanarak sözlü, sözsüz veya yazılı bir anlatımla alıcı kişiye ulaşmasını sağlayan sembollere mesaj denir. Başka bir ifadeyle mesaj, kaynağın alıcısıyla paylaşmak istediği düşünce, duygu ve davranışları temsil eden semboller ya da işaretler örüntüsüdür.

Burada iki nokta önemlidir; mesajın dili ve mesajın içeriği. Mesajın dili, alıcı tarafından anlaşılabilir, açık, net ve kesin olmalıdır. Mesajın içeriği, yani iletilmek istenen bilgi ve düşünceler hiçbir yanlış yoruma yol açmayacak şekilde sistematik olarak aktarılmalıdır. Mesaj, alıcının eğitsel ve sosyal düzeyi ve diğer özelliklerine uygun bir içeriğe sahip olmalıdır. Eksik olmamalı, aranılan bilgileri içermeli ve denetlenebilir olmalı, gerekirse yinelenenmeli, hızlı ve kapsamlı olmalıdır (Erdoğan,2008, s.80,81).

3-Kanal: En yalın deyişle gönderici ve alıcı arasındaki bağıdır. Oluşturulan mesajın alıcıya iletilmesini sağlayan ortam (araç-gereç), yöntem ve tekniklerdir. Kodlanan mesajlar alıcıya nasıl kodlandığına dayalı olarak farklı araç-gereç, yöntem ve teknik kullanılarak gönderilebilir.

Bunları sunumsal, temsili ve mekanik araçlar olarak üç gruba ayırmak mümkündür. Ses ve yüz sunumsal; kitaplar, resimler, yazılar, temsili; telefon ise mekanik araçlar arasında yer alır.

Kanal, mesajın alıcıya iletildiği yoldur. Bu yollar (kanallar) göze, kulağa ve diğer duyu organlarına hitap edebilir. Örneğin yazılı ve sözlü rapor, görüşme, basın yayın kanalı, sesli veya sessiz film, teletex vb. aynı anda birkaç duyu organını etkileyen kanalın daha uygun olduğu söylenebilir. Ancak iletişim kanalında fiziksel ve psikolojik parazitlerin olmamasına ya da varsa bunların giderilmesine dikkat edilmelidir.

Kanallar, düzenli işlemeli ve denetlenebilmeli, işlemeyen kanallar işler hale getirilmeli veya elimine edilmelidir.

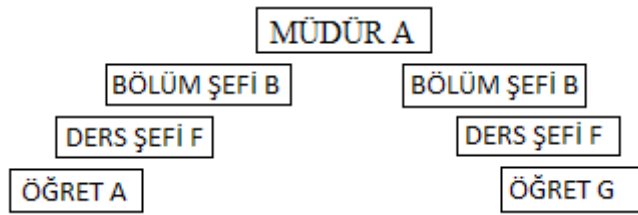
Kanallar, kurum içindeki her bireyin, istediği bir başka kişiyle iletişim kurma imkanına sahip olmasına sağlayıcı olmalı.

Kanallar kısa ve doğrudan olmalıdır. Kanalın uzun olması halinde mesajın içeriği değişebilir.

Dikey Kanallar: mesajın doğrudan yukarıdan aşağı veya aşağıdan yukarı gitmesini sağlayan kanallardır. Yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarı iletişim, genellikle dikey kanallar yoluyla gerçekleşir (Erdoğan,2008, s.81).

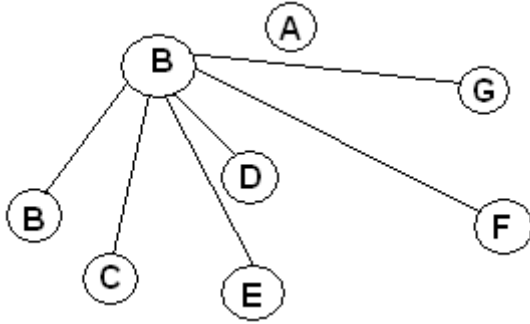
Yatay Kanallar: Aynı kademedeki yöneticilerin bağlı bulundukları üst kademeye başvurmadan, dolayısıyla üst kademenin emrine ve müsaadesine gerek kalmadan karşılıklı olarak kendilerini ilgilendiren konularda işbirliği yapmalarını sağlayan kanallardır. Yatay kanallar, örgüt üyeleri arasında sosyal ve mesleki açıdan bir grup bütünlüğünün oluşmasına katkılar sağlar (Aydın, 1993'ten aktaran Erdoğan,2008, s.82)

Şekil:5. (Erdoğan,2008, s.82).



Çapraz Kanallar: Bir yöneticinin, kendi bölümü dışında olan diğer çalışanlarla doğrudan ilişki kurabilmesini sağlayan kanaldır. Örneğin bir eğitim kurumunda kazandırılmaya çalışılan davranışların ölçülmesinden ve değerlendirilmesinden sorumlu bir kişi, çapraz kanallar yoluyla öğretmenler üzerinde etkili olabilir. Bu kanalların işler olmasıyla mesajı gönderen ile alanın ilişkiye doğrudan geçmesi mümkün olabilir. Aksi halde, yani çapraz kanal olmaz ise iletişimin gerçekleşmesi zaman alır ve hatta engellenir. Çapraz kanalların karışıklığa yol açabilme olasılığı karşısında kullanılmaması daha iyi olur (Erdoğan,2008, s.82).

Şekil: 6. Çapraz Kanal (Erdoğan,2008, s.83).



Dışa Dönük Kanallar: Bir kurum için dış çevrenin anlaşılması veya dışarıya bilgi aktarılması için kullanılan kanallara dışa dönük kanallar denir. Kurumlar toplumun bir parçasıdır. Bu nedenle kurumlarda içe dönük kanalların dışında dışa dönük iletişim kanallarının da kurulması gerekir (Erdoğan,2008, s.83).

4-Kod Çözme – Alıcı: Kaynak tarafından gönderilen iletiyi alan kişidir. Başka bir söylemle, kaynak kişinin kodladığı anlamı alıp çözecek, değerlendirecek kişidir. Çeşitli kanallarla alıcıya iletilen mesaj, önceden sahip olunan bilgi, duygu ve becerilerle karşılaştırılarak yorumlanır. Kod çözme; alıcının, mesajı yorumlayıp anlamlı bilgilere dönüştürme sürecini içerir. İletişimin başarısında hem kaynak hem de alıcının iletişim bakımından yeterlilikleri, iletişim konusundaki tutumları ve istekleri önemli ölçüde etkilidir.

Alıcı, kapsamı kendi çerçevesinde değerlendirir bu değerlendirme neticesinde kabul eder veya etmez (Terzi,2004, s.283).

5-Geri Bildirim: İletişim sürecinin son aşaması geri bildirimdir. Bu iletişimin ters yönde işleyen kısmı olup; alıcının mesaja reaksiyonu kaynağa bu yoldan ulaşır. Böylece roller değişmiştir. Alıcı kaynak; kaynak da alıcı olmuştur ve ilk iletişimdeki aşamalar burada da yaşanır. Geri bildirim, iletinin alınıp alınmadığının; alındıysa alıcı tarafından doğru olarak algılanıp algılanmadığının öğrenilmesini sağlar.

İletişim sürecinde geri bildirim önemlidir. Geri bildirimle birlikte tek yönlü iletişim çift yönlü bir nitelik kazanır ve mesajın alıcı tarafından doğru algılanıp algılanmadığının anlaşılmasına imkan sağlar. Geri bildirim sözel, yazılı veya beden dili yoluyla sözsüz olabilir.

Geri bildirimin kalitesi, iletişimin hem devamını hem de yönünü belirler. Geri bildirim ayrıca alıcının kaynak kişi karşısındaki konumunu açıklığa kavuşturur.

Kişiye davranışlarının ne olması veya olmaması gerektiğini hatırlatan, ahlak dersi veren, hatalarını vurgulayan türde geri bildirimler, karşı tarafın kendisini savunmasına neden olacağı için, iletişimin kopmasına neden olacaktır.

İletişim aksatan faktörlere gürültü denir. Gürültü, iletişim sürecinin her aşamasında ortaya çıkabilir. Kaynak, kendini ifade de yetersiz; alıcı ilgisiz; kaynak ve alıcının birbirine karşı olumsuz tutumlar beslemesi gürültüye örnek olarak verilebilir.

Kişiler arası iletişimin yukarıda belirtilen öğeleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Kaynağın düşünceleri, duyguları ve kararları onu bir ileti göndermeye yönlendirir.
- Kaynak, duygu ve düşüncelerini iletiye çevirerek kodlar. Kodlama, iletişimin başarısı açısından önemlidir.
- İleti, alıcıya bir kanal kullanılarak gönderilir.
- Alıcı, iletinin anlamını yorumlayarak yeniden kodlar. Alıcının yorumu, iletinin içeriğini nasıl anladığına bağlıdır.
- Alıcı, iletiye ilişkin bir tepki verir (Terzi,2004, s.282-284).

2.6.3.5. İletişimi Engelleyen Faktörler

İçerdiği temel unsurlar etrafında açıklamaya çalıştığımız iletişim süreci, uygulamada, çeşitli nedenlere bağlı olarak arzulanan şekilde işlememektedir. İletişimin etkinliğini bozan faktörler iletişim noksanlıklarına yol açmaktadır. İletişim kurma becerilerinin geliştirilebilmesi için ilk önce etkin iletişimin önündeki engellerin farkında olunmalıdır.

Bu engellerden bazıları göndericinin hatası, bazıları teknolojinin, ama ender olarak da alıcıya bağlı hatalar olabileceği gibi iletişimin her aşamasında ortaya çıkabilirler (Roebuck, 2000 s. 50'den aktaran Terzi,2004, s.285).

İletişimi engelleyen faktörleri kişisel, fiziksel, teknik, psikolojik ve dil güçlükleri olarak beş kategoride toplamaktadır(Şimşek ve diğerleri, 2001,s. 107-109; Göral, 2002, s. 136-137; Dicleli ve Akkaya, 2000, s.36-39; Altıntaş ve Çamur, 2001, s. 19-25; Can ve diğerleri: 1995, s. 310-312; Özdemir, 2000,s. 86-87'den aktaran Terzi, 2004, s.285).

2.6.3.5.1. Kişisel Faktörler

Kaynak ve alıcının amaçları, etkin bir iletişim sağlamak olmasına rağmen, bilerek veya bilmeyerek etkin iletişimin önünde ciddi birer engel oluşturabilirler. Bireysel amaçlar,

ihiraslar, değer yargıları ve hisler bir filtre görevi görüp mesajın kodlanmasında kullanılmak üzere seçilecek sembolleri etkiler.

Ayrııcı ön kabuller, alınganlık, benmerkezcilik, kararsızlık ve korkular iletişimde engel oluşturabilecek bazı kişisel faktörlere örnek olarak verilebilir(Terzi,2004, s.285).

2.6.3.5.2. Fiziksel Faktörler

İletişim, belirli bir ortam içinde, çeşitli kanal ve araçların yardımıyla sağlanır. Örneğin yüz yüze yapılan iletişimde kanal aradaki mesafe; telefon görüşmelerinde telefon hattıdır.

Birincisinde iletişimin yapıldığı ortamda gürültü; ikincisinde parazit varsa kaynak ve alıcı arasında mesaj alışverişi tam sağlıklı olarak yapılamaz. İletilen işaretlerdeki değişiklik ya da sapmalara gürültü adı verilir. Gürültü kalabalık nedeniyle ortaya çıkan mekanik gürültü olabileceği gibi, dinleyicinin kafasının başka şeylerle meşgul olması gibi psikolojik de olabilir.

Fiziksel faktörlerle ilgili diğer bir örnek, elektronik iletişim hatlarındaki yetersizlikler olarak verilebilir. İyi düzenlenmemiş web sayfaları ve yanlış kodlan e-mail mesajları da etkin iletişimi etkileyen fiziksel faktörler olarak değerlendirilebilir(Terzi,2004, s.285).

2.6.3.5.3. Teknik Engeller

İletişimdeki çevresel engellere teknik engeller adı verilmektedir. Teknik engeller içinde önemli olanlar şunlardır:

a)- Zamanlama mesajın ne zaman iletileceği zamanlama konusudur. Mesaj en uygun zamanda iletilmelidir. Gecikmelerin olması ya da zamanından önce bilgilerin iletilmesi mesajın etkisini önemli ölçüde değiştirir.

b)-Aşırı Bilgi Yükleme göndericinin belli bir zamanda alıcıya gereğinden fazla bilgi göndermesidir. Kişinin belli bir kapasitesi vardır. Bu kapasite aşılsa iletişim amacına ulaşmaz. Bu, okuldaki derslerde sık karşılaşılan bir durumdur. Başlangıçta dikkatle dinleyen ve not alan öğrenciler bir süre sonra bu davranışlarından ister istemez uzaklaşırlar.

c)-Kültürel Farklılıklar değişik kültürlere sahip kişiler arasında iletişim kurmada sorunlar yaşanabilmektedir(Terzi,2004, s.286).

2.6.3.5.4. Psikolojik Güçlükler

Duygu ve düşünceler, davranışları; davranışlar da iletişimi etkiler. İnsanların içinde bulunduğu ruh hali, iletişim basamaklarındaki kişiler ile olan ilişkilerini etkilemektedir. Bu etkinin nedenleri aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

- a) Süzgeçleme: Tüm bilginin iletilmemesi ya da değiştirilerek iletilmesi, iletişim etkinliğini azaltabilir.
- b) Güven ve açıklık: İletişimde bulunan kimseler birbirlerine güvenmezlerse iletişim etkili bir şekilde gerçekleşemez. İnsanlar güven duymadıkları ya da hoşlanmadıkları kişilerden gelen mesajlara karşı olumsuz takınmaktadır.
- c) Kıskançlık: İletişimde bulunacak kimselerin kıskançlık duygusu içinde olması iletişimi etkiler.
- d) Duymak istediklerimizi duyma: Duymak istemeyenler kadar işitme engelli yoktur(Terzi,2004, s.286).

2.6.3.5.5. Dil Güçlükleri

Dil, duygu ve düşünceleri anlatmak için kullanılan her türlü işaret ve ses topluluğudur. Herkesin anlayacağı dil farklıdır. Alıcının kişiliği dikkate alınarak bir tarz seçilmesi etkinliği artırır. Sözcüğün kullanılan anlamı ile algılanan anlamı farklı olursa iletişim kesilmiş demektir (Terzi, 2004, s.286).

2.6.3.6. İletişim Biçimleri

Aşağı Doğru İletişim: Üst yönetimden astlara bilgi, görüş, öneri ve emirlerin en hızlı bir şekilde aktarılmasını sağlayan iletişim biçimidir. Yönetim etkililiği açısından etkili bir iletişim türüdür. İletişimin çabuk olmasını sağlar. Uygulamada oldukça yaygın olan bir iletişim türüdür.

Yukarıdan aşağıya gerçekleşen iletişimde basamak sayısının artması halinde iletişim yavaşlayabilir ve zaman kaybı olabilir. Bunu önlemek için ve iletişime akıcılık kazandırmak için aradaki bazı basamakların atlanması bir çözüm olarak önerilebilir (Tuz ve Sabuncuoğlu, 1995'den aktaran Erdoğan,2008, s.84). Bu iletişime kısa devre iletişim de denebilir. Bu tür iletişimin ara basamakların moralini bozabileceği unutulmamalıdır.

Yukarı Doğru İletişim: Bilgilerin, duyguların, görüşlerin astlardan üstlere aktarıldığı iletişim biçimidir. Yukarı doğru iletişim genellikle zaman alan bir iletişim türüdür.

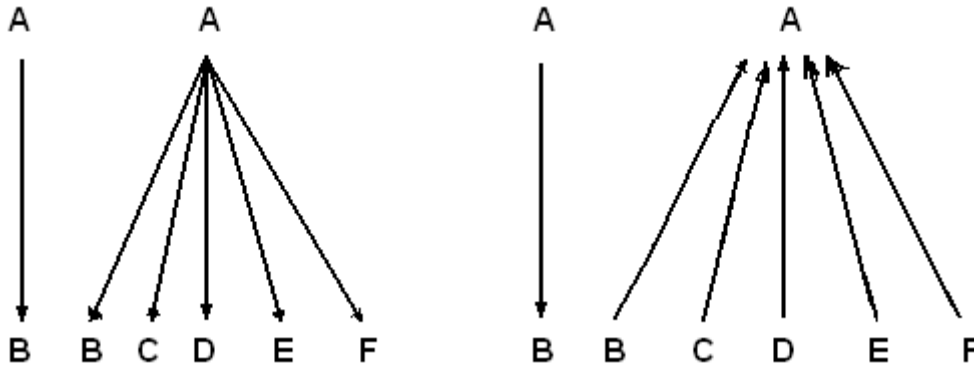
Yöneticiler, astların kendilerine olan bakış açılarını bu yolla öğrenirler. Ancak bu tür iletişimin orta kademelerde takılarak ve tutularak genellikle engellendiği görülür. (Bursalıoğlu, 1996'dan aktaran Erdoğan,2008, s.84).

Yukarı doğru iletişimin genel olarak yararları şunlardır:

1. Yukarıdan aşağı gönderilen kararların, görüşleri, emirlerin aşağıdakiler tarafından benimsenme derecesinin yönetici tarafından bilinmesini sağlar.
2. Kurum üyelerini önemli katkılarda bulunmaya özendirir.
3. Yönetimde istenmeyen durumların doğmasını engeller.
4. Kurum üyelerinin, kurumun amaçları ve programları ile özdeşleşmelerini sağlar.
5. Kurum içi demokrasinin gelişmesini sağlar.

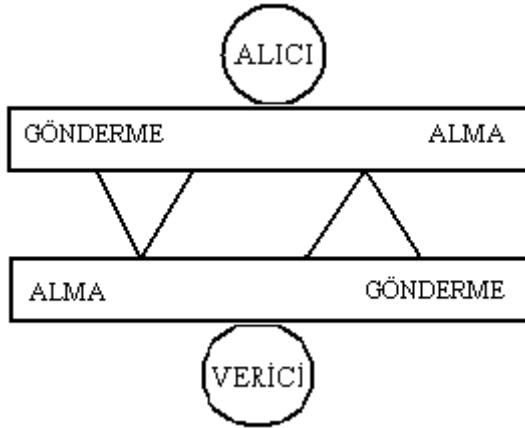
Tek Yönlü İletişim (Kör İletişim): Aşağıdaki şekillerde de görüldüğü gibi tek yönde işleyen bir süreçtir. Amaç mesajın bir yere iletilmesidir. Bu tür bir iletişim kısa zamanda gerçekleşir. Ancak mesajın istenilen biçimde algılanıp algılanmadığı araştırılmaz(Erdoğan,2008, s.85).

Şekil:7Tek Yönlü İletişim (Erdoğan,2008, s.85).



İki Yönlü İletişim (Etkili İletişim): Yönetimsel açıdan daha etkin ve güvenilir olan bir iletişim biçimidir. Mesajın alıcı tarafından doğru alınmasını sağlar. Yanlış anlama ve anlaşılmalara önlenir. Bu tür bir iletişimde mesajı gönderen veya alan, hem alıcı hem de gönderici olur(Erdoğan,2008, s.85).

Şekil: 8Tek Yönlü İletişim (Erdoğan,2008, s.86).



2.6.3.7. İletişimin Boyutları

İletişimin formal ve informal olmak üzere iki boyutu vardır. Formal boyut, iletişimin biçimsel olan yönüdür. İletişimin kimler arasında ve nasıl gerçekleşeceğinin formal olarak belirlendiği yapıdır.

Diğer taraftan informal boyut ise iletişimin kurum üyelerinin kişisel ve sosyal ilişkilerine dayanan yönüdür. İnfomal boyut dikkate alınarak çalışanların ilgi ve çıkarları, örgüte ve sorunlarına ilişkin tutumları öğrenilebilir.

İletişimde her iki boyut da dengeli bir şekilde olmalıdır. Özellikle formal boyutun her zaman informal boyu ile desteklenmesi gerekir.

İletişimin informal (doğal) boyutunu baskın hâle gelmesi, iletişimin formal boyutunun yeterli olmaması sonucu gerçekleşir. Örneğin, iletişimin formal boyutunda meydana gelen tıkanıklıklar doğal iletişim kanallarının doğmasına yol açar. Bu durumda iletişimin informal boyutunun baskın olması, iletişimin formal boyutunun sorunlu olduğuna işaret olarak algılanabilir.

İnfomal boyutun baskın olması, iletişimin genel olarak sağlıklı olmasına yol açabilir. Bireyler arasında ikilik, çatışma ve söylenti gibi sorunlar meydana gelebilir. Bu yüzden iletişimin formal boyutunun sağlıklı olması gerekir. Formal boyutun yetersiz olduğu durumlarda da belirli ölçülerde informal boyuta yer verilmelidir(Erdoğan, 2008, s.86,87).

2.6.3.8. Etkili İletişim Nasıl Kurulur?

Sağlıklı bir iletişim sürecinin gerçekleşmesi için öncelikle nisanların birbirleri ile bağlantılı olması, ilişkili olması, birbirlerini tanınması, birbirlerinden korkmaması ve birbirlerinden nefret etmemesi gerekir (Açıkalm, 1996'dan aktaran Erdoğan,2008, s.87).

Mesajların güdüleyici olması gerekir. Gönderilen mesaj cevap vermeyi sağlayacak kadar güdüleyici olmalıdır.

İletişim için uygun ortam ve zamanı beklemek gerekir. Uluorta da her zaman iletişim kurulamayabilir.

Etkisiz olan iletişim eylemlerini gözden geçirmek, düzenlemek ve gerekirse ayıklamak gerekir.

Mesajı alan ve gönderen kişilerin ortak yaşantı alanının geniş tutulması gerekir. Ortak yaşantı alanı ne kadar büyük olursa iletişim o kadar sağlıklı olur.

İletişimi gerçekleştirecek kişi öncelikle kendisini tanımalı, bunun dışında kendisini başkalarının nasıl tanıdığını da bilmelidir (Erdoğan,2008, s.87,88).

2.7. OKUL YÖNETİMİ

Okul Yönetimi, Eğitim Yönetimi'nin sınırlı bir alana, yani okula uygulanmasıdır (Bursalıoğlu, 1994'den aktaran Erdoğan, 2008, s.119). Başka bir ifade ile okul yönetimi, eğitim yönetiminin bir alt uygulama alanıdır. Okul Yönetimi'nin Eğitim Yönetimi ile olan farkı şu şekilde açıklanabilir.

Eğitim Yönetimi sistem ile ilgilenirken, Okul Yönetimi okul düzeyinde yoğunlaşan sorunlar ile ilgilenir. Yani eğitim yönetimi eğitime makro düzeyde, okul yönetimi ise mikro düzeyde bir bakış açısı ile yaklaşır.

Ancak eğitim yönetimi ve okul yönetimi kavramsal açıdan bir birinden farklı olsa da pratikte her iki alanını çerçeveleri arasında genel olarak önemli farklılıklar bulunmamaktadır.

Okul yönetiminin ve okul yöneticiliğinin ülkemizde mesleki açıdan belirli bir çerçeveye oturduğunu söylemek zordur. Çünkü okul yöneticiliği için bürokratik işlemlerin dışında uzmanlığı yansıtan bir gereklilik söz konusu değildir. Yani okul yöneticiliğinin mesleki bir kimlik kazanmasını engellemektedir. Bu yüzden de okul yöneticiliğinin uygulama alanına bilimsel çalışmaların transferi hiç olmamaktadır veya gecikmektedir.

Okul yöneticiliği, başka mesleklerde olduğu gibi bilimsel çalışmalardan faydalanır hale getirilmelidir. Bunun için öncelikle okul yöneticiliği bir meslek olarak kabul edilmeli ve hem gelecek yöneticiler hem de mevcut yöneticiler için yetiştirme programları düzenlenmelidir. Ayrıca yönetici atama yönergelerinden geçen lisans ve yüksek lisans düzeyinde çalışmalar yapmış olma niteliği, tercih edilir olmaktan ziyade bir zorunluluk haline getirilmelidir(Erdoğan,2008, s.119,120).

Sosyal bir sistem olan eğitim, diğer toplumsal sistemlerle ve onların tümünü ifade eden toplum ile etkileşim halindedir. Eğitim sistemi, sosyal sistemleri ve dolayısıyla toplumu etkiler. Okul, eğitim sisteminin en stratejik bir alt sistemidir. Eğitim sistemine yönelik toplumsal beklentilerin örgütsel düzeyde okula ve bireysel düzeyde ise, okul yöneticileri ve öğretmenlere yöneldiği görülür (Taymaz, 2003, s.81).

2.7.1. Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Nitelikler

Okul yöneticisi, eğitimin temelini oluşturan kuram ve kavramları öncelikli olarak bilmelidir. Ve özellikle eğitim öğretim alanında ortaya çıkan gelişmelerden haberdar olmalı, özümsemelidir. Bu doğrultuda yeni bir bin yıla girerken okul yöneticileri, çoklu zeka kuramı, duygusal zeka, beyin haritaları, portfolio sistemi gibi kuram ve uygulamalardan haberdar olmalıdır. Çünkü yürütülecek olan yöneticiliği bu kuramlardan etkilenen öğretimle ilişkilendirmek için bunları bilmek kaçınılmaz bir zorunluluk olarak görünüyor.

Okul yöneticisi bilgili olmanın dışında sorun çözme, karar verme, yazma, konuşma, raporlama gibi konularda becerili ve deneyimli olmalıdır(Erdoğan,2008, s.128,129).

Okul yöneticisi, öncelikle görev ve sorumluluk alanına giren mevcut prosedürleri ve işleyişleri en etkili bir biçimde, en iyi zamanlama ile yerine getirmelidir. Bu anlamda sahip olduğu yetkileri de iyi bir şekilde kullanmalıdır. Ancak her alanda değişimin çok hızlı olduğu günümüzde başarılı bir okul yöneticisi için önceden belirlenmiş olan yetki ve sorumlulukları yerine getirmek yeterli değildir. Yönetici, gücünü sadece sorumlulukları ile ilgili mevcut prosedürlerden değil kişisel olarak sahip olacağı potansiyelden almalıdır. Yöneticiye genel olarak güç kazandıran kaynaklar aşağıdadır:

Teknik Güç: Planlama, liderlik teorileri, örgütsel yapılar, zaman planlaması gibi konularda sahip olunan bilgi ve becerilerin sağladığı güç.

İnsan İlişkileri Gücü: Okulda çalışan kişilerle ve çevrede bulunan diğer kişilerle kurulan sağlıklı ilişkilerin sağladığı güç.

Eğitimcilik Gücü: Eğitim, öğretim ve okulun işleyişi ile ilgili konularda sahip olunan bilgi ve becerinin sağladığı güç.

Sembolik Güç: Okuldaki işleyişlerin ne anlama geldiğini açıklayan değer sistemlerinin sağladığı güç.

Kültürel Güç: Okulda belirli süreçlerden geçerek oturmuş olun değerler ve ilkelerden oluşan informal yapının sağladığı güç.

Okul Yöneticisi, sahip olduğu yetkilerini yukarıdaki güç türlerini kazanarak desteklemeli ve sağlamlaştırılmalıdır. Okul yöneticisi yukarıda sıralanan güç biçimlerine sahip olduğu ve onları iyi kullanabildiği takdirde mevcut prosedürlerin dışına çıkabilir ve yeni değerler yaratabilir, özetle kurumunu başarılı bir şekilde geleceğe taşıyabilir. Bu şekilde yönetici gerçek bir lider olabilir (Bursalıoğlu, 1994'den aktaran Erdoğan,2008, s.130).

Okulun kültür ve sembollerini güçlendirici gelenekler oluşturma, tören ve toplantılar yapma yöneticinin taktikleri arasındadır(Şişman, M. Ve Turan, S., 2004, s.112).

Ayrıca, okul yöneticisi kendisini değişen şartlara göre yenileyebilmeli ve geliştirebilmelidir. Okul yöneticisi okuyarak, yazarak, tartışarak, dinleyerek, gezip görerek kendisini yetiştirebilir ve geliştirebilir (Açıkalın, 1995'den aktaran Erdoğan,2008, s.130).

Yöneticinin kendini geliştirmesi için sahip olduğu öğrenme yeteneği önemlidir. Özellikle her geçen gün yeni durumlarla karşı karşıya olan yönetici, öğrenme yeteneği sayesinde daha rahat uyum sağlayabilir. Yeni gelişmelerin izlenmesi, yeni bilgi ve becerilerin edinilmesi de yine öğrenme yeteneği ile ilgilidir(Fındıkçı 1996'den aktaran Erdoğan,2008, s.130). Bu durumda öğrenme yeteneğine sahip olmak yönetici için önemlidir. Bu nedenle yönetici, sahip olduğu öğrenme becerisini de sürekli olarak geliştirmelidir(Erdoğan,2008, s.130).

Yönetici, bilgi ve becerisini geliştirirken sahip olduğun yeni yetkileri göz önünde bulundurmalıdır. Çünkü her yeni yetki beraberinde farklı yeterlilik ihtiyaçlarını getirir.

Okul yöneticisi yaratıcı olmalı ve yaratıcı özelliklere sahip olmalıdır. Yaratıcı yönetici olabilmek için aşağıda sunulan belirli ilkelere uymak gereklidir.

Yaratıcı yönetici her şeyden önce çevresindekilerin yaratıcılığını teşvik etmelidir. Yaratıcı yönetici, yeni deneyimlere açık olan, yeni mücadele ve sorun alanlarını arayan, yönetici en az denetimle çalışan yöneticidir. Yaratıcı yönetici yüksek enerji ve üretkenliğe sahiptir,

risk almayı sever, işine sıkı sıkıya bağlıdır. Bağımsız ve kaynak kişi olmayı ve kendine yetebilmeyi sever. Meraklıdır, kolay tatmin olmaz, sürekli sorar. Yaratıcı yönetici coşkuludur, esnektir, tutucu değildir. Klasik uygulamaları sorgular. Grubun durumunu yapılandırır. Sorumluluk alma ve dağıtmada cesaretlidir. Yetkisinin dışında hareket eder. Ani ortaya çıkan gelişmeler karşısında kendine özgü önlemler alır. Yenilgiden ya da felaketten sonra grubunu yedine toparlamada ve grubun moralini yükseltmede başarılıdır (Sungur, 1992'den aktaran Erdoğan,2008, s.130).

Çağdaş bir okul yöneticisi, kapsamlı insan bilgisine ulaşmış, etkili iletişim becerisine sahip, liderlik özellikleri baskın, anadilini doğru ve güzel kullanabilen, felsefe, matematik, uygarlık tarihi konularında eğitim görmüş, yabancı dil bilen, iletişim teknolojilerine hakim, bilgiyi yöneten, beden ve ruh yönünden sağlıklı, eğitime inanmış olmalıdır (Açıkalın, 1995'den aktaran Erdoğan,2008, s.130).

BÖLÜM 3

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve analizi bilgileri verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Bu araştırmada yer olan durumu irdelemek ve yansıtmak için tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli, var olan durumu aynen resmetmeyi esas alır (Karasar, 1995, s.34).

3.2. EVREN ve ÖRNEKLEM

Araştırma evreni, İstanbul Maltepe ilçesinde ortaöğretim öğretmenlerinden oluşmaktadır. Araştırma evreninde 353 ortaöğretim öğretmeni bulunmaktadır. Evrendeki öğretmen sayısı az olduğundan ötürü örneklem yerine evren alınmıştır. Örneklem olarak, anket, Anadolu lisesi ve genel lise öğretmenlerinden oluşan 353 öğretmene uygulanmıştır.

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmanın veri kaynağını anketlerle toplanan veriler oluşturmaktadır. Anket geliştirilmeden önce gerekli literatür taraması yapılarak, elde edilmek istenen bilgiler oluşturulmuştur. Anketimizde uzman görüşü olarak Prof. Dr. Semra Ünal'ın görüşü alınarak gerekli düzenlemeler yapılmış ve ankete son hâli verilmiştir. Bu araştırmadaki veriler yöneticinin karar alma koordine etme ve iletişim süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin okul başarısına etkisi anketi ile toplanmıştır. Anketler öğretmenler okullarında ziyaret edilerek uygulanmış ve öğretmenlere toplu olarak anketin amacı hakkında açıklama yapılmıştır. Anket iki bölümden meydana gelmiştir. Birinci bölümde ankete katılanların demografik bilgilerine başvuruldu. İkinci bölümde ankete katılanlara çalıştıkları yöneticilerinin karar alma koordine etme ve iletişim süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin okul başarısına etkisinin belirlenmesi için 45 soru yöneltildi. Bu bölüm her bir süreç için 15 soru olmak üzere üç alt bölümden oluşmaktadır.

Anketteki tüm maddeler “(1)Hiçbir Zaman, (2)Nadiren, (3)Bazen, (4)Çoğu Zaman, (5)Her Zaman” olarak puanlanmıştır.

3.4. VERİLERİN ANALİZİ

2011-2012 öğretim yılında anadolu lisesi ve genel lisede görev yapan 353 öğretmene uygulanan anketlerden alınan veriler, excel programında bilgisayar ortamına girildikten sonra istatistik çözümlemenin yapılabilmesi için SPSS programına aktarılarak istatistiksel işlemlere tabi tutulmuştur. Bu işlemler sonucunda datalarımızdan yorumlanabilecek tablolar ortaya çıkarılmıştır.

Elde edilen verilerin frekans (N) dağılımları, ortalama değerleri (X), yüzde (%) değerleri ve standart sapma değerleri (ss) tablolarla sunulmuştur.

Cinsiyet değişkenleri ve çalıştığı kurum için ilişkisiz gruplar t – testi çözümlemesi yapılmıştır. Yaş, branş, eğitim düzeyi, meslekteki hizmet yılı, aynı okul müdürüyle çalışma süresi, değişkenlerine göre bağımsız ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığının hesaplanmasında tek yönlü varyans analizi (Anova) ve tamamlayıcı testi olan post-hoc (çoklu karşılaştırma testleri) LSD testi uygulanmış ve gerekli sonuçları belirtilmiştir. Yapılan tüm istatistiksel çalışmalarda anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeğe uygun olarak elde edilen görüşlerin aritmetik ortalamaları değerlendirilirken aşağıdaki aralıklar göz önünde bulundurulmuştur.

Tablo3.1. Araştırma Ölçeğine ait puan aralıkları

Verilen Ağırlık	Ölçekler	Sınır Aralığı
1	Hiçbir Zaman	1,00 -1,49
2	Nadiren	1,50 - 2,49
3	Bazen	2,50 - 3,49
4	Çoğu Zaman	3,50 - 4,49
5	Her Zaman	4,50 - 5,00

BÖLÜM 4

4. BULGULAR

Bu bölümde, araştırmaya dahil edilen ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin yöneticinin karar alma koordine etme ve iletişim süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin okul başarısına etkisi hakkında erişilen bulgular bulunmaktadır.

4.1. BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 4.1. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

Cinsiyet	<i>f</i>	%
Erkek	238	67,40
Kadın	115	32,60
Toplam	353	100,00

Tablo 1 incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenlerin 238'i (%67,4) erkek öğretmen, 115'i (%32,6) kadın öğretmen olduğu görülmüştür.

Tablo 4.2. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

Yaş	<i>f</i>	%
21-25 yaş	7	2,0
26-30 yaş	31	8,8
31-35 yaş	74	21,0
36-40 yaş	98	27,8
41-45 yaş	70	19,8
46-50 yaş	40	11,3
51 yaş ve üstü	33	9,3
Toplam	353	100,0

Tablo 2 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin 7'si (% 2) 21-25 yaş grubu öğretmenler, 31'i (% 8,8) 26-30 yaş grubu öğretmenler, 74'ü (% 21) 31-35 yaş grubu öğretmenler, 98'i (% 27,8) 36-40 yaş grubu öğretmenler, 70'ü (% 19,8) 41-45 yaş grubu öğretmenler, 40'ü (% 11,3) 46-50 yaş grubu öğretmenler, 33'ü (% 9,3) 51 yaş ve üstü grubu öğretmenler olduğu görülmüştür.

Tablo 4.3. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

Branş	<i>f</i>	%
Türk Dili ve Edebiyatı	52	14,7
Matematik	59	16,7
Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	55	15,6
Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	53	15,0
Resim-Müzik-Beden	28	7,9
Felsefe-Din Kültürü	26	7,4
Yabancı Dil	45	12,7
Diğer	35	9,9
Toplam	353	100,0

Tablo 3 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin 52'si (% 14,7) Türk Dili ve Edebiyatı öğretmenleri, 59'u (% 16,7) Matematik öğretmenleri, 55'i (% 15,6) Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji) öğretmenleri, 53'ü (% 15,0) Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya) öğretmenleri, 28'i (% 7,9) Resim-Müzik-Beden öğretmenleri, 26'sı (% 7,4) Felsefe-Din Kültürü öğretmenleri, 45'i (% 12,7) Yabancı Dil öğretmenleri, 35'i (% 9,9) Diğer branşlarda öğretmenler olduğu görülmüştür.

Tablo 4.4. Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

Eğitim Düzeyi	<i>f</i>	%
Ön lisans	4	1,1
Lisans	273	77,3
Lisans Üstü	76	21,5
Toplam	353	100,0

Tablo 4 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin 4'ü (% 1,1) Ön lisans mezunu öğretmenler, 273'ü (% 77,3) lisans mezunu öğretmenler, 76'sı (% 21,5) lisansüstü mezunu öğretmenler olduğu görülmüştür.

Tablo 4.5. Öğretmenlerin Meslekteki Hizmet Yılı Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

Hizmet Yılı	<i>f</i>	%
0-5 Yıl arası	28	7,9
6-10 Yıl arası	67	19,0
11-15 Yıl arası	103	29,2
16-20 Yıl arası	91	25,8
21 Yıl ve üstü	64	18,1
Toplam	353	100,0

Tablo 5 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin 28'i (% 7,9) 0-5 yıl arası öğretmenler, 67'si (% 19,0) 6-10 yıl arası öğretmenler, 103'ü (% 29,2) 11-15 yıl arası öğretmenler, 91'i (% 25,8) 16-20yıl arası öğretmenler, 64'ü (% 18,1) 21 Yıl ve üstü öğretmenler olduğu görülmüştür.

Tablo 4.6. Öğretmenlerin Aynı Müdürle Kaç Yıldan Beri Çalıştıkları Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

Aynı Müdürle Çalışma Süresi	<i>f</i>	%
0-3 yıl arası	324	91,8
4-6 Yıl arası	17	4,8
7-9 Yıl arası	6	1,7
10 Yıl ve üzeri	6	1,7
Toplam	353	100,0

Tablo 6 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin 324'ü (% 91,8) 0-3 yıl arası öğretmenler, 17'si (% 4,8) 4-6 yıl arası öğretmenler, 6'sı(% 1,7) 7-9 yıl arası öğretmenler, 6'sı (% 1,7) 10 yıl ve üzeri öğretmenler olduğu görülmüştür.

Tablo 4.7. Öğretmenlerin Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

Çalıştığı Kurum	<i>f</i>	%
Devlet Okulu	310	87,8
Özel Okul	43	12,2
Toplam	353	100,0

Tablo 7 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin 310’u (% 87,8) devlet okulunda çalışan öğretmenler, 43’ü (% 12,2) özel okulda çalışan öğretmenler olduğu görülmüştür.

4.2. ARAŞTIRMAYA KATILAN ÖĞRETMENLERİN, BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERE GÖRE BAĞIMLI SORULARA VERDİĞİ CEVAPLARA İLİŞKİN BULGULAR

4.2.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 4.8. Cinsiyet Değişkenine Göre “Yönetici Diğer Çalışanları Kıracağım Korkusundan Dolayı, Karar Vermekte Zorlanır” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Madde	Cinsiyet	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>SS</i>	<i>t</i> Testi		
					<i>t</i>	<i>Sd</i>	<i>p</i>
Ka 2	Kadın	238	3,56	,99	-2,62	347	,009
	Erkek	115	3,69	,83			

Tablo 8’e göre, “yönetici diğer çalışanları kıracağım korkusundan dolayı, karar vermekte zorlanır” ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; kadın öğretmenlerin aritmetik ortalaması 3,56, erkek öğretmenlerin aritmetik ortalaması ise 3,69 olarak bulunmuştur. Yapılan analizde erkek öğretmenler lehine $p=0,009$ düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle erkek öğretmenler kadın öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.9. Cinsiyet Değişkenine Göre “Yönetici Karar Alırken, Karardan Etkilenen Herkesin Mutluluğunu Düşünür” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Madde	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	SS	t Testi		
					t	Sd	p
Ka 4	Kadın	237	3,50	1,06	-2,55	348	,011
	Erkek	113	3,78	,78			

Tablo9’agöre, “yönetici karar alırken, karardan etkilenen herkesin mutluluğunu düşünür” ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; kadın öğretmenlerin aritmetik ortalaması 3,50, erkek öğretmenlerin aritmetik ortalaması ise 3,78 olarak bulunmuştur. Yapılan analizde erkek öğretmenler lehine p=0,011 düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle erkek öğretmenler kadın öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.10. Cinsiyet Değişkenine Göre “Yönetici Konuyu Karmaşıklıktan Arındırarak Karar Verir” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Madde	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	SS	t Testi		
					t	Sd	p
Ka 15	Kadın	236	3,67	1,03	-2,62	349	,009
	Erkek	115	3,96	,87			

Tablo10’a göre, “yönetici konuyu karmaşıklıktan arındırarak karar verir” ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; kadın öğretmenlerin aritmetik ortalaması 3,67, erkek öğretmenlerin aritmetik ortalaması ise 3,96 olarak bulunmuştur. Yapılan analizde erkek öğretmenler lehine p=0,009 düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle erkek öğretmenler kadın öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.11. Cinsiyet Değişkenine Göre “Okulda Zümreler Arası İşbirliğini Sağlayacak Tedbirler Alır” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Madde	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	ss	t Testi		
					t	Sd	p
Ko 2	Kadın	235	3,74	,99	-2,46	346	,014
	Erkek	113	4,01	,87			

Tablo 11’e göre, “okulda zümreler arası işbirliğini sağlayacak tedbirler alır” ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; kadın öğretmenlerin aritmetik ortalaması 3,67, erkek öğretmenlerin aritmetik ortalaması ise 4,01 olarak bulunmuştur. Yapılan analizde erkek öğretmenler lehine $p=0,014$ düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle erkek öğretmenler kadın öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.12. Cinsiyet Değişkenine Göre “Okulda Birbirlerine Ters Düşen Görüş Ve Düşünceleri Okul Amaçları Doğrultusunda Uzlaştırır” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Madde	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	ss	t Testi		
					t	Sd	p
Ko 8	Kadın	233	3,59	1,08	-2,66	345	,008
	Erkek	114	3,90	,90			

Tablo 12’ye göre, “okulda birbirlerine ters düşen görüş ve düşünceleri okul amaçları doğrultusunda uzlaştırır” ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; kadın öğretmenlerin aritmetik ortalaması 3,59, erkek öğretmenlerin aritmetik ortalaması ise 3,90 olarak bulunmuştur. Yapılan analizde erkek öğretmenler lehine $p=0,008$ düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle erkek öğretmenler kadın öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.13. Cinsiyet Değişkenine Göre “Yönetici Öğretmenlerin Ve Diğer Çalışanların Güçlü Ve Zayıf Yönlerini Bilir” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Madde	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	SS	t Testi		
					t	Sd	p
İ 1	Kadın	236	3,56	1,02	-2,58	349	,010
	Erkek	115	3,84	,80			

Tablo 13’e göre, “yönetici öğretmenlerin ve diğer çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini bilir” ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; kadın öğretmenlerin aritmetik ortalaması 3,56, erkek öğretmenlerin aritmetik ortalaması ise 3,84 olarak bulunmuştur. Yapılan analizde erkek öğretmenler lehine $p=0,010$ düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle erkek öğretmenler kadın öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.14. Cinsiyet Değişkenine Göre “Yönetici Yazılı, Sözlü İletişimi Kullanıp Teknolojiden de Yararlanarak Çalışanlarla Yakınlaşmayı Sağlar” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Madde	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	SS	t Testi		
					t	Sd	p
İ 4	Kadın	238	3,86	1,06	-2,35	351	,019
	Erkek	115	4,12	,83			

Tablo 14’e göre, “yönetici yazılı, sözlü iletişimi kullanıp teknolojiden de yararlanarak çalışanlarla yakınlaşmayı sağlar” ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; kadın öğretmenlerin aritmetik ortalaması 3,86, erkek öğretmenlerin aritmetik ortalaması ise 4,12 olarak bulunmuştur. Yapılan analizde erkek öğretmenler lehine $p=0,019$ düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle erkek öğretmenler kadın öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.15. Cinsiyet Değişkenine Göre “Okul Yöneticisi Öğretmenlere Kurum İçin Değerli Oldukları Mesajını Verir” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Madde	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	SS	t Testi		
					t	Sd	p
İ 8	Kadın	236	3,73	1,19	-2,93	347	,004
	Erkek	113	4,10	,89			

Tablo 15’e göre, “okul yöneticisi öğretmenlere kurum için değerli oldukları mesajını verir” ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; kadın öğretmenlerin aritmetik ortalaması 3,73, erkek öğretmenlerin aritmetik ortalaması ise 4,10 olarak bulunmuştur. Yapılan analizde erkek öğretmenler lehine $p=0,004$ düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle erkek öğretmenler kadın öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.16. Cinsiyet Değişkenine Göre “Okul Yöneticisi, Öğretmenlerin Görevlerinde Yetişmelerini Sağlayacak Davranış İçinde Olur ve Teşvik Eder” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Madde	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	SS	t Testi		
					t	Sd	p
İ12	Kadın	236	3,81	1,01	-2,23	349	,026
	Erkek	115	4,05	,85			

Tablo 16’ya göre, “okul yöneticisi, öğretmenlerin görevlerinde yetişmelerini sağlayacak davranış içinde olur ve teşvik eder” ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; kadın öğretmenlerin aritmetik ortalaması 3,81, erkek öğretmenlerin aritmetik ortalaması ise 4,05 olarak bulunmuştur. Yapılan analizde erkek öğretmenler lehine $p=0,026$ düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle erkek öğretmenler kadın öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.17. Cinsiyet Değişkenine Göre “Okul Yöneticisi Öğretmenler Üzerinde Güven Duygusu Oluşturur” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Madde	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	SS	t Testi		
					t	Sd	p
İ 14	Kadın	234	3,72	1,17	-2,28	347	,023
	Erkek	115	4,01	,95			

Tablo 17’ye göre, “okul yöneticisi öğretmenler üzerinde güven duygusu oluşturur” ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; kadın öğretmenlerin aritmetik ortalaması 3,72, erkek öğretmenlerin aritmetik ortalaması ise 4,01 olarak bulunmuştur. Yapılan analizde erkek öğretmenler lehine $p=0,023$ düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle erkek öğretmenler kadın öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.18. Cinsiyet Değişkenine Göre “Okul Yöneticisi, Öğretmenleri Etkilemekte Formal İlişkiden Çok İnfomal İlişkiyi Kullanır” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Madde	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	SS	t Testi		
					t	Sd	p
İ 15	Kadın	229	3,61	1,12	-2,66	342	,008
	Erkek	115	3,93	,83			

Tablo 18’e göre, “okul yöneticisi, öğretmenleri etkilemekte formal ilişkiden çok infomal ilişkiyi kullanır” ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; kadın öğretmenlerin aritmetik ortalaması 3,61, erkek öğretmenlerin aritmetik ortalaması ise 3,93 olarak bulunmuştur. Yapılan analizde erkek öğretmenler lehine $p=0,008$ düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle erkek öğretmenler kadın öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

4.2.2. Çalıştığı Kurum Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 4.19. Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre “Yönetici Karar Alırken, Okul Dışı Unsurların Etkisi Altında Kalıyor” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Madde	Çalıştığı Kurum	N	$\bar{x}$	ss	t Testi		
					t	Sd	p
Ka 3	Devlet okulu	304	2,67	1,18	2,35	345	,019
	Özel okul	43	2,23	,95			

Tablo 19’a göre, “yönetici karar alırken, okul dışı unsurların etkisi altında kalıyor” ifadesinin çalıştığı kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; devlet okulunda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalaması 2,67, özel okulda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalaması ise 2,23 olarak bulunmuştur. Yapılan analizde devlet okulu lehine $p=,019$ düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle devlet okulunda çalışan öğretmenler özel okulda çalışan öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.20. Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre “Yönetici Öğretmenin Zümreyle Beraber Çalışmasını Sağlayan Kararları Alır” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Madde	Çalıştığı Kurum	N	$\bar{x}$	ss	t Testi		
					t	Sd	p
Ka 5	Devlet okulu	307	3,79	,92	-2,19	347	,029
	Özel okul	42	4,12	,74			

Tablo 20’ye göre, “yönetici öğretmenin zümreyle beraber çalışmasını sağlayan kararları alır” ifadesinin çalıştığı kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda devlet okulunda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalaması 3,79, özel okulda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalaması ise 4,12 olarak bulunmuştur. Yapılan analizde özel okul lehine $p=,029$ düzeyinde bir anlamlılık bulunmuştur. Başka bir ifadeyle özel okulda çalışan öğretmenler devlet okulunda çalışan öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.21. Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre “Yönetici Karar Alırken, Okulun İmkânlarını Dikkate Alır” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Madde	Çalıştığı Kurum	N	$\bar{x}$	ss	t Testi		
					t	Sd	p
Ka 8	Devlet okulu	302	4,07	,88	-2,23	342	,026
	Özel okul	42	4,38	,58			

Tablo 21’e göre “yönetici karar alırken, okulun imkânlarını dikkate alır” ifadesinin çalıştığı kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda devlet okulunda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalaması 4,07, özel okulda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalaması ise 4,38 olarak bulunmuştur. Yapılan analizde özel okul lehine $p = ,026$ düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle özel okulda çalışan öğretmenler devlet okulunda çalışan öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.22. Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre “Yönetici Alınacak Kararlarla İlgili Konularda Yeterli Araştırma Yapar” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Madde	Çalıştığı Kurum	N	$\bar{x}$	ss	t Testi		
					t	Sd	p
Ka 9	Devlet okulu	306	3,81	,95	-2,50	347	,013
	Özel okul	43	4,19	,70			

Tablo 22’ye göre, “yönetici alınacak kararlarla ilgili konularda yeterli araştırma yapar” ifadesinin çalıştığı kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; devlet okulunda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalaması 3,81 özel okulda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalaması ise 4,19 olarak bulunmuştur. Yapılan analizde özel okul lehine $p = ,013$ düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle özel okulda çalışan öğretmenler devlet okulunda çalışan öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.23. Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre “Yönetici Akademik Başarıda Meb’in ve ÖSYM’nin Yaptığı Sınavları Önemser” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Madde	Çalıştığı Kurum	N	$\bar{x}$	ss	t Testi		
					t	Sd	p
Ka 11	Devlet okulu	304	4,15	,87	4,35	345	,000
	Özel okul	43	3,51	1,14			

Tablo 23’e göre, “yönetici akademik başarıda Meb’in ve ÖSYM’nin yaptığı sınavları önemser” ifadesinin çalıştığı kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; devlet okulunda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalaması 4,15 özel okulda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalaması ise 3,51 olarak bulunmuştur. Yapılan analizde devlet okulu lehine $p=,000$ düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle devlet okulunda çalışan öğretmenler özel okulunda çalışan öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.24. Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre “Yönetici Öğretmenlerin Gelişmesine İmkan Verecek Etkinliklere Katılmalarını Sağlayacak Kararlar Alır” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Madde	Çalıştığı Kurum	N	$\bar{x}$	ss	t Testi		
					t	Sd	p
Ka 12	Devlet okulu	308	3,81	1,03	-4,07	349	,000
	Özel okul	43	4,46	,59			

Tablo 24’e göre, “yönetici öğretmenlerin gelişmesine imkan verecek etkinliklere katılmalarını sağlayacak kararlar alır” ifadesinin çalıştığı kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; devlet okulunda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalaması 3,81 özel okulda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalaması ise 4,46 olarak bulunmuştur. Yapılan analizde özel okul lehine $p=,000$ düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle özel okulda çalışan öğretmenler devlet okulunda çalışan öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.25. Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre “Yönetici Akademik Başarıyı Yükseltmek İçin Okulun İmkanlarını İyileştirecek Kararlar Alır” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Madde	Çalıştığı Kurum	N	$\bar{x}$	ss	t Testi		
					t	Sd	p
Ka 13	Devlet okulu	307	3,92	,97	-3,42	348	,001
	Özel okul	43	4,44	,63			

Tablo 25’e göre, “yönetici akademik başarıyı yükseltmek için okulun imkanlarını iyileştirecek kararlar alır” ifadesinin çalıştığı kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; devlet okulunda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalaması 3,92 özel okulda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalaması ise 4,44 olarak bulunmuştur. Yapılan analizde özel okul lehine $p=,001$ düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle özel okulda çalışan öğretmenler devlet okulunda çalışan öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.26. Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre “Okulda Zümreler Arası İşbirliğini Sağlayacak Tedbirler Alır” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Madde	Çalıştığı Kurum	N	$\bar{x}$	ss	t Testi		
					t	Sd	p
Ko 2	Devlet okulu	306	3,78	,98	-2,45	346	,014
	Özel okul	42	4,17	,66			

Tablo 26’ya göre, “okulda zümreler arası işbirliğini sağlayacak tedbirler alır” ifadesinin çalıştığı kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; devlet okulunda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalaması 3,78 özel okulda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalaması ise 4,17 olarak bulunmuştur. Yapılan analizde özel okul lehine $p=,014$ düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle özel okulda çalışan öğretmenler devlet okulunda çalışan öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.27. Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre “Okul Çalışanlarının Yapılan Etkinliklerde Birbirlerine Yardımcı Olmalarını Sağlar” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Madde	Çalıştığı Kurum	N	$\bar{x}$	ss	t Testi		
					t	Sd	p
Ko 3	Devlet okulu	307	3,83	,96	-2,78	348	,006
	Özel okul	43	4,25	,69			

Tablo 27’ye göre, “okul çalışanlarının yapılan etkinliklerde birbirlerine yardımcı olmalarını sağlar” ifadesinin çalıştığı kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; devlet okulunda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalaması 3,83 özel okulda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalaması ise 4,25 olarak bulunmuştur. Yapılan analizde özel okul lehine $p=,006$ düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle özel okulda çalışan öğretmenler devlet okulunda çalışan öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.28. Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre “Okulda Eğitim ve Öğretim Faaliyetlerinin Gerçekleştirilmesinde Okul Personelinin Koordineli Bir Şekilde Çalışmalarını Sağlar” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Madde	Çalıştığı Kurum	N	$\bar{x}$	ss	t Testi		
					t	Sd	p
Ko 6	Devlet okulu	308	3,87	,94	-2,79	348	,006
	Özel okul	42	4,28	,63			

Tablo 28’e göre, “okulda eğitim ve öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde okul personelinin koordineli bir şekilde çalışmalarını sağlar” ifadesinin çalıştığı kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; devlet okulunda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalaması 3,87 özel okulda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalaması ise 4,28 olarak bulunmuştur. Yapılan analizde özel okul lehine $p=,006$ düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle özel okulda çalışan öğretmenler devlet okulunda çalışan öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.29. Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre “Okuldaki Öğrenci ve Personelin Eğitim ve Öğretim İşleyişine Etkili Olarak Katılmalarını Sağlar” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Madde	Çalıştığı Kurum	N	$\bar{x}$	ss	t Testi		
					t	Sd	p
Ko 7	Devlet okulu	307	3,85	,94	-3,37	348	,001
	Özel okul	43	4,35	,57			

Tablo 29’a göre, “okuldaki öğrenci ve personelin eğitim ve öğretim işleyişine etkili olarak katılmalarını sağlar” ifadesinin çalıştığı kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; devlet okulunda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalaması 3,85 özel okulda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalaması ise 4,35 olarak bulunmuştur. Yapılan analizde özel okul lehine $p=,001$ düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle özel okulda çalışan öğretmenler devlet okulunda çalışan öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.30. Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre “Derslerin Birbiri İle Uyum İçinde Yürütülmesi İçin, Zümre Öğretmenlerin Birbirlerinin Faaliyetlerinden Haberdar Olmalarını Sağlar” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Madde	Çalıştığı Kurum	N	$\bar{x}$	ss	t Testi		
					t	Sd	p
Ko 9	Devlet okulu	310	3,72	,97	-3,50	351	,001
	Özel okul	43	4,25	,66			

Tablo 30’a göre, “derslerin birbiri ile uyum içinde yürütülmesi için, zümre öğretmenlerin birbirlerinin faaliyetlerinden haberdar olmalarını sağlar” ifadesinin çalıştığı kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; devlet okulunda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalaması 3,72 özel okulda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalaması ise 4,25 olarak bulunmuştur. Yapılan analizde özel okul lehine $p=,001$ düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle özel okulda çalışan öğretmenler devlet okulunda çalışan öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.31. Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre “Okuldaki Bölüm veya Personelin, Okulun Hedeflerinin Gerçekleşmesine Katkı Derecelerini Önemser” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Madde	Çalıştığı Kurum	N	$\bar{x}$	ss	t Testi		
					t	Sd	p
Ko 10	Devlet okulu	310	3,82	,96	-3,03	351	,003
	Özel okul	43	4,28	,55			

Tablo 31’e göre, “okuldaki bölüm veya personelin, okulun hedeflerinin gerçekleşmesine katkı derecelerini önemser” ifadesinin çalıştığı kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; devlet okulunda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalaması 3,82 özel okulda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalaması ise 4,28 olarak bulunmuştur. Yapılan analizde özel okul lehine $p=,003$ düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle özel okulda çalışan öğretmenler devlet okulunda çalışan öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.32. Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre “Okulun Amaçlarına ve Yapısına Uygun Bir Koordinasyon Düzeni Kurar” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Madde	Çalıştığı Kurum	N	$\bar{x}$	ss	t Testi		
					t	Sd	p
Ko 12	Devlet okulu	309	3,87	,98	-2,69	350	,008
	Özel okul	43	4,28	,59			

Tablo 32’ye göre, “okulun amaçlarına ve yapısına uygun bir koordinasyon düzeni kurar” ifadesinin çalıştığı kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; devlet okulunda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalaması 3,87 özel okulda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalaması ise 4,28 olarak bulunmuştur. Yapılan analizde özel okul lehine $p=,008$ düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle özel okulda çalışan öğretmenler devlet okulunda çalışan öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.33. Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre “Okuldaki Diğer Müdür Yardımcılarının ve Birimlerin Görev ve Sorumluluklarını Açık ve Kesin Olarak Bilmelerini Sağlar” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Madde	Çalıştığı Kurum	N	$\bar{x}$	ss	t Testi		
					t	Sd	p
Ko 14	Devlet okulu	309	4,04	,96	-2,21	350	,028
	Özel okul	43	4,37	,58			

Tablo 33’e göre, “okuldaki diğer müdür yardımcılarının ve birimlerin görev ve sorumluluklarını açık ve kesin olarak bilmelerini sağlar” ifadesinin çalıştığı kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; devlet okulunda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalaması 4,04 özel okulda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalaması ise 4,37 olarak bulunmuştur. Yapılan analizde özel okul lehine $p=,028$ düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle özel okulda çalışan öğretmenler devlet okulunda çalışan öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.34. Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre “Okulda Çalışanlar Arasında Bilgi Akışını Sağlayan ve Geliştiren Düzenlemeler (Haberleşme ve Bilgi Sistemleri) Oluşturur” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Madde	Çalıştığı Kurum	N	$\bar{x}$	ss	t Testi		
					t	Sd	p
Ko 15	Devlet okulu	308	3,91	,99	-3,572	349	,000
	Özel okul	43	4,46	,63			

Tablo 34’e göre, “okulda çalışanlar arasında bilgi akışını sağlayan ve geliştiren düzenlemeler (haberleşme ve bilgi sistemleri) oluşturur” ifadesinin çalıştığı kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; devlet okulunda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalaması 3,91 özel okulda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalaması ise 4,46 olarak bulunmuştur. Yapılan analizde özel okul lehine $p=,000$ düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle özel okulda çalışan öğretmenler devlet okulunda çalışan öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.35. Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre “Okulda Çalışanlar Arasındaki Haberleşmenin Önemine İnanır” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Madde	Çalıştığı Kurum	N	$\bar{x}$	ss	t Testi		
					t	Sd	p
İ 5	Devlet okulu	309	3,97	,95	-2,70	350	,007
	Özel okul	43	4,37	,65			

Tablo 35’e göre, “okulda çalışanlar arasındaki haberleşmenin önemine inanır” ifadesinin çalıştığı kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; devlet okulunda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalaması 3,97 özel okulda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalaması ise 4,37 olarak bulunmuştur. Yapılan analizde özel okul lehine $p=,007$ düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle özel okulda çalışan öğretmenler devlet okulunda çalışan öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.36. Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre “Personel Arasında Kesintisiz İletişimi Sağlayacak Çift Yönlü İletişim Sistemi (Telefon, Mesaj V.B.) Kurar” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Madde	Çalıştığı Kurum	N	$\bar{x}$	ss	t Testi		
					t	Sd	p
İ 6	Devlet okulu	305	3,92	1,08	-3,52	346	,000
	Özel okul	43	4,51	,63			

Tablo 36’ya göre, “personel arasında kesintisiz iletişimi sağlayacak çift yönlü iletişim sistemi (telefon, mesaj v.b.) kurar” ifadesinin çalıştığı kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; devlet okulunda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalaması 3,92 özel okulda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalaması ise 4,51 olarak bulunmuştur. Yapılan analizde özel okul lehine $p=,000$ düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle özel okulda çalışan öğretmenler devlet okulunda çalışan öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.37. Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre “Okul Yöneticisi Öğretmenlere Kurum İçin Değerli Oldukları Mesajını Verir” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Madde	Çalıştığı Kurum	N	$\bar{x}$	SS	t Testi		
					t	Sd	p
İ 8	Devlet okulu	306	3,79	1,11	-2,44	347	,015
	Özel okul	43	4,23	1,04			

Tablo 37’ye göre, “okul yöneticisi öğretmenlere kurum için değerli oldukları mesajını verir” ifadesinin çalıştığı kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; devlet okulunda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalaması 3,79 özel okulda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalaması ise 4,23 olarak bulunmuştur. Yapılan analizde özel okul lehine $p=,015$ düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle özel okulda çalışan öğretmenler devlet okulunda çalışan öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.38. Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre “Yönetici Öğretmenlerin Öğrencilerin ve Diğer Çalışanların Başarılarını Kutlar” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Madde	Çalıştığı Kurum	N	$\bar{x}$	SS	t Testi		
					t	Sd	p
İ 9	Devlet okulu	309	4,02	,96	-2,10	350	,036
	Özel okul	43	4,35	,78			

Tablo 38’e göre, “yönetici öğretmenlerin öğrencilerin ve diğer çalışanların başarılarını kutlar” ifadesinin çalıştığı kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; devlet okulunda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalaması 4,02 özel okulda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalaması ise 4,35 olarak bulunmuştur. Yapılan analizde özel okul lehine $p=,036$ düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle özel okulda çalışan öğretmenler devlet okulunda çalışan öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.39. Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre “Haberleşme Engellerini Giderici Önlemleri Alır” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Madde	Çalıştığı Kurum	N	$\bar{x}$	ss	t Testi		
					t	Sd	p
İ 10	Devlet okulu	305	3,92	,94	-3,88	346	,000
	Özel okul	43	4,49	,59			

Tablo 39’a göre, “haberleşme engellerini giderici önlemleri alır” ifadesinin çalıştığı kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; devlet okulunda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalaması 3,92 özel okulda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalaması ise 4,49 olarak bulunmuştur. Yapılan analizde özel okul lehine $p=,000$ düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle özel okulda çalışan öğretmenler devlet okulunda çalışan öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.40. Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre “Okul Yöneticisi, Öğretmenlerin Görevlerinde Yetişmelerini Sağlayacak Davranış İçinde Olur ve Teşvik Eder.” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Madde	Çalıştığı Kurum	N	$\bar{x}$	ss	t Testi		
					t	Sd	p
İ 12	Devlet okulu	308	3,84	,98	-2,69	349	,007
	Özel okul	43	4,25	,73			

Tablo 40’a göre, “okul yöneticisi, öğretmenlerin görevlerinde yetişmelerini sağlayacak davranış içinde olur ve teşvik eder.” ifadesinin çalıştığı kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; devlet okulunda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalaması 3,84 özel okulda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalaması ise 4,25 olarak bulunmuştur. Yapılan analizde özel okul lehine $p=,007$ düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle özel okulda çalışan öğretmenler devlet okulunda çalışan öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.41. Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre “Okul Yöneticisi, Okulun İşleyişiyle İlgili Kısa Süren Değerlendirme Toplantıları Yapararak Verimliliği Artırır” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Madde	Çalıştığı Kurum	N	$\bar{x}$	ss	t Testi		
					t	Sd	p
İ 13	Devlet okulu	309	3,88	,95	-2,06	350	,040
	Özel okul	43	4,19	,66			

Tablo 41’e göre, “okul yöneticisi, okulun işleyişiyle ilgili kısa süren değerlendirme toplantıları yaparak verimliliği artırır” ifadesinin çalıştığı kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; devlet okulunda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalaması 3,88 özel okulda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalaması ise 4,19 olarak bulunmuştur. Yapılan analizde özel okul lehine $p=,040$ düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle özel okulda çalışan öğretmenler devlet okulunda çalışan öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 4.42. Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre “Okul Yöneticisi Öğretmenler Üzerinde Güven Duygusu Oluşturur” İfadesine İlişkin Görüş Farklılıkları

Madde	Çalıştığı Kurum	N	$\bar{x}$	ss	t Testi		
					t	Sd	p
İ 14	Devlet okulu	306	3,76	1,14	-2,64	347	,009
	Özel okul	43	4,23	,75			

Tablo 42’ye göre, “okul yöneticisi öğretmenler üzerinde güven duygusu oluşturur” ifadesinin çalıştığı kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; devlet okulunda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalaması 3,76 özel okulda çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalaması ise 4,23 olarak bulunmuştur. Yapılan analizde özel okul lehine $p=,009$ düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle özel okulda çalışan öğretmenler devlet okulunda çalışan öğretmenlerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

4.2.3. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 4.43. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Okulda Zümreler Arası İşbirliğini Sağlayacak Tedbirler Alır” İfadesine İlişkin Farklılıkların Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Bulguları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları				
Madde	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i> <i>p</i>
Ko 2	21-30 yaş	38	3,84	,82	G.Arası	12,18	5	2,44	2,71 ,020
	31-35 yaş	73	3,71	,87	G.İçi	307,48	342	,90	
	36-40 yaş	97	3,67	,95	Toplam	319,65	347		
	41-45 yaş	68	4,09	,99					
	46-50 yaş	39	3,69	1,15					
	51 yaş ve üstü	33	4,15	,87					
	Toplam	348	3,83	,96					

Tablo 4.43’e göre, “okulda zümreler arası işbirliğini sağlayacak tedbirler alır” ifadesinin aritmetik ortalamasının öğretmenlerin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan 51 yaş ve üstü grubu, en az katılanlar ise 36-40 yaş grubu olduğu görülmektedir. Yapılan analizde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($p < ,050$). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla post-hoc LSD testi yapılmış ve sonuçları aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 4.44. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre “Okulda Zümreler Arası İşbirliğini Sağlayacak Tedbirler Alır” İfadesine İlişkin Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post-Hoc LSD Testi Sonuçları

Madde	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Ko 2	21-30 yaş	31-35 yaş	0,13	0,19	,494
		36-40 yaş	0,17	0,18	,344
		41-45 yaş	-0,25	0,19	,201
		46-50 yaş	0,15	0,22	,489
		51 yaş ve üstü	-0,31	0,23	,171
	31-35 yaş	21-30 yaş	-0,13	0,19	,494
		36-40 yaş	0,04	0,15	,774
		41-45 yaş	-,37(*)	0,16	,019
		46-50 yaş	0,02	0,19	,915
		51 yaş ve üstü	-,44(*)	0,20	,028
	36-40 yaş	21-30 yaş	-0,17	0,18	,344
		31-35 yaş	-0,04	0,15	,774
		41-45 yaş	-,42(*)	0,15	,006
		46-50 yaş	-0,02	0,18	,902
		51 yaş ve üstü	-,48(*)	0,19	,012
	41-45 yaş	21-30 yaş	0,25	0,19	,201
		31-35 yaş	,37(*)	0,16	,019
		36-40 yaş	,42(*)	0,15	,006
		46-50 yaş	,40(*)	0,19	,038
		51 yaş ve üstü	-0,06	0,20	,753
	46-50 yaş	21-30 yaş	-0,15	0,22	,489
		31-35 yaş	-0,02	0,19	,915
		36-40 yaş	0,02	0,18	,902
		41-45 yaş	-,39(*)	0,19	,038
		51 yaş ve üstü	-,46(*)	0,22	,041
	51 yaş ve üstü	21-30 yaş	0,31	0,23	,171
		31-35 yaş	,44(*)	0,20	,028
		36-40 yaş	,48(*)	0,19	,012
		41-45 yaş	0,06	0,20	,753
		46-50 yaş	,46(*)	0,22	,041

Tablo 4.44’e göre, “okulda zümreler arası işbirliğini sağlayacak tedbirler alır” ifadesinin aritmetik ortalamasının, öğretmenlerin yaş değişkenine göre hangi yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık gösterdiğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc LSD testi sonucunda; 41-45 yaş grubuyla, 31-35 yaş, 36-40 yaş ve 46-50 yaş grupları arasındaki fark 41-45 yaş grubu lehine anlamlı bulunmuştur ($p < ,050$). Yine 51 yaş ve üstü grubuyla, 31-35 yaş, 36-40 yaş ve 46-50 yaş grupları

arasındaki fark 51 yaş ve üstü yaş grubu lehine anlamlı bulunmuştur ($p<,050$). Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır ($p>0,050$).

4.2.4. Branş Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 4.45. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre “Yönetici Müdür Yardımcıları, Öğretmen ve Diğer Çalışanların Görüşlerini Alır” İfadesine İlişkin Farklılıkların Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Bulguları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Madde	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Ka 1	Türk Dili ve Edebiyatı	52	3,73	0,99	G.Arası	15,66	7	2,24		
	Matematik	59	3,49	0,94	G.İçi	301,02	345	0,87		
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	55	3,75	0,87	Toplam	316,68	352			
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	53	3,25	1,12						
	Resim-Müzik-Beden	28	4,00	0,90						2,57 ,014
	Felsefe-Din Kültürü	26	3,69	0,84						
	Yabancı Dil	45	3,44	0,87						
	Diğer	35	3,71	0,79						
	Toplam	353	3,60	0,95						
		3								

Tablo 4.45’e göre, “yönetici müdür yardımcıları, öğretmen ve diğer çalışanların görüşlerini alır” ifadesinin aritmetik ortalamasının öğretmenlerin branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan Resim-Müzik-Beden branş grubu, en az katılanlar ise Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya) branş grubu olduğu görülmektedir. Yapılan analizde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($p<,050$). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla post-hoc LSD testi yapılmış ve sonuçları aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 4.46. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre “Yönetici Müdür Yardımcıları, Öğretmen ve Diğer Çalışanların Görüşlerini Alır” İfadesine İlişkin Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post-Hoc LSD Testi Sonuçları

Madde	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Ka 1	Türk Dili ve Edebiyatı	Matematik	0,24	0,18	0,179
		Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,01	0,18	0,935
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,49(*)	0,18	0,008
		Resim-Müzik-Beden	-0,27	0,22	0,22
		Felsefe-Din Kültürü	0,04	0,22	0,864
		Yabancı Dil	0,29	0,19	0,133
		Diğer	0,02	0,20	0,936
	Matematik	Türk Dili ve Edebiyatı	-0,24	0,18	0,179
		Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,25	0,18	0,148
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,25	0,18	0,165
		Resim-Müzik-Beden	-0,51(*)	0,21	0,018
		Felsefe-Din Kültürü	-0,20	0,22	0,362
		Yabancı Dil	0,05	0,18	0,799
		Diğer	-0,22	0,20	0,264
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	Türk Dili ve Edebiyatı	0,01	0,18	0,935
		Matematik	0,25	0,18	0,148
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,50(*)	0,18	0,006
		Resim-Müzik-Beden	-0,25	0,22	0,241
		Felsefe-Din Kültürü	0,05	0,22	0,811
		Yabancı Dil	0,30	0,19	0,11
		Diğer	0,03	0,20	0,877
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	Türk Dili ve Edebiyatı	-0,49(*)	0,18	0,008
		Matematik	-0,25	0,18	0,165
		Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-,50(*)	0,18	0,006
		Resim-Müzik-Beden	-0,75(*)	0,22	0,001
		Felsefe-Din Kültürü	-0,45(*)	0,22	0,046
		Yabancı Dil	-0,20	0,19	0,294
		Diğer	-0,47(*)	0,20	0,022
	Resim-Müzik-Beden	Türk Dili ve Edebiyatı	0,27	0,22	0,22
		Matematik	0,51(*)	0,21	0,018
		Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	0,25	0,22	0,241
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,75(*)	0,22	0,001
		Felsefe-Din Kültürü	0,31	0,25	0,227
		Yabancı Dil	0,56(*)	0,22	0,014
		Diğer	0,29	0,24	0,228
	Felsefe-Din Kültürü	Türk Dili ve Edebiyatı	-0,04	0,22	0,864
		Matematik	0,20	0,22	0,362
		Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,05	0,22	0,811
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,45(*)	0,22	0,046
		Resim-Müzik-Beden	-0,31	0,25	0,227

	Yabancı Dil	0,25	0,23	0,282
	Diğer	-0,02	0,24	0,928
Yabancı Dil	Türk Dili ve Edebiyatı	-0,29	0,19	0,133
	Matematik	-0,05	0,18	0,799
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,30	0,19	0,11
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,20	0,19	0,294
	Resim-Müzik-Beden	-0,56(*)	0,22	0,014
	Felsefe-Din Kültürü	-0,25	0,23	0,282
	Diğer	-0,27	0,21	0,201
Diğer	Türk Dili ve Edebiyatı	-0,02	0,20	0,936
	Matematik	0,22	0,20	0,264
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,03	0,20	0,877
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,47(*)	0,20	0,022
	Resim-Müzik-Beden	-0,29	0,24	0,228
	Felsefe-Din Kültürü	0,02	0,24	0,928
	Yabancı Dil	0,27	0,21	0,201

Tablo 4.46'ya göre, “yönetici müdür yardımcıları, öğretmen ve diğer çalışanların görüşlerini alır” ifadesinin aritmetik ortalamasının, öğretmenlerin branş değişkenine göre hangi branş grupları arasında anlamlı bir farklılık gösterdiğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc LSD testi sonucunda; Türk Dili ve Edebiyatı, Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji), Felsefe-Din Kültürü ve Diğer grup lehine Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya) arasında, Resim-Müzik-Beden grubu lehine Matematik, Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya) ve Yabancı Dil branş grupları arasında fark anlamlı bulunmuştur ($p<0,050$). Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır ($p>0,050$).

Tablo 4.47. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre “Yönetici Diğer Çalışanları Kıracağım Korkusundan Dolayı, Karar Vermekte Zorlanırım” İfadesine İlişkin Farklılıkların Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Bulguları

		<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri			ANOVA Sonuçları				
Madde	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i> <i>p</i>
Ka 2	Türk Dili ve Edebiyatı	50	2,34	0,96	G.Arası	24,08	7	3,44	2,91 ,006
	Matematik	58	2,98	1,22	G.İçi	402,96	341	1,18	
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	55	2,58	1,13	Toplam	427,04	348		
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	53	2,58	1,17					

Resim-Müzik-Beden	28	2,57	1,00
Felsefe-Din Kültürü	26	2,50	1,21
Yabancı Dil	44	2,36	0,99
Diğer	35	2,03	0,89
Toplam	349	2,52	1,11

Tablo 4.47'ye göre, “yönetici diğer çalışanları kıracağım korkusundan dolayı, karar vermekte zorlanır” ifadesinin aritmetik ortalamasının öğretmenlerin branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan matematik branş grubu, en az katılanlar ise diğer branş grubu olduğu görülmektedir. Yapılan analizde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($p<,050$). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla post-hoc LSD testi yapılmış ve sonuçları aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 4.48. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre “Yönetici Diğer Çalışanları Kıracağım Korkusundan Dolayı, Karar Vermekte Zorlanır” İfadesine İlişkin Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post-Hoc LSD Testi Sonuçları

Madde	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Ka 2	Türk Dili ve Edebiyatı	Matematik	-0,64(*)	0,21	0,002
		Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,24	0,21	0,256
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	-0,24	0,21	0,254
		Resim-Müzik-Beden	-0,23	0,26	0,368
		Felsefe-Din Kültürü	-0,16	0,26	0,543
		Yabancı Dil	-0,02	0,22	0,916
		Diğer	0,31	0,24	0,195
	Matematik	Türk Dili ve Edebiyatı	0,64(*)	0,21	0,002
		Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	0,40	0,20	0,051
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,40	0,21	0,055
		Resim-Müzik-Beden	0,41	0,25	0,101
		Felsefe-Din Kültürü	0,48	0,26	0,061
		Yabancı Dil	0,62(*)	0,22	0,005
		Diğer	0,95(*)	0,23	0
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	Türk Dili ve Edebiyatı	0,24	0,21	0,256
		Matematik	-0,40	0,20	0,051
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,00	0,21	0,988
		Resim-Müzik-Beden	0,01	0,25	0,967
		Felsefe-Din Kültürü	0,08	0,26	0,752

	Yabancı Dil	0,22	0,22	0,322
	Diğer	0,55(*)	0,24	0,019
Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	Türk Dili ve Edebiyatı	0,24	0,21	0,254
	Matematik	-0,40	0,21	0,055
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	0,00	0,21	0,988
	Resim-Müzik-Beden	0,01	0,25	0,958
	Felsefe-Din Kültürü	0,08	0,26	0,744
	Yabancı Dil	0,22	0,22	0,319
	Diğer	0,56(*)	0,24	0,019
Resim-Müzik-Beden	Türk Dili ve Edebiyatı	0,23	0,26	0,368
	Matematik	-0,41	0,25	0,101
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,01	0,25	0,967
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	-0,01	0,25	0,958
	Felsefe-Din Kültürü	0,07	0,30	0,809
	Yabancı Dil	0,21	0,26	0,43
	Diğer	0,54(*)	0,28	0,05
Felsefe-Din Kültürü	Türk Dili ve Edebiyatı	0,16	0,26	0,543
	Matematik	-0,48	0,26	0,061
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,08	0,26	0,752
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	-0,08	0,26	0,744
	Resim-Müzik-Beden	-0,07	0,30	0,809
	Yabancı Dil	0,14	0,27	0,612
	Diğer	0,47	0,28	0,095
Yabancı Dil	Türk Dili ve Edebiyatı	0,02	0,22	0,916
	Matematik	-0,62(*)	0,22	0,005
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,22	0,22	0,322
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	-0,22	0,22	0,319
	Resim-Müzik-Beden	-0,21	0,26	0,43
	Felsefe-Din Kültürü	-0,14	0,27	0,612
	Diğer	0,34	0,25	0,174
Diğer	Türk Dili ve Edebiyatı	-0,31	0,24	0,195
	Matematik	-0,95(*)	0,23	0
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,55(*)	0,24	0,019
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	-0,56(*)	0,24	0,019
	Resim-Müzik-Beden	-0,54(*)	0,28	0,05
	Felsefe-Din Kültürü	-0,47	0,28	0,095
	Yabancı Dil	-0,34	0,25	0,174

Tablo 4.48'e göre, "yönetici diğer çalışanları kıracağı korkusundan dolayı, karar vermekte zorlanır" ifadesinin aritmetik ortalamasının, öğretmenlerin branş değişkenine göre hangi branş grupları arasında anlamlı bir farklılık gösterdiğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc LSD testi sonucunda; matematik grubu lehine Türk dili ve edebiyatı, yabancı dil ve diğer branş grupları arasındaki farklılıklar, fen grubu (fizik-kimya-biyoloji), sosyal grubu (tarih-coğrafya) ve resim-

müzik-beden grubu lehine diğer branş grup arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmuştur ($p<,050$). Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır ($p>0,050$).

Tablo 4.49. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre “Yönetici Karar Alırken, Okul Dışı Unsurların Etkisi Altında Kalıyor” İfadesine İlişkin Farklılıkların Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Bulguları

		<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri			ANOVA Sonuçları					
Madde	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Ka 3	Türk Dili ve Edebiyatı	50	2,42	1,14	G.Arası	23,74	7	3,39		
	Matematik	58	3,02	1,25	G.İçi	442,05	339	1,30		
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	55	2,67	1,19	Toplam	465,79	346			
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	53	2,68	1,27					2,60	,013
	Resim-Müzik-Beden	28	2,14	1,21						
	Felsefe-Din Kültürü	26	2,77	1,11						
	Yabancı Dil	43	2,70	0,89						
	Diğer	34	2,24	0,89						
	Toplam	347	2,62	1,16						

Tablo 4.49’a göre, “yönetici karar alırken, okul dışı unsurların etkisi altında kalıyor” ifadesinin aritmetik ortalamasının öğretmenlerin branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan matematik branş grubu, en az katılanlar ise Resim-Müzik-Beden branş grubu olduğu görülmektedir. Yapılan analizde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($p<,050$). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla post-hoc LSD testi yapılmış ve sonuçları aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 4.50. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre “Yönetici Karar Alırken, Okul Dışı Unsurların Etkisi Altında Kalıyor” İfadesine İlişkin Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post-Hoc LSD Testi Sonuçları

Madde	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Ka 3	Türk Dili ve Edebiyatı	Matematik	-0,60(*)	0,22	0,007
		Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,25	0,22	0,258
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	-0,26	0,23	0,25
		Resim-Müzik-Beden	0,28	0,27	0,305
		Felsefe-Din Kültürü	-0,35	0,28	0,207
		Yabancı Dil	-0,28	0,24	0,243
		Diğer	0,18	0,25	0,467
	Matematik	Türk Dili ve Edebiyatı	0,60(*)	0,22	0,007
		Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	0,34	0,21	0,11
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,34	0,22	0,12
		Resim-Müzik-Beden	0,87(*)	0,26	0,001
		Felsefe-Din Kültürü	0,25	0,27	0,358
		Yabancı Dil	0,32	0,23	0,165
		Diğer	0,78(*)	0,25	0,002
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	Türk Dili ve Edebiyatı	0,25	0,22	0,258
		Matematik	-0,34	0,21	0,11
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	-0,01	0,22	0,976
		Resim-Müzik-Beden	0,53(*)	0,27	0,046
		Felsefe-Din Kültürü	-0,10	0,27	0,723
		Yabancı Dil	-0,02	0,23	0,915
		Diğer	0,44	0,25	0,08
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	Türk Dili ve Edebiyatı	0,26	0,23	0,25
		Matematik	-0,34	0,22	0,12
		Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	0,01	0,22	0,976
		Resim-Müzik-Beden	0,54(*)	0,27	0,045
		Felsefe-Din Kültürü	-0,09	0,27	0,742
		Yabancı Dil	-0,02	0,23	0,937
		Diğer	0,44	0,25	0,078
	Resim-Müzik-Beden	Türk Dili ve Edebiyatı	-0,28	0,27	0,305
		Matematik	-0,87(*)	0,26	0,001
		Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,53(*)	0,27	0,046
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	-0,54(*)	0,27	0,045
		Felsefe-Din Kültürü	-0,63(*)	0,31	0,045
		Yabancı Dil	-0,55(*)	0,28	0,046
		Diğer	-0,09	0,29	0,751
	Felsefe-Din Kültürü	Türk Dili ve Edebiyatı	0,35	0,28	0,207
		Matematik	-0,25	0,27	0,358
		Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	0,10	0,27	0,723
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,09	0,27	0,742

	Resim-Müzik-Beden	0,63(*)	0,31	0,045
	Yabancı Dil	0,07	0,28	0,801
	Diğer	0,53	0,30	0,074
Yabancı Dil	Türk Dili ve Edebiyatı	0,28	0,24	0,243
	Matematik	-0,32	0,23	0,165
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	0,02	0,23	0,915
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,02	0,23	0,937
	Resim-Müzik-Beden	0,55(*)	0,28	0,046
	Felsefe-Din Kültürü	-0,07	0,28	0,801
	Diğer	0,46	0,26	0,079
Diğer	Türk Dili ve Edebiyatı	-0,18	0,25	0,467
	Matematik	-0,78(*)	0,25	0,002
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,44	0,25	0,08
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	-0,44	0,25	0,078
	Resim-Müzik-Beden	0,09	0,29	0,751
	Felsefe-Din Kültürü	-0,53	0,30	0,074
	Yabancı Dil	-0,46	0,26	0,079

Tablo 4.50'ye göre, “yönetici karar alırken, okul dışı unsurların etkisi altında kalıyor” ifadesinin aritmetik ortalamasının, öğretmenlerin branş değişkenine göre hangi branş grupları arasında anlamlı bir farklılık gösterdiğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc LSD testi sonucunda; matematik grubu lehine Türk dili ve edebiyatı, resim-müzik-beden ve diğer branş grupları arasındaki farklılıklar, fen grubu (fizik-kimya-biyoloji), sosyal grubu (tarih-coğrafya), felsefe-din kültürü ve yabancı dil grubu lehine resim-müzik-beden grubu arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmuştur ($p < 0,050$). Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,050$).

Tablo 4.51. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre “Yönetici Karar Alırken, Karardan Etkilenen Herkesin Mutluluğunu Düşünür” İfadesine İlişkin Farklılıkların Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Bulguları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Madde	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	ss	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Ka 4	Türk Dili ve Edebiyatı	52	3,62	0,95	G.Arası	18,60	7	2,66		
	Matematik	57	3,75	0,81	G.İçi	320,33	342	,94	2,84	,007
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	55	3,71	0,94	Toplam	338,93	349			

Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	52	3,17	1,20
Resim-Müzik-Beden	28	3,79	1,03
Felsefe-Din Kültürü	26	3,73	1,04
Yabancı Dil	45	3,29	0,87
Diğer	35	3,80	0,90
Toplam	350	3,59	0,99

Tablo 4.51’e göre, “yönetici karar alırken, karardan etkilenen herkesin mutluluğunu düşünür” ifadesinin aritmetik ortalamasının öğretmenlerin branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan diğer branş grubu, en az katılanlar ise Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya) branş grubu olduğu görülmektedir. Yapılan analizde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($p < 0,050$). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla post-hoc LSD testi yapılmış ve sonuçları aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 4.52. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre “Yönetici Karar Alırken, Karardan Etkilenen Herkesin Mutluluğunu Düşünür” İfadesine İlişkin Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post-Hoc LSD Testi Sonuçları

Madde	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Ka 4	Türk Dili ve Edebiyatı	Matematik	-0,14	0,19	0,454
		Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,09	0,19	0,617
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,44(*)	0,19	0,02
		Resim-Müzik-Beden	-0,17	0,23	0,453
		Felsefe-Din Kültürü	-0,12	0,23	0,62
		Yabancı Dil	0,33	0,20	0,098
		Diğer	-0,18	0,21	0,384
	Matematik	Türk Dili ve Edebiyatı	0,14	0,19	0,454
		Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	0,05	0,18	0,805
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,58(*)	0,19	0,002
		Resim-Müzik-Beden	-0,03	0,22	0,889
		Felsefe-Din Kültürü	0,02	0,23	0,918
		Yabancı Dil	0,47(*)	0,19	0,016
		Diğer	-0,05	0,21	0,826
	Fen Grubu (Fizik	Türk Dili ve Edebiyatı	0,09	0,19	0,617
		Matematik	-0,05	0,18	0,805

-Kimya-Biyoloji)	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,54(*)	0,19	0,004
	Resim-Müzik-Beden	-0,08	0,22	0,733
	Felsefe-Din Kültürü	-0,02	0,23	0,925
	Yabancı Dil	0,42(*)	0,19	0,031
	Diğer	-0,09	0,21	0,664
Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	Türk Dili ve Edebiyatı	-0,44(*)	0,19	0,02
	Matematik	-0,58(*)	0,19	0,002
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,54(*)	0,19	0,004
	Resim-Müzik-Beden	-0,61(*)	0,23	0,007
	Felsefe-Din Kültürü	-0,56(*)	0,23	0,017
	Yabancı Dil	-0,12	0,20	0,557
	Diğer	-0,63(*)	0,21	0,003
Resim-Müzik-Beden	Türk Dili ve Edebiyatı	0,17	0,23	0,453
	Matematik	0,03	0,22	0,889
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	0,08	0,22	0,733
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,61(*)	0,23	0,007
	Felsefe-Din Kültürü	0,05	0,26	0,835
	Yabancı Dil	0,50(*)	0,23	0,034
	Diğer	-0,01	0,25	0,954
Felsefe-Din Kültürü	Türk Dili ve Edebiyatı	0,12	0,23	0,62
	Matematik	-0,02	0,23	0,918
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	0,02	0,23	0,925
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,56(*)	0,23	0,017
	Resim-Müzik-Beden	-0,05	0,26	0,835
	Yabancı Dil	0,44	0,24	0,065
	Diğer	-0,07	0,25	0,782
Yabancı Dil	Türk Dili ve Edebiyatı	-0,33	0,20	0,098
	Matematik	-0,47(*)	0,19	0,016
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,42(*)	0,19	0,031
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,12	0,20	0,557
	Resim-Müzik-Beden	-0,50(*)	0,23	0,034
	Felsefe-Din Kültürü	-0,44	0,24	0,065
	Diğer	-0,51(*)	0,22	0,02
Diğer	Türk Dili ve Edebiyatı	0,18	0,21	0,384
	Matematik	0,05	0,21	0,826
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	0,09	0,21	0,664
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,63(*)	0,21	0,003
	Resim-Müzik-Beden	0,01	0,25	0,954
	Felsefe-Din Kültürü	0,07	0,25	0,782
	Yabancı Dil	0,51(*)	0,22	0,02

Tablo 4.52'ye göre, “yönetici karar alırken, karardan etkilenen herkesin mutluluğunu düşünür” ifadesinin aritmetik ortalamasının, öğretmenlerin branş değişkenine göre hangi branş grupları arasında anlamlı bir farklılık gösterdiğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc LSD testi sonucunda; Türk dili ve edebiyatı

grubu lehine sosyal grubu (tarih-coğrafya)arasındaki farklılıklar, matematik, fen grubu (fizik-kimya-biyoloji), resim-müzik-beden ve diğer grubu lehine sosyal grubu (tarih-coğrafya)ve yabancı dil arasındaki farklılıklar, felsefe-din kültürü grubu lehine sosyal grubu (tarih-coğrafya)arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmuştur ($p<,050$).Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır ($p>0,050$).

Tablo 4.53. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre “Yönetici Karar Alırken Lider Öğretmenlerin Etkisinde Kalır” İfadesine İlişkin Farklılıkların Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Bulguları

		<i>f , $\bar{x}$ ve ss Değerleri</i>			<i>ANOVA Sonuçları</i>					
Madde	Grup	<i>N</i>	<i>$\bar{x}$</i>	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Ka 6	Türk Dili ve Edebiyatı	52	2,92	1,06	G.Arası	27,93	7	3,99		
	Matematik	58	3,29	1,14	G.İçi	437,34	341	1,28		
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	55	2,76	1,20	Toplam	465,27	348			
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	53	3,26	1,15					3,11	,003
	Resim-Müzik-Beden	25	2,72	1,10						
	Felsefe-Din Kültürü	26	2,85	1,29						
	Yabancı Dil	45	3,07	1,14						
	Diğer	35	2,37	0,97						
	Toplam	349	2,95	1,16						

Tablo 4.53’ya göre, “yönetici karar alırken lider öğretmenlerin etkisinde kalır” ifadesinin aritmetik ortalamasının öğretmenlerin branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan matematik branş grubu, en az katılanlar ise diğer branş grubu olduğu görülmektedir. Yapılan analizde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($p<,050$). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla post-hoc LSD testi yapılmış ve sonuçları aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 4.54. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre “Yönetici Karar Alırken Lider Öğretmenlerin Etkisinde Kalır” İfadesine İlişkin Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post-Hoc LSD Testi Sonuçları

Madde	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Ka 6	Türk Dili ve Edebiyatı	Matematik	-0,37	0,22	0,088
		Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	0,16	0,22	0,467
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	-0,34	0,22	0,124
		Resim-Müzik-Beden	0,20	0,28	0,462
		Felsefe-Din Kültürü	0,08	0,27	0,778
		Yabancı Dil	-0,14	0,23	0,534
		Diğer	0,55(*)	0,25	0,027
	Matematik	Türk Dili ve Edebiyatı	0,37	0,22	0,088
		Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	0,53(*)	0,21	0,013
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,03	0,22	0,893
		Resim-Müzik-Beden	0,57(*)	0,27	0,035
		Felsefe-Din Kültürü	0,45	0,27	0,095
		Yabancı Dil	0,23	0,22	0,315
		Diğer	0,92(*)	0,24	0
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	Türk Dili ve Edebiyatı	-0,16	0,22	0,467
		Matematik	-0,53(*)	0,21	0,013
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	-0,50(*)	0,22	0,022
		Resim-Müzik-Beden	0,04	0,27	0,873
		Felsefe-Din Kültürü	-0,08	0,27	0,76
		Yabancı Dil	-0,30	0,23	0,184
		Diğer	0,39	0,24	0,11
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	Türk Dili ve Edebiyatı	0,34	0,22	0,124
		Matematik	-0,03	0,22	0,893
		Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	0,50(*)	0,22	0,022
		Resim-Müzik-Beden	0,54(*)	0,27	0,048
		Felsefe-Din Kültürü	0,42	0,27	0,124
		Yabancı Dil	0,20	0,23	0,39
		Diğer	0,89(*)	0,25	0
	Resim-Müzik-Beden	Türk Dili ve Edebiyatı	-0,20	0,28	0,462
		Matematik	-0,57(*)	0,27	0,035
		Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,04	0,27	0,873
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	-0,54(*)	0,27	0,048
		Felsefe-Din Kültürü	-0,13	0,32	0,691
		Yabancı Dil	-0,35	0,28	0,221
		Diğer	0,35	0,30	0,241
	Felsefe-Din Kültürü	Türk Dili ve Edebiyatı	-0,08	0,27	0,778
		Matematik	-0,45	0,27	0,095
		Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	0,08	0,27	0,76
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	-0,42	0,27	0,124
		Resim-Müzik-Beden	0,13	0,32	0,691

	Yabancı Dil	-0,22	0,28	0,43
	Diğer	0,47	0,29	0,106
Yabancı Dil	Türk Dili ve Edebiyatı	0,14	0,23	0,534
	Matematik	-0,23	0,22	0,315
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	0,30	0,23	0,184
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	-0,20	0,23	0,39
	Resim-Müzik-Beden	0,35	0,28	0,221
	Felsefe-Din Kültürü	0,22	0,28	0,43
	Diğer	0,70(*)	0,26	0,007
Diğer	Türk Dili ve Edebiyatı	0-,55(*)	0,25	0,027
	Matematik	-0,92(*)	0,24	0
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,39	0,24	0,11
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	-0,89(*)	0,25	0
	Resim-Müzik-Beden	-0,35	0,30	0,241
	Felsefe-Din Kültürü	-0,47	0,29	0,106
	Yabancı Dil	-0,70(*)	0,26	0,007

Tablo 4.54'e göre, "yönetici karar alırken lider öğretmenlerin etkisinde kalır" ifadesinin aritmetik ortalamasının, öğretmenlerin branş değişkenine göre hangi branş grupları arasında anlamlı bir farklılık gösterdiğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc LSD testi sonucunda; Türk dili ve edebiyatı ve yabancı dil grubu lehine diğer grup arasındaki farklılıklar, matematik ve sosyal grubu (tarih-coğrafya) lehine fen grubu (fizik-kimya-biyoloji), resim-müzik-beden ve diğer grubu arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmuştur ($p < 0,050$). Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,050$).

Tablo 4.55. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre "Okulda Zümreler Arası İşbirliğini Sağlayacak Tedbirler Alır" İfadesine İlişkin Farklılıkların Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Bulguları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Madde	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Ko 2	Türk Dili ve Edebiyatı	51	3,78	0,88	G.Arası	15,45	7	2,21		
	Matematik	58	3,79	0,97	G.İçi	304,20	340	,90		
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	55	3,89	0,94	Toplam	319,66	347		2,47	,018
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	53	3,79	1,15						

Resim-Müzik-Beden	26	4,19	0,90
Felsefe-Din Kültürü	26	3,81	1,06
Yabancı Dil	45	3,42	0,87
Diğer	34	4,18	0,67
Toplam	348	3,83	0,96

Tablo 4.55'e göre, "okulda zümreler arası işbirliğini sağlayacak tedbirler alır" ifadesinin aritmetik ortalamasının öğretmenlerin branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan sosyal grubu (tarih-coğrafya) branş grubu, en az katılanlar ise yabancı dil branş grubu olduğu görülmektedir. Yapılan analizde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($p<,050$). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla post-hoc LSD testi yapılmış ve sonuçları aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 4.56. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre "Okulda Zümreler Arası İşbirliğini Sağlayacak Tedbirler Alır" İfadesine İlişkin Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post-Hoc LSD Testi Sonuçları

Madde	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Ko 2	Türk Dili ve Edebiyatı	Matematik	-0,01	0,18	0,961
		Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,11	0,18	0,562
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	-0,01	0,19	0,965
		Resim-Müzik-Beden	-0,41	0,23	0,074
		Felsefe-Din Kültürü	-0,02	0,23	0,918
		Yabancı Dil	0,36	0,19	0,062
		Diğer	-0,39	0,21	0,062
	Matematik	Türk Dili ve Edebiyatı	0,01	0,18	0,961
		Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,10	0,18	0,583
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,00	0,18	0,997
		Resim-Müzik-Beden	-0,40	0,22	0,075
		Felsefe-Din Kültürü	-0,01	0,22	0,948
		Yabancı Dil	0,37(*)	0,19	0,049
		Diğer	-0,38	0,20	0,061
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	Türk Dili ve Edebiyatı	0,11	0,18	0,562
		Matematik	0,10	0,18	0,583
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,10	0,18	0,589
		Resim-Müzik-Beden	-0,30	0,23	0,182
		Felsefe-Din Kültürü	0,08	0,23	0,712

	Yabancı Dil	0,47(*)	0,19	0,014
	Diğer	-0,29	0,21	0,167
Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	Türk Dili ve Edebiyatı	0,01	0,19	0,965
	Matematik	0,00	0,18	0,997
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,10	0,18	0,589
	Resim-Müzik-Beden	-0,40	0,23	0,078
	Felsefe-Din Kültürü	-0,02	0,23	0,946
	Yabancı Dil	0,37	0,19	0,054
	Diğer	-0,38	0,21	0,066
Resim-Müzik-Beden	Türk Dili ve Edebiyatı	0,41	0,23	0,074
	Matematik	0,40	0,22	0,075
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	0,30	0,23	0,182
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,40	0,23	0,078
	Felsefe-Din Kültürü	0,38	0,26	0,144
	Yabancı Dil	0,77(*)	0,23	0,001
	Diğer	0,02	0,25	0,949
Felsefe-Din Kültürü	Türk Dili ve Edebiyatı	0,02	0,23	0,918
	Matematik	0,01	0,22	0,948
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,08	0,23	0,712
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,02	0,23	0,946
	Resim-Müzik-Beden	-0,38	0,26	0,144
	Yabancı Dil	0,39	0,23	0,099
	Diğer	-0,37	0,25	0,135
Yabancı Dil	Türk Dili ve Edebiyatı	-0,36	0,19	0,062
	Matematik	-0,37(*)	0,19	0,049
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,47(*)	0,19	0,014
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	-0,37	0,19	0,054
	Resim-Müzik-Beden	-0,77(*)	0,23	0,001
	Felsefe-Din Kültürü	-0,39	0,23	0,099
	Diğer	-0,75(*)	0,21	0,001
Diğer	Türk Dili ve Edebiyatı	0,39	0,21	0,062
	Matematik	0,38	0,20	0,061
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	0,29	0,21	0,167
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,38	0,21	0,066
	Resim-Müzik-Beden	-0,02	0,25	0,949
	Felsefe-Din Kültürü	0,37	0,25	0,135
	Yabancı Dil	0,75(*)	0,21	0,001

Tablo 4.56'ya göre, “okulda zümreler arası işbirliğini sağlayacak tedbirler alır” ifadesinin aritmetik ortalamasının, öğretmenlerin branş değişkenine göre hangi branş grupları arasında anlamlı bir farklılık gösterdiğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc LSD testi sonucunda; matematik, fen grubu (fizik-kimya-biyoloji), resim-müzik-beden ve diğer branş grubu lehine yabancı dil grubu arasındaki

farklılıklar anlamlı bulunmuştur ($p<,050$).Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır ($p>0,050$).

Tablo 4.57. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre “Okul Çalışanlarının Yapılan Etkinliklerde Birbirlerine Yardımcı Olmalarını Sağlar” İfadesine İlişkin Farklılıkların Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Bulguları

		<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri			ANOVA Sonuçları					
Madde	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Ko 3	Türk Dili ve Edebiyatı	52	3,88	0,92	G.Arası	19,34	7	2,76		
	Matematik	59	3,83	0,85	G.İçi	290,09	342	,85		
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	54	4,04	0,97	Toplam	309,43	349			
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	52	3,75	1,05					3,26	,002
	Resim-Müzik-Beden	27	4,37	0,84						
	Felsefe-Din Kültürü	26	3,92	1,09						
	Yabancı Dil	45	3,44	0,87						
	Diğer	35	4,11	0,72						
	Toplam	350	3,89	0,94						

Tablo 4.57’ye göre, “okul çalışanlarının yapılan etkinliklerde birbirlerine yardımcı olmalarını sağlar” ifadesinin aritmetik ortalamasının öğretmenlerin branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan diğer branş grubu, en az katılanlar ise yabancı dil branş grubu olduğu görülmektedir. Yapılan analizde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($p<,050$). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla post-hoc LSD testi yapılmış ve sonuçları aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 4.58. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre “Okul Çalışanlarının Yapılan Etkinliklerde Birbirlerine Yardımcı Olmalarını Sağlar” İfadesine İlişkin Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post-Hoc LSD Testi Sonuçları

Madde	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Ko 3	Türk Dili ve Edebiyatı	Matematik	0,05	0,18	0,758
		Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,15	0,18	0,395
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,13	0,18	0,457
		Resim-Müzik-Beden	-0,49(*)	0,22	0,027
		Felsefe-Din Kültürü	-0,04	0,22	0,862
		Yabancı Dil	0,44(*)	0,19	0,019
		Diğer	-0,23	0,20	0,255
	Matematik	Türk Dili ve Edebiyatı	-0,05	0,18	0,758
		Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,21	0,17	0,235
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,08	0,18	0,646
		Resim-Müzik-Beden	-0,54(*)	0,21	0,012
		Felsefe-Din Kültürü	-0,09	0,22	0,67
		Yabancı Dil	0,39(*)	0,18	0,035
		Diğer	-0,28	0,20	0,15
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	Türk Dili ve Edebiyatı	0,15	0,18	0,395
		Matematik	0,21	0,17	0,235
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,29	0,18	0,11
		Resim-Müzik-Beden	-0,33	0,22	0,126
		Felsefe-Din Kültürü	0,11	0,22	0,605
		Yabancı Dil	0,59(*)	0,19	0,002
		Diğer	-0,08	0,20	0,699
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	Türk Dili ve Edebiyatı	-0,13	0,18	0,457
		Matematik	-0,08	0,18	0,646
		Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,29	0,18	0,11
		Resim-Müzik-Beden	-0,62(*)	0,22	0,005
		Felsefe-Din Kültürü	-0,17	0,22	0,435
		Yabancı Dil	0,31	0,19	0,104
		Diğer	-0,36	0,20	0,071
	Resim-Müzik-Beden	Türk Dili ve Edebiyatı	0,49(*)	0,22	0,027
		Matematik	0,54(*)	0,21	0,012
		Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	0,33	0,22	0,126
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,62(*)	0,22	0,005
		Felsefe-Din Kültürü	0,45	0,25	0,078
		Yabancı Dil	0,93(*)	0,22	0
		Diğer	0,26	0,24	0,278
	Felsefe-Din Kültürü	Türk Dili ve Edebiyatı	0,04	0,22	0,862
		Matematik	0,09	0,22	0,67
		Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,11	0,22	0,605
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,17	0,22	0,435
		Resim-Müzik-Beden	-0,45	0,25	0,078

	Yabancı Dil	0,48(*)	0,23	0,036
	Diğer	-0,19	0,24	0,423
Yabancı Dil	Türk Dili ve Edebiyatı	-0,44(*)	0,19	0,019
	Matematik	-0,39(*)	0,18	0,035
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,59(*)	0,19	0,002
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	-0,31	0,19	0,104
	Resim-Müzik-Beden	-0,93(*)	0,22	0
	Felsefe-Din Kültürü	-,48(*)	0,23	0,036
	Diğer	-0,67(*)	0,21	0,001
Diğer	Türk Dili ve Edebiyatı	0,23	0,20	0,255
	Matematik	0,28	0,20	0,15
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	0,08	0,20	0,699
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,36	0,20	0,071
	Resim-Müzik-Beden	-0,26	0,24	0,278
	Felsefe-Din Kültürü	0,19	0,24	0,423
	Yabancı Dil	0,67(*)	0,21	0,001

Tablo 4.58'e göre, "okul çalışanlarının yapılan etkinliklerde birbirlerine yardımcı olmalarını sağlar" ifadesinin aritmetik ortalamasının, öğretmenlerin branş değişkenine göre hangi branş grupları arasında anlamlı bir farklılık gösterdiğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc LSD testi sonucunda; Türk dili ve edebiyatı, matematik, fen grubu (fizik-kimya-biyoloji), felsefe-din kültürü ve diğer branş grubu lehine yabancı dil grubu arasındaki farklılıklar, resim-müzik-beden grubu lehine Türk dili ve edebiyatı, matematik, sosyal grubu(tarih-coğrafya) ve yabancı dil grubu arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmuştur ($p<,050$). Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır ($p>0,050$).

Tablo 4.59. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre "Okulun Amaçlarını Gerçekleştirebilmek İçin İnsan ve Madde Kaynaklarını Bir Araya Getirir" İfadesine İlişkin Farklılıkların Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Bulguları

<i>f , $\bar{x}$ ve ss</i>		Değerleri		ANOVA Sonuçları						
Madde	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Ko 5	Türk Dili ve Edebiyatı	52	3,79	0,94	G.Arası	13,86	7	1,98		
	Matematik	59	3,78	0,89	G.İçi	300,08	341	,88		
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	55	3,96	0,94	Toplam	313,94	348		2,25	,030
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	52	3,81	1,14						

Resim-Müzik-Beden	26	4,38	0,75
Felsefe-Din Kültürü	26	4,00	0,98
Yabancı Dil	45	3,56	0,92
Diğer	34	4,00	0,78
Toplam	349	3,87	0,95

Tablo 4.59'a göre, "okulun amaçlarını gerçekleştirebilmek için insan ve madde kaynaklarını bir araya getirir" ifadesinin aritmetik ortalamasının öğretmenlerin branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan resim-müzik-beden branş grubu, en az katılanlar ise yabancı dil branş grubu olduğu görülmektedir. Yapılan analizde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($p < ,050$). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla post-hoc LSD testi yapılmış ve sonuçları aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 4.60. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre "Okulun Amaçlarını Gerçekleştirebilmek İçin İnsan ve Madde Kaynaklarını Bir Araya Getirir" İfadesine İlişkin Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post-Hoc LSD Testi Sonuçları

Madde	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Ko 5	Türk Dili ve Edebiyatı	Matematik	0,01	0,18	0,961
		Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,18	0,18	0,335
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	-0,02	0,18	0,917
		Resim-Müzik-Beden	-0,60(*)	0,23	0,009
		Felsefe-Din Kültürü	-0,21	0,23	0,348
		Yabancı Dil	0,23	0,19	0,224
		Diğer	-0,21	0,21	0,307
	Matematik	Türk Dili ve Edebiyatı	-0,01	0,18	0,961
		Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,18	0,18	0,296
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	-0,03	0,18	0,875
		Resim-Müzik-Beden	-0,60(*)	0,22	0,006
		Felsefe-Din Kültürü	-0,22	0,22	0,319
		Yabancı Dil	0,22	0,19	0,228
		Diğer	-0,22	0,20	0,276
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	Türk Dili ve Edebiyatı	0,18	0,18	0,335
		Matematik	0,18	0,18	0,296
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,16	0,18	0,391
		Resim-Müzik-Beden	-0,42	0,22	0,06

	Felsefe-Din Kültürü	-0,04	0,22	0,871
	Yabancı Dil	0,41(*)	0,19	0,031
	Diğer	-0,04	0,20	0,859
Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	Türk Dili ve Edebiyatı	0,02	0,18	0,917
	Matematik	0,03	0,18	0,875
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,16	0,18	0,391
	Resim-Müzik-Beden	-0,58(*)	0,23	0,011
	Felsefe-Din Kültürü	-0,19	0,23	0,394
	Yabancı Dil	0,25	0,19	0,188
	Diğer	-0,19	0,21	0,353
Resim-Müzik-Beden	Türk Dili ve Edebiyatı	0,60(*)	0,23	0,009
	Matematik	0,60(*)	0,22	0,006
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	0,42	0,22	0,06
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,58(*)	0,23	0,011
	Felsefe-Din Kültürü	0,38	0,26	0,14
	Yabancı Dil	0,83(*)	0,23	0
	Diğer	0,38	0,24	0,116
Felsefe-Din Kültürü	Türk Dili ve Edebiyatı	0,21	0,23	0,348
	Matematik	0,22	0,22	0,319
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	0,04	0,22	0,871
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,19	0,23	0,394
	Resim-Müzik-Beden	-0,38	0,26	0,14
	Yabancı Dil	0,44	0,23	0,055
	Diğer	0,00	0,24	1
Yabancı Dil	Türk Dili ve Edebiyatı	-0,23	0,19	0,224
	Matematik	-0,22	0,19	0,228
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,41(*)	0,19	0,031
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	-0,25	0,19	0,188
	Resim-Müzik-Beden	-0,83(*)	0,23	0
	Felsefe-Din Kültürü	-0,44	0,23	0,055
	Diğer	-0,44(*)	0,21	0,038
Diğer	Türk Dili ve Edebiyatı	0,21	0,21	0,307
	Matematik	0,22	0,20	0,276
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	0,04	0,20	0,859
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,19	0,21	0,353
	Resim-Müzik-Beden	-0,38	0,24	0,116
	Felsefe-Din Kültürü	0,00	0,24	1
	Yabancı Dil	0,44(*)	0,21	0,038

Tablo 4.60'a göre, "okulun amaçlarını gerçekleştirebilmek için insan ve madde kaynaklarını bir araya getirir" ifadesinin aritmetik ortalamasının, öğretmenlerin branş değişkenine göre hangi branş grupları arasında anlamlı bir farklılık gösterdiğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc LSD testi sonucunda;fen grubu (fizik-kimya-biyoloji) ve diğer branş grubu lehine yabancı dil grubu arasındaki

farklılıklar, resim-müzik-beden grubu lehine Türk dili ve edebiyatı, matematik, sosyal grubu (tarih-coğrafya) ve yabancı dil grubu arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmuştur ($p<,050$). Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır ($p>0,050$).

Tablo 4.61. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre “Okulda Eğitim Ve Öğretim Faaliyetlerinin Gerçekleştirilmesinde Okul Personelinin Koordineli Bir Şekilde Çalışmalarını Sağlar” İfadesine İlişkin Farklılıkların Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Bulguları (Homojen Değil)

		<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri			ANOVA Sonuçları					
Madde	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Ko 6	Türk Dili ve Edebiyatı	51	3,88	0,82	G.Arası	17,57	7	2,51		
	Matematik	59	3,86	0,94	G.İçi	279,03	342	,82		
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	55	4,07	0,86	Toplam	296,60	349			
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	53	3,74	1,04					3,08	,004
	Resim-Müzik-Beden	27	4,37	0,69						
	Felsefe-Din Kültürü	25	3,84	1,21						
	Yabancı Dil	45	3,58	0,97						
	Diğer	35	4,23	0,55						
	Toplam	350	3,92	0,92						

Tablo 4.61’e göre, “okulda eğitim ve öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde okul personelinin koordineli bir şekilde çalışmalarını sağlar” ifadesinin aritmetik ortalamasının öğretmenlerin branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan resim-müzik-beden branş grubu, en az katılanlar ise yabancı dil branş grubu olduğu görülmektedir. Yapılan analizde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($p<,050$). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla post-hoc Tamhane’s T2 testi yapılmış ve sonuçları aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 4.62. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre “Okulda Eğitim ve Öğretim Faaliyetlerinin Gerçekleştirilmesinde Okul Personelinin Koordineli Bir Şekilde Çalışmalarını Sağlar” İfadesine İlişkin Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post-hoc Tamhane’s T2 Testi Sonuçları (Varyansları Homojen değil)

Madde	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Ko 6	Türk Dili ve Edebiyatı	Matematik	0,02	0,17	1,000
		Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,19	0,16	1,000
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,15	0,18	1,000
		Resim-Müzik-Beden	-0,49	0,17	0,178
		Felsefe-Din Kültürü	0,04	0,27	1,000
		Yabancı Dil	0,30	0,18	0,949
		Diğer	-0,35	0,15	0,445
	Matematik	Türk Dili ve Edebiyatı	-0,02	0,17	1,000
		Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,21	0,17	0,999
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,13	0,19	1,000
		Resim-Müzik-Beden	-0,51	0,18	0,166
		Felsefe-Din Kültürü	0,02	0,27	1,000
		Yabancı Dil	0,29	0,19	0,981
		Diğer	-0,36	0,15	0,422
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	Türk Dili ve Edebiyatı	0,19	0,16	1,000
		Matematik	0,21	0,17	0,999
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,34	0,18	0,868
		Resim-Müzik-Beden	-0,30	0,18	0,939
		Felsefe-Din Kültürü	0,23	0,27	1,000
		Yabancı Dil	0,49	0,18	0,218
		Diğer	-0,16	0,15	1,000
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	Türk Dili ve Edebiyatı	-0,15	0,18	1,000
		Matematik	-0,13	0,19	1,000
		Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,34	0,18	0,868
		Resim-Müzik-Beden	-0,63(*)	0,19	0,047
		Felsefe-Din Kültürü	-0,10	0,28	1,000
		Yabancı Dil	0,16	0,20	1,000
		Diğer	-0,49	0,17	0,127
	Resim-Müzik-Beden	Türk Dili ve Edebiyatı	0,49	0,17	0,178
		Matematik	0,51	0,18	0,166
		Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	0,30	0,18	0,939
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,63(*)	0,19	0,047
		Felsefe-Din Kültürü	0,53	0,28	0,837
		Yabancı Dil	0,79(*)	0,20	0,004
		Diğer	0,14	0,16	1,000
	Felsefe-Din Kültürü	Türk Dili ve Edebiyatı	-0,04	0,27	1,000
		Matematik	-0,02	0,27	1,000
		Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,23	0,27	1,000
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,10	0,28	1,000

	Resim-Müzik-Beden	-0,53	0,28	0,837
	Yabancı Dil	0,26	0,28	1,000
	Diğer	-0,39	0,26	0,987
Yabancı Dil	Türk Dili ve Edebiyatı	-0,30	0,18	0,949
	Matematik	-0,29	0,19	0,981
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,49	0,18	0,218
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	-0,16	0,20	1,000
	Resim-Müzik-Beden	-0,79(*)	0,20	0,004
	Felsefe-Din Kültürü	-0,26	0,28	1,000
	Diğer	-0,65(*)	0,17	0,008
Diğer	Türk Dili ve Edebiyatı	0,35	0,15	0,445
	Matematik	0,36	0,15	0,422
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	0,16	0,15	1,000
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,49	0,17	0,127
	Resim-Müzik-Beden	-0,14	0,16	1,000
	Felsefe-Din Kültürü	0,39	0,26	0,987
	Yabancı Dil	0,65(*)	0,17	0,008

Tablo 4.62’ye göre, “okulda eğitim ve öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde okul personelinin koordineli bir şekilde çalışmalarını sağlar” ifadesinin aritmetik ortalamasının, öğretmenlerin branş değişkenine göre hangi branş grupları arasında anlamlı bir farklılık gösterdiğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Tamhane’s T2 testi sonucunda; resim-müzik-beden grubu lehine sosyal grubu(tarih-coğrafya) ve yabancı dil grubu arasındaki farklılıklar, diğer branş grubu lehine yabancı dil grubu arasındaki farklılıklar, anlamlı bulunmuştur ($p<0,050$). Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır ($p>0,050$).

Tablo 4.63. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre “Okuldaki Öğrenci ve Personelin Eğitim ve Öğretim İşleyişine Etkili Olarak Katılmalarını Sağlar” İfadesine İlişkin Farklılıkların Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Bulguları (Homojen Değil)

		<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri			ANOVA Sonuçları					
Madde	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Ko 7	Türk Dili ve Edebiyatı	51	3,92	0,84	G.Arası	18,20	7	2,60	3,20	,003
	Matematik	58	3,76	0,92	G.İçi	278,06	342	,81		
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	55	4,04	0,84	Toplam	296,25	349			
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	53	3,77	0,99						

Resim-Müzik-Beden	27	4,37	0,69
Felsefe-Din Kültürü	26	3,96	1,25
Yabancı Dil	45	3,56	0,99
Diğer	35	4,23	0,55
Toplam	350	3,91	0,92

Tablo 4.63'e göre, "okuldaki öğrenci ve personelin eğitim ve öğretim işleyişine etkili olarak katılmalarını sağlar" ifadesinin aritmetik ortalamasının öğretmenlerin branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan resim-müzik-beden branş grubu, en az katılanlar ise yabancı dil branş grubu olduğu görülmektedir. Yapılan analizde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($p < ,050$). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla post-hoc Tamhane's T2 testi yapılmış ve sonuçları aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 4.64. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre "Okuldaki Öğrenci ve Personelin Eğitim ve Öğretim İşleyişine Etkili Olarak Katılmalarını Sağlar" İfadesine İlişkin Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post-Hoc Tamhane's T2 Testi Sonuçları (Varyansları Homojen değil)

Madde	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Ko7	Türk Dili ve Edebiyatı	Matematik	0,16	0,17	1,000
		Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,11	0,16	1,000
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,15	0,18	1,000
		Resim-Müzik-Beden	-0,45	0,18	0,326
		Felsefe-Din Kültürü	-0,04	0,27	1,000
		Yabancı Dil	0,37	0,19	0,802
		Diğer	-0,31	0,15	0,716
	Matematik	Türk Dili ve Edebiyatı	-0,16	0,17	1,000
		Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,28	0,17	0,942
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	-0,01	0,18	1,000
		Resim-Müzik-Beden	-0,61(*)	0,18	0,031
		Felsefe-Din Kültürü	-0,20	0,27	1,000
		Yabancı Dil	0,20	0,19	1,000
		Diğer	-0,47	0,15	0,073
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	Türk Dili ve Edebiyatı	0,11	0,16	1,000
		Matematik	0,28	0,17	0,942
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,26	0,18	0,986
		Resim-Müzik-Beden	-0,33	0,17	0,821

	Felsefe-Din Kültürü	0,07	0,27	1,000
	Yabancı Dil	0,48	0,19	0,274
	Diğer	-0,19	0,15	0,997
Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	Türk Dili ve Edebiyatı	-0,15	0,18	1,000
	Matematik	0,01	0,18	1,000
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,26	0,18	0,986
	Resim-Müzik-Beden	-0,60	0,19	0,067
	Felsefe-Din Kültürü	-0,19	0,28	1,000
	Yabancı Dil	0,22	0,20	1,000
	Diğer	-0,45	0,16	0,180
Resim-Müzik-Beden	Türk Dili ve Edebiyatı	0,45	0,18	0,326
	Matematik	0,61(*)	0,18	0,031
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	0,33	0,17	0,821
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,60	0,19	0,067
	Felsefe-Din Kültürü	0,41	0,28	0,989
	Yabancı Dil	0,81(*)	0,20	0,003
	Diğer	0,14	0,16	1,000
Felsefe-Din Kültürü	Türk Dili ve Edebiyatı	0,04	0,27	1,000
	Matematik	0,20	0,27	1,000
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,07	0,27	1,000
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,19	0,28	1,000
	Resim-Müzik-Beden	-0,41	0,28	0,989
	Yabancı Dil	0,41	0,29	0,993
	Diğer	-0,27	0,26	1,000
Yabancı Dil	Türk Dili ve Edebiyatı	-0,37	0,19	0,802
	Matematik	-0,20	0,19	1,000
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,48	0,19	0,274
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	-0,22	0,20	1,000
	Resim-Müzik-Beden	-0,81(*)	0,20	0,003
	Felsefe-Din Kültürü	-0,41	0,29	0,993
	Diğer	-0,67(*)	0,17	0,007
Diğer	Türk Dili ve Edebiyatı	0,31	0,15	0,716
	Matematik	0,47	0,15	0,073
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	0,19	0,15	0,997
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,45	0,16	0,180
	Resim-Müzik-Beden	-0,14	0,16	1,000
	Felsefe-Din Kültürü	0,27	0,26	1,000
	Yabancı Dil	0,67(*)	0,17	0,007

Tablo 4.64'e göre, "okuldaki öğrenci ve personelin eğitim ve öğretim işleyişine etkili olarak katılmalarını sağlar" ifadesinin aritmetik ortalamasının, öğretmenlerin branş değişkenine göre hangi branş grupları arasında anlamlı bir farklılık gösterdiğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Tamhane's T2 testi sonucunda; resim-müzik-beden grubu lehine matematik ve yabancı dil grubu arasındaki

farklılıklar, diğer branş grubu lehine yabancı dil grubu arasındaki farklılıklar, anlamlı bulunmuştur ($p<,050$). Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır ($p>0,050$).

Tablo 4.65. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre “Okulda Birbirlerine Ters Düşen Görüş ve Düşünceleri Okul Amaçları Doğrultusunda Uzlaştırır” İfadesine İlişkin Farklılıkların Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Bulguları (Homojen Değil)

		<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri			ANOVA Sonuçları					
Madde	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Ko8	Türk Dili ve Edebiyatı	52	3,58	1,00	G.Arası	17,70	7	2,53		
	Matematik	57	3,77	0,91	G.İçi	351,92	339	1,04		
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	55	3,82	1,00	Toplam	369,62	346			
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	53	3,57	1,20					2,44	,019
	Resim-Müzik-Beden	26	4,31	0,68						
	Felsefe-Din Kültürü	26	3,69	1,19						
	Yabancı Dil	43	3,35	1,17						
	Diğer	35	3,71	0,79						
	Toplam	347	3,69	1,03						

Tablo 4.65’e göre, “okulda birbirlerine ters düşen görüş ve düşünceleri okul amaçları doğrultusunda uzlaştırır” ifadesinin aritmetik ortalamasının öğretmenlerin branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan resim-müzik-beden branş grubu, en az katılanlar ise yabancı dil branş grubu olduğu görülmektedir. Yapılan analizde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($p<,050$). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla post-hoc Tamhane’s T2 testi yapılmış ve sonuçları aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 4.66. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre “Okulda Birbirlerine Ters Düşen Görüş ve Düşünceleri Okul Amaçları Doğrultusunda Uzlaştırır” İfadesine İlişkin Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post-hoc Tamhane’s T2 Testi Sonuçları (Varyansları Homojen değil)

Madde	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Ko8	Türk Dili ve Edebiyatı	Matematik	-0,20	0,18	1,000
		Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,24	0,19	0,999
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,01	0,22	1,000
		Resim-Müzik-Beden	-0,73(*)	0,19	0,008
		Felsefe-Din Kültürü	-0,12	0,27	1,000
		Yabancı Dil	0,23	0,23	1,000
		Diğer	-0,14	0,19	1,000
	Matematik	Türk Dili ve Edebiyatı	0,20	0,18	1,000
		Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,05	0,18	1,000
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,21	0,20	1,000
		Resim-Müzik-Beden	-0,54	0,18	0,106
		Felsefe-Din Kültürü	0,08	0,26	1,000
		Yabancı Dil	0,42	0,22	0,783
		Diğer	0,06	0,18	1,000
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	Türk Dili ve Edebiyatı	0,24	0,19	0,999
		Matematik	0,05	0,18	1,000
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,25	0,21	1,000
		Resim-Müzik-Beden	-0,49	0,19	0,287
		Felsefe-Din Kültürü	0,13	0,27	1,000
		Yabancı Dil	0,47	0,22	0,675
		Diğer	0,10	0,19	1,000
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	Türk Dili ve Edebiyatı	-0,01	0,22	1,000
		Matematik	-0,21	0,20	1,000
		Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,25	0,21	1,000
		Resim-Müzik-Beden	-0,74(*)	0,21	0,022
		Felsefe-Din Kültürü	-0,13	0,29	1,000
		Yabancı Dil	0,22	0,24	1,000
		Diğer	-0,15	0,21	1,000
	Resim-Müzik-Beden	Türk Dili ve Edebiyatı	0,73(*)	0,19	0,008
		Matematik	0,54	0,18	0,106
		Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	0,49	0,19	0,287
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,74(*)	0,21	0,022
		Felsefe-Din Kültürü	0,62	0,27	0,544
		Yabancı Dil	0,96(*)	0,22	0,002
		Diğer	0,59	0,19	0,070
	Felsefe-Din Kültürü	Türk Dili ve Edebiyatı	0,12	0,27	1,000
		Matematik	-0,08	0,26	1,000
		Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,13	0,27	1,000
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,13	0,29	1,000

	Resim-Müzik-Beden	-0,62	0,27	0,544
	Yabancı Dil	0,34	0,29	1,000
	Diğer	-0,02	0,27	1,000
Yabancı Dil	Türk Dili ve Edebiyatı	-0,23	0,23	1,000
	Matematik	-0,42	0,22	0,783
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,47	0,22	0,675
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	-0,22	0,24	1,000
	Resim-Müzik-Beden	-0,96(*)	0,22	0,002
	Felsefe-Din Kültürü	-0,34	0,29	1,000
	Diğer	-0,37	0,22	0,956
Diğer	Türk Dili ve Edebiyatı	0,14	0,19	1,000
	Matematik	-0,06	0,18	1,000
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,10	0,19	1,000
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,15	0,21	1,000
	Resim-Müzik-Beden	-0,59	0,19	0,070
	Felsefe-Din Kültürü	0,02	0,27	1,000
	Yabancı Dil	0,37	0,22	0,956

Tablo 4.66'ya göre, “okulda birbirlerine ters düşen görüş ve düşünceleri okul amaçları doğrultusunda uzlaştırır” ifadesinin aritmetik ortalamasının, öğretmenlerin branş değişkenine göre hangi branş grupları arasında anlamlı bir farklılık gösterdiğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Tamhane's T2 testi sonucunda; resim-müzik-beden grubu lehine Türk dili ve edebiyatı, sosyal grubu(tarih-coğrafya) ve yabancı dil grubu arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmuştur ($p < ,050$). Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,050$).

Tablo 4.67. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre “Derslerin Birbiri İle Uyum İçinde Yürütülmesi İçin, Zümre Öğretmenlerinin Birbirlerinin Faaliyetlerinden Haberdar Olmalarını Sağlar” İfadesine İlişkin Farklılıkların Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Bulguları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Madde	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Ko9	Türk Dili ve Edebiyatı	52	3,63	0,95	G.Arası	13,80	7	1,97		
	Matematik	59	3,66	0,88	G.İçi	305,27	345	,89	2,23	,032
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	55	3,84	0,94	Toplam	319,07	352			

Sosyal Grubu (Tarih- Coğrafya)	53	3,74	1,09
Resim-Müzik- Beden	28	4,18	0,82
Felsefe-Din Kültürü	26	3,88	1,18
Yabancı Dil	45	3,56	0,87
Diğer	35	4,14	0,73
Toplam	353	3,79	0,95

Tablo 4.67'ye göre, “derslerin birbiri ile uyum içinde yürütülmesi için, zümre öğretmenlerin birbirlerinin faaliyetlerinden haberdar olmalarını sağlar” ifadesinin aritmetik ortalamasının öğretmenlerin branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan resim-müzik-beden branş grubu, en az katılanlar ise yabancı dil branş grubu olduğu görülmektedir. Yapılan analizde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($p < 0,050$). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla post-hoc LSD testi yapılmış ve sonuçları aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 4.68. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre “Derslerin Birbiri İle Uyum İçinde Yürütülmesi İçin, Zümre Öğretmenlerin Birbirlerinin Faaliyetlerinden Haberdar Olmalarını Sağlar” İfadesine İlişkin Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post-Hoc LSD Testi Sonuçları

Madde	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Ko 9	Türk Dili ve Edebiyatı	Matematik	-0,03	0,18	0,883
		Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,20	0,18	0,268
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	-0,10	0,18	0,582
		Resim-Müzik-Beden	-0,54(*)	0,22	0,014
		Felsefe-Din Kültürü	-0,25	0,23	0,269
		Yabancı Dil	0,08	0,19	0,68
		Diğer	-0,51(*)	0,21	0,014
	Matematik	Türk Dili ve Edebiyatı	0,03	0,18	0,883
		Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,18	0,18	0,321
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	-0,07	0,18	0,674
		Resim-Müzik-Beden	-0,52(*)	0,22	0,017
		Felsefe-Din Kültürü	-0,22	0,22	0,313
		Yabancı Dil	0,11	0,19	0,571
		Diğer	-0,48(*)	0,20	0,017

Fen Grubu (Fizik -Kimya- Biyoloji)	Türk Dili ve Edebiyatı	0,20	0,18	0,268
	Matematik	0,18	0,18	0,321
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,10	0,18	0,579
	Resim-Müzik-Beden	-0,34	0,22	0,118
	Felsefe-Din Kültürü	-0,05	0,22	0,829
	Yabancı Dil	0,28	0,19	0,138
	Diğer	-0,31	0,20	0,133
Sosyal Grubu (Tarih- Coğrafya)	Türk Dili ve Edebiyatı	0,10	0,18	0,582
	Matematik	0,07	0,18	0,674
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,10	0,18	0,579
	Resim-Müzik-Beden	-0,44(*)	0,22	0,045
	Felsefe-Din Kültürü	-0,15	0,23	0,509
	Yabancı Dil	0,18	0,19	0,345
	Diğer	-0,41(*)	0,20	0,048
Resim-Müzik- Beden	Türk Dili ve Edebiyatı	0,54(*)	0,22	0,014
	Matematik	0,52(*)	0,22	0,017
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	0,34	0,22	0,118
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,44(*)	0,22	0,045
	Felsefe-Din Kültürü	0,29	0,26	0,252
	Yabancı Dil	0,62(*)	0,23	0,006
	Diğer	0,04	0,24	0,881
Felsefe-Din Kültürü	Türk Dili ve Edebiyatı	0,25	0,23	0,269
	Matematik	0,22	0,22	0,313
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	0,05	0,22	0,829
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,15	0,23	0,509
	Resim-Müzik-Beden	-0,29	0,26	0,252
	Yabancı Dil	0,33	0,23	0,156
	Diğer	-0,26	0,24	0,29
Yabancı Dil	Türk Dili ve Edebiyatı	-0,08	0,19	0,68
	Matematik	-0,11	0,19	0,571
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,28	0,19	0,138
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	-0,18	0,19	0,345
	Resim-Müzik-Beden	-0,62(*)	0,23	0,006
	Felsefe-Din Kültürü	-0,33	0,23	0,156
	Diğer	-0,59(*)	0,21	0,006
Diğer	Türk Dili ve Edebiyatı	0,51(*)	0,21	0,014
	Matematik	0,48(*)	0,20	0,017
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	0,31	0,20	0,133
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,41(*)	0,20	0,048
	Resim-Müzik-Beden	-0,04	0,24	0,881
	Felsefe-Din Kültürü	0,26	0,24	0,29
	Yabancı Dil	0,59(*)	0,21	0,006

Tablo 4.68’e göre, “derslerin birbiri ile uyum içinde yürütülmesi için, zümre öğretmenlerin birbirlerinin faaliyetlerinden haberdar olmalarını sağlar” ifadesinin aritmetik ortalamasının,

öğretmenlerin branş değişkenine göre hangi branş grupları arasında anlamlı bir farklılık gösterdiğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc LSD testi sonucunda; resim-müzik-beden grubu lehine Türk dili ve edebiyatı, matematik, sosyal grubu(tarih-coğrafya) ve yabancı dil grubu arasındaki farklılıklar, diğer grubu lehine Türk dili ve edebiyatı, matematik, sosyal grubu(tarih-coğrafya) ve yabancı dil grubu arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmuştur ($p<,050$). Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır ($p>0,050$).

Tablo 4.69. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre “Okuldaki Bölüm veya Personelin, Okulun Hedeflerinin Gerçekleşmesine Katkı Derecelerini Önemser” İfadesine İlişkin Farklılıkların Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Bulguları

Madde	Grup	<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri			ANOVA Sonuçları					
		<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Ko10	Türk Dili ve Edebiyatı	52	3,87	0,99	G.Arası	13,76	7	1,97		
	Matematik	59	3,78	0,95	G.İçi	291,24	345	,84		
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	55	3,84	0,92	Toplam	305,00	352			
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	53	3,75	1,02					2,33	,025
	Resim-Müzik-Beden	28	4,36	0,73						
	Felsefe-Din Kültürü	26	4,00	1,10						
	Yabancı Dil	45	3,64	0,88						
	Diğer	35	4,17	0,57						
	Toplam	353	3,88	0,93						

Tablo 4.69’a göre, “okuldaki bölüm veya personelin, okulun hedeflerinin gerçekleşmesine katkı derecelerini önemser” ifadesinin aritmetik ortalamasının öğretmenlerin branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan resim-müzik-beden branş grubu, en az katılanlar ise yabancı dil branş grubu olduğu görülmektedir. Yapılan analizde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($p<,050$). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla post-hoc LSD testi yapılmış ve sonuçları aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 4.70. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre “Okuldaki Bölüm veya Personelin, Okulun Hedeflerinin Gerçekleşmesine Katkı Derecelerini Önemser” İfadesine İlişkin Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post-Hoc LSD Testi Sonuçları

Madde	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Ko 10	Türk Dili ve Edebiyatı	Matematik	0,09	0,17	0,624
		Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	0,03	0,18	0,87
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,11	0,18	0,538
		Resim-Müzik-Beden	-0,49(*)	0,22	0,023
		Felsefe-Din Kültürü	-0,13	0,22	0,542
		Yabancı Dil	0,22	0,19	0,238
		Diğer	-0,31	0,20	0,129
	Matematik	Türk Dili ve Edebiyatı	-0,09	0,17	0,624
		Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,06	0,17	0,742
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,02	0,17	0,886
		Resim-Müzik-Beden	-0,58(*)	0,21	0,006
		Felsefe-Din Kültürü	-0,22	0,22	0,309
		Yabancı Dil	0,14	0,18	0,458
		Diğer	-0,39(*)	0,20	0,046
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	Türk Dili ve Edebiyatı	-0,03	0,18	0,87
		Matematik	0,06	0,17	0,742
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,08	0,18	0,645
		Resim-Müzik-Beden	-0,52(*)	0,21	0,015
		Felsefe-Din Kültürü	-0,16	0,22	0,455
		Yabancı Dil	0,19	0,18	0,299
		Diğer	-0,34	0,20	0,093
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	Türk Dili ve Edebiyatı	-0,11	0,18	0,538
		Matematik	-0,02	0,17	0,886
		Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,08	0,18	0,645
		Resim-Müzik-Beden	-0,60(*)	0,21	0,005
		Felsefe-Din Kültürü	-0,25	0,22	0,266
		Yabancı Dil	0,11	0,19	0,554
		Diğer	-0,42(*)	0,20	0,038
	Resim-Müzik-Beden	Türk Dili ve Edebiyatı	0,49(*)	0,22	0,023
		Matematik	0,58(*)	0,21	0,006
		Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	0,52(*)	0,21	0,015
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,60(*)	0,21	0,005
		Felsefe-Din Kültürü	0,36	0,25	0,154
		Yabancı Dil	0,71(*)	0,22	0,001
		Diğer	0,19	0,23	0,426
	Felsefe-Din Kültürü	Türk Dili ve Edebiyatı	0,13	0,22	0,542
		Matematik	0,22	0,22	0,309
		Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	0,16	0,22	0,455
		Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,25	0,22	0,266

	Resim-Müzik-Beden	-0,36	0,25	0,154
	Yabancı Dil	0,36	0,23	0,117
	Diğer	-0,17	0,24	0,472
Yabancı Dil	Türk Dili ve Edebiyatı	-0,22	0,19	0,238
	Matematik	-0,14	0,18	0,458
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	-0,19	0,18	0,299
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	-0,11	0,19	0,554
	Resim-Müzik-Beden	-0,71(*)	0,22	0,001
	Felsefe-Din Kültürü	-0,36	0,23	0,117
	Diğer	-0,53(*)	0,21	0,011
Diğer	Türk Dili ve Edebiyatı	0,31	0,20	0,129
	Matematik	0,39(*)	0,20	0,046
	Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	0,34	0,20	0,093
	Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	0,42(*)	0,20	0,038
	Resim-Müzik-Beden	-0,19	0,23	0,426
	Felsefe-Din Kültürü	0,17	0,24	0,472
	Yabancı Dil	0,53(*)	0,21	0,011

Tablo 4.70'e göre“ okuldaki bölüm veya personelin, okulun hedeflerinin gerçekleşmesine katkı derecelerini önemser” ifadesinin aritmetik ortalamasının, öğretmenlerin branş değişkenine göre hangi branş grupları arasında anlamlı bir farklılık gösterdiğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc LSD testi sonucunda; resim-müzik-beden grubu lehine Türk dili ve edebiyatı, matematik, fen grubu (fizik-kimya-biyoloji), sosyal grubu(tarih-coğrafya) ve yabancı dil grubu arasındaki farklılıklar, diğer grubu lehine matematik, sosyal grubu(tarih-coğrafya) ve yabancı dil grubu arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmuştur ($p<,050$).Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır ($p>0,050$).

4.2.5. Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 4.71. Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre “Gelen Emir, Genelge, Yönetmelik V.B. Bilgilerden İlgilileri Zamanında Haberdar Eder” İfadesine İlişkin Farklılıkların Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Bulguları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Madde	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
İ 3	Ön lisans	4	4,50	0,58	G.Arası	4,80	2	2,40		
	Lisans	270	4,29	0,82	G.İçi	239,45	347	,69	3,48	,032
	Lisans Üstü	76	4,01	0,89	Toplam	244,25	349			
	Toplam	350	4,23	0,84						

Tablo 4.71’e göre, “gelen emir, genelge, yönetmelik v.b. bilgilerden ilgilileri zamanında haberdar eder” ifadesinin aritmetik ortalamasının öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan ön lisans eğitim düzeyigrubu, en az katılanlar iselisansüstü eğitim düzeyigrubu olduğu görülmektedir. Yapılan analizde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($p < ,050$). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla post-hoc LSD testi yapılmış ve sonuçları aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 4.72. Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre “Gelen emir, genelge, yönetmelik v.b. bilgilerden ilgilileri zamanında haberdar eder” İfadesine İlişkin Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) sonuçları sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post-Hoc LSD testi sonuçları

Madde	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
İ 3	Ön lisans	Lisans	0,21	0,42	0,614
		Lisans Üstü	0,49	0,43	0,254
	Lisans	Ön lisans	-0,21	0,42	0,614
		Lisans Üstü	0,28(*)	0,11	0,011
	Lisans Üstü	Ön lisans	-0,49	0,43	0,254
		Lisans	-0,28(*)	0,11	0,011

Tablo 4.72’ye göre “gelen emir, genelge, yönetmelik v.b. bilgilerden ilgilileri zamanında haberdar eder” ifadesinin aritmetik ortalamasının, öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre hangi eğitim düzeyi grupları arasında anlamlı bir farklılık gösterdiğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc LSD testi sonucunda; lisans

grubu lehine lisansüstü grubu arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmuştur ($p<,050$). Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır ($p>0,050$).

4.2.6. Meslekteki Hizmet Yılı Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 4.73. Öğretmenlerin Meslekteki Hizmet Yılı Değişkenine Göre “Yönetici Karar Alırken, Okul Dışı Unsurların Etkisi Altında Kalıyor” İfadesine İlişkin Farklılıkların Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Bulguları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Madde	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Ka 3	0-5 Yıl arası	28	2,07	0,98	G.Arası	17,84	4	4,46		
	6-10 Yıl arası	66	2,83	1,09	G.İçi	447,94	342	1,31		
	11-15 Yıl arası	101	2,80	1,26	Toplam	465,79	346		3,41	,009
	16-20 Yıl arası	88	2,58	1,11						
	21 Yıl ve üstü	64	2,41	1,12						
	Toplam	347	2,62	1,16						

Tablo 4.73’e göre, “yönetici karar alırken, okul dışı unsurların etkisi altında kalıyor” ifadesinin aritmetik ortalamasının öğretmenlerin meslekteki hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan 6-10 yıl arası hizmet yılı grubu, en az katılanlar ise 0-5 yıl arası hizmet yılı grubu olduğu görülmektedir. Yapılan analizde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($p<,050$). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla post-hoc LSD testi yapılmış ve sonuçları aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 4.74. Öğretmenlerin Meslekteki Hizmet Yılı Değişkenine Göre “Yönetici Karar Alırken, Okul Dışı Unsurların Etkisi Altında Kalıyor” İfadesine İlişkin Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post-Hoc LSD Testi Sonuçları

Madde	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Ka3	0-5 Yıl arası	6-10 Yıl arası	-0,76(*)	0,26	0,003
		11-15 Yıl arası	-0,73(*)	0,24	0,003
		16-20 Yıl arası	-0,51(*)	0,25	0,041
		21 Yıl ve üstü	-0,33	0,26	0,198
	6-10 Yıl arası	0-5 Yıl arası	0,76(*)	0,26	0,003
		11-15 Yıl arası	0,03	0,18	0,863
		16-20 Yıl arası	0,25	0,19	0,174
		21 Yıl ve üstü	0,43(*)	0,20	0,034
	11-15 Yıl arası	0-5 Yıl arası	0,73(*)	0,24	0,003
		6-10 Yıl arası	-0,03	0,18	0,863
		16-20 Yıl arası	0,22	0,17	0,183
		21 Yıl ve üstü	0,40(*)	0,18	0,031
	16-20 Yıl arası	0-5 Yıl arası	0,51(*)	0,25	0,041
		11-15 Yıl arası	-0,25	0,19	0,174
		6-10 Yıl arası	-0,22	0,17	0,183
		21 Yıl ve üstü	0,17	0,19	0,357
	21 Yıl ve üstü	0-5 Yıl arası	0,33	0,26	0,198
		6-10 Yıl arası	-0,43(*)	0,20	0,034
		11-15 Yıl arası	-0,40(*)	0,18	0,031
		16-20 Yıl arası	-0,17	0,19	0,357

Tablo 4.74’e göre “yönetici karar alırken, okul dışı unsurların etkisi altında kalıyor” ifadesinin aritmetik ortalamasının, öğretmenlerin meslekteki hizmet yılı değişkenine göre hangi hizmet yılı grupları arasında anlamlı bir farklılık gösterdiğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc LSD testi sonucunda; 6-10 yıl arası grubu lehine 0-5 yıl arası ve 21 yıl ve üstü grub arasındaki farklılıklar, 11-15 yıl arası grubu lehine 0-5 yıl arası ve 21 yıl ve üstü grub arasındaki farklılıklar ve 16-20 yıl arası grubu lehine 0-5 yıl arası grub arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmuştur ($p < 0,050$). Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,050$).

Tablo 4.75. Öğretmenlerin Meslekteki Hizmet Yılı Değişkenine Göre “Derslerin Birbiri İle Uyum İçinde Yürütülmesi İçin, Zümre Öğretmenlerinin Birbirlerinin Faaliyetlerinden Haberdar Olmalarını Sağlar” İfadesine İlişkin Farklılıkların Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Bulguları

		<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri			ANOVA Sonuçları					
Madde	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Ko9	0-5 Yıl arası	28	4,14	0,80	G.Arası	10,20	4	2,55		
	6-10 Yıl arası	67	3,63	1,00	G.İçi	308,86	348	,89		
	11-15 Yıl arası	103	3,62	0,92	Toplam	319,07	352		2,87	,023
	16-20 Yıl arası	91	3,91	0,97						
	21 Yıl ve üstü	64	3,89	0,93						
	Toplam	353	3,79	0,95						

Tablo 4.75’e göre, “derslerin birbiri ile uyum içinde yürütülmesi için, zümre öğretmenlerinin birbirlerinin faaliyetlerinden haberdar olmalarını sağlar” ifadesinin aritmetik ortalamasının öğretmenlerin meslekteki hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan 0-5 yıl arası grubu, en az katılanlar ise 11-15 yıl arası grubu olduğu görülmektedir. Yapılan analizde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($p < ,050$). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla post-hoc LSD testi yapılmış ve sonuçları aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 4.76. Öğretmenlerin Meslekteki Hizmet Yılı Değişkenine Göre “Derslerin Birbiri İle Uyum İçinde Yürütülmesi İçin, Zümre Öğretmenlerinin Birbirlerinin Faaliyetlerinden Haberdar Olmalarını Sağlar” İfadesine İlişkin Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post-Hoc LSD Testi Sonuçları

Madde	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	<i>p</i>
Ko 9	0-5 Yıl arası	6-10 Yıl arası	0,52(*)	0,21	0,015
		11-15 Yıl arası	0,52(*)	0,20	0,010
		16-20 Yıl arası	0,23	0,20	0,258
		21 Yıl ve üstü	0,25	0,21	0,238
	6-10 Yıl arası	0-5 Yıl arası	-0,52(*)	0,21	0,015
		11-15 Yıl arası	0,01	0,15	0,970
		16-20 Yıl arası	-0,29	0,15	0,061
		21 Yıl ve üstü	-0,26	0,16	0,110
	11-15 Yıl arası	0-5 Yıl arası	-0,52(*)	0,20	0,010
		6-10 Yıl arası	-0,01	0,15	0,970

	16-20 Yıl arası	-0,29(*)	0,14	0,033
	21 Yıl ve üstü	-0,27	0,15	0,073
16-20 Yıl arası	0-5 Yıl arası	-0,23	0,20	0,258
	11-15 Yıl arası	0,29	0,15	0,061
	6-10 Yıl arası	0,29(*)	0,14	0,033
	21 Yıl ve üstü	0,02	0,15	0,889
21 Yıl ve üstü	0-5 Yıl arası	-0,25	0,21	0,238
	6-10 Yıl arası	0,26	0,16	0,110
	11-15 Yıl arası	0,27	0,15	0,073
	16-20 Yıl arası	-0,02	0,15	0,889

Tablo 4.76'ya göre “derslerin birbiri ile uyum içinde yürütülmesi için, zümre öğretmenlerin birbirlerinin faaliyetlerinden haberdar olmalarını sağlar” ifadesinin aritmetik ortalamasının, öğretmenlerin meslekteki hizmet yılı değişkenine göre hangi hizmet yılı grupları arasında anlamlı bir farklılık gösterdiğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc LSD testi sonucunda; 0-5 yıl arası grubu lehine 6-10 yıl arası ve 11-15 yıl grubu arasındaki farklılıklar ve 16-20 yıl arası grup lehine 6-10 yıl arası grup arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmuştur ($p < 0,050$). Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,050$).

4.2.7. Aynı Müdürle Çalıştığı Süre Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo 4.77. Öğretmenlerin Aynı Müdürle Çalıştığı Süre Değişkenine Göre “Yönetici Akademik Başarıda MEB’in Ve ÖSYM’in Yaptığı Sınavları Önemser” İfadesine İlişkin Farklılıkların Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Bulguları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları				
Madde	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i> <i>p</i>
Ka 11	0-3 yıl arası	318	4,13	0,88	G.Arası	10,87	3	3,62	4,30 ,005
	4-6 Yıl arası	17	3,65	1,50	G.İçi	289,18	343	,84	
	7-9 Yıl arası	6	3,50	0,84	Toplam	300,05	346		
	10 Yıl ve üzeri	6	3,17	1,17					
	Toplam	347	4,07	0,93					

Tablo 4.77'ye göre, “yönetici akademik başarıda meb’in ve ösym’in yaptığı sınavları önemser” ifadesinin aritmetik ortalamasının öğretmenlerin aynı müdürle çalıştığı süre değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan 0-3 yıl arası grubu, en az katılanlar ise 10 yıl ve üzeri grubu olduğu görülmektedir. Yapılan analizde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı

bulunmuştur ($p<,050$). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla post-hoc LSD testi yapılmış ve sonuçları aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 4.78. Öğretmenlerin Aynı Müdürle Çalıştığı Süre Değişkenine Göre “Yönetici Akademik Başarıda MEB’in ve ÖSYM’in Yaptığı Sınavları Önemser” İfadesine İlişkin Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post-Hoc LSD Testi Sonuçları

Madde	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Ka 11	0-3 yıl arası	4-6 Yıl arası	0,48(*)	0,23	0,037
		7-9 Yıl arası	0,63	0,38	0,099
		10 Yıl ve üzeri	0,96(*)	0,38	0,012
	4-6 Yıl arası	0-3 yıl arası	-0,48(*)	0,23	0,037
		7-9 Yıl arası	0,15	0,44	0,736
		10 Yıl ve üzeri	0,48	0,44	0,271
	7-9 Yıl arası	0-3 yıl arası	-0,63	0,38	0,099
		4-6 Yıl arası	-0,15	0,44	0,736
		10 Yıl ve üzeri	0,33	0,53	0,53
	10 Yıl ve üzeri	0-3 yıl arası	-0,96(*)	0,38	0,012
		4-6 Yıl arası	-0,48	0,44	0,271
		7-9 Yıl arası	-0,33	0,53	0,53

Tablo 4.78’e göre, “yönetici akademik başarıda meb’in ve ösym’in yaptığı sınavları önemser” ifadesinin aritmetik ortalamasının öğretmenlerin aynı müdürle çalıştığı süre değişkenine göre hangi gruplar arasında anlamlı bir farklılık gösterdiğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc LSD testi sonucunda; 0-3 yıl arası grubu lehine 4-6 yıl arası ve 10 yıl ve üzeri grubu arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmuştur ($p<,050$). Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır ($p>0,050$).

Tablo 4.79. Öğretmenlerin Aynı Müdürle Çalıştığı Süre Değişkenine Göre “Okulda Çalışanlar Arasında Bilgi Akışını Sağlayan ve Geliştiren Düzenlemeler (Haberleşme ve Bilgi Sistemleri) Oluşturur” İfadesine İlişkin Farklılıkların Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Bulguları

f , $\bar{x}$ ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Madde	Grup	N	$\bar{x}$	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
Ko15	0-3 yıl arası	322	3,93	0,98	G.Arası	8,00	3	2,67	2,90	,035
	4-6 Yıl arası	17	4,47	0,62	G.İçi	318,87	347	,92		
	7-9 Yıl arası	6	4,50	0,55	Toplam	326,87	350			
	10 Yıl ve üzeri	6	4,50	0,84						
	Toplam	351	3,98	0,97						

Tablo 4.79’a göre, “okulda çalışanlar arasında bilgi akışını sağlayan ve geliştiren düzenlemeler (haberleşme ve bilgi sistemleri) oluşturur” ifadesinin aritmetik ortalamasının öğretmenlerin aynı müdürle çalıştığı süre değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan 7-9 yıl arası ve 10 yıl ve üzeri grubu, en az katılanlar ise 0-3 yıl arası grubu olduğu görülmektedir. Yapılan analizde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($p<,050$). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla post-hoc LSD testi yapılmış ve sonuçları aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 4.80. Öğretmenlerin Aynı Müdürle Çalıştığı Süre Değişkenine Göre “Okulda Çalışanlar Arasında Bilgi Akışını Sağlayan ve Geliştiren Düzenlemeler (Haberleşme ve Bilgi Sistemleri) Oluşturur” İfadesine İlişkin Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post-Hoc LSD Testi Sonuçları

Madde	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	Sh $_{\bar{x}}$	p
Ko 15	0-3 yıl arası	4-6 Yıl arası	-0,54(*)	0,24	0,025
		7-9 Yıl arası	-0,57	0,39	0,153
		10 Yıl ve üzeri	-0,57	0,39	0,153
	4-6 Yıl arası	0-3 yıl arası	0,54(*)	0,24	0,025
		7-9 Yıl arası	-0,03	0,46	0,949
		10 Yıl ve üzeri	-0,03	0,46	0,949
	7-9 Yıl arası	0-3 yıl arası	0,57	0,39	0,153
		4-6 Yıl arası	0,03	0,46	0,949
		10 Yıl ve üzeri	0,00	0,55	1,000
	10 Yıl ve üzeri	0-3 yıl arası	0,57	0,39	0,153
		4-6 Yıl arası	0,03	0,46	0,949

	7-9 Yıl arası	0,00	0,55	1,000
--	---------------	------	------	-------

Tablo 4.80’e göre, “okulda çalışanlar arasında bilgi akışını sağlayan ve geliştiren düzenlemeler (haberleşme ve bilgi sistemleri) oluşturur” ifadesinin aritmetik ortalamasının öğretmenlerin aynı müdürle çalıştığı süre değişkenine göre hangi gruplar arasında anlamlı bir farklılık gösterdiğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc LSD testi sonucunda; 4-6 yıl arası grubu lehine 0-3 yıl arası grubu arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmuştur ($p < ,050$). Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır ($p > ,050$).

Tablo 4.81. Öğretmenlerin Aynı Müdürle Çalıştığı Süre Değişkenine Göre “Haberleşme Engellerini Giderici Önlemleri Alır” İfadesine İlişkin Farklılıkların Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Bulguları

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları				
Madde	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i> <i>p</i>
İ 10	0-3 yıl arası	319	3,95	0,93	G.Arası	6,86	3	2,29	2,74 ,043
	4-6 Yıl arası	17	4,18	0,64	G.İçi	287,10	344	,84	
	7-9 Yıl arası	6	4,83	0,41	Toplam	293,95	347		
	10 Yıl ve üzeri	6	4,50	0,84					
	Toplam	348	3,99	0,92					

Tablo 4.81’e göre, “haberleşme engellerini giderici önlemleri alır” ifadesinin aritmetik ortalamasının öğretmenlerin aynı müdürle çalıştığı süre değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda; aritmetik ortalamalara göre bu ifadeye en fazla katılan 7-9 yıl arası grubu, en az katılanlar ise 0-3 yıl arası grubu olduğu görülmektedir. Yapılan analizde grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($p < ,050$). Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla post-hoc LSD testi yapılmış ve sonuçları aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 4.82. Öğretmenlerin Aynı Müdürle Çalıştığı Süre Değişkenine Göre “Haberleşme Engellerini Giderici Önlemleri Alır” İfadesine İlişkin Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) Sonuçları Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Post-Hoc LSD Testi Sonuçları

Madde	Gruplar (i)	Gruplar (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
İ 10	0-3 yıl arası	4-6 Yıl arası	-0,22	0,23	0,326
		7-9 Yıl arası	-0,88(*)	0,38	0,020
		10 Yıl ve üzeri	-0,55	0,38	0,147
	4-6 Yıl arası	0-3 yıl arası	0,22	0,23	0,326
		7-9 Yıl arası	-0,66	0,43	0,131
		10 Yıl ve üzeri	-0,32	0,43	0,456
	7-9 Yıl arası	0-3 yıl arası	0,88(*)	0,38	0,020
		4-6 Yıl arası	0,66	0,43	0,131
		10 Yıl ve üzeri	0,33	0,53	0,528
	10 Yıl ve üzeri	0-3 yıl arası	0,55	0,38	0,147
		4-6 Yıl arası	0,32	0,43	0,456
		7-9 Yıl arası	-0,33	0,53	0,528

Tablo 4.82’ye göre, “haberleşme engellerini giderici önlemleri alır” ifadesinin aritmetik ortalamasının öğretmenlerin aynı müdürle çalıştığı süre değişkenine göre hangi gruplar arasında anlamlı bir farklılık gösterdiğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc LSD testi sonucunda; 7-9 yıl arası grubu lehine 0-3 yıl arası grubu arasındaki farklılıklar anlamlı bulunmuştur ($p < 0,050$). Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılıklar ise anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,050$).

4.3. ARAŞTIRMAYAKATILAN ÖĞRETMENLERİN, BAĞIMLI DEĞİŞKENLERE (ANKETTEKİ İFADELERE) VERDİKLERİ CEVAPLARA İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 4.83. Öğretmenlerin, Yöneticinin Karar Alma Süreçlerinin İşleyişindeki Yeterliliklerinin Okul Başarısına Etkisi İle İlgili Bağımlı Değişkenlere (İfadeler) Verdiği Cevapların Ortalama ve Standart Sapma Değerlerinin Dağılımı

Karar Alma	$\bar{x}$	ss
Yönetici müdür yardımcıları, öğretmen ve diğer çalışanların görüşlerini alır.	3,60	0,95
Yönetici diğer çalışanları kıracağı korkusundan dolayı, karar vermekte zorlanır.	2,52	1,11

Yönetici karar alırken, okul dışı unsurların etkisi altında kalıyor.	2,62	1,16
Yönetici karar alırken, karardan etkilenen herkesin mutluluğunu düşünür.	3,59	0,99
Yönetici öğretmenin zümreyle beraber çalışmasını sağlayan kararları alır.	3,83	0,90
Yönetici karar alırken lider öğretmenlerin etkisinde kalır.	2,95	1,16
Yönetici inisiyatif kullanmada tereddüt etmez.	3,52	1,10
Yönetici karar alırken, okulun imkânlarını dikkate alır.	4,11	0,85
Yönetici alınacak kararlarla ilgili konularda yeterli araştırma yapar.	3,86	0,93
Yönetici aldığı kararların uygulanıp uygulanmadığını takip eder.	4,06	0,87
Yönetici akademik başarıda MEB'in ve ÖSYM'in yaptığı sınavları önemser.	4,07	0,93
Yönetici öğretmenlerin gelişmesine imkan verecek etkinliklere katılmalarını sağlayacak kararlar alır.	3,89	1,01
Yönetici akademik başarıyı yükseltmek için okulun imkanlarını iyileştirecek kararlar alır.	3,98	0,95
Yönetici akademik başarıda öğrencinin ders çalışmasını öncelikli görür.	3,94	0,90
Yönetici konuyu karmaşıklıktan arındırarak karar verir.	3,77	0,99
Genel Ortalama ($\bar{x}$)	3,62	

Tablo 4.83'e göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin on beş bağımlı değişkene (ifadelere) verdikleri en olumlu (en fazla katıldıkları ifadeler) üç cevap; 4,11 aritmetik ortalamasıyla "çoğu zaman" düzeyinde "yönetici karar alırken, okulun imkânlarını dikkate alır" ifadesi, 4,07 aritmetik ortalamasıyla "çoğu zaman" düzeyinde "yönetici akademik başarıda MEB'in ve ÖSYM'nin yaptığı sınavları önemser" ifadesi ve 4,06 aritmetik ortalamasıyla "çoğu zaman" düzeyinde "yönetici aldığı kararların uygulanıp uygulanmadığını takip eder" ifadesi olarak bulunmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin bağımlı değişkenlere verdikleri en olumsuz (en az katıldıkları ifadeler) cevap ise; 2,52 aritmetik ortalamasıyla "bazen" düzeyinde "yönetici diğer çalışanları kıracağım korkusundan dolayı, karar vermekte zorlanır" ifadesi, 2,62 aritmetik ortalamasıyla "bazen" düzeyinde "yönetici karar alırken, okul dışı unsurların etkisi altında kalıyor" ifadesi ve 2,95 aritmetik ortalamasıyla "bazen" düzeyinde "yönetici karar alırken lider öğretmenlerin etkisinde kalır" ifadesi olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, yöneticinin karar alma süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin okul başarısına etkisi ile ilgili bağımlı

değişkenlere (ifadelere) verdiği cevaplar 3,62 genel aritmetik ortalamasıyla “çoğu zaman” düzeyinde olduğu görülmüştür.

Tablo 4.84. Öğretmenlerin Yöneticinin Koordine Etme Süreçlerinin İşleyişindeki Yeterliliklerinin Okul Başarısına Etkisi İle İlgili Bağımlı Değişkenlere (İfadelere) Verdiği Cevapların Ortalama ve Standart Sapma Değerlerinin Dağılımı

Koordine Etme	$\bar{x}$	ss
1. Okul çevresi ve diğer kurumlarla işbirliği yapar.	3,84	0,90
2. Okulda zümreler arası işbirliğini sağlayacak tedbirler alır.	3,83	0,96
3. Okul çalışanlarının yapılan etkinliklerde birbirlerine yardımcı olmalarını sağlar.	3,89	0,94
4. Okul çalışanlarının kişisel özellik ve yeteneklerini tanır.	3,72	1,00
5. Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmek için insan ve madde kaynaklarını bir araya getirir.	3,87	0,95
6. Okulda eğitim ve öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde okul personelinin koordineli bir şekilde çalışmalarını sağlar.	3,92	0,92
7. Okuldaki öğrenci ve personelin eğitim ve öğretim işleyişine etkili olarak katılmalarını sağlar.	3,91	0,92
8. Okulda birbirlerine ters düşen görüş ve düşünceleri okul amaçları doğrultusunda uzlaştırır.	3,69	1,03
9. Derslerin birbiri ile uyum içinde yürütülmesi için, zümre öğretmenlerin birbirlerinin faaliyetlerinden haberdar olmalarını sağlar.	3,79	0,95
10. Okuldaki bölüm veya personelin, okulun hedeflerinin gerçekleşmesine katkı derecelerini önemser.	3,88	0,93
11. Diğer idareci ve personel gerektiğinde duruma müdahale edebilecek şekilde yetkilerini özümsemiştir.	3,87	0,88
12. Okulun amaçlarına ve yapısına uygun bir koordinasyon düzeni kurar.	3,92	0,95
13. Okulda kayıt altına alınmış bilgi ve belgeler ışığında, amaçlara ulaşmada personeli haberdar eder.	4,01	0,92
14. Okuldaki diğer müdür yardımcılarının ve birimlerin görev ve sorumluluklarını açık ve kesin olarak bilmelerini sağlar.	4,08	0,93

15. Okulda çalışanlar arasında bilgi akışını sağlayan ve geliştiren düzenlemeler (haberleşme ve bilgi sistemleri) oluşturur.	3,98	0,97
Genel Ortalama ($\bar{x}$)	3,88	

Tablo 4.84'e göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin on beş bağımlı değişkene (ifadelere) verdikleri en olumlu (en fazla katıldıkları ifadeler) üç cevap; 4,08 aritmetik ortalamasıyla "çoğu zaman" düzeyinde "okuldaki diğer müdür yardımcılarının ve birimlerin görev ve sorumluluklarını açık ve kesin olarak bilmelerini sağlar" ifadesi, 4,01 aritmetik ortalamasıyla "çoğu zaman" düzeyinde "okulda kayıt altına alınmış bilgi ve belgeler ışığında, amaçlara ulaşmada personeli haberdar eder" ifadesi ve 3,98 "çoğu zaman" düzeyinde "okulda çalışanlar arasında bilgi akışını sağlayan ve geliştiren düzenlemeler (haberleşme ve bilgi sistemleri) oluşturur" ifadesi olarak bulunmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin bağımlı değişkenlere verdikleri en olumsuz (en az katıldıkları ifadeler) cevap ise; 3,69 aritmetik ortalamasıyla "çoğu zaman" düzeyinde "okulda birbirlerine ters düşen görüş ve düşünceleri okul amaçları doğrultusunda uzlaştırır" ifadesi, 3,72 aritmetik ortalamasıyla "çoğu zaman" düzeyinde "okul çalışanlarının kişisel özellik ve yeteneklerini tanıır" ifadesi ve 3,79 aritmetik ortalamasıyla "çoğu zaman" düzeyinde "Derslerin birbiri ile uyum içinde yürütülmesi için, zümre öğretmenlerin birbirlerinin faaliyetlerinden haberdar olmalarını sağlar" ifadesi olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, yöneticinin koordine etme süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin okul başarısına etkisi ile ilgili bağımlı değişkenlere (ifadelere) verdiği cevaplar 3,88 genel aritmetik ortalamasıyla "çoğu zaman" düzeyinde olduğu görülmüştür.

Tablo 4.85. Öğretmenlerin Yöneticinin İletişim Süreçlerinin İşleyişindeki Yeterliliklerinin Okul Başarısına Etkisi İle İlgili Bağımlı Değişkenlere (İfadelere) Verdiği Cevapların Ortalama ve Standart Sapma Değerlerinin Dağılımı

İletişim	$\bar{x}$	ss
1. Yönetici öğretmenlerin ve diğer çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini bilir.	3,66	0,96
2. Personelin bilgili olması için genelge, yönetmelik v.b. üzerinde sözlü veya yazılı açıklamalar yapar.	4,04	0,91
3. Gelen emir, genelge, yönetmelik v.b. bilgilerden ilgilileri zamanında haberdar eder.	4,23	0,84

4. Yönetici yazılı, sözlü iletişimi kullanıp teknolojiye de yararlanarak çalışanlarla yakınlaşmayı sağlar.	3,94	1,00
5. Okulda çalışanlar arasındaki haberleşmenin önemine inanır.	4,02	0,93
6. Personel arasında kesintisiz iletişimi sağlayacak çift yönlü iletişim sistemi (telefon, mesaj v.b.) kurar.	3,99	1,05
7. Okul yöneticisi ile karşılaştığımız sorunları rahatlıkla paylaşabiliriz.	3,93	1,01
8. Okul yöneticisi öğretmenlere kurum için değerli oldukları mesajını verir.	3,85	1,11
9. Yönetici öğretmenlerin öğrencilerin ve diğer çalışanların başarılarını kutlar.	4,07	0,95
10. Haberleşme engellerini giderici önlemleri alır.	3,99	0,92
11. Okul yöneticisi öğretmenlerin ve diğer çalışanların yeni fikirlerini önemli görür ve fikirlerini uygulamaya koyma doğrultusunda teşvik eder.	3,87	0,95
12. Okul yöneticisi, öğretmenlerin görevlerinde yetişmelerini sağlayacak davranış içinde olur ve teşvik eder.	3,89	0,96
13. Okul yöneticisi, okulun işleyişiyle ilgili kısa süren değerlendirme toplantıları yaparak verimliliği artırır.	3,91	0,93
14. Okul yöneticisi öğretmenler üzerinde güven duygusu oluşturur.	3,82	1,11
15. Okul yöneticisi, öğretmenleri etkilemekte formal ilişkiden çok informal ilişkiyi kullanır.	3,72	1,04
Genel Ortalama ($\bar{x}$)	3,93	

Tablo 4.85'e göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin on beş bağımlı değişkene (ifadelere) verdikleri en olumlu (en fazla katıldıkları ifadeler) üç cevap; 4,23 aritmetik ortalamasıyla "çoğu zaman" düzeyinde "gelen emir, genelge, yönetmelik v.b. bilgilerden ilgilileri zamanında haberdar eder" ifadesi, 4,07 aritmetik ortalamasıyla "çoğu zaman" düzeyinde "yönetici öğretmenlerin öğrencilerin ve diğer çalışanların başarılarını kutlar" ifadesi ve 4,04 "çoğu zaman" düzeyinde "personelin bilgili olması için genelge, yönetmelik v.b. üzerinde sözlü veya yazılı açıklamalar yapar" ifadesi olarak bulunmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin bağımlı değişkenlere verdikleri en olumsuz (en az katıldıkları ifadeler) cevap ise; 3,66 aritmetik ortalamasıyla "çoğu zaman" düzeyinde "yönetici öğretmenlerin ve diğer çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini bilir" ifadesi, 3,72 aritmetik ortalamasıyla "çoğu zaman" düzeyinde "okul yöneticisi, öğretmenleri etkilemekte formal

ilişkiden çok informal ilişkiyi kullanır" ifadesi ve 3,82 aritmetik ortalamasıyla "çoğu zaman" düzeyinde "okul yöneticisi öğretmenler üzerinde güven duygusu oluşturur" ifadesi olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticinin iletişim süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin okul başarısına etkisi ile ilgili bağımlı değişkenlere (ifadelere) verdiği cevaplar 3,93 genel aritmetik ortalamasıyla "çoğu zaman" düzeyinde olduğu görülmüştür.

BÖLÜM 5

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın bulgularına dayalı olarak elde edilen sonuçlar, problem ve alt problemlerin sırasına göre sunulduktan sonra, bunlara bağlı kalarak geliştirilen öneriler sıralanacaktır.

5.1. SONUÇLAR

Çalışmamızda; yöneticinin karar alma koordine etme ve iletişim süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin okul başarısına etkisini araştırmaya yönelik anket maddeleri hazırlandı. Öğretmenlerin anket maddelerine verdikleri cevaplardan puan ortalamaları bulundu. Bu puan ortalamalarından öğretmenlerin demografik özelliklerine göre algılamaları tespit edildi.

Bu bölümde araştırma süreci sonunda öğretmenlerin nasıl algıladıklarını bulmak üzere yaptığımız istatistiklerle elde edilen bulgulara göre sonuçlar ve ilgili çözüm önerilerine yer verilecektir.

5.1.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Bağımsız Değişkenlere Verdiği Cevaplarla İlgili Sonuçlar

Cinsiyet değişkenine göre;araştırmaya katılan öğretmenlerin % 67,4 erkek, % 32,6'sı kadın öğretmenlerdir. Araştırmaya katılanların çoğu erkek öğretmenlerden oluşturmaktadır.

Yaş değişkenine göre;araştırmaya katılan öğretmenlerin % 27,8'i 36-40, % 21'i 31-35, % 19,8'i 41-45, % 11,3'ü 46-50, % 9,3'ü 51 ve üzeri, % 8,8'i 26-30, % 2'si 21-25 yaş grubudur.

Deneklerin 36-40 yaş ile 31-35 yaş arasında yoğunlaştıkları görülmektedir. Diğer bir ifadeyle bu yoğunluk, 31-40 yaş arası öğretmenlerden oluşmaktadır.

Branşlara göre; araştırmaya katılanların % 16,7'si matematik, % 15,6'sı fen grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji), % 15,0'i sosyal grubu (Tarih-Coğrafya), % 14,7'si Türk dili ve edebiyatı, % 7,9'u resim-müzik-beden, %12,7'si yabancı dil, % 9,9'u diğer, % 7,4'ü ise felsefe ve din kültürü öğretmenidir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin matematik, fen grubu (F-K-B),

sosyal grubu (T-C) ve Türk dili ve edebiyatı (TDE) branşlarında yoğun oldukları görülmektedir.

Eğitim düzeyi değişkenine göre; araştırmaya katılan öğretmenlerin % 1,1'i ön lisans mezunu, % 77,3'ü lisans mezunu öğretmenler ve % 21,5'i lisansüstü mezunudur. Araştırmamıza göre öğretmenlerin çoğunluğunun lisans mezunu olduğu dikkat çekmektedir.

Meslekteki hizmet yılına göre; öğretmenlerin % 29,2'si 11-15 yıl arası, % 25,8'i 16-20 yıl arası, % 19,0'u 6-10 yıl arası, % 18,1'i 21 Yıl ve üstü ve % 7,9'u 0-5 yıl arası hizmet yılına sahiptir. Araştırmaya katılanların 11-15 ve 16-20 yıl arası hizmet süresinde yoğunlaştıkları görülmektedir.

Aynı müdürle kaç yıldan beri çalıştıkları değişkenine göre; Elde ettiğimiz bulgulara göre öğretmenlerin % 91,8'i 0-3 yıl arası, % 4,8'i 4-6 yıl arası % 1,7'si 7-9 yıl arası % 1,7'si 10 yıl ve üzeri aynı müdürle çalışmışlardır. Deneklerin çoğunluğunu 0-3 yıl arası çalışanlar oluşturmaktadır.

Çalıştığı kuruma göre; araştırmaya katılan öğretmenlerin % 87,8'i devlet okulunda, % 12,2'si ise özel okulda çalışmaktadır.

5.1.2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Bağımsız Değişkenlere Göre Bağımlı Sorulara Verdiği Cevaplarla İlgili Sonuçlar

5.1.2.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, bağımlı sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için ilişkisiz grup t testi yapılmıştır. Aşağıda karar alma, koordine etme ve iletişim süreçlerindeki ifadelerle erkek öğretmenler kadın öğretmenlerden daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Karar alma süreci; (Ka2, Ka4, Ka15)

- Yönetici diğer çalışanları kıracağımdan korkusundan dolayı, karar vermekte zorlanır.
- Yönetici karar alırken, karardan etkilenen herkesin mutluluğunu düşünür.
- Yönetici konuyu karmaşıklıktan arındırarak karar verir.

Koordine etme süreci;(Ko2, Ko8)

- Okulda zümreler arası işbirliğini sağlayacak tedbirler alır.

- Okulda birbirlerine ters düşen görüş ve düşünceleri okul amaçları doğrultusunda uzlaştırır.

İletişim süreci; (İ1, İ4, İ8, İ12, İ14, İ15)

- Yönetici öğretmenlerin ve diğer çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini bilir.
- Yönetici yazılı, sözlü iletişimi kullanıp teknolojiden de yararlanarak çalışanlarla yakınlaşmayı sağlar.
- Okul yöneticisi öğretmenlere kurum için değerli oldukları mesajını verir.
- Okul yöneticisi, öğretmenlerin görevlerinde yetişmelerini sağlayacak davranış içinde olur ve teşvik eder.
- Okul yöneticisi öğretmenler üzerinde güven duygusu oluşturur.
- Okul yöneticisi, öğretmenleri etkilemekte formal ilişkiden çok informal ilişkiyi kullanır.

Diğer ifadelerde erkek öğretmenler ile kadın öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

5.1.2.2. Çalıştığı Kurum Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, bağımlı sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarının çalıştığı kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için ilişkisiz grup t testi yapılmıştır.

Aşağıda karar alma sürecindeki ifadelere devlet okulunda çalışan öğretmenler özel okulda çalışan öğretmenlerden daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Karar alma süreci; (Ka3, Ka11,)

- Yönetici karar alırken, okul dışı unsurların etkisi altında kalıyor.
- Yönetici akademik başarıda MEB'in ve ÖSYM'nin yaptığı sınavları önemser.

Aşağıda karar alma, koordine etme ve iletişim süreçlerindeki ifadelere özel okulda çalışan öğretmenler devlet okulunda çalışan öğretmenlerden daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Karar alma süreci; (Ka5, Ka8, Ka9, Ka12, Ka13)

- Yönetici öğretmenin zümreyle beraber çalışmasını sağlayan kararları alır.
- Yönetici karar alırken, okulun imkânlarını dikkate alır.
- Yönetici alınacak kararlarla ilgili konularda yeterli araştırma yapar.

- Yönetici öğretmenlerin gelişmesine imkan verecek etkinliklere katılmalarını sağlayacak kararlar alır.
- Yönetici akademik başarıyı yükseltmek için okulun imkanlarını iyileştirecek kararlar alır.

Koordine etme süreci; (Ko2, Ko3, Ko6, Ko7, Ko9, Ko10, Ko12, Ko14, Ko15)

- Okulda zümreler arası işbirliğini sağlayacak tedbirler alır.
- Okul çalışanlarının yapılan etkinliklerde birbirlerine yardımcı olmalarını sağlar.
- Okulda eğitim ve öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde okul personelinin koordineli bir şekilde çalışmalarını sağlar.
- Okuldaki öğrenci ve personelin eğitim ve öğretim işleyişine etkili olarak katılmalarını sağlar.
- Derslerin birbiri ile uyum içinde yürütülmesi için, zümre öğretmenlerin birbirlerinin faaliyetlerinden haberdar olmalarını sağlar.
- Okuldaki bölüm veya personelin, okulun hedeflerinin gerçekleşmesine katkı derecelerini önemser.
- Okulun amaçlarına ve yapısına uygun bir koordinasyon düzeni kurar.
- Okuldaki diğer müdür yardımcılarının ve birimlerin görev ve sorumluluklarını açık ve kesin olarak bilmelerini sağlar.
- Okulda çalışanlar arasında bilgi akışını sağlayan ve geliştiren düzenlemeler (haberleşme ve bilgi sistemleri) oluşturur.

İletişim süreci (İ5, İ6, İ8, İ9, İ10, İ12, İ13, İ14)

- Okulda çalışanlar arasındaki haberleşmenin önemine inanır.
- Personel arasında kesintisiz iletişimi sağlayacak çift yönlü iletişim sistemi (telefon, mesaj v.b.) Kurar.
- Okul yöneticisi öğretmenlere kurum için değerli oldukları mesajını verir
- Yönetici öğretmenlerin öğrencilerin ve diğer çalışanların başarılarını kutlar.
- Haberleşme engellerini giderici önlemleri alır.
- Okul yöneticisi, öğretmenlerin görevlerinde yetişmelerini sağlayacak davranış içinde olur ve teşvik eder.

- Okul yöneticisi, okulun işleyişiyle ilgili kısa süren değerlendirme toplantıları yaparak verimliliği artırır.
- Okul yöneticisi öğretmenler üzerinde güven duygusu oluşturur.

Diğer ifadelerde devlet okulunda çalışan öğretmenler ile özel okulda çalışan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

5.1.2.3. Yaş Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, bağımlı sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile belirlenmiştir. Grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla post-hoc LSD testi yapılmıştır.

Yapılan analizde “Okulda zümreler arası işbirliğini sağlayacak tedbirler alır” ifadesine 51 yaş ve üstü grubu en fazla katılan, 36-40 yaş grubu ise en az katılanlar olduğu görülmektedir. Bu ifadeye 41-45 yaş grubu 31-35 yaş, 36-40 yaş ve 46-50 yaş gruplarından daha fazla katılmışlardır. Yine 51 yaş ve üstü grubu 31-35 yaş, 36-40 yaş ve 46-50 yaş gruplarından daha fazla katılmışlardır. Diğer grupların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

5.1.2.4. Branş Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, bağımlı sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile belirlenmiştir. Grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla **varyansları homojen olan testler için** post-hoc LSD testi, **varyansları homojen olmayan testler için** post-hoc Tamhane’s T2 testi yapılmıştır.

Yapılan analizde “yönetici müdür yardımcıları, öğretmen ve diğer çalışanların görüşlerini alır” ifadesine en fazla katılan Resim-Müzik-Beden branş grubu, en az katılanlar ise Sosyal (Tarih-Coğrafya) branş grubu olduğu görülmektedir. Bu ifadeye Türk Dili ve edebiyatı, fen (fizik-kimya-biyoloji), felsefe-din kültürü ve diğer grup sosyal (tarih-coğrafya) grubundan daha fazla katılmışlardır. Yine resim-müzik-beden grubu matematik, sosyal (tarih-

coğrafya) ve yabancı dil branş gruplarından daha fazla katılmışlardır. Diğer grupların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Yapılan analizde “yönetici diğer çalışanları kıracağım korkusundan dolayı, karar vermekte zorlanır” ifadesine en fazla katılan matematik branş grubu dur. En az katılanlar ise diğer branş grubu olduğu görülmektedir. Bu ifadeye matematik grubu Türk dili ve edebiyatı, yabancı dil ve diğer branş gruplarından daha fazla katılmışlardır. Yine fen (fizik-kimya-biyoloji), sosyal (tarih-coğrafya) ve resim-müzik-beden grubu diğer branş grubundan daha fazla katılmışlardır. Diğer grupların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Yapılan analizde “yönetici karar alırken, okul dışı unsurların etkisi altında kalıyor” ifadesine en fazla katılan matematik branş grubu, en az katılanlar ise resim-müzik-beden branş grubu olduğu görülmektedir. Bu ifadeye matematik grubu Türk dili ve edebiyatı, resim-müzik-beden ve diğer branş grubundan daha fazla katılmışlardır. Yine fen (fizik-kimya-biyoloji), sosyal (tarih-coğrafya), felsefe-din kültürü ve yabancı dil grubu resim-müzik-beden grubundan daha fazla katılmışlardır. Diğer grupların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Yapılan analizde “yönetici karar alırken, karardan etkilenen herkesin mutluluğunu düşünür” ifadesine en fazla katılan diğer branş grubu, en az katılanlar ise Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya) branş grubu olduğu görülmektedir. Bu ifadeye Türk dili ve edebiyatı grubu sosyal grubu (tarih-coğrafya) grubundan daha fazla katılmışlardır. Yine, matematik, fen grubu (fizik-kimya-biyoloji), resim-müzik-beden ve diğer grubu sosyal grubu (tarih-coğrafya) ve yabancı dil grubundan, felsefe-din kültürü grubu sosyal grubu (tarih-coğrafya) branş grubundan daha fazla katılmışlardır. Diğer grupların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

Yapılan analizde “yönetici karar alırken lider öğretmenlerin etkisinde kalır” ifadesine en fazla katılan matematik branş grubu, en az katılanlar ise diğer branş öğretmen grubu olduğu görülmektedir. Bu ifadeye Türk dili ve edebiyatı ve yabancı dil grubu lehine diğer grubundan daha fazla katılmışlardır. Yine matematik ve sosyal (tarih-coğrafya) grubu fen grubu (fizik-kimya-biyoloji), resim-müzik-beden ve diğer branş grubundan daha fazla katılmışlardır. Diğer grupların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

Yapılan analizde “okulda zümreler arası işbirliğini sağlayacak tedbirler alır” ifadesine en fazla katılan sosyal (tarih-coğrafya) branş grubu, en az katılanlar ise yabancı dil branş grubu olduğu görülmektedir. Bu ifadeye matematik, fen grubu (fizik-kimya-biyoloji),

resim-müzik-beden ve diğer branş grubu yabancı dil grubundan daha fazla katılmışlardır. Diğer grupların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Yapılan analizde “okul çalışanlarının yapılan etkinliklerde birbirlerine yardımcı olmalarını sağlar” ifadesine en fazla katılan diğer branş grubu, en az katılanlar ise yabancı dil branş grubudur. Bu ifadeye Türk dili ve edebiyatı, matematik, fen grubu (fizik-kimya-biyoloji), felsefe-din kültürü ve diğer branş grubu yabancı dil grubundan daha fazla katılmıştır. Yine resim-müzik-beden grubu Türk dili ve edebiyatı, matematik, sosyal (tarih-coğrafya) ve yabancı dil branş grubundan daha fazla katılmış ve diğer grupların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Yapılan analizde “okulun amaçlarını gerçekleştirebilmek için insan ve madde kaynaklarını bir araya getirir” ifadesine en fazla katılan resim-müzik-beden branş grubu, en az katılanlar ise yabancı dil branş grubu olduğu görülmektedir. Bu ifadeye fen (fizik-kimya-biyoloji) ve diğer branş grubu yabancı dil grubundan daha fazla katılmışlardır. Yine resim-müzik-beden grubu Türk dili ve edebiyatı, matematik, sosyal (tarih-coğrafya) ve yabancı dil branş grubundan daha fazla katılmıştır. Diğer grupların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Yapılan analizde “derslerin birbiri ile uyum içinde yürütülmesi için, zümre öğretmenlerin birbirlerinin faaliyetlerinden haberdar olmalarını sağlar” ifadesine en fazla katılan resim-müzik-beden branş grubu, en az katılanlar ise yabancı dil branş grubu olduğu görülmektedir. Bu ifadeye resim-müzik-beden grubu Türk dili ve edebiyatı, matematik, sosyal grubu (tarih-coğrafya) ve yabancı dil grubundan daha fazla katılmışlardır. Yine diğer grubu Türk dili ve edebiyatı, matematik, sosyal grubu (tarih-coğrafya) ve yabancı dil branş grubundan daha fazla katılmıştır. Diğer grupların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Yapılan analizde “okuldaki bölüm veya personelin, okulun hedeflerinin gerçekleşmesine katkı derecelerini önemser” ifadesine en fazla katılan resim-müzik-beden branş grubu, en az katılanlar ise yabancı dil branş grubu olduğu görülmektedir. Bu ifadeye resim-müzik-beden grubu Türk dili ve edebiyatı, matematik, fen grubu (fizik-kimya-biyoloji), sosyal grubu (tarih-coğrafya) ve yabancı dil grubundan daha fazla katılmışlardır. Yine diğer grubu matematik, sosyal grubu (tarih-coğrafya) ve yabancı dil branş grubundan daha fazla katılmıştır. Diğer grupların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Varyansları homojen olmayan testler

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, bağımlı sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile belirlenmiştir. Grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla post-hoc Tamhane's T2 (varyanslar homojen değil) testi yapılmıştır.

Yapılan analizde “okulda eğitim ve öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde okul personelinin koordineli bir şekilde çalışmalarını sağlar” ifadesine en fazla katılan resim-müzik-beden branş grubu, en az katılanlar ise yabancı dil branş grubu olduğu görülmektedir. Bu ifadeye resim-müzik-beden grubu sosyal grubu (tarih-coğrafya) ve yabancı dil grubundan daha fazla katılmışlardır. Yine diğer branş grubu yabancı dil branş grubundan daha fazla katılmıştır. Diğer grupların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Yapılan analizde “okuldaki öğrenci ve personelin eğitim ve öğretim işleyişine etkili olarak katılmalarını sağlar” ifadesine en fazla katılan resim-müzik-beden branş grubu, en az katılanlar ise yabancı dil branş grubu olduğu görülmektedir. Bu ifadeye resim-müzik-beden grubu matematik ve yabancı dil grubundan daha fazla katılmışlardır. Yine, diğer branş grubu yabancı dil grubundan daha fazla katılmışlardır. Diğer grupların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Yapılan analizde “okulda birbirlerine ters düşen görüş ve düşünceleri okul amaçları doğrultusunda uzlaştırır” ifadesine en fazla katılan resim-müzik-beden branş grubu, en az katılanlar ise yabancı dil branş grubu olduğu görülmektedir. Bu ifadeye resim-müzik-beden grubu Türk dili ve edebiyatı, sosyal grubu (tarih-coğrafya) ve yabancı dil grubundan daha fazla katılmıştır. Diğer grupların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

5.1.2.5. Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, bağımlı sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile belirlenmiştir. Grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla post-hoc LSD testi yapılmıştır.

Yapılan analizde “gelen emir, genelge, yönetmelik v.b. bilgilerden ilgilileri zamanında haberdar eder” ifadesine en fazla katılan ön lisans eğitim düzeyi grubu, en az katılanlar ise lisansüstü eğitim düzeyi grubu olduğu görülmektedir. Bu ifadeye lisans grubu lisansüstü grubundan daha fazla katılmıştır. Diğer grupların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

5.1.2.6. Meslekteki Hizmet Yılı Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, bağımlı sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarının meslekteki hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile belirlenmiştir. Grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla post-hoc LSD testi yapılmıştır.

Yapılan analizde “yönetici karar alırken, okul dışı unsurların etkisi altında kalıyor” ifadesine en fazla katılan 6-10 yıl arası hizmet yılı grubu, en az katılanlar ise 0-5 yıl arası hizmet yılı grubu olduğu görülmektedir. Bu ifadeye 6-10 yıl arası grubu 0-5 yıl arası ve 21 yıl ve üstü gruplarından daha fazla katılmış. Yine 11-15 yıl arası grubu lehine 0-5 yıl arası ve 21 yıl ve üstü gruplarından daha fazla katılmış. Yine 16-20 yıl arası grubu lehine 0-5 yıl arası grubundan daha fazla katılmışlardır. Diğer grupların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Yapılan analizde “derslerin birbiri ile uyum içinde yürütülmesi için, zümre öğretmenlerin birbirlerinin faaliyetlerinden haberdar olmalarını sağlar” ifadesine en fazla katılan 0-5 yıl arası grubu, en az katılanlar ise 11-15 yıl arası grubu olduğu görülmektedir. Bu ifadeye 0-5 yıl arası grubu 6-10 yıl arası ve 11-15 yıl gruplarından daha fazla katılmış. Yine 16-20 yıl arası grup 6-10 yıl arası grubundan daha fazla katılmışlardır. Diğer grupların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

5.1.2.7. Aynı Müdürle Çalıştığı Süre Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, bağımlı sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile belirlenmiştir. Grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla post-hoc LSD testi yapılmıştır.

Yapılan analizde “yönetici akademik başarıda MEB’in ve ÖSYM’nin yaptığı sınavları önemser” ifadesine en fazla katılan 0-3 yıl arası grubu, en az katılanlar ise 10 yıl ve üzeri grubu olduğu görülmektedir. Bu ifadeye 0-3 yıl arası grubu 4-6 yıl arası ve 10 yıl ve üzeri gruplarından daha fazla katılmışlardır. Diğer grupların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Yapılan analizde “okulda çalışanlar arasında bilgi akışını sağlayan ve geliştiren düzenlemeler (haberleşme ve bilgi sistemleri) oluşturur” ifadesine en fazla katılan 7-9 yıl arası ve 10 yıl ve üzeri grubu, en az katılanlar ise 0-3 yıl arası grubu olduğu görülmektedir. Bu ifadeye 4-6 yıl arası grubu 0-3 yıl arası grubundan daha fazla katılmışlardır. Diğer grupların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Yapılan analizde “haberleşme engellerini giderici önlemleri alır” ifadesine en fazla katılan 7-9 yıl arası grubu, en az katılanlar ise 0-3 yıl arası grubu olduğu görülmektedir. Bu ifadeye 7-9 yıl arası grubu lehine 0-3 yıl arası grubundan daha fazla katılmışlardır. Diğer grupların görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

5.1.3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Bağımlı Değişkenlere (İfadelere) Verdiği Cevaplarla İlgili Sonuçlar

5.1.3.1. Karar Alma Süreçlerinin İşleyişindeki Yeterliliklerinin Okul Başarısına Etkisi İle İlgili Bağımlı Değişkenlere İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin,yöneticinin karar alma süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin okul başarısına etkisi ile ilgili bağımlı değişkenlere verdiği cevaplar 3,62 genel aritmetik ortalamasıyla “çoğu zaman“ düzeyinde olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, verdikleri en olumlu (en fazla katıldıkları ifadeler “çoğu zaman“ düzeyinde) cevaplar;

- Yönetici karar alırken, okulun imkânlarını dikkate alır. Aritmetik ortalaması 4,11
- Yönetici akademik başarıda MEB’in ve ÖSYM’nin yaptığı sınavları önemser. Aritmetik ortalaması 4,07
- Yönetici aldığı kararların uygulanıp uygulanmadığını takip eder. Aritmetik ortalaması 4,06

İfadeleridir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, verdikleri en olumsuz (en az katıldıkları ifadeler “bazen” düzeyinde) cevaplar;

- Yönetici diğer çalışanları kıracağı korkusundan dolayı, karar vermekte zorlanır. Aritmetik ortalaması 2,52
- Yönetici karar alırken, okul dışı unsurların etkisi altında kalıyor. Aritmetik ortalaması 2,62
- Yönetici karar alırken lider öğretmenlerin etkisinde kalır ifadesi, Aritmetik ortalaması 2,95

İfadeleridir.

5.1.3.2. Koordine Etme Süreçlerinin İşleyişindeki Yeterliliklerinin Okul Başarısına Etkisi İle İlgili Bağımlı Değişkenlere İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, yöneticinin koordine etme süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin okul başarısına etkisi ile ilgili bağımlı değişkenlere (ifadelere) verdiği cevaplar 3,88 genel aritmetik ortalamasıyla “çoğu zaman“ düzeyinde olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, verdikleri en olumlu (en fazla katıldıkları ifadeler “çoğu zaman“ düzeyinde) cevaplar;

- Okuldaki diğer müdür yardımcılarının ve birimlerin görev ve sorumluluklarını açık ve kesin olarak bilmelerini sağlar. Aritmetik ortalaması 4,08
- Okulda kayıt altına alınmış bilgi ve belgeler ışığında, amaçlara ulaşmada personeli haberdar eder. Aritmetik ortalaması 4,01
- Okulda çalışanlar arasında bilgi akışını sağlayan ve geliştiren düzenlemeler (haberleşme ve bilgi sistemleri) oluşturur. Aritmetik ortalaması 3,98

İfadeleridir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, verdikleri en olumsuz (en az katıldıkları ifadeler “çoğu zaman“ düzeyinde) cevaplar;

- Okulda birbirlerine ters düşen görüş ve düşünceleri okul amaçları doğrultusunda uzlaştırır. Aritmetik ortalaması 3,69
- Okul çalışanlarının kişisel özellik ve yeteneklerini tanır. Aritmetik ortalaması 3,72
- Derslerin birbiri ile uyum içinde yürütülmesi için, zümre öğretmenlerin birbirlerinin faaliyetlerinden haberdar olmalarını sağlar. Aritmetik ortalaması 3,79

İfadeleridir.

5.1.3.3. İletişim Süreçlerinin İşleyişindeki Yeterliliklerinin Okul Başarısına Etkisi İle İlgili Bağımlı Değişkenlere İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, yöneticinin iletişim süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin okul başarısına etkisi ile ilgili bağımlı değişkenlere (ifadelere) verdiği cevaplar 3,93 genel aritmetik ortalamasıyla “çoğu zaman“ düzeyinde olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, verdikleri en olumlu (en fazla katıldıkları ifadeler “çoğu zaman“ düzeyinde) cevaplar;

- Gelen emir, genelge, yönetmelik v.b. bilgilerden ilgilileri zamanında haberdar eder. Aritmetik ortalaması 4,23
- Yönetici öğretmenlerin öğrencilerin ve diğer çalışanların başarılarını kutlar. Aritmetik ortalaması 4,07
- Personelin bilgili olması için genelge, yönetmelik v.b. üzerinde sözlü veya yazılı açıklamalar yapar. Aritmetik ortalaması 4,04

İfadeleridir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, verdikleri en olumsuz (en az katıldıkları ifadeler “çoğu zaman“ düzeyinde) cevaplar;

- Yönetici öğretmenlerin ve diğer çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini bilir. Aritmetik ortalaması 3,66
- Okul yöneticisi, öğretmenleri etkilemekte formal ilişkiden çok informal ilişkiyi kullanır. Aritmetik ortalaması 3,72
- Okul yöneticisi öğretmenler üzerinde güven duygusu oluşturur. Aritmetik ortalaması 3,82

İfadeleridir.

5.2. TARTIŞMALAR

Bu bölümde, araştırmada ulaşılan bulgulara göre yapılmış olan tartışmalar bulunmaktadır.

5.2.1. Bağımsız Değişkenlere Göre Bağımlı Sorulara Verilen Cevaplara İlişkin Bulgulara Dair Tartışmalar

5.2.1.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, bağımlı sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini

belirlemek için ilişkisiz grup t testi yapılmıştır. Aşağıda karar alma, koordine etme ve iletişim süreçlerindeki ifadelere erkek öğretmenler kadın öğretmenlerden daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Karar alma süreciyle ilgili ifadeler;

- Yönetici diğer çalışanları kıracağım korkusundan dolayı, karar vermekte zorlanır.
- Yönetici karar alırken, karardan etkilenen herkesin mutluluğunu düşünür.
- Yönetici konuyu karmaşıklıktan arındırarak karar verir.

Buna göre kadın öğretmenler yöneticilerinin duygusal olduğunu ve kararlarına yansıttığını düşünebilirler. Kadın öğretmenlerin evlerinde de işlerinin bulunduğunu okul çalışmalarını birinci önceliğe koyamadıkları ve yöneticinin aldığı kararlardan mutlulu olamadıkları düşünülebilir.

Erkek öğretmenlerin yöneticinin kararlarını sade anlaşılır buldukları düşünülebilir. Kadın öğretmenlerin ise kararların daha sade olmasını ön planda tuttukları anlamına gelebilir.

Koordine etme süreciyle ilgili ifadeler;

- Okulda zümreler arası işbirliğini sağlayacak tedbirler alır.
- Okulda birbirlerine ters düşen görüş ve düşünceleri okul amaçları doğrultusunda uzlaştırır.

Buna göre erkek öğretmenlerin yöneticinin zümreler arası işbirliğini sağlamasına fazla ihtiyaç duymadıkları düşünülebilir. Yine zümreler arası işbirliğini yeterli gördükleri anlamı çıkabilir. Kadın öğretmenlerin birbirleriyle ters düşen görüş ve düşüncelere daha fazla sahip oldukları düşünülebilir.

İletişim süreciyle ilgili ifadeler;

- Yönetici öğretmenlerin ve diğer çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini bilir.
- Yönetici yazılı, sözlü iletişimi kullanıp teknolojiye de yararlanarak çalışanlarla yakınlaşmayı sağlar.
- Okul yöneticisi öğretmenlere kurum için değerli oldukları mesajını verir.
- Okul yöneticisi, öğretmenlerin görevlerinde yetişmelerini sağlayacak davranış içinde olur ve teşvik eder.
- Okul yöneticisi öğretmenler üzerinde güven duygusu oluşturur.

- Okul yöneticisi, öğretmenleri etkilemekte formal ilişkiden çok informal ilişkiyi kullanır.

Kadın öğretmenlerin çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini daha fazla ayırt edici oldukları düşünülebilir. Kadın öğretmenler yöneticinin çalışanlara yeteri kadar yakınlaşmadığı, öğretmenleri görevlerinde yetiştirme becerisinin yetersiz olduğu anlayışında olabilirler. Kadın öğretmenlerin yöneticisinin güven duygusunu daha somut göstermesini bekledikleri ve informal ilişkinin beklenenden fazla kullanılmasını düşündükleri anlaşılabılır.

Kadın öğretmenlerin bu ifadelerden daha farklı önceliklerinin olduğu veya bu ifadelerde daha seçici davrandıkları düşünülebilir. Kadın öğretmenler yöneticileri karar alma, koordine etme ve iletişim süreçlerinde erkek öğretmenlerden daha az yeterli bulmaktadırlar.

5.2.1.2. Çalıştığı Kurum Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Yapılan analize göre

Karar alma sürecindeki;

- Yönetici karar alırken, okul dışı unsurların etkisi altında kalıyor.

İfadesine devlet okulunda çalışan öğretmenler özel okulda çalışan öğretmenlerden daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir. Bu sonuç devlet okulunda çalışan öğretmenlerde yönetici karar alırken, okul dışı unsurların etkisi altında kaldıkları kanaatinin baskın olduğu anlamına gelir. Bu durum, devlet okullarında çalışan öğretmenlerin idareye karşı daha bağımsız ve eleştirel yaklaştığı, özel okullarda çalışan öğretmenlerin ise sözleşmeli çalıştıklarından idareye karşı daha dikkatli davrandıklarından kaynaklanıyor olabilir.

- Yönetici akademik başarıda MEB'in ve ÖSYM'nin yaptığı sınavları önemser.

İfadesine devlet okulunda çalışan öğretmenler özel okulda çalışan öğretmenlerden daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir. Devlet okullarında MEB'in ve ÖSYM'nin yaptığı sınavların yöneticiler tarafından daha fazla önemsendiği sonucu çıkarılabilir.

Karar alma sürecindeki;

- Yönetici öğretmenin zümreyle beraber çalışmasını sağlayan kararları alır.
- Yönetici karar alırken, okulun imkânlarını dikkate alır.
- Yönetici alınacak kararlarla ilgili konularda yeterli araştırma yapar.

- Yönetici öğretmenlerin gelişmesine imkan verecek etkinliklere katılmalarını sağlayacak kararlar alır.
- Yönetici akademik başarıyı yükseltmek için okulun imkanlarını iyileştirecek kararlar alır.

İfadelerine özel okulda çalışan öğretmenler devlet okulunda çalışan öğretmenlerden daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir. Bu durum özel okul yöneticilerinin zümre çalışmalarını, okulun imkanlarını, karar alırken araştırma yapması, öğretmenlerin gelişimi ve akademik başarıyı yükseltmek için okulun imkanlarını iyileştirecek kararları almada daha fazla beceriye sahip olduklarını veya daha fazla önemsediklerini düşündürmektedir.

Devlet okulunda çalışan öğretmenlerin zümre çalışmalarında yöneticinin kararına daha fazla ihtiyaç duydukları anlaşılabılır. Devlet okullarında öğretmenler yöneticinin hedeflere ulaşmak için imkanları zorlayıcı üst kararlar aldığını düşünmekte olabilirler. Devlet okullarında yöneticilerin kararlarındaki isabetsizliklerinin öğretmenler tarafından yeterli araştırma yapılmadan karar alındığı tarzında algılandığı düşünülebilir. Yöneticinin öğretmenlerin gelişmesini sağlayacak bilgiden eksik olduğu ve bu yönde kararlar alamadığı anlaşılabılır. Öğretmenlerin okulun başarısının yükseltilmesi için yeterli imkanın var olduğunu ancak bu yönde kararların alınmadığını düşünebilirler.

Koordine etme sürecindeki;

- Okulda zümreler arası işbirliğini sağlayacak tedbirler alır.
- Okul çalışanlarının yapılan etkinliklerde birbirlerine yardımcı olmalarını sağlar.
- Okulda eğitim ve öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde okul personelinin koordineli bir şekilde çalışmalarını sağlar.
- Okuldaki öğrenci ve personelin eğitim ve öğretim işleyişine etkili olarak katılmalarını sağlar.
- Derslerin birbiri ile uyum içinde yürütülmesi için, zümre öğretmenlerin birbirlerinin faaliyetlerinden haberdar olmalarını sağlar.
- Okuldaki bölüm veya personelin, okulun hedeflerinin gerçekleşmesine katkı derecelerini önemser.
- Okulun amaçlarına ve yapısına uygun bir koordinasyon düzeni kurar.

- Okuldaki diğer müdür yardımcılarının ve birimlerin görev ve sorumluluklarını açık ve kesin olarak bilmelerini sağlar.
- Okulda çalışanlar arasında bilgi akışını sağlayan ve geliştiren düzenlemeler (haberleşme ve bilgi sistemleri) oluşturur.

İfadelerine özel okulda çalışan öğretmenler devlet okulunda çalışan öğretmenlerden daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir. Koordine etme sürecindeki 15 maddeden 9 maddeye özel okulda çalışan öğretmenler daha fazla olumlu cevap vermişlerdir. Bu durum özel okulda çalışan öğretmenlerin yöneticilerini koordine etme sürecindeki yeterliliklere sahip olduklarını kabul ettikleri anlamını çıkarmaktadır. Devlet okulunda çalışan öğretmenlerin ise yöneticilerini koordine etme sürecinde daha az yeterli gördükleri anlamı çıkarmaktadır. Yine burada da devlet okullarında çalışan öğretmenler düşüncelerini özgür bir şekilde ifade edebildikleri, özel okullarda çalışanlar ise sözleşme endişelerinin varlığından idare ile iyi geçinme durumunda olduğundan daha dikkatli davrandıkları düşünülebilir.

Devlet okullarında çalışan öğretmenlerin yöneticinin zümreler arası işbirliğine daha fazla katkı sağlamasını bekledikleri düşünülebilir. Devlet okullarında yöneticinin yapılan etkinliklerde eğitim öğretim faaliyetlerinde koordine etme becerisinin yeterli olmadığı ve öğretmenlerden ve diğer personelden yeteri kadar faydalanamadığı anlaşılabılır. Devlet okullarında zümre öğretmenleri arasında işbirliğinin zayıf olduğu okul hedeflerine personelin katkı sağlayamadığı veya yöneticinin bu konularda koordine etme becerisinin yetersiz olduğu anlamı çıkabilir. Devlet okullarında öğretmenler, okulun amaçları için daha fazla koordine edilme beklentisinde oldukları, yapacakları hangi işlerin hangi müdür yardımcısının sorumluluğunda olduğunu daha açık olarak bilmek istemekte oldukları anlaşılabılır. Yine devlet okullarında haberleşme ve bilgi akışını sağlayan personel ve teknik imkanların yetersiz olduğu bu durumun öğretmenlerin yöneticilerini yetersiz görmelerine sebep olduğu anlamı çıkabilir.

İletişim sürecindeki;

- Okulda çalışanlar arasındaki haberleşmenin önemine inanır.
- Personel arasında kesintisiz iletişimi sağlayacak çift yönlü iletişim sistemi (telefon, mesaj v.b.) kurar.
- Okul yöneticisi öğretmenlere kurum için değerli oldukları mesajını verir
- Yönetici öğretmenlerin öğrencilerin ve diğer çalışanların başarılarını kutlar.
- Haberleşme engellerini giderici önlemleri alır.

- Okul yöneticisi, öğretmenlerin görevlerinde yetişmelerini sağlayacak davranış içinde olur ve teşvik eder.
- Okul yöneticisi, okulun işleyişiyle ilgili kısa süren değerlendirme toplantıları yaparak verimliliği artırır.
- Okul yöneticisi öğretmenler üzerinde güven duygusu oluşturur.

İfadelerine özel okulda çalışan öğretmenler devlet okulunda çalışan öğretmenlerden daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir. İletişim sürecindeki 15 maddeden 8 maddeye özel okulda çalışan öğretmenler daha fazla olumlu cevap vermişlerdir. Bu durum özel okulda çalışan yöneticilerin devlet okulunda çalışan yöneticilere göre iletişim sürecinde daha fazla yeterliliğe sahip oldukları anlamını çıkarmaktadır. Devlet okulunda çalışan öğretmenler yöneticilerinin iletişim sürecinin işleyişindeki yeterliliklerini daha az buldukları anlamı ortaya çıkmaktadır. Devlet okulunda çalışan idareci ve öğretmen kendini nispeten özel okula göre garantiye almış görüyor. Özel okulda ise yönetici de öğretmen de yıl içi performansına göre ertesi yıl devam edip etmeme endişesi taşıdığından daha özenli ve dikkatli oldukları düşünülebilir. Dolayısıyla özel okulda çalışan yöneticilerin iletişim sürecinde daha etkin olmalarını gerektiriyor olabilir.

Özel okulda haberleşme imkanlarının daha fazla olduğu anlaşılabilir.

Özel okullarda yöneticinin iletişim kanallarını kullandığı öğretmenlerin de kendisine ulaşmalarına imkan verdiği ve buna yöneticinin önem verdiği anlamı çıkabilir.Özel okullarda yöneticilerin öğretmenlerine kurum için değerli oldukları duygusunu verdikleri, öğretmenler okullarının hedeflerine ulaşmada çabalarının çok önemli olduklarına inandıkları anlamı çıkabilir.

Özel okulda yöneticiler öğretmen ve öğrencilerin başarılarını kutlayarak motivasyonu artırarak başarının devamını sağlamayı düşünmüş olabilirler.

Özel okullarda yöneticilerin etkili bir iletişim kurdukları görülmektedir. Özel okul yöneticilerinin okul işleyişini sürekli öğretmenlerle değerlendirerek onları işleyişin bir parçası haline getirmekte görevlerinde yetişmelerini teşvik etmekte ve verimliliği sağlamakta olduğu anlaşılmaktadır. Özel okul öğretmenleri üzerindeki güven duygusunu yöneticinin güçlü iletişimin meydana getirdiği anlaşılabilir.

5.2.1.3. Yaş Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Yapılan analizde;

- Okulda zümreler arası işbirliğini sağlayacak tedbirler alır.

İfadesine en fazla katılan 51 yaş ve üstü grubu, en az katılanlar ise 36-40 yaş grubu olduğu görülmektedir. İleriki yaş grubunun bu ifade için eksikliklerde daha fazla toleranslı oldukları düşünülebilir. Bu ifadeye 51 yaş ve üstü grubu ve 41-45 yaş grubu 31-35 yaş, 36-40 yaş ve 46-50 yaş gruplarından daha fazla katılmışlardır. 51 yaş altı gruplardaki öğretmenler, 51 yaş üstü öğretmenlere göre daha enerjik ve işlerini kendilerinin yapma performansına sahip olmalarından, zümre işbirliğini fazla önemsemiyor olabilirler. 50 yaş üzeri öğretmenlik mesleği için yorucu bir dönem olduğundan yapılacak işleri ortaklaşa yaparak yükü hafifletmek istediklerinden işbirliğine önem verdikleri veya tecrübelerinden dolayı işbirliğinin gerçekten faydalı olduğuna inandıklarından, zümre işbirliğinin olmasını istemiş olabilirler.

5.2.1.4. Branş Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Yapılan analizde;

- Yönetici müdür yardımcıları, öğretmen ve diğer çalışanların görüşlerini alır.

İfadesine en fazla katılan resim-müzik-beden branş grubu, en az katılanlar ise sosyal (tarih-coğrafya) branş grubu olduğu görülmektedir. Okullarda sosyal faaliyetlerin ağırlıklı olarak resim-müzik-beden branşları ve Türk dili ve edebiyatı branşları tarafından yapılması yöneticilerin resim-müzik-beden branş grubu öğretmenlerin görüşlerine daha fazla başvurduğu düşünülebilir.

Bu ifadede Türk Dili ve Edebiyatı, Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji), Felsefe-Din Kültürü ve Diğer grup Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya) dan, Resim-Müzik-Beden grubu Matematik, Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya) ve Yabancı Dil branş gruplarından daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

- Yönetici diğer çalışanları kıracağı korkusundan dolayı, karar vermekte zorlanır.

İfadesine en fazla katılan matematik branş grubu, en az katılanlar ise diğer branş grubu olduğu görülmektedir. Diğer branş grubu (ağırlıklı rehber öğretmen) öğretmenleri yönetici ve diğer çalışanlarla okulda en fazla irtibat halinde olanlardır. Bu sebepten yöneticinin karar alırken böyle bir endişeye kapılmadığını gözlemlemiş olmaları yüksek ihtimaldir. Matematik branşı öğretmenlerinin, yöneticinin diğer çalışanları kıracağı korkusundan dolayı karar vermekte zorlandığını düşündükleri ortaya çıkmaktadır.

- Yönetici karar alırken, okul dışı unsurların etkisi altında kalıyor.

İfadesine en fazla katılan matematik branş grubu, en az katılanlar ise resim-müzik-beden branş grubu olduğu görülmektedir. Okullarda matematik, öğrencilerin sıkıntılı olduğu ilk derslerdendir. Yöneticilerin zaman zaman ders başarısında genel öğrenci seviyesinin dikkate alınması gerektiği gibi telkinleri (Öğrenci velisi baskısı nedeniyle bu görüşlerin söylendiği gibi bir düşünceye kapılarak) matematik branş grubunun bu ifadeye daha fazla katılmalarına sebep olmuş olabilir.

Bu ifadeye matematik grubu Türk dili ve edebiyatı, resim-müzik-beden ve diğer branş grubundan daha fazla katılmışlardır. Yine fen grubu (fizik-kimya-biyoloji), sosyal grubu (tarih-coğrafya), felsefe-din kültürü ve yabancı dil grubu resim-müzik-beden grubundan daha fazla katılmışlardır. Bu durum ders başarısında genel öğrenci seviyesinin resim-müzik-beden grubunda yüksek olmasıyla örtüşmektedir.

- Yönetici karar alırken, karardan etkilenen herkesin mutluluğunu düşünür.

İfadesine en fazla katılan diğer branş grubu, en az katılanlar ise Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya) branş grubu olduğu görülmektedir. Okulda diğer branş grubu (ağırlıklı rehber öğretmen) öğretmenleri yöneticilerle daha fazla irtibat halinde olmaları yönetici karar alırken, karardan etkilenen herkesin mutluluğunu düşündüğünü gözlemlemiş olabilirler.

- Yönetici karar alırken lider öğretmenlerin etkisinde kalır.

İfadesine en fazla katılan matematik branş grubu, en az katılanlar ise diğer branş grubu olduğu görülmektedir. Yöneticinin aldığı kararların lider öğretmenlerin düşüncesiyle örtüşmesi matematik branşı öğretmenlerini böyle bir düşünceye sevk etmiş olabilir. Yöneticinin aldığı kararların genelde diğer branş grubu (ağırlıklı rehber öğretmen) öğretmenlerin kabullerine uygun olması bu ifadeye en az katılmalarını sağlamış olabilir.

- Okulda zümreler arası işbirliğini sağlayacak tedbirler alır.

İfadesine en fazla katılan sosyal grubu (tarih-coğrafya) branş grubu, en az katılanlar ise yabancı dil branş grubu olduğu görülmektedir. Sosyal grubu (tarih-coğrafya) branş grubunun zümreler arasında daha fazla işbirliği yaptıkları ve bu konuda sosyal grubu (tarih-coğrafya) branş grubunun yöneticiden daha fazla yardım aldıkları anlaşılabılır.

- Okul çalışanlarının yapılan etkinliklerde birbirlerine yardımcı olmalarını sağlar.

İfadesine en fazla katılan diğer branş grubu, en az katılanlar ise yabancı dil branş grubu olduğu görülmektedir. Yöneticinin diğer branş grubunun çalışmalarına diğer çalışanların yardımcı olmalarını sağladığı veya yeterli buldukları anlaşılabılır.

- Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmek için insan ve madde kaynaklarını bir araya getirir.

İfadesine en fazla katılan resim-müzik-beden branş grubu, en az katılanlar ise yabancı dil branş grubu olduğu görülmektedir. Resim-müzik-beden branş grubunun okulun insan ve madde kaynaklarından başka branşlara göre daha fazla faydalandıkları anlaşılabılır. Veya branşların okulun insan ve madde kaynaklarından faydalandıkları ölçüde olumlu görüş bildirdikleri anlaşılabılır.

- Okulda eğitim ve öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde okul personelinin koordineli bir şekilde çalışmalarını sağlar.

İfadesine en fazla katılan resim-müzik-beden branş grubu, en az katılanlar ise yabancı dil branş grubu olduğu görülmektedir. Bunun nedeni Resim-müzik-beden branş grubunun okulda eğitim ve öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirirken diğer personelden daha fazla faydalanmaları olabilir.

- Okuldaki öğrenci ve personelin eğitim ve öğretim işleyişine etkili olarak katılmalarını sağlar.

İfadesine en fazla katılan resim-müzik-beden branş grubu, en az katılanlar ise yabancı dil branş grubu olduğu görülmektedir.

Resim-müzik-beden eğitimi branş grubu öğretmenlerinin okulda öğretim yapabileceği imkanlarının yeterli olduğu yabancı dil branş grubunun ders materyallerinin eksik olduğu anlamı çıkarılabilir.

- Okulda birbirlerine ters düşen görüş ve düşünceleri okul amaçları doğrultusunda uzlaştırır.

İfadesine en fazla katılan resim-müzik-beden branş grubu, en az katılanlar ise yabancı dil branş grubu olduğu görülmektedir. Resim, Müzik, beden grubunun öğretmenlerinin yönetici ile ikili ilişkilerinin daha fazla olduğu görüş ve düşüncelerini yönetici ile olumlu yönde paylaştıkları anlaşılabılır. Yabancı dil grubu öğretmenlerinin ise yönetici ile daha az ilişki içinde oldukları anlamı çıkabilir.

- Derslerin birbiri ile uyum içinde yürütülmesi için, zümre öğretmenlerin birbirlerinin faaliyetlerinden haberdar olmalarını sağlar.

İfadesine en fazla katılan resim-müzik-beden branş grubu, en az katılanlar ise yabancı dil branş grubu olduğu görülmektedir. Resim, müzik, beden grubu zümre öğretmenlerinin birbiri ile (zümre çalışmaları) dersin yapısı gereği daha fazla haberdar oldukları anlamı

çıkabilir. Yöneticilerin yabancı dil zümre öğretmenlerinin faaliyetlerine fazla vakıf olmadıkları anlamı çıkabilir.

- Okuldaki bölüm veya personelin, okulun hedeflerinin gerçekleşmesine katkı derecelerini önemser.

İfadesine en fazla katılan resim-müzik-beden branş grubu, en az katılanlar ise yabancı dil branş grubu olduğu görülmektedir.

Resim,müzik, beden grubu öğretmenlerinin faaliyetlerini yerine getirirken okulun hedeflerine diğer grublardan daha fazla katkı sağladıkları anlaşılabılır. Yabancı dil branş grubu öğretmenlerinin okulun hedeflerine ulaşmada yaptıkları katkının diğer gruplardan daha fazla olduğunu düşündükleri anlaşılabılır.

5.2.1.5. Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Yapılan analizde;

- Gelen emir, genelge, yönetmelik v.b. bilgilerden ilgilileri zamanında haberdar eder.

İfadesine en fazla katılan ön lisans eğitim düzeyi grubu, en az katılanlar ise lisansüstü eğitim düzeyi grubu olduğu görülmektedir. Gelen emir, genelge, yönetmelik v.b. bilgileri ön lisans eğitim düzeyi grubunun daha çok takip ettikleri anlamı çıkabilir. Bu ifade, ön lisans öğretmenlerini çok ilgilendirmediğinden hepsine olumlu cevap vermiş olabilirler. Lisansüstü öğretmenleri daha çok ilgilendirdiğinden, haberdar olamadıkları yazılardan dolayı bu olumsuz yaklaşımları bir tepki olarak da düşünülebilir. Araştırmamıza göre öğretmenlerin eğitim düzeyi yükseldikçe haberdar edilmeyi daha fazla istemektedirler.

5.2.1.6. Meslekteki Hizmet Yılı Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Yapılan analizde;

- Yönetici karar alırken, okul dışı unsurların etkisi altında kalıyor.

İfadesine en fazla katılan 6-10 yıl arası hizmet yılı grubu, en az katılanlar ise 0-5 yıl arası hizmet yılı grubu olduğu görülmektedir. Mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin dışında diğer öğretmenlerin yöneticinin karar alırken, okul dışı unsurların etkisi altında kaldığını düşündükleri anlamı çıkmaktadır. 0-5 yıl arası hizmet yılı grubunun meslekte hizmet yıllarının az olması sebebiyle okul dışı unsurların etkisini fark etmemiş veya karşılaşmamış olabilirler.

- Derslerin birbiri ile uyum içinde yürütülmesi için, zümre öğretmenlerin birbirlerinin faaliyetlerinden haberdar olmalarını sağlar.

İfadesine en fazla katılan 0-5 yıl arası grubu, en az katılanlar ise 11-15 yıl arası grubu olduğu görülmektedir. 0-5 yıl arası grubun yöneticinin bu konuda çalışmalarını yeterli bulduğu anlaşılmaktadır. Meslekte çalışma sürelerinin az olması 0-5 yıl grubundaki öğretmenlerin haberdar olmak için özel gayretlerinin olduğu düşünülebilir veya 11-15 yıl öğretmen grubunda mesleki doymuşluğun başladığı düşünülebilir.

5.2.1.7. Aynı Müdürle Çalıştığı Süre Değişkenine İlişkin Tartışmalar

Yapılan analizde;

- Yönetici akademik başarıda MEB'in ve ÖSYM'nin yaptığı sınavları önemser.

İfadesine en fazla katılan 0-3 yıl arası grubu, en az katılanlar ise 10 yıl ve üzeri grubu olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin çoğunluğunun 0-3 yıl arası grupta olması yöneticilerin bu konudaki çalışmalarında yeterli bulunduğu anlamı çıkmaktadır. Aynı müdürle çalışma süresinin ağırlıklı olarak (%91,8) 0-3 yıl olduğunu dikkate alırsak müdürlerin M.E.B ve ÖSYM yaptığı sınavlarını çok önemsedikleri anlamı çıkabilir.

- Okulda çalışanlar arasında bilgi akışını sağlayan ve geliştiren düzenlemeler (haberleşme ve bilgi sistemleri) oluşturur.

İfadesine en fazla katılan 7-9 yıl arası ve 10 yıl ve üzeri grubu, en az katılanlar ise 0-3 yıl arası grubu olduğu görülmektedir.

- Haberleşme engellerini giderici önlemleri alır.

İfadesine en fazla katılan 7-9 yıl arası grubu, en az katılanlar ise 0-3 yıl arası grubu olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin çoğunluğunun 0-3 yıl arası grupta olması yöneticilerin bu konudaki çalışmalarında yeterli kabul edilmedikleri anlamı çıkabilir. 0-3 yıl arası çalışan öğretmenlerin haberleşmeye daha fazla önem verdikleri anlamı ortaya çıkabilir. Bu sebepten yöneticiyi yetersiz görmüş olabilirler veya Aynı müdürle çalışma süresinin ağırlık olarak 0-3 yıl olduğu dikkate alındığında kısa süre çalışmış olmaları yöneticiyi yeterli tanıyamamış olacaklarından ötürü bilgi akışını sağlayan geliştiren düzenlemeler yapmadığı, haberleşme engellerinin giderilemediğini düşünmüş olabilirler.

5.2.2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Bağımlı Değişkenlere (İfadelere) Verdiği Cevaplarla İlgili Tartışmalar

5.2.2.1. Karar Alma Süreçlerinin İşleyişindeki Yeterliliklerinin Okul Başarısına Etkisi İle İlgili Bağımlı Değişkenlere İlişkin Tartışmalar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin,yöneticinin karar alma süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin okul başarısına etkisi ile ilgili bağımlı değişkenlere verdiği cevaplar 3,62 genel aritmetik ortalamasıyla “çoğu zaman“ düzeyindedir.

- Yönetici karar alırken, okulun imkânlarını dikkate alır.
- Yönetici akademik başarıda MEB’in ve ÖSYM’nin yaptığı sınavları önemser.
- Yönetici aldığı kararların uygulanıp uygulanmadığını takip eder.

Yapılan analizde;

Araştırmaya katılan öğretmenler yukarıdaki üç maddede yöneticinin karar alma süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin okul başarısına etkisini en olumlu düzeyde buldukları anlaşılmaktadır.Yönetici karar alırken okulun imkanlarını dikkate alır ifadesinin en olumlu olması öğretmenlerin okulun imkanlarının farkında oldukları ve yöneticinin de okulun imkanlarının farkında olduğu ve bunu da kararlarına yansıttığı anlaşılabılır. Okul başarısının en somut göstergesi test sınavlarıdır. Yönetici sınavları kurumuna kaynak kazanma aracı olarak görmekte olabilir. Zira başarılı okula kaynak vermek isteyen kişi veya kurum daha fazladır. Okulun başarısından veya başarısızlığında yönetmeliklere göre sorumlu okul müdürüdür. Bu durum yöneticiyi başarıyı kontrollü (takip eder) olmaya itmiş olabilir.

- Yönetici diğer çalışanları kıracağı korkusundan dolayı, karar vermekte zorlanır.
- Yönetici karar alırken, okul dışı unsurların etkisi altında kalıyor.
- Yönetici karar alırken lider öğretmenlerin etkisinde kalır.

Yapılan analizde;

Araştırmaya katılan öğretmenler bu üç maddede yöneticinin karar alma süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin okul başarısına etkisini en olumsuz düzeyde buldukları anlaşılmaktadır.Öğretmenlerin iş garantisinin olması öğretmenleri yalnız ve yalnız bireysel çalışmaları ilgilendirmektedir. Okul ile ilgili diğer işlerde kendilerini sorumlu hissetmemektedirler. Yöneticiler ise bireysel dışındaki okul ile ilgili işleri öğretmenlere yaptırmakta zorlanmaktadırlar. İş garantisine sahip öğretmenlere yaptıramayacakları işlerde yöneticiler ilişkileri bozmamak için karar vermekte zorlandığı şeklinde öğretmenler

tarafından düşünülebilir. Okul dışı etkilerin yönetimde etkili olma kültürünün okullarda yerleşmemiş olduğunu gösterebilir. Yöneticilerin lider öğretmenlerden (kurum çalışanlarından) etkilenmemesi öğretmenlerde demokratik kültürün kurumda yerleşmediği düşüncesini oluşturmuş olabilir.

5.2.2.2. Koordine Etme Süreçlerinin İşleyişindeki Yeterliliklerinin Okul Başarısına Etkisi İle İlgili Bağımlı Değişkenlere İlişkin Tartışmalar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, yöneticinin koordine etme süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin okul başarısına etkisi ile ilgili bağımlı değişkenlere (ifadelere) verdiği cevaplar 3,88 genel aritmetik ortalamasıyla “çoğu zaman” düzeyinde olduğu görülmüştür.

- Okuldaki diğer müdür yardımcılarının ve birimlerin görev ve sorumluluklarını açık ve kesin olarak bilmelerini sağlar.
- Okulda kayıt altına alınmış bilgi ve belgeler ışığında, amaçlara ulaşmada personeli haberdar eder.
- Okulda çalışanlar arasında bilgi akışını sağlayan ve geliştiren düzenlemeler (haberleşme ve bilgi sistemleri) oluşturur.

Yapılan analizde;

Araştırmaya katılan öğretmenler yukarıdaki bu üç maddede yöneticinin koordine etme süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin okul başarısına etkisini en olumlu düzeyde buldukları anlaşılmaktadır. Yönetici yetkilerini alt birimlerine devrettiği anlaşılabılır. Yine kurumda etkili bir hesap verilebilirlik sistemi varlığından söz edilebilir. Okullarda bürokratik yapının yöneticiler tarafından iyi öğrenildiği anlaşılabılır. Yöneticilerin takım çalışmasına önem verdiği anlaşılabılır. Yöneticinin bilgi akışını sağlayan teknolojiyi okullarında kurduğu anlamı çıkabilir. Bilgi akışının sağlanmasında günün imkanlarının kullanıldığı anlaşılabılır.

- Okulda birbirlerine ters düşen görüş ve düşünceleri okul amaçları doğrultusunda uzlaştırır.
- Okul çalışanlarının kişisel özellik ve yeteneklerini tanır.
- Derslerin birbiri ile uyum içinde yürütülmesi için, zümre öğretmenlerin birbirlerinin faaliyetlerinden haberdar olmalarını sağlar.

Yapılan analizde;

Araştırmaya katılan öğretmenler bu üç maddede yöneticinin koordine etme süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin okul başarısına etkisini en olumsuz düzeyde buldukları anlaşılmaktadır. Yöneticinin zıt görüşleri okul amaçlarına göre yönlendiremediği yetersiz kaldığı yani çatışma yönetimini yapamadığı anlaşılabılır. Okullarda insan kaynakları yönetiminin planlı ve programlı yürütülmediği anlaşılabılır. Yöneticinin çalışanların kişisel özelliklerini tanıma becerisinin az olduğu anlaşılabılır. Zümre öğretmenleri birbiri ile diyalogları zayıf olduğundan yürütecekleri faaliyetlerde yöneticinin katkısını bekledikleri anlaşılabılır veya zümre iş birliğini sağlayacak mekanizmaların eksik olduğu düşünülebilir.

5.2.2.3.İletişim Süreçlerinin İşleyişindeki Yeterliliklerinin Okul Başarısına Etkisi İle İlgili Bağımlı Değişkenlere İlişkin Tartışmalar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, yöneticinin iletişim süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin okul başarısına etkisi ile ilgili bağımlı değişkenlere (ifadelere) verdiği cevaplar 3,93 genel aritmetik ortalamasıyla “çoğu zaman“ düzeyinde olduğu görülmüştür.

- Gelen emir, genelge, yönetmelik v.b. bilgilerden ilgilileri zamanında haberdar eder.
- Yönetici öğretmenlerin öğrencilerin ve diğer çalışanların başarılarını kutlar.
- Personelin bilgili olması için genelge, yönetmelik v.b. üzerinde sözlü veya yazılı açıklamalar yapar.

Yapılan analizde;

Araştırmaya katılan öğretmenler bu üç maddede yöneticinin iletişim süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin okul başarısına etkisini en olumlu düzeyde buldukları anlaşılmaktadır.Yöneticinin gelen genelge yönetmelik ve benzeri bilgileri yazılı olarak çalışanlara aktarmada fazla beceri gösterdiği anlamı çıkabilir. Yöneticilerin performansının okul başarısı ile ölçülmelidir. Yönetici çalışanlarının başarısını kutlaması profesyonel düşündüğünü veya çalışanlara değer verdiğini düşünebilir. Yöneticinin güç kaynaklarından biri olan bilgi gücünü kullandığı anlaşılabılır.

- Yönetici öğretmenlerin ve diğer çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini bilir.
- Okul yöneticisi, öğretmenleri etkilemekte formal ilişkiden çok informal ilişkiyi kullanır.
- Okul yöneticisi öğretmenler üzerinde güven duygusu oluşturur.

Yapılan analizde;

Araştırmaya katılan öğretmenler aritmetik ortalamaları düşük olan bu üç maddede yöneticinin iletişim süreçlerinin işleyişindeki yeterliliklerinin okul başarısına etkisini en olumsuz düzeyde buldukları anlaşılmaktadır. Planlı okul yönetiminde durum analizinin iyi yapılamadığı anlamı çıkabilir. Yöneticinin makam gücünü fazla kullanan tipte yönetici olduğu anlaşılabılır. Yöneticinin açık şeffaf olmadığı kanaatine varılabilir. 0-3 yıl aynı müdürle çalışma süresinin (%91,8) yüksek olması öğretmenlerin yöneticiyi tanıma fırsatının olmamasına bu sebepten güven duygusunun oluşmasına yeterli süre olmadığı anlaşılabılır.

5.3. ÖNERİLER

Bu kısımda araştırma bulgularından hareketle yapılan çeşitli önerilere yer verilmiştir.

1. Okul yöneticilerinin karar alırken daha fazla katılımcıyı karar alma sürecine dahil etmelerini sağlamak amacıyla Millî Eğitim Bakanlığı yöneticilere hizmet içi eğitim vermelidir.
2. Okul yöneticilerinin karar alma sürecine daha fazla katılımcıyı dâhil etmeleri ile demokrasi kültürü arasındaki alaka araştırılmalıdır.
3. Devlet okullarında iletişim imkanları artırılmalı. Yöneticilerin iletişimi kullanma becerilerini yükseltmek için eğitim verilmelidir.
4. Devlet okullarında yöneticilerin öğretmenlerle etkili iletişim ve güven duygusunu artırmak için okulda çalışanlara yönelik sosyal etkinlikler düzenlenmelidir.
5. Yöneticilerin yeterliliklerini artırmak için İlçe milli eğitim müdürlüğü tarafından seminerler düzenlenmelidir.
6. Devlet okullarında yöneticilerin karar alma, koordine etme becerisini artırmak için seminerler verilmelidir.
7. Devlet okullarına koordinasyonda etkili olacak personel takviyesi ve teknik alt yapı kurulmalıdır.
8. Öğretmenlerin yönetim biliminden haberdar edilmeleri yönetime daha fazla katkıda bulunmalarını ve idareyi daha iyi anlamalarını sağlayacaktır. Bu itibarla öğretmenlere bu konuda seminer düzenlenmelidir.
9. Yöneticilerin hangi becerilerinin geliştirilmesi gerektiğini tespiti için yönetimdeki uygulamaları takip ederek hizmet içi seminer karları alınmalıdır.

10. Yöneticilerin iletişim beceri düzeyleri yüksek çıkmıştır. Bu durumun karar verme süreci için sinerji oluşturması sağlanabilir.
11. Yönetici karar aşamasında çalışanların katılımını sağlayıcı ortam oluşturursa aldığı kararların uygulanabilirliği artacaktır.
12. Yönetici aldıkları kararları daha sade ve az sayıya indirebilirse alınan kararların çalışanlar tarafından kabul görülme seviyesi yükselecektir.
13. Ders programlarının her sınıf seviyesinde birden çok öğretmene verilmesi zümre öğretmenleri işbirliğini artıracak ve ders başarısının ortak değerlendirilmesini sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Akyüz, Y., 1985, Türk Eğitim Tarihi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Ankara.
- Armağan, İ., 1983, Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Dokuz Eylül Ün. Güzel Sanatlar Fakültesi Yayınları No:16/b, İzmir.
- Bursalıoğlu, Z., 1981, Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri, Ankara Ü.Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara.
- Erdoğan, İ., 2004, Eğitimde Değişim Yönetimi, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Erdoğan, İ., 2008, Eğitim ve Okul Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Eren, E., 2006, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Karip, E., Terzi, A.R., Turan, S., Çelik, V., Özdemir, S., Balcı, A., Açıkalın, A., Başar, H., Aydın, İ., Şişman, M., 2004, Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı, Pegem A Yayınları, Ankara.
- Mukaddime I İbn Haldun, 1988, (Çeviren: Zakir Kadiri UGAN), MEGSB Yayınları, No:481, Şark İslam Klasikleri, No:54, İstanbul.
- Mukaddime II İbn Haldun, 1988, (Çeviren: Zakir Kadiri UGAN), MEGSB Yayınları, No:482, Şark İslam Klasikleri, No:55, İstanbul.
- Özkan, Z., 2007, Kazandıran Beden Dili, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Taymaz, H., 2003, Okul Yönetimi, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Turhan, M., 1980, Garplılaşmanın Neresindeyiz, Yağmur Yayınevi, İstanbul.
- Memişoğlu, S.P. ve diğerleri, 2004, Sınıf Yönetimi, Pegem A Yayınları, Ankara.

MAKALE

- Aytaç, T., 2000, "Eğitim Yönetiminde Yeni bir Paradigma Okul merkezli Yönetim" Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı:21, s.55-81
- Çubukçu, Z. Ve Döndar, İ., 2003, "Okul Yöneticilerin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri" Milli Eğitim Dergisi, sayı 157 s.226-236
- Semerci, N., 2000, "Yönetimde karar vermenin kritik düşünmeyle ilişkisi" Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı:2, s.191-200
- Şahin, A., 2010, "İlköğretim Okulu Yöneticilerin Kişiler Arası İletişim Beceri Düzeyleri" Çağdaş Eğitim Dergisi, Sayı.379 s.32-39
- Şişman, M. Ve Turan, S., 2004, "Örgütsel Semboller ve Eğitimde Sembolik Liderlik" Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı:378, s.96-117

Taş, H., 2002, “Yaratıcı örgüt kültürünün oluşturulmasında yönetin süreçlerinin yönetimi” Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı:32, s.537-555

Ünal, S.,2000, “Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim Örgütleri Yöneticilerinin Sorumlulukları” Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı:22, s.261-268.

Yılmaz, A., 1999, “Etkili Karar Verme Süreci: Yeni Bir Karar Verme Model Önerisi” Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı:18, s.209-220

TEZ

Kasım, A., 2008, “Meslek Lisesi Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine Göre Okul Yönetme Becerileri”, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

OKTAY, H., 2008, “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticiler ve Öğretmenler Arasındaki İletişimde Yöneticiden Kaynaklanan Engeller”, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Şaşı, M., 2008, “Ortaöğretim Kurumlarındaki Öğretmen ve Diğer Personelin Okul Müdürüyle İletişimlerinde Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunlar”, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

EKLER 1- ANKET ÖRNEĞİ

Sayın Meslektaşım;

“Yöneticinin Karar Alma Koordine Etme ve İletişim Süreçlerinin İşleyişindeki Yeterliliklerinin Okul Başarısına Etkisi” konulu yüksek lisans tezi yapmaktayım.

Elde edilen bilgiler bilimsel amaçlarla ve topluca değerlendirilecektir. Bu nedenle ankete adınızı yazmanıza gerek yoktur.

Araştırmanın geçerliliği açısından lütfen bütün cümleleri cevaplandırınız. Sizce en doğru olan seçeneği işaretlemeye dikkat ediniz.

Gösterdiğiniz ilgi ve işbirliği için teşekkür ederim.

Danışman: Prof. Dr. Semra ÜNAL

Yüksek Lisans Öğrencisi Faruk YAŞAR

1. BÖLÜM	
(Cevaplamayı parantez içine çarpı(x) işareti koyarak yapınız.)	
1. Cinsiyetiniz?	4. Eğitim Düzeyiniz
a. () Bayan	a. () Ön lisans
b. () Bay	b. () Lisans
	c. () Lisans Üstü
2. Yaşınız	
a. () 21-25	
b. () 26-30	5. Meslekteki hizmet yılınız?
c. () 31-35	a. () 0-5 Yıl
d. () 36-40	b. () 6-10 Yıl
e. () 41-45	c. () 11-15 Yıl
f. () 46-50	d. () 16-20 Yıl
g. () 51 ve üzeri	e. () 21 Yıldan fazla
3. Branşınız aşağıdakilerden hangisine girer?	6. Aynı müdürle kaç yıldan beri çalışıyorsunuz?
a. () Türk dili ve edebiyatı	a. () 3 yıldan az

b. () Matematik	b. () 4–6 yıl
c. () Fen Grubu (Fizik-Kimya-Biyoloji)	c. () 7–9 yıl
d. () Sosyal Grubu (Tarih-Coğrafya)	d. () 10 yıl ve üzeri
e. () Resim-Müzik-Beden	
f. () Felsefe-Din Kültürü	7. Çalıştığınız Kurum
g. () Yabancı dil	a. () Devlet okulu
h. () Diğer (Lütfen belirtiniz.)	b. () Özel okul

II. BÖLÜM					
Ankette yer alan her cümleyi sırasıyla okuyunuz. Her soruya 1-2-3- 4-5 ölçekleriyle cevap verilecektir. “(1)Hiçbir Zaman, (2)Nadiren, (3)Bazen, (4)Çoğu Zaman, (5)Her Zaman” olarak sıralanmıştır. Size hangi cevap en uygun ise o kısmın üstüne çarpı (x) işareti yapınız.					
A) KARAR ALMA:	Hiçbir Zaman (1)	Nadiren (2)	Bazen (3)	Çoğu Zaman (4)	Her Zaman (5)
1. Yönetici müdür yardımcıları, öğretmen ve diğer çalışanların görüşlerini alır.	()	()	()	()	()
2. Yönetici diğer çalışanları kıracağı korkusundan dolayı, karar vermekte zorlanır.	()	()	()	()	()
3. Yönetici karar alırken, okul dışı unsurların etkisi altında kalıyor.	()	()	()	()	()
4. Yönetici karar alırken, karardan etkilenen herkesin mutluluğunu düşünür.	()	()	()	()	()
5. Yönetici öğretmenin zümreyle beraber çalışmasını sağlayan kararları alır.	()	()	()	()	()
6. Yönetici karar alırken lider öğretmenlerin etkisinde kalır.	()	()	()	()	()
7. Yönetici insiyatif kullanmada tereddüt etmez.	()	()	()	()	()
8. Yönetici karar alırken, okulun imkânlarını dikkate alır.	()	()	()	()	()
9. Yönetici alınacak kararlarla ilgili konularda yeterli araştırma yapar.	()	()	()	()	()
10.Yönetici aldığı kararların uygulanıp uygulanmadığını takip eder.	()	()	()	()	()
11.Yönetici akademik başarıda MEB’in ve ÖSYM’in yaptığı sınavları önemser.	()	()	()	()	()
12.Yönetici öğretmenlerin gelişmesine imkan verecek etkinliklere katılmalarını sağlayacak kararlar alır.	()	()	()	()	()
13.Yönetici akademik başarıyı yükseltmek için okulun imkanlarını iyileştirecek kararlar alır.	()	()	()	()	()

14.Yönetici akademik başarıda öğrencinin ders çalışmasını öncelikli görür.	()	()	()	()	()
15.Yönetici konuyu karmaşıklıktan arındırarak karar verir.	()	()	()	()	()
B) KORDİNE ETME:	Hiçbir Zaman (1)	Nadiren (2)	Bazen (3)	Çoğu Zaman (4)	Her Zaman (5)
1. Okul çevresi ve diğer kurumlarla işbirliği yapar.	()	()	()	()	()
2. Okulda zümreler arası işbirliğini sağlayacak tedbirler alır.	()	()	()	()	()
3. Okul çalışanlarının yapılan etkinliklerde birbirlerine yardımcı olmalarını sağlar.	()	()	()	()	()
4. Okul çalışanlarının kişisel özellik ve yeteneklerini tanır.	()	()	()	()	()
5. Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmek için insan ve madde kaynaklarını bir araya getirir.	()	()	()	()	()
6. Okulda eğitim ve öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde okul personelinin koordineli bir şekilde çalışmalarını sağlar.	()	()	()	()	()
7. Okuldaki öğrenci ve personelin eğitim ve öğretim işleyişine etkili olarak katılmalarını sağlar.	()	()	()	()	()
8. Okulda birbirlerine ters düşen görüş ve düşünceleri okul amaçları doğrultusunda uzlaştırır.	()	()	()	()	()
9. Derslerin birbiri ile uyum içinde yürütülmesi için, zümre öğretmenlerin birbirlerinin faaliyetlerinden haberdar olmalarını sağlar.	()	()	()	()	()
10. Okuldaki bölüm veya personelin, okulun hedeflerinin gerçekleşmesine katkı derecelerini önemser.	()	()	()	()	()
11. Diğer idareci ve personel gerektiğinde duruma müdahale edebilecek şekilde yetkilerini özümsemiştir.	()	()	()	()	()
12.Okulun amaçlarına ve yapısına uygun bir koordinasyon düzeni kurar.	()	()	()	()	()
13.Okulda kayıt altına alınmış bilgi ve belgeler ışığında, amaçlara ulaşmada personeli haberdar eder.	()	()	()	()	()
14.Okuldaki diğer müdür yardımcılarının ve birimlerin görev ve sorumluluklarını açık ve kesin olarak bilmelerini sağlar.	()	()	()	()	()
15.Okulda çalışanlar arasında bilgi akışını sağlayan ve geliştiren düzenlemeler (haberleşme ve bilgi sistemleri) oluşturur.	()	()	()	()	()
C) İLETİŞİM:	Hiçbir Zaman (1)	Nadiren (2)	Bazen (3)	Çoğu Zaman (4)	Her Zaman (5)
1. Yönetici öğretmenlerin ve diğer çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini bilir.	()	()	()	()	()

2. Personelin bilgili olması için genelge, yönetmelik v.b. üzerinde sözlü veya yazılı açıklamalar yapar.	()	()	()	()	()
3. Gelen emir, genelge, yönetmelik v.b. bilgilerden ilgilileri zamanında haberdar eder.	()	()	()	()	()
4. Yönetici yazılı, sözlü iletişimi kullanıp teknolojiye de yararlanarak çalışanlarla yakınlaşmayı sağlar.	()	()	()	()	()
5. Okulda çalışanlar arasındaki haberleşmenin önemine inanır.	()	()	()	()	()
6. Personel arasında kesintisiz iletişimi sağlayacak çift yönlü iletişim sistemi (telefon, mesaj v.b.) kurar.	()	()	()	()	()
7. Okul yöneticisi ile karşılaştığımız sorunları rahatlıkla paylaşabiliriz.	()	()	()	()	()
8. Okul yöneticisi öğretmenlere kurum için değerli oldukları mesajını verir.	()	()	()	()	()
9. Yönetici öğretmenlerin öğrencilerin ve diğer çalışanların başarılarını kutlar.	()	()	()	()	()
10. Haberleşme engellerini giderici önlemleri alır.	()	()	()	()	()
11. Okul yöneticisi öğretmenlerin ve diğer çalışanların yeni fikirlerini önemli görür ve fikirlerini uygulamaya koyma doğrultusunda teşvik eder.	()	()	()	()	()
12. Okul yöneticisi, öğretmenlerin görevlerinde yetişmelerini sağlayacak davranış içinde olur ve teşvik eder.	()	()	()	()	()
13. Okul yöneticisi, okulun işleyişiyle ilgili kısa süren değerlendirme toplantıları yaparak verimliliği artırır.	()	()	()	()	()
14. Okul yöneticisi öğretmenler üzerinde güven duygusu oluşturur.	()	()	()	()	()
15. Okul yöneticisi, öğretmenleri etkilemekte formal ilişkiden çok informal ilişkiyi kullanır.	()	()	()	()	()

III. BÖLÜM

Bu konuda yazmak istediğiniz başka görüşlerinizi bu bölüme yazabilirsiniz

.....
.....
.....

ÖZGEÇMİŞ

Faruk YAŞAR

Kişisel Bilgiler :

Doğum Tarihi 01.03.1963
Doğum Yeri Polatlı/Ankara
Medeni Durumu Evli

Eğitim :

Lise 1977-1979 Ankara/Ulus Endüstri Meslek Lisesi
Lisans 1982-1988 Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi
Fizik Öğretmenliği Bölümü

Çalıştığı Kurumlar:

2010-Devam ediyor. Eyüp/Halis Kutmangil Çok Programlı Lisesi Okul Müdürü
2003-2010 Maltepe/Küçükyalı Rezan Has Lisesi Okul Müdürü
1996-2003 Maltepe/Küçükyalı Rezan Has Lisesi Müdür Yardımcısı
1994-1996 Maltepe/Küçükyalı Rezan Has Lisesi Fizik Öğretmeni
1992-1994 Şanlıurfa/Suruç İmam Hatip Lisesi Fizik Öğretmeni
1992-1992 SHÇEK Göztepe Çocuk Yuvası Grup Sorumlusu
1990-1992 SHÇEK Küçükyalı Çocuk Yuvası Grup Sorumlusu